

**Digitalstrategie
der Behörde für
Arbeit, Soziales, Familie
und Integration (BASFI)
2019**

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Ausgangslage.....	8
2.1	Interne Ausgangslage - BASFI	8
2.2	Externe Ausgangslage - FHH	13
2.3	Allgemeine Trends	14
3	Digitalzielbild	18
4	Handlungsfelder	20
4.1	Digitale Dienste	22
4.2	Digitale Prozesse	22
4.3	Management	23
4.4	Politik.....	24
4.5	Recht.....	25
4.6	Organisation.....	26
4.7	Personal	27
4.8	Kultur	27
4.9	IT	28
4.10	Daten- und Wissensmanagement.....	29
4.11	Changemanagement.....	30
5	Umsetzung	31

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

der digitale Wandel verändert unsere Arbeitswelt und unsere Gesellschaft. Andere und neue Dienstleistungen, neue Formen der Kommunikation, andere Wege der Interaktion sind an vielen Stellen schon Realität geworden.

Der digitale Wandel lässt sich nicht abbestellen. Wir als BASFI müssen uns konstruktiv mit den Möglichkeiten der Digitalisierung auseinandersetzen. Es geht um nicht weniger als darum, unseren gesellschaftlichen Auftrag so gut wie möglich zu erfüllen. Dabei bietet die zunehmend digitalisierte Welt Chancen, um den Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute und in Zukunft gerecht zu werden.

Digitalisierung bietet Vielfalt und Raum für kreative Lösungen – auch für die Verwaltung. Sie birgt das Potenzial, uns als Behörde, aber auch die FHH im Ganzen, besser zu machen. Eine digitale Verwaltung rückt näher an die Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger. Sie gestaltet Antragsverfahren und Angebote der öffentlichen Hand aus der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger: selbsterklärend, leichter zugänglich, barrierearm. Die Wege werden kürzer und Austausch mit allen mit uns verbundenen Menschen und Organisationen direkter.

In der Förderung von Kooperationen und der übergreifenden Zusammenarbeit sehe ich eine große Chance, die uns die Digitalisierung eröffnet. Bei aller Begeisterung ist und bleibt Digitalisierung aber nur ein Instrument. Es soll uns dienen, unseren Auftrag, den wir im Zielbild der BASFI

klar formuliert haben, umzusetzen. Digitalisierung ist kein Selbstzweck.

Neben der digitalen Umsetzung unserer Services und Leistungen wollen wir die Digitalisierung auch nutzen, um Neues in die FHH einzubringen. Wie können digitale Instrumente bei der Inklusion unterstützen? Wie kann Kommunikation mit Geflüchteten vereinfacht werden? Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung in unserer täglichen Arbeit? Brauchen wir neue Konzepte, um mit neuen Aufgaben, erzeugt durch den digitalen Wandel, umzugehen?

Diesen Fragen und Herausforderungen müssen wir uns stellen. Die vorliegende Digitalstrategie macht dabei einen Anfang. Sie ordnet die Aufgaben in den Kontext der Strategie der Stadt ein, benennt Trends und Ziele und hilft uns dabei, die richtigen Maßnahmen zu identifizieren, um die BASFI für eine erfolgreiche Zukunft aufzustellen.

Ich bedanke mich bei allen, die an unserer Digitalstrategie mitgewirkt haben. Die breite Diskussion zur Strategie und zum Zielbild der BASFI in der gesamten Behörde hat viele neue Gedanken ans Tageslicht geführt. Wir werden intensiv daran arbeiten und unsere Digitalstrategie immer wieder auf seine Richtigkeit und Aktualität hin überprüfen.

Der digitale Wandel hilft uns dabei, unsere eigene Kultur zu hinterfragen und Schritte zur Weiterentwicklung dieser Kultur zu gehen. Ich freue mich darauf, diese Schritte zu sehen, und wünsche mir, dass wir alle gemeinsam und offen auf die Aufgaben zugehen, die sich aus der Digitalstrategie und dem digitalen Wandel für uns ergeben. Nur Mut!

Ihre

Dr. Melanie Leonhard

Digitalstrategie

1 Einleitung

Zum Auftakt der Digitalstrategie hat sich die BASFI unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein strategisches Zielbild gegeben. Dieses beschreibt die inhaltliche Ausrichtung der BASFI und bietet den Anknüpfungspunkt für die Digitalstrategie:

Gemeinsam stärken wir den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Vielfalt in unserer Stadt.

Wir fördern Familien, Beschäftigung, Integration und Inklusion und gewähren Schutz in Notlagen. Wir sorgen dafür, dass Menschen in Hamburg notwendige Leistungen und Unterstützung erhalten, um gleichberechtigt am sozialen Leben teilhaben zu können.

Wir engagieren uns für unseren sozialen Auftrag. Unsere Haltung ist von Vertrauen geprägt.

Wir gehen respektvoll miteinander um, sind offen für Neues und lernen aus Fehlern.

Wir gestalten unsere Dienste und Prozesse digital und barrierefrei, um den Bürgerinnen und Bürgern einen einfachen Zugang zu Information und Leistungen zu ermöglichen, und gewinnen Zeit für inhaltliche Arbeit und Beratung.

Das Fortschreiten der Digitalisierung der Gesellschaft und der entstandene Abstand zwischen dem Digitalisierungsgrad der Verwaltung und dem Digitalisierungsgrad der meisten Bürgerinnen und Bürger sowie dem der Unternehmen sind Anlass für eine neue strategische Ausrichtung der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Grundsätzlich sollen alle Prozesse der FHH auf den Prüfstand kommen, nutzerorientiert überarbeitet und in digitale Prozesse überführt werden. Aufgabe unserer

Digitalstrategie ist es, einen abgestimmten Mix von Maßnahmen und Projekten zu identifizieren, der es uns ermöglicht, den fortschreitenden digitalen Wandel in unserem Einflussbereich mitzugestalten und so zu lenken, dass wir unsere BASFI-spezifischen Zielsetzungen und die von der FHH angestrebte Verbesserung der Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger und der wirtschaftlichen Attraktivität der Stadt erreichen.

Eine Besonderheit unserer Behörde ist es, dass wir als BASFI im Rahmen unserer vielfältigen Aufgabenbereiche einen Großteil der Menschen in Hamburg erreichen: Familien, Leistungsempfängerinnen und -empfänger, Interessenvertretungen unterschiedlichster Art, um nur einige zu nennen. Für die Bürgerin und den Bürger und die Leistungsanbieter sollen sich durch die Digitalisierung in allen Leistungsbereichen Antrags-, Bewilligungs- und Abrechnungsverfahren vereinfachen, verkürzen und Beteiligungsverfahren erleichtert werden. Für betreute und geförderte Personen sollen zusätzliche Entwicklungspotenziale mobilisiert werden. So können z.B. digital gesteuerte Assistenzsysteme bei Menschen mit Behinderung bisherige Nachteile ausgleichen. Unsere eigenen Beschäftigten sollen von digital optimierten und medienbruchfreien Prozessen sowie einer digital gestützten Steuerung profitieren. Auf diese Weise sollen sich Teilhabe und Lebensqualität erheblich verbessern. Neben den zukünftig verfügbaren digitalen Möglichkeiten mit uns zu kommunizieren und Zugang zu unseren Services zu erhalten, wird es den Bürgerinnen und Bürgern auch weiterhin möglich sein, analog mit uns in Kontakt zu treten.

Der digitale Wandel umfasst die Gesamtheit aller Veränderungsprozesse, die durch den anhaltenden Fortschritt digitaler Techniken voran-

getrieben werden. Dies betrifft neben der Nutzung neuer technischer Lösungen insbesondere auch deren Effekte auf das Verhalten der einzelnen Menschen und der gesellschaftlichen Verhältnisse. Damit wird deutlich, dass sich die Digitalstrategie auf alle Bereiche der BASFI bezieht. Sie adressiert die Produkte, Services und Prozesse. Sie adressiert unsere Ablauf- und Aufbauorganisation. Sie adressiert, wie wir, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in Zukunft mit der Technik, der Organisation und den anderen Menschen umgehen. Sie adressiert die technische Ausstattung und Softwareprodukte. Die vorliegende Digitalstrategie wird diesem Anspruch allein jedoch nicht gerecht. Daher wird sie durch weitere Strategien flankiert, die sich den verschiedenen Bereichen in größerer Tiefe widmen. So z.B. der Personalstrategie, die sich aktuell in der Ausarbeitung befindet.

Mit der Digitalstrategie geben wir uns Leitplanken, die uns bei der täglichen Arbeit helfen, die Herausforderungen, unserer fachlichen Aufgaben mit den Anforderungen des digitalen Wandels harmonisch zu verbinden, zu meistern.

Die Digitalstrategie der BASFI umfasst das gesamte nach außen und innen gerichtete Verwaltungshandeln mit seinen allgemeinen technischen und kulturellen Veränderungspotenzialen. Auch wenn die Fachstrategien der Ämter und die Digitalstrategie in wechselseitiger Abhängigkeit zu betrachten sind, konzentrieren sich die anschließenden Ausführungen auf die Digitalstrategie, ohne näher auf die fachpolitischen Strategien der Ämter einzugehen.

Im folgenden Kapitel stellen wir dar, in welcher Lage sich die BASFI aktuell bezüglich des digitalen Wandels befindet. Dabei blicken wir auf den

inneren Zustand der BASFI, die Situation in der FHH und auf die für unsere Entwicklung wichtigsten Megatrends. Im Kapitel drei stellen wir unser Zielbild vor und zeigen auf, wie sich die BASFI-Digitalstrategie in die Digitalstrategie der FHH einfügt und mit den übergeordneten Zielen der FHH verknüpft ist. Im vierten Kapitel legen wir dar, in welchen Handlungsfeldern wir welche Ziele erreichen wollen, um unserem Zielbild näher zu kommen. Im letzten Kapitel beschreiben wir das weitere Vorgehen bei der Umsetzung der Digitalstrategie und geben einen Einblick in den aktuellen Stand der geplanten Maßnahmen.

2 Ausgangslage

Die Ausgangslage der BASFI wird im Wesentlichen durch den inneren Zustand der Organisation, die nähere Umwelt und übergreifende Trends bestimmt. Um mit der Digitalstrategie wirksam aufsetzen zu können, müssen wir ein hinreichend klares Bild vom aktuellen Zustand der BASFI und ihrer Umwelt haben. In diesem Kapitel beschreiben wir die Ausgangslage der BASFI entlang der Abschnitte „Interne Ausgangslage“, „Externe Ausgangslage“ und „Allgemeine Trends“.

2.1 Interne Ausgangslage - BASFI

Um eine Grundlage für eine Digitalstrategie zu schaffen, wurde der digitale Reifegrad der BASFI in mehreren Workshops mit den Beschäftigten erhoben. Dieser lässt sich, wie nachfolgend dargestellt, zusammenfassen. Tiefer gehende Ausführungen und weitere Analyseergebnisse sind im Analysebericht vom 11.06.2019 zu finden.

1) Heterogenität in der Haltung der Beschäftigten

Bei nahezu 900 Beschäftigten ist naturgemäß ein breites Spektrum an Auffassungen und Haltungen zum Thema Veränderungen im Allgemeinen und zur digitalen Transformation im Besonderen vertreten.

2) Solides Grundbewusstsein zu digitalen Veränderungen ist gegeben

Trotz der Heterogenität in Haltung und digitaler Reife gibt es insgesamt in der Breite ein solides digitales Basisbewusstsein und eine grundsätzlich hohe Offenheit gegenüber dem digitalen Wandel. Die ernsthafte und konstruktiv-kritische Beteiligung an der Analysephase und der Entwicklung der Digitalstrategie haben uns ein kreatives Potenzial in der BASFI verdeutlicht, das wir im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie weiter nutzen möchten. Zugleich haben die Beschäftigten aber deutlich gemacht, dass sie sich auch Rahmenbedingungen wünschen, die ihre Kreativität zulassen und fördern.

3) Heterogenität in der digitalen Reife in den Tätigkeitsfeldern

In den ministeriellen Bereichen der BASFI, die im Wesentlichen konzeptionell und steuernd tätig sind, sind Vorstellungen über digitale Arbeitsweisen, digitale Prozesse und digitale Leistungsangebote

noch nicht hinreichend vorhanden. Die fachlichen Leitstellen, die seit Jahren die Umsetzung von Verfahren, wie z.B. ProCAB und JUS-IT in der Hand haben, sind dagegen ausgeprägt digital aufgestellt. Hier stehen jetzt die Neu- und Weiterentwicklung sowie die Nutzerfreundlichkeit im Vordergrund. Die Durchführungsbereiche in der BASFI sind unterschiedlich weit bezüglich der Nutzung digitaler Verfahren. Auch die interne Verwaltung weist in sich ein weites Spektrum auf. Dies reicht von nach wie vor maßgeblich papiergestützten Tätigkeiten bis hin zu eigenen halb- oder volldigitalisierten Fachverfahren. Hier den Erfahrungsaustausch zu organisieren, wird eine Aufgabe im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie sein.

4) Teildigitalisierte Prozesse mit Medienbrüchen

Einzelne Prozesse liegen bei uns in der BASFI bereits in digitaler Form vor. Insgesamt gibt es viele teildigitalisierte Prozesse mit zahlreichen Medienbrüchen, zum Beispiel aufgrund fehlender webbasierter Zugänge von Dritten (z.B. INEZ), fehlender rechtlicher Grundlagen (z.B. bei fallübergreifender Zusammenarbeit → Datenschutz) oder unzureichend konzeptionell ausgearbeiteter Business-to-Business-Beziehungen (z.B. Fachamt/Krankenkassen, Sozialkarte Jobcenter/HVV). Bei akteurübergreifenden Prozessen liegen oftmals Schnittstellenprobleme vor.

5) Geschäftsprozessmanagement

Ein umfassendes Geschäftsprozessmanagement liegt in der BASFI vor allem in den Bereichen vor, die sich auf die Fachaufsicht gegenüber den Bezirksämtern beziehen. Ansonsten sind Geschäftsprozesse nur in einzelnen Bereichen systematisch aufgenommen und dokumentiert (z.B. Beschaffungen/Vergaben).

6) Digitales Arbeiten und digitale Kommunikation wird angenommen

Die Akzeptanz unserer Beschäftigten gegenüber Formen des digitalen Arbeitens und Tools der digitalen Kommunikation ist gegeben und wächst kontinuierlich. Insbesondere die Möglichkeit der Telearbeit, des mobilen Arbeitens und des FHH-Portals (SharePoint) als digitale Kooperationsplattform wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intensiv genutzt. Ebenso finden digitale Kommunikationsplattformen, wie z.B. Skype for Business, Verwendung. Allerdings besteht bei vielen unserer Beschäftigten noch eine Anwendungsunsicherheit bei der Nutzung. Auch unsere Führungskräfte gehen mit der Thematik unterschiedlich fördernd um.

7) Hohe Verbindlichkeit im oberen Leitungskreis

Wir haben uns für die Entwicklung und die Umsetzung der Digitalstrategie eine hohe Verbindlichkeit in unserem oberen Leitungskreis gegeben. Die Staatsrätin und alle Amtsleitungen sowie der Kreis der Managementunterstützungen wirkten intensiv bei der Erarbeitung der Digitalstrategie mit. Am 19.07.2019 unterzeichneten alle Amtsleitungen die Vereinbarung „Wir machen Hamburg digital“ der Staatsrätinnen und Staatsräte vom 21.01.2019 explizit für die BASFI. Außerdem hat sich der obere Leitungskreis bewusst dafür entschieden, die Interessenvertretungen von Anfang an intensiv in die Erarbeitung der Digitalstrategie einzubeziehen. Durch die aktive und konstruktive Beteiligung der Interessenvertretungen an der Workshopserie zur Erarbeitung der Digitalstrategie ist die Verantwortung auf mehrere Schultern

verbindlich verteilt und zudem sichergestellt worden, dass verschiedene Perspektiven in die Entwicklung der Digitalstrategie geflossen sind.

8) Innovationsgrundlage gegeben

Auch wenn die Technik bereits Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Lösungen zur Verfügung stellt, gibt es kaum Vorschläge zu deren Nutzung in der BASFI, erste Ideen sind jedoch vorhanden (z.B. im Zusammenhang mit der Berechnung von Leistungsansprüchen im Rahmen von Fachanweisungen) und wollen konkret ausgebaut werden. Noch fehlen nach unserer eigenen Einschätzung Kenntnis und teilweise auch Verständnis für die entsprechenden Technologien, deren Möglichkeiten und für die konkreten Einsatzszenarien.

9) Hohe Vielfalt bei Stakeholdern

Eine Besonderheit der BASFI ist, dass sie sehr viele und zugleich sehr heterogene interne und externe Stakeholder in ihrer fachlichen Arbeit berücksichtigen muss. Dies ist auch im Rahmen der Digitalstrategie zu beachten. Die Stakeholder reichen von den Bürgerinnen und Bürgern mit unterschiedlichen rechtlichen Leistungsansprüchen oder auch -erwartungen über einzelne Unternehmen bis zu Trägern und Wirtschafts- und Sozialpartnern. Hinzu kommen andere Interessenvertretungen, Fachbehörden und Bezirksämter, Ministerien des Bundes und Länder sowie länderübergreifende Interessenvertretungen. Die einzelnen Stakeholder treten dabei mit unterschiedlichen Interessen, Organisationsformen und Einfluss an die BASFI heran. Insbesondere hat die BASFI viele „Dreiecksverhältnisse“, z.B. zwischen Bürgerinnen und Bürgern, BASFI sowie Trägern/Leistungsanbietern. Das bedeutet für uns, dass die BASFI ihre Digitalstrategie an diesen

unterschiedlichsten Interessen und Anforderungen orientieren muss und damit ein hohes Maß an Flexibilität gefordert ist. Die Einbindung der Stakeholder in die Digitalisierung zieht einen zusätzlichen Kommunikations- und Erklärungsaufwand nach sich.

10) Hindernisse bei der Digitalisierung

Digitalisierung ist nicht erst seit der Digitalstrategie ein Thema in der BASFI. Im Rahmen der bereits erfolgten Digitalisierungsaktivitäten musste die BASFI Hindernisse überwinden, mit denen wir auch im weiteren Verlauf rechnen müssen. Hier sind bspw. Ressourcenknappheit, die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Dienstleistern und die Abhängigkeiten von anderen Akteuren in der FHH zu nennen.

2.2 Externe Ausgangslage - FHH

Die Digitalstrategie orientiert sich an den Vorgaben des Amtes für IT und Digitalisierung (ITD) der Senatskanzlei. Dieser hamburgweite Rahmen, dem auch die BASFI verpflichtet ist, ist ausführlich beschrieben:

- Vereinbarung auf Ebene der Staatsrätinnen und Staatsräte „Wir machen Hamburg digital“ (Februar 2019)
- Strategie Digitale Stadt (Februar 2015)
- Digital First (November 2016)
- Strategie Digitale Verwaltung der FHH bis 2020 (von 2015 und Fortschreibung 2017)
- ITD-Rahmenwerk für behördliche Digitalstrategien (Februar 2019)

Die BASFI-Digitalstrategie leitet sich aus den darin enthaltenen Vorgaben und Zielsetzungen der FHH ab und verfolgt dementsprechend das FHH-

Oberziel der Steigerung von Lebensqualität und wirtschaftlicher Attraktivität. Die vom ITD vorgegebenen Dimensionen „Digitalisierung der Verwaltung“ (die Überführung von analogen papierbasierten in digitale Vorgänge), „digitale Transformation der Verwaltung“ (die Anpassung der Organisation und der Kultur an das digitale Arbeiten) und „Digitale Räume“ (die Gestaltung der Prozesse und Services entsprechend der Lebenslagen der Menschen und nicht anhand von Behördenzuständigkeiten) werden dabei berücksichtigt.

2.3 Allgemeine Trends

Die Digitalisierung der Verwaltung und die damit verbundene organisationale und kulturelle Transformation unterliegen auch externen Faktoren und Megatrends. Für uns als BASFI sind folgende relevant:

Kundenorientierung (Customer Centricity/Customer Experience/Customer Journey)

Digitale Produkte und Services werden zunehmend aus der Perspektive der Kundinnen und Kunden bzw. der Nutzer und Nutzerinnen und weniger aus der Perspektive bestehender Organisationsstrukturen gedacht. Das verändert die Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger in der Interaktion mit Behörden, aber auch die Ansprüche der Beschäftigten der Behörden an die Gestaltung von Services. Für die digitale BASFI besteht die Herausforderung und die Chance, ihre Services für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Träger, aber auch die Beschäftigten so einfach und angenehm wie möglich zu gestalten und durch proaktives Verwaltungshandeln zu unterstützen. Für die Bürgerinnen und Bürger bedeutet das z.B., dass sie Transparenz bzgl. ihrer Anträge haben und online den Status einsehen können oder dass sie Anträge zeitunabhängig online

stellen können und bei der Antragstellung ggf. durch Instrumente der Künstlichen Intelligenz unterstützt werden. Trotz der immer stärkeren Fokussierung auf digitale Zugänge bedeutet Kundenorientierung im Sinne der BASFI aber auch, dass aufgrund der unterschiedlichen Kundengruppen nach wie vor analoge Zugänge angeboten werden.

Wissenskultur

Durch die Digitalisierung von Informationen und die Möglichkeit von dezentralen Strukturen, große Mengen an Daten (Big Data) zu sammeln, hat sich der Umgang mit Wissen und Daten verändert. Auch die BASFI muss einen Weg finden, wie sie Wissen an der richtigen Stelle zur erforderlichen Zeit den relevanten Nutzerinnen und Nutzern zugänglich macht. Eine gelebte Wissenskultur umfasst dabei alle Maßnahmen zur Erkennung, Verteilung, Bewahrung, Entwicklung und Anwendung von Wissen, um eine effiziente Arbeitsweise der BASFI zu gewährleisten. Die Grundsätze des Datenschutzes sind zu beachten, aber nicht als Verhinderungsgrund zu verstehen.

Die Herausforderung für die digitale BASFI besteht darin, die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für die neue Wissenskultur und ein effektives Wissensmanagement zu schaffen.

Konnektivität

Durch das Prinzip der Vernetzung und den Erfolg digitaler Kommunikationstechnologien nimmt die Netzwerkdichte stetig zu. Die dieser Entwicklung zugrunde liegenden Technologien und Veränderungen in der Arbeitskultur vereinfachen die Entwicklung von ämter- und behördenübergreifenden Zusammenarbeitsmodellen. Die Herausforderung für die digi-

tale BASFI besteht darin, umfassende Netzwerkkompetenzen aufzubauen und flexible Schnittstellenlösungen zu entwickeln, damit sie sich zunehmend in der FHH mit den für sie relevanten Stakeholdern vernetzen und die behördenübergreifende Kooperation effizient und digital gestalten kann.

Moderne IT-Infrastruktur

Eine moderne und leistungsfähige IT-Infrastruktur bildet die Grundlage für die erfolgreiche Digitalisierung und die Digitale Transformation von Organisationen. Voraussetzung für digitale Services und Produkte ist eine IT-Infrastruktur, die eine nahtlose und medienbruchfreie Anbindung digitaler Lösungen zu Kooperationspartnern gewährleistet. Die Herausforderung für die BASFI besteht in der konsequenten Modernisierung ihrer IT-Infrastruktur, um die Voraussetzungen für ihre digitalen Dienste zu schaffen. Dieser Herausforderung muss sie im Verbund mit der FHH und den benannten Dienstleistern begegnen.

Agile Organisationsstrukturen

Klassische am Organigramm orientierte und hierarchiebasierte Organisationsstrukturen stoßen im digitalen Zeitalter zunehmend an ihre Grenzen. Um auf die Herausforderungen der Digitalisierung reagieren zu können, benötigen Organisationen Agilität. Agilität umfasst das Hinterfragen und Aufbrechen bestehender, teils versäulter Strukturen, die Stärkung einer engeren Zusammenarbeit von Fachbereichen und IT, sowie die Etablierung flacherer Hierarchien, die kurze Entscheidungsiterationen ermöglichen. Ein wesentliches Merkmal von agilen Organisationsstrukturen ist die agile Einstellung (Agile Mindset) aller Beschäftigten und Führungskräfte, um sich zunehmend selbst zu steuern, zu organisieren und eine

intensive Feedback- und positive Fehlerkultur zu leben. Die Herausforderung für die digitale BASFI besteht in der gemeinsamen Entwicklung neuer Organisationsformen und deren Verankerung.

Darüber hinaus ist die BASFI in ihrer Aufgabenwahrnehmung eng mit anderen Fachbehörden (insbesondere mit der Behörde für Schule und Berufsbildung, Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz, Behörde für Inneres und Sport) und vor allem mit den Bezirksämtern verbunden. Die Wechselwirkungen mit den dortigen Strategien und digitalen Reifegraden sind eine besondere Herausforderung.

New Work

Die Digitalisierung und der Trend zu agilen Organisationsstrukturen setzen einen Wandel hin zu flexibleren Arbeitsweisen in Gang, die mit New Work beschrieben werden. Ein wesentlicher Aspekt von New Work ist die Selbstständigkeit der Beschäftigten, die sich in Zeiten von KI und Robotic-Process-Automation (RPA) stärker ihrer inhaltlichen Arbeit widmen können. Dabei stehen Potenzialentfaltung und kreatives Problemlösen im Zentrum. Das Arbeiten im Homeoffice oder in Co-Working-Spaces gewinnt an Wichtigkeit. Die Arbeit wird zunehmend flexibel und projektorientiert organisiert sowie durch eine moderne Führung begleitet. Die Herausforderung für die digitale BASFI besteht in der objektiven Prüfung der Umsetzbarkeit dieser Konzepte. Fachkompetenz (z.B. Umsetzung von Gesetzesänderungen) und neue Arbeitsweisen müssen im Einklang sein.

Personal

Durch den demographischen Wandel und den damit einhergehenden zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte verändern sich auch die Anfor-

derungen an die Personalarbeit in der BASFI. Mit Mitteln der Digitalisierung (z.B. Automatisierung) kann die BASFI den altersbedingten Personalabgängen und dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegen wirken. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl in fachlicher Hinsicht als auch mit Hinblick auf die Herausforderungen der Digitalisierung (z.B. Software, Hardware, Datenschutz, Künstliche Intelligenz, Prozessdesign) wird eine Kernaufgabe von Personalarbeit sein. Personalstrategie und Digitalstrategie arbeiten gemeinsam daran, dass die BASFI auch zukünftig ein attraktiver Arbeitgeber ist.

3 Digitalzielbild

Für die BASFI wurde unter Beteiligung der Beschäftigten ein Gesamtzielbild erarbeitet, das explizit die Digitalperspektive einschließt (s.o.). Auf Basis einer Onlinediskussion im FHH-Portal wurde die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeholt und in die Gestaltung des Zielbildes aufgenommen. Die Digitalstrategie orientiert sich insbesondere am letzten Absatz des BASFI-Zielbildes, damit sie sich an den Zielen und Werten der BASFI als Ganzes ausrichtet und so bestmöglich die Erreichung der BASFI-Gesamtziele unterstützt:

„Wir gestalten unsere Dienste und Prozesse digital und barrierefrei, um den Bürgerinnen und Bürgern einen einfachen Zugang zu Information und Leistungen zu ermöglichen, und gewinnen Zeit für inhaltliche Arbeit und Beratung.“

Die BASFI sieht sich als Förderin des gesellschaftlichen Zusammenhaltes und der Vielfalt. Mit dem Digitalzielbild stellt die BASFI das Heben der

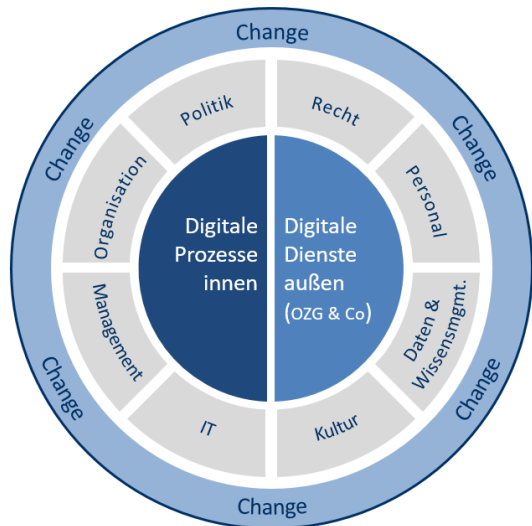
Vereinfachungspotenziale, die der digitale Wandel bietet, in den Vordergrund. Wir wollen die technischen Möglichkeiten nutzen und entwickeln, um Komplexität und Mühe auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger zu reduzieren. Die Arbeit in der BASFI soll ebenso von den Vereinfachungspotenzialen profitieren, indem die Beschäftigten mehr Zeit für die fachlich-inhaltliche Arbeit gewinnen und in die Lage versetzt werden, die Qualität der Ergebnisse weiter zu verbessern. Das Digitalzielbild bettet sich damit schlüssig in die Ziele und Leitlinien der FHH-Digitalstrategie ein. Innerhalb der 14 strategischen und operativen Leitlinien, die das Rahmenwerk V1.0 vom 05.02.2019 für behördliche Digitalstrategien vorgibt, stehen für die BASFI damit insbesondere die Folgenden im Fokus:

- „Unsere digitalen Lösungen machen den Nutzerinnen und Nutzern das Leben leichter“.
- „Wir nutzen digitale Technologien und fördern Innovationen.“
- „Wir informieren Bürgerinnen und Bürger und lassen sie partizipieren.“
- „Wir fördern digitale Kompetenzen und Arbeitsweisen.“
- „Wir machen die öffentliche Verwaltung der FHH zu einem zukunfts- und digitalorientierten Arbeitgeber.“

Die weiteren Leitlinien werden im Rahmen der Umsetzung entsprechend berücksichtigt.

4 Handlungsfelder

Um das Zielbild zu erreichen, haben wir Handlungsfelder identifiziert, die uns eine Strukturierung der notwendigen Maßnahmen erlauben. In diesem Kapitel beschreiben wir zunächst die Struktur der Handlungsfelder und wie diese miteinander zusammenhängen. Außerdem werden die Ziele auf Handlungsfeldebene vorgestellt. An deren Erreichen wollen wir uns später messen lassen. Im Bewusstsein, dass auch lange Sätze nicht vor Missverständnissen schützen, haben wir uns bemüht, die Ziele möglichst kurz und einfach zu formulieren. Dabei haben wir insbesondere darauf verzichtet, Teile aufzunehmen, die die Zielformulierungen in die Länge ziehen. So ist z.B. eines unserer Ziele: „Die Mitarbeiterservices der



Handlungsfelder der BASFI

BASFI stehen digital zur Verfügung.“ Hiermit erheben wir lediglich den Anspruch, dass wir die Mitarbeiterservices sinnvoll und zweckmäßig digitalisieren werden und nicht zwingend alle. Denn wir sehen die Digitalisierung als Hilfsmittel, welches uns bei der Erstellung unserer Leistung unterstützt, und nicht als Selbstzweck. In diesem Sinne werden wir bei jedem Ziel darauf achten, die richtige Balance zwischen visionärer Größe und sinnvoller Praktikabilität zu finden. Im Zentrum stehen für uns die

Handlungsfelder der internen und externen Produktionsprozesse. Damit sind diejenigen Prozesse gemeint, die direkt zur Erstellung unserer Leistungen gegenüber Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen und anderen Dritten beitragen. „Digitale Prozesse innen“ umfasst die für die internen Abläufe der Services erforderlichen Prozesse, wie z.B. den Abgleich mit dem Melderegister bei PROSOZ. „Digitale Dienste außen“ umfasst die Interaktion der BASFI mit der sie umgebenden Außenwelt, wie z.B. die Beantragung des Schwerbehindertenausweises oder die Umsetzung der im Onlinezugangsgesetz (OZG) geforderten Antragsverfahren.

Um diese zentralen Handlungsfelder herum befinden sich die Querschnittshandlungsfelder. In ihnen finden sich die Management- und Unterstützungsprozesse wieder, die den reibungslosen Betrieb und die Produktion befördern.

Dem Thema Changemanagement widmen wir besondere Aufmerksamkeit. Wir haben das Changemanagement einzelner Maßnahmen, dessen Aufgabe es ist, die mit der jeweiligen Maßnahme verbundene Veränderung geschmeidig und nachhaltig in der Organisation zu verankern. Diese Art des Changemanagements findet in der Regel in jedem einzelnen Projekt statt. Daneben steht das Changemanagement des Gesamtvorhabens „Digitalisierung der BASFI“, welches übertragen die gleiche Aufgabe hat. Es sorgt dafür, dass die vielen Einzelmaßnahmen so orchestriert und begleitet werden, dass sie sich günstig ergänzen und harmonisch zur gewünschten Entwicklung verbinden.

Im Folgenden werden alle Handlungsfelder, die zwei Kernprozessfelder, die acht Querschnittshandlungsfelder und das Changemanagement beschrieben sowie deren Ziele genannt.

4.1 Digitale Dienste

Das Handlungsfeld Digitale Dienste betrachtet die Leistungen und Services, die die BASFI nach außen bietet. Aktuell bietet die BASFI nur wenige Dienste digital an. Wesentlicher Treiber in diesem Handlungsfeld ist das OZG. Das Ziel ist es, umfassend digitale Eingangskanäle zu schaffen und analog vorliegende Informationen für die digitale Verarbeitung zu nutzen.

Ziele:

- Die BASFI-Dienste sind frei von Medienbrüchen.
- BASFI-Dienste erfordern nur wenig Mühe bei Nutzerinnen und Nutzern sowie Bürgerinnen und Bürgern; die Last der Komplexität wird von der BASFI übernommen.
- BASFI-Dienste sind mit Services Dritter verbunden und in „Leistungsketten“ transparent integriert.
- Die BASFI erfüllt bekannte Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger unter der Berücksichtigung des Leitgedankens Hilfe zur Selbsthilfe proaktiv.
- Die BASFI-Dienste sind barrierefrei.
- Die BASFI erfüllt am 31.12.2022 die Anforderungen des OZG.

4.2 Digitale Prozesse

Das Handlungsfeld Digitale Prozesse befasst sich mit der zweckmäßigen und sinnvollen Digitalisierung der internen Systeme der BASFI. Das strategische Ziel der Digitalisierung der internen Prozesse ist es, dass sich die digitalen Dienste nahtlos in die internen Systeme integrieren. Die Beschäftigten sollen durch einfache und medienbruchfreie interne Prozesse Zeit für ihre inhaltliche Arbeit und Beratung gewinnen.

Ziele:

- Die BASFI hat sämtliche internen Geschäftsprozesse auf ihr Digitalisierungspotenzial hin geprüft.
- Die internen Geschäftsprozesse der BASFI sind sinnvoll digitalisiert.
- Die Prozesse der BASFI sind auf ihr Automatisierungspotenzial hin geprüft und automatisiert.
- Die BASFI nutzt den HIM-Workflow umfangreich für ihre Entscheidungsprozesse.
- Die BASFI bietet durchgehend digitalisierte Prozesse Ende-zu-Ende an.
- Die Prozesse der BASFI sind barrierefrei.
- Die Prozesse der BASFI sind nutzerfreundlich.

4.3 Management

Neben den Kern- und Unterstützungsprozessen sind die Managementprozesse von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der BASFI. Die Managementprozesse umfassen die Prozesse, die für die Steuerung der BASFI notwendig sind; u.a. Strategieentwicklung und Führung. Die durch die Digitalisierung steigende Transparenz und Prozessorientierung ermöglicht eine genauere und wirkungsorientiertere Steuerung, da Ineffektivitäten und Ineffizienzen leichter erkennbar werden. Die damit verfügbaren Potenziale wollen wir heben. In der nächsten Überarbeitung der Digitalstrategie legt die BASFI ein Kennzahlensystem zur Messung des digitalen Fortschritts vor.

Ziele:

- Die Ziele der BASFI sind bis auf die Sachbearbeitungen runtergebrochen und dokumentiert.
- Die BASFI kontrolliert und korrigiert ihre Maßnahmen entsprechend der Zielerreichung.
- Die Beschäftigten der BASFI haben eine klare Vorstellung davon, wo die BASFI in fünf bis zehn Jahren steht.
- Die Führungskräfte der BASFI sind aktive und sichtbare Treiber der Digitalisierung.

4.4 Politik

Das Handlungsfeld umfasst zwei Bereiche. Die Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen sowie die Ausrichtung der fachlichen Strategien und des fachlichen Handelns (auch) an den gesellschaftlichen Veränderungen im digitalen Wandel. Es gilt, inner- und überbehördliche Strukturen zu schaffen bzw. deren Entstehung zu fördern, die es uns erleichtern, digitale Prozesse und Instrumente einzuführen; z.B. durch Freiräume für Pilotbereiche oder die notwendige Anpassung von Gesetzen und Regelungen. Die Auswirkungen des digitalen Wandels in der Arbeitswelt, Umwelt und Gesellschaft müssen antizipiert und durch entsprechende fachpolitische Maßnahmen gestaltet werden.

Ziele:

- Im politischen Denken der BASFI und der mit ihr verbundenen politischen Gremien sind die Möglichkeiten, die sich aus der Digitalisierung ergeben, verankert.
- Die Fachpolitik der BASFI berücksichtigt vorausschauend die gesellschaftlichen Effekte des digitalen Wandels.

4.5 Recht

Viele derzeit gültige rechtliche Regelungen stellen für die Verbesserung der Verwaltung durch Digitalisierung eine große Herausforderung dar. Wesentliche rechtliche Herausforderungen für die BASFI im Kontext der Digitalisierung der Verwaltung sind:

- die sichere Authentifizierung bei der Nutzung von Online-Services,
- die sichere elektronische Kommunikation zwischen Staat und Bürgerinnen und Bürgern bzw. Unternehmen und Trägern, insb. beim Austausch von Sozialdaten sowie
- die übergreifende Nutzung von Datenbanken- bzw. Registervernetzung.

Eine Detaillierung einiger datenschutzrechtlicher Herausforderungen finden Sie im Analysebericht.

Ziele:

- Die BASFI kennt die rechtlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen.
- Die BASFI hat eine Struktur geschaffen, um die fachrechtlichen und datenschutzrechtlichen Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. Die Wege für Gesetzesänderungen sind beschrieben.
- Gesetzesinitiativen, die zur Umsetzung der Digitalisierung erforderlich sind, werden angestoßen.

4.6 Organisation

Die Herausforderung der Digitalisierung liegt oftmals nicht in der Technik. Vielmehr ist die Entwicklung der Organisation wichtig, um Verbesserungsmöglichkeiten digitaler Technik in der Arbeitsumgebung und Aufgabenerfüllung umzusetzen.

Zudem bleiben digitale Prozesse nicht an Organisationsgrenzen stehen. Sie erreichen ihr volles Potenzial erst, wenn sie über Organisationsgrenzen hinaus umgesetzt werden.

Das Handlungsfeld Organisation bearbeitet die Anforderungen der Digitalisierung an die Organisation. Aus Sicht der Digitalstrategie ist es wichtig, dass Prozesse und Leistungen in den Vordergrund der Organisationsentwicklung gestellt werden.

Ziele:

- Die BASFI nutzt Synergieeffekte der überbehördlichen Gestaltung der digitalen Räume.
- Die BASFI verfolgt ihre Ziele organisationseinheitenübergreifend.
- Die BASFI hat ein Geschäftsprozessmanagement.
- Die Organisation der BASFI berücksichtigt die Anforderungen des digitalen Wandels und passt Organisationsstrukturen an, wenn es sinnvoll und zweckmäßig ist (vgl. Personalstrategie).
- Die Verantwortung für die Prozesse der BASFI ist in Rollen beschrieben.
- Die Teams der BASFI haben Arbeitsregeln für die digitale Zusammenarbeit, die Orientierung geben.

4.7 Personal

Die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit alten und neuen digitalen Instrumenten ist eine zentrale Aufgabe der Personalarbeit in der BASFI. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Grundhandwerkszeug ihrer täglichen Arbeit beherrschen (Bürosoftware, elektronische Kommunikationssysteme z.B. Video-, Chatkommunikation usw.) und in der Lage sein, den digitalen Wandel zu unterstützen und voranzubringen. Dieses Handlungsfeld wird in enger Abstimmung mit und wesentlich von der Personalstrategie vorangetrieben.

Ziele:

- Die Beschäftigten der BASFI sind Modernisierungspromotoren: Verbesserungen werden durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestoßen und mitgestaltet.
- Die BASFI steigert ihre Effizienz durch erhöhte Anwendungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte können neue Instrumente und Prozesse schnell und mitarbeiterorientiert einführen.
- Die BASFI hat ein auf den digitalen Wandel ausgerichtetes Fortbildungskonzept.
- Die Mitarbeiterservices der BASFI stehen digital zur Verfügung.

4.8 Kultur

Dieses Handlungsfeld widmet sich der Entwicklung der BASFI-Kultur passend zu den Herausforderungen des digitalen Wandels. Um für die-

sen adäquat aufgestellt zu sein, benötigen wir eine Kultur, die Veränderungen begünstigt, positiv konnotiert und individuell sowie strukturell verankert ist.

Ziele:

- Die Kultur der BASFI ist von Engagement für den sozialen Auftrag, Vertrauen und respektvollem Umgang miteinander geprägt.
- Innovationsgeist, Experimentierfreude und das Lernen aus Fehlern prägen die BASFI.
- Die Führungskräfte und die Beschäftigten der BASFI nutzen Ermessensspielräume kreativ und verantwortungsvoll.
- Die Führungskräfte gehen als Vorbild für die neue BASFI-Kultur voran.
- Die BASFI hat eine etablierte kontinuierliche Verbesserungsprozesskultur.
- Die BASFI hat sich im Umgang mit New Work positioniert.

4.9 IT

Für die Digitalisierung der internen Arbeitsprozesse und der externen Dienste ist eine funktionsfähige, belastbare und performante IT-Infrastruktur Voraussetzung. Die Verantwortung für die Infrastruktur liegt dabei nicht allein bei der BASFI. Sie verteilt sich z.B. bei Mehrländer-Fachverfahren, wie PROSOZ, auf mehrere Bundesländer, bei hamburgweiten Lösungen, wie INEZ, auf die ganze FHH. Die Verantwortung für die konzeptionellen, fachlichen und prozessualen Infrastrukturvoraussetzungen muss geklärt werden (z.B. beim ePayment). Zudem gibt es noch erhebliche, nicht ausgeschöpfte Leistungspotenziale durch nicht performante Software, suboptimale Hardwareausstattung und mangelnde Steuerung

von IT-Dienstleistern. Das strategische Ziel im Handlungsfeld IT ist die Schaffung dieser Voraussetzungen.

Ziele:

- Die BASFI kennt die Performanz der Software und Hardware.
- Die BASFI hat eine IT-Strategie und ergreift Maßnahmen zur Optimierung der Soft- und Hardware.
- Die Rolle der IT-Abteilung sowie der weiteren Akteure im Umfeld von Soft- und Hardware sind definiert und allen Beschäftigten der BASFI bekannt.
- Die BASFI prüft und implementiert kontinuierlich technische Innovationen.
- Die BASFI steuert IT-Dienstleister effektiv und effizient.

4.10 Daten- und Wissensmanagement

Das Handlungsfeld Daten- und Wissensmanagement unterteilt sich in zwei wesentliche Blöcke. Das Wissensmanagement befasst sich mit der Verteilung und dem Vorhalten von Wissen unter Nutzung von digitalen Hilfsmitteln. Es adressiert insbesondere die interne Verteilung des Wissens. Die Weiterentwicklung und Ausweitung der Nutzung des SharePoints stehen hier im Mittelpunkt.

Das Datenmanagement behandelt den Umgang und die rechtskonforme Nutzung von Daten zur Umsetzung der Leistungen der BASFI. Insbesondere die Vernetzung von Registern und anderen Datensammlungen wird vorangetrieben. Dies beinhaltet explizit den organisationsübergreifenden Austausch von Daten.

Ziele:

- Die BASFI hat ein generelles Datenmanagementkonzept, das den Datenaustausch mit Externen ermöglicht.
- Die BASFI hat spezifische Datenmanagementkonzepte insbesondere in den Fachverfahren.
- Die BASFI hat ein Wissensmanagementsystem.

4.11 Changemanagement

Alle Veränderungen der BASFI im Zuge des digitalen Wandels zu steuern, die Veränderungen zu initiieren, zu begleiten und nachzuhalten, ist ein eigenes Aufgabenfeld, das nicht neben der fachlichen Tätigkeit, sondern eng damit verwoben von allen Beschäftigten zu bewältigen ist.

Das Changemanagement sorgt dafür, dass in allen Handlungsfeldern die erforderlichen Hilfsmittel für die notwendigen Veränderungen angeboten werden. Es greift Impulse auf, gibt Anstöße und orchestriert die Veränderungen mit Blick auf die BASFI-Gesamtstrategie.

Der Fokus des Changemanagements liegt zum einen auf der prozessualen Unterstützung der Digitalisierungsmaßnahmen in allen Handlungsfeldern. Zum anderen wird das Thema Kultur in den Mittelpunkt gestellt. Handlungsfeldspezifisch und -übergreifend werden Hemmnisse identifiziert und Maßnahmen unterstützt, die zur Weiterentwicklung der jeweiligen Veränderungskultur beitragen können.

Das Thema Changemanagement wird in einem eigenen Umsetzungskonzept weiter ausgearbeitet.

Ziele:

- Die BASFI hat Kenntnis über die verschiedenen Bedarfsgruppen, fördert und fordert diese angemessen; alle Beschäftigten fühlen sich gut mitgenommen.
- Die Veränderungen in den Handlungsfeldern werden übergreifend mit Blick auf die Erreichung des BASFI-Zielbildes orchestriert.
- Für das Changemanagement in den einzelnen Maßnahmen steht ein Instrumentenkoffer zur Verfügung.

5 Umsetzung

Die vorliegende Digitalstrategie ist kein Umsetzungskonzept, sondern definiert den Handlungsrahmen für die zu ergreifenden Maßnahmen, indem die auf dem Zielbild aufsetzenden Handlungsfelder und deren Ziele dargestellt werden.

Aufbauend haben wir eine Maßnahmenliste für die BASFI erarbeitet. Diese benennt Programme und Maßnahmen, die wir im Rahmen der Analyse und der weiteren Erarbeitung der Digitalstrategie identifiziert haben. Bereits bestehende Programme in der BASFI sind z.B. JUS-IT, PROSOZ und Kindertagesbetreuung. Weitere Programme werden im Verlauf der Umsetzungsphase identifiziert und definiert.

Darüber hinaus haben wir gemäß dem ITD-Rahmenwerk ein „Zusatzpapier zu behördenübergreifenden Infrastrukturen oder Maßnahmen“ entwickelt, das zentral bereitzustellende Maßnahmen auflistet. Dies und die Maßnahmenliste werden fortlaufend elektronisch gepflegt und ITD zur Verfügung gestellt.

Die begonnene Priorisierung der BASFI-Maßnahmen, an deren Ende die Bearbeitungsreihenfolge der Maßnahmen feststeht, wird wie folgt abgeschlossen:

1. Fortlaufende Erhöhung der Datenqualität der Maßnahmenliste
2. Finalisierung der BASFI-Priorisierungskriterien
3. Anwendung der Priorisierungskriterien auf die datengesicherte Maßnahmenliste
4. Fortlaufende Detaillierung priorisierter Projekte (Projektskizze, etc.)
5. Festlegung der Bearbeitungsreihenfolge

Wichtiger Bestandteil der Umsetzungsphase ist die Erarbeitung eines standardisierten Vorgehensmodells für die Umsetzung der Maßnahmen. Neben einheitlichen Vorgehensmustern zum Umgang mit OZG-Maßnahmen und der Beantragung von Mitteln wird die Projektinfrastruktur für die Umsetzung der Maßnahmen geschaffen. Insbesondere die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen durch die FHH sowie die zuverlässige Zurverfügungstellung von Arbeitskapazitäten der Beschäftigten der BASFI müssen hier unter Berücksichtigung der Priorisierung geklärt werden.

Nachfolgend ist eine Tabelle mit einer Zuordnungsstruktur dargestellt. Sie dient hier der beispielhaften Darstellung der Zusammenhänge zwischen den in der Strategie abgeleiteten Handlungsfeldern, den Programmen und den Projekten und bildet nur einen exemplarischen Ausschnitt aus der vollständigen Maßnahmenliste der BASFI ab.

Handlungsfeld	Programm	Projekt	Teilprojekt
Digitale Dienste	Mobilitätshilfen	Kraftfahrzeughilfe für gesetzlich Unfallversicherte	Bewilligung
			Bewilligung zur Beschaffung eines Kraftfahrzeugs
			...
	EAP (Einheitlicher Ansprechpartner)	Reisekosten für gesetzlich Unfallversicherte	Übernahme
		Erweiterung EAP um nicht reglementierte Berufe	Entwicklung einer Schnittstelle zu einem online Payment Tool
			...
		...	...
Digitale Dienste	Kinder, Jugend und Familie	Quartiersinitiative und Urbanes Leben	CoSI (Cockpit städtische Infrastrukturen)
Personal	Personal	Personalanalyse	ePeCo-Anwendungen
			Koord. KoPers
			...
		Organisationsentwicklung/Kultur	Wissensmanagement
			...

Zuordnungsstruktur Maßnahmen (exemplarischer Ausschnitt)

Impressum

Herausgeber:

Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Hamburger Straße
47, 22083 Hamburg

© Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Oktober 2019