

Telefon: 233 - 82313 / 92548  
Telefax: 233 - 989 - 82313 / 92548

**Direktorium**  
HA I-ZV  
HA III/STRAC

**Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik - öffentlicher Teil**

Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 00396 vom 06.11.2014 von Herr StR Dominik Krause, Herr StR Dr. Florian Roth (DIE GRÜNEN/RL-Fraktion) „Beschäftigtenumfrage zur städtischen IT als Grundlage einer externen Untersuchung durchführen“

Stadtratsantrag 14-20 / A 02860 von DIE LINKE, ÖDP „Die Stadt München setzt auf Software ohne Spionagefunktionen“ vom 08.02.2017

Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 02950 der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017 „Die städtische IT neu aufstellen: Viele offenen Fragen zu Linux und Microsoft“

Stadtratsantrag 14-20 / A 02952 der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017 „Die städtische IT neu aufstellen: Durchgriffsrechte für das IT-Referat bei E-Government“

Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 03016 der Stadtratsfraktion der CSU vom 04.04.2017 „Kostenschätzung städtisches IT-Betriebssystem - Stadtkämmerei beauftragt unabhängigen Wirtschaftsprüfer“

Petition „Petition gegen eine Rückmigration – LiMux“ vom 16.03.2017

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09983**

20 Anlagen

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 08.11.2017 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>4</b>
<b>Teil A (fachlicher Anteil).....</b>	<b>4</b>
1. Bisherige Entwicklungen.....	4
2. Umsetzungsprojekt IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen.....	5
2.1. Bisherige Aktivitäten und Ergebnisse.....	5
2.1.1. Leistungsschnitt dIKA.....	6
2.1.2. Blaupause zur Integration der in den Referaten verbleibenden dIKA-Aufgaben .....	9
2.2. Projektplanung und Projektstruktur.....	12
2.2.1. Teilprojekt Aufbau und Einrichtung eines Bereichs Kundencenter (KC), eines Bereiches Infrastruktur-, Basisservices und Support (IBS) sowie IT-Strategie, IT- Prozesse und IT-Controlling (IT-SPC) im IT-Referat.....	13
2.2.2. Teilprojekt Reorganisation der Geschäftsleitungen.....	15
2.2.3. Teilprojekt IT Personal.....	16
2.2.4. Teilprojekt Finanzen.....	16
2.2.5. Veränderungsmanagement.....	17
2.2.6. Risikomanagement.....	17
2.2.7. Integration des RBS.....	17
2.3. Projektstruktur.....	18
2.4. Personalbedarf.....	18
2.5. Nächste Schritte.....	20
3. Prüfungsauftrag zur möglichen Gründung einer Betriebs-GmbH zur Überführung von it@M.....	20
<b>Teil B (IT-Anteil).....</b>	<b>21</b>
Zusammenfassung.....	21
4. IST-Zustand.....	23
5. Analyse des IST-Zustandes.....	28
5.1. Überblick und Vorgehen.....	28
5.2. IT-Arbeitsplatz.....	28
5.3. Architektur und Infrastruktur.....	30
5.4. IT-Sicherheitsmanagement.....	32
5.5. Kompetenzen und Werkzeuge.....	32
5.6. IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement.....	34
5.7. IT-Vorhabensplanung.....	37
5.8. IT-Performance Management.....	38
5.9. IT-Strategie und IT-Card.....	41
6. SOLL-Zustand.....	44
6.1. Vorgehen bei der Ausplanung.....	44
6.2. IT Arbeitsplatz.....	45
6.2.1. Bereitstellung eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10.....	47
6.2.2. Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur für das Management des Clients .....	48
6.2.3. Migration auf den neuen Client.....	49
6.2.4. Bereitstellung von und Migration zu Microsoft Office als Bürosoftware.....	51
6.3. Architektur und Infrastruktur.....	52
6.4. IT-Sicherheitsmanagement.....	57
6.5. Kompetenzen und Werkzeuge.....	57
6.6. IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement.....	60

6.7. IT-Vorhabensplanung.....	65
6.8. IT-Performance Management.....	69
6.9. IT-Strategie und IT-Card.....	73
6.10. Ertüchtigungsprogramm.....	75
7. Umsetzungskonzeption und Entscheidungsvorschlag.....	77
7.1. Umsetzungskonzeption.....	77
7.1.1. Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten.....	77
7.1.2. Programmstruktur und Arbeitspakete.....	80
7.2. Risiken.....	82
7.3. Schnittstellen und Abgrenzung zu dem Projekt „Aufbau ZIB Nachfolgeorganisation“ und „Auslagerung pädagogische Domäne“ im RBS.....	84
7.4. Behandlung zugehöriger Stadtratsanträge und Petitionen.....	85
7.5. Entscheidungsvorschlag und Zeitplanung.....	90
7.5.1. Entscheidungsvorschlag.....	90
7.5.2. Zeitplanung.....	92
7.6. Programmstruktur.....	97
7.7. Personal.....	99
7.7.1. Personalbedarf für die Schaffung eines einheitlichen IT-Arbeitsplatzes.....	99
7.7.2. Personalbedarf für die Umsetzung des IT-Gutachtens.....	100
8. Darstellung der Kosten und der Finanzierung.....	104
8.1. Vollkosten (IT-Sicht) für die Schaffung eines einheitlichen IT-Arbeitsplatzes.....	104
8.1.1. Vollkosten für die Planung und Erstellung.....	105
8.1.2. Vollkosten für den Betrieb.....	105
8.2. Vollkosten (IT-Sicht) für die Umsetzung des IT-Gutachtens.....	106
8.2.1. Vollkosten für die Planung und Erstellung.....	107
8.2.2. Vollkosten für den Betrieb.....	110
8.3. Nutzen (IT-Sicht).....	110
9. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit.....	112
10. IT-Strategiekonformität und Beteiligung.....	112
11. Sozialverträglichkeit.....	113
12. IT-Kommission.....	113
<b>Teil C.....</b>	<b>114</b>
13. Gemeinsame Darstellung der Kosten und der Finanzierung.....	114
13.1. Festlegungen für die Jahre 2018 und 2019.....	114
13.2. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	114
13.3. Zahlungswirksamer Nutzen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	116
13.4. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit.....	116
13.5. Zahlungswirksamer Nutzen im Bereich der Investitionstätigkeit.....	117
13.6. Finanzierung.....	117
14. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate.....	117
14.1. Stellungnahmen zum Teil A Organisation.....	117
14.1.1. Leistungsschnitt dIKAs.....	118
14.1.2. Blaupause Geschäftsleitungen.....	118
14.1.3. Projektorganisation.....	121
14.1.4. Weitere Einzelpositionen in den Stellungnahmen.....	121
14.2. Stellungnahmen zum Teil B: IT-Themen.....	123
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>162</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>166</b>

## I. Vortrag des Referenten

### Teil A (fachlicher Anteil)

#### 1. Bisherige Entwicklungen

Ausgehend von der Entscheidung des Stadtrats im Jahr 2007 zur strategischen Neuausrichtung der IT der Landeshauptstadt München wurde das stadtweite Programm „MIT-KonkreT“ aufgesetzt.

Als wesentlichen Grundstein hat der Stadtrat u. a. Anfang 2010 mit dem „Konzept Kernkompetenzfokussierung“ (KKF) die Aufbauorganisation nach dem „3-Häusermodell“ beschlossen und sich seinerzeit gegen den Vorschlag eines externen Beratungsunternehmens zur Überführung der IT in einen als GmbH geführten IT-Dienstleister entschieden.

Im Anschluss an diesen Beschluss wurden die notwendigen organisatorischen Maßnahmen umgesetzt, seit 01.01.2012 wird nach dem „3-Häusermodell“ gearbeitet.

Der Abschlussbericht zum Programm MIT-KonkreT wurde dem Stadtrat im Februar 2016 vorgelegt.

Trotz dieser umfangreichen IT-Neuorganisation haben verschiedene Umfragen (bei den Münchner Bürgerinnen und Bürgern, Great Place to Work – 2013 und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 2015) diverse Hinweise dazu geliefert, dass sowohl weitere technische als auch organisatorische Optimierungspotentiale im städtischen IT-Umfeld vorhanden sind.

Zur genaueren Untersuchung hat der Stadtrat am 25.03.2015 die Beauftragung externer Gutachter beschlossen.

Die Gutachter haben den Stadträtinnen und Stadträten am 22. August 2016 die endgültige Fassung des Gutachtens zur IT der Landeshauptstadt München vorgelegt.

Das Gutachten wurde im Auftrag des Verwaltungs- und Personalausschusses im Nachgang zu dessen Sitzung am 9. November 2016 erstmalig ergänzt.

In der Sitzung der Vollversammlung des Stadtrates vom 15.02.2017 wurde der Beschluss gefasst, die Empfehlungen aus dem IT Gutachten umzusetzen, aber u. a. mit Berücksichtigung der folgenden Änderungen:

Antragspunkt 2:

„Gegründet werden soll ein eigenes, schlankes IT-Referat mit einer/einem für die gesamte städtische IT zuständigen Referentin/Referenten. Dem zu gründenden Referat wird STRAC und der Eigenbetrieb it@M zugeordnet. Die erste Werksleitung wird durch die/den IT Referenten/-in übernommen. Die städtischen Referate behalten kleinere, eigene IT-Einheiten (aktuell „dIKAs“), die sich künftig auf das fachliche Anforderungsmanagement konzentrieren. Zudem wird es an allen größeren Standorten der Stadt einen dem IT-Referat unterstellten „Vor-Ort-Support“ geben, um IT-Ausfälle zu vermeiden bzw. so schnell wie möglich zu beheben.“

Parallel wird die Gründung einer Betriebs-GmbH geprüft, in die der Eigenbetrieb it@M überführt wird, sobald die wesentlichen Voraussetzungen (u. a. Klärung der Umsatzsteuerpflicht sowie personeller Fragen) vorliegen.“

Antragspunkt 6b:

„Die Verwaltung wird beauftragt, unverzüglich ein Konzept zu erstellen, wie auf Basis des neu zu entwickelnden Windows-Basis-Clients bis spätestens zum 31.12.2020 eine stadtweit einheitliche Client-Architektur geschaffen werden kann. Bei den Standardfunktionalitäten (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationsprogramm, PDF-Reader, E-Mail-Client, Internetbrowser) sind dabei stadtweit einheitlich marktübliche Standardprodukte einzusetzen., die eine höchst mögliche Kompatibilität nach intern und extern sowie zu anderen Software-Produkten (z. B. SAP) gewährleisten. Bei der Erarbeitung des Konzepts soll zudem dargestellt werden, welche bisherigen Programme auf Linux-Basis entfallen sollen. Hierbei wird der Stadtrat darüber unterrichtet, inwieweit und in welcher Höhe Investitionskosten abgeschrieben werden müssen. Zum anderen soll eine grobe Kalkulation der notwendigen Kosten für die Anschaffung der geplanten stadtweit einheitlichen und marktüblichen Client-Architektur vorgelegt werden. Der Stadtrat wird dann eine endgültige Entscheidung treffen. In der Übergangszeit wird es den Referaten und Eigenbetrieben freigestellt, unter Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten den neu entwickelten Windows-Basis-Client mit den vorgenannten Standardprodukten einzusetzen oder weiterhin eine gemischte Client-Architektur (Windows/LiMux) zu betreiben. Strategisches Ziel muss es sein, dass die städtischen Anwendungen unabhängig vom Betriebssystem des Endgeräts funktionieren (z. B. Webanwendungen, Virtualisierungen, Remote Desktop Services).“

Mit Beschluss vom 15. März 2017 hat der Stadtrat die Weichenstellung für die Ausschreibung der zugehörigen Stelle für die Referatsleitung getroffen.

In der 2. Ergänzung zum Externen Gutachten wurde von den Gutachtern dargestellt, welche Auswirkungen sich durch die am 15.02.17 beschlossenen Änderungen auf die ursprünglichen Aussagen im IT-Gutachten ergeben.

Am 26. Juli 2017 hat der Stadtrat den Beschluss "Gründung des Referates für Informations- und Telekommunikationstechnik; formale Umsetzung und Einrichtung der Geschäftsleitung" (Nr. 14-20 / V 09132) gefasst.

Die vorliegende Ausplanung wurde mit dem Gutachter abgestimmt. Der Gutachter bestätigt, dass sich die Planungen (insbesondere sowohl inhaltlich als auch bezüglich der Aufwände/Kosten) im Rahmen des Gutachtens bewegen.

## **2. Umsetzungsprojekt IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen**

### **2.1. Bisherige Aktivitäten und Ergebnisse**

Das Personal- und Organisationsreferat hat mit Verfügung vom 20.04.2017 die stellenplantechnischen Voraussetzungen für die Gründung des IT-Referates geschaffen.

Außerdem wurden die Stellen für die mit der Neuausrichtung der gesamtstädtischen IT durchzuführenden Projekte eingerichtet.

Gemäß Beschluss des Stadtrates vom 26.07.2017 zur Gründung eines IT-Referates – formale Umsetzung und Einrichtung der Geschäftsleitung – Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 09132 laufen aktuell zu den beschlossenen Stellen die Stellenbesetzungsverfahren.

Das IT-Referat wird gemäß Entscheidung des Stadtrats vom 26.07.2017 am 01.01.2018 den Dienstbetrieb aufnehmen.

Die Referatsleitung befindet sich derzeit noch im Stellenbesetzungsverfahren.

### **2.1.1. Leistungsschnitt dIKA**

Mit Beschluss vom 15.02.2017, Ziffer 2 und 6 hat der Stadtrat die Eckpfeiler für die Verteilung der heute in den dIKAs vorgehaltenen Funktionen (Leistungsschnitt) wie folgt festgelegt:

- „Die städtischen Referate behalten kleinere IT-Einheiten (aktuell „dIKAs“), die sich künftig auf das fachliche Anforderungsmanagement konzentrieren“ (Ziffer 2, Satz 4).
- „Grundlage sind die Inhalte des Gutachtens, unter Berücksichtigung von Ziffer 2“ (Ziffer 6, letzter Satz).

Auf dieser Basis fanden unter der Moderation des POR, P3 Organisation drei Workshops mit Vertretern der dIKAs/RBS-IT, von STRAC, von it@M und einer Geschäftsleitung statt.

Ziel war die Erarbeitung einer Blaupause als Grundlage für die Detailumsetzung nach der Beschlussfassung. Die Umsetzung soll schrittweise erfolgen und bis Ende 2018 abgeschlossen sein. Parallel hierzu erfolgt die Einrichtung der neuen Organisationseinheiten im IT-Referat, um die Arbeitsfähigkeit auch während der Umorganisation aufrecht zu erhalten.

Methodisch wurden alle heute von den dIKAs wahrgenommenen Aufgaben analysiert und in einer moderierten Diskussion den Fachreferaten bzw. dem IT-Referat zugeordnet. Eine Unterscheidung in einzelne Organisationseinheiten des IT-Referats fand hierbei nicht statt, da hier im Rahmen der Detailorganisation noch Klärungen und Festlegungen getroffen werden müssen, die nicht unwesentlich von der künftigen Referatsleitung mitzubestimmen sein werden.

Die nachfolgend vorgestellten Ergebnisse wurden in konstruktiv geführten Diskussionen konsensual getroffen.

Nicht Teil der Diskussionen waren die vom Gutachten in der Ergänzung explizit benannten Bereiche wie:

- paul@, FTD-P Gruppe im POR,
- WASTE beim Abfallwirtschaftsbetrieb (AWM) und
- Kritische Infrastruktur (Umsetzung der Vorgaben aus dem IT-Sicherheitsgesetz und der zugehörigen Kritis-Verordnung) und die SAP-Branchenlösung IS-U bei der Münchner Stadtentwässerung (MSE). Die Münchner Stadtentwässerung steht aktuell vor der Herausforderung, als sog. „Kritische Infrastruktur“ die Vorgaben aus dem IT-Sicherheitsgesetz und der zugehörigen Kritis-Verordnung zeitnah erfüllen zu müssen. Die Vorgaben beinhalten u. a. ab Mai 2018 eine Pflicht, regelmäßig an das Bundesamt

für Sicherheit in der Informationstechnologie über den vorhandenen IT-Sicherheitsstand sowie die Aktualität der eingesetzten Software (gefordert ist jeweils der „Stand der Technik“) zu berichten. Idealerweise soll der Bericht in Form externer, entsprechend zertifizierter Audits vorgenommen werden. Um die Auswirkungen aus dem IT-Sicherheitsgesetz und der zugehörigen Kritis-Verordnung beurteilen zu können, wurde unter der Leitung von STRAC ein gemeinsames Projekt mit it@M und MSE aufgesetzt, das vor allem neben einer Standortbestimmung die erforderlichen Maßnahmen für die Erfüllung der Vorgaben zum ersten Bericht im Mai 2018 ermitteln soll. Die notwendigen und priorisierten Maßnahmen sollen bis Ende September 2017 identifiziert sein. Dann kann auch beurteilt werden, welche Auswirkungen sich auf den Leistungsschnitt ergeben.

Diese Bereiche verbleiben bis auf Weiteres, ungeachtet der Festlegungen im Rahmen des Leistungsschnitts, in den jeweiligen Bereichen bzw. es gibt einen vom Standard abweichenden Leistungsschnitt.

Ebenfalls ausgeklammert wurde der Sonderfall „SAP“ bei der Stadtkämmerei. Hier erfolgen die entsprechenden Festlegungen im Rahmen der Detailumsetzung in 2018.

Gleiches gilt, nach aktuellem Stand, für die Branddirektion. Hier gibt es Festlegungen aus der Vergangenheit (Rechtsgutachten von Bird & Bird vom 14.01.2015 und eine Machbarkeitsstudie von MIT-Konkret vom 18.06.2015), die besagen, dass eine Zusammenführung der IT, insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt der Harmonisierung der Prozesse und Abläufe innerhalb der Branddirektion zur Aufrechterhaltung der spezifischen Aufgaben der Branddirektion erforderlich ist. Auch der Gutachter schließt sich auf Nachfrage dieser Einschätzung an. Zu einem späteren Zeitpunkt kann dann überprüft werden, ob eine Überführung in die etablierte Supportstruktur im IT-Referat möglich und sinnvoll ist.

Für alle anderen Aufgaben der dIKAs gilt der nachfolgend tabellarisch skizzierte Leistungsschnitt als Grundlage für die Detailumsetzung:

Aufgabe	Künftige Zuordnung	
	Fachreferat	IT-Referat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SFS (Strategie, Führungs- und Steuerungsunterstützung)</li> <li>• FTD (Fachlich technische Dienstleistungen)</li> <li>• SD (Service-Desk)</li> <li>• AM (Vorhabensplanung und fachseitiges Anforderungsmanagement einschl. Geschäftsprozessmanagement)</li> <li>• PM (fachseitiges Projektmanagement)</li> <li>• Geschäftsführung „Professional Groups“</li> <li>• Zulassung von Beschäftigten zu den Fachverfahren</li> <li>• IT-Sicherheitsbeauftragter (örtlicher)</li> <li>• Formular-Service/Wollmux Betreuung</li> <li>• Stadtexterne Datenverarbeitung/Client-Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X)<sup>1</sup></li> <li></li> <li></li> <li>X)<sup>2</sup></li> <li>X)<sup>3</sup></li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X)<sup>4</sup></li> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X)<sup>1</sup></li> <li>X)<sup>5</sup></li> <li>X</li> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> <li>X)<sup>6</sup></li> </ul>

Die in den Referaten verbleibenden Funktionen werden unter Auflösung der dIKAs in den Geschäftsleitungen integriert (siehe hierzu Ziffer 2.2.2, Reorganisation Geschäftsleitung).

Die Aufgaben, die in das IT-Referat verlagert werden, werden im Rahmen des Aufbaus des IT-Referats übertragen.

Sowohl die Integration innerhalb der Geschäftsleitungen als auch die Verlagerung der entsprechenden Aufgaben zum IT-Referat werden auf Basis der vorhandenen Stellen durchgeführt.

Die Umsetzung sowohl in den Geschäftsleitungen als auch im IT-Referat beginnt nach Beschlussfassung und soll bis 31.12.2018 abgeschlossen sein.

1 Die Aufteilung dieser i. d. R. direkt bei den dIKA-Leitungen vorgetragene Kapazitäten erfolgt entsprechend der jeweiligen Gesamtverteilung der sonstigen Funktionen zwischen Fachreferat und IT-Referat.

2 Die zugehörigen Prozesse und Rollen werden im Rahmen der Detailumsetzung angepasst.

3 Die Gesamtverantwortung bei Fach- und IT-Projekten obliegt regelmäßig derjenigen Projektleitung, bei der der Schwerpunkt des Projektes insgesamt liegt; dies kann nicht allgemeingültig, sondern muss in jedem Einzelfall und auf der Basis noch zu entwickelnder Kriterien festgelegt werden.

4 Bis auf Weiteres verbleiben diese Aufgaben unverändert bei den Fachreferaten. Das IT-Referat entwickelt Lösungen, die den Änderungs- und Fortschreibungsdienst vereinfachen, sodass in Zukunft diese Arbeiten vor Ort durch die Fachdienststellen selbst wahrgenommen werden können.

5 Mit Ausnahme der Koordinierung fachseitiger Tests und Abnahmen.

6 Diese Aufgaben werden künftig grundsätzlich vom IT-Referat wahrgenommen. Um dies sicherzustellen erfolgt in einem ersten Schritt eine umfassende Meldung mit Dokumentation der entsprechenden Lösungen durch die Fachreferate an das IT-Referat und von dort aus die Entscheidung, wie jeweils weiter zu verfahren ist.



### **2.1.2. Blaupause zur Integration der in den Referaten verbleibenden dIKA-Aufgaben**

Auf der Basis des vorab beschriebenen Leistungsschnitts wurde in zwei Workshops unter der Moderation des POR, P3 Organisation, mit Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitungen, der Eigenbetriebe, des 3+1 Beirats (dIKAs), STRAC, des Gesamtpersonalrats und des POR, P3 ein Vorschlag entwickelt, wie die Integration der verbleibenden dIKA-Aufgaben (siehe Leistungsschnitt) grundsätzlich aussehen könnte.

Bei dem jetzt vorliegenden Vorschlag handelt es sich um eine Blaupause, die bei der in 2018 erfolgenden individuellen Umsetzung als Grundlage dienen soll.

Die im Organigramm dargestellten Aufgaben konzentrieren sich auf das Themenfeld „Organisation“, es sind die identifizierten Kernaufgaben und sie stellen keinen abschließenden Aufgabenkatalog der Geschäftsleitungen dar.

Ebenfalls nicht beinhaltet sind die jeweils referatsspezifischen Besonderheiten, wie beispielsweise ein Wahlamt im KVR, oder die Innenrevision bei der Stadtkämmerei.

Auch im Referat für Bildung und Sport besteht eine Sondersituation: Im RBS gibt es den Geschäftsbereich Informationstechnologie, der neben der Verwaltung auch die pädagogischen Einrichtungen betreut. Im Rahmen einer künftigen Reorganisation wird sich das RBS im Bereich der Verwaltungsdomäne der stadtweiten Entwicklung anpassen und die oben benannten Geschäftsprozesse in einer hierzu passenden Aufbauorganisation ausprägen. Dies erfolgt im Kontext und aufbauend auf den für Herbst 2017 geplanten Stadtratsentscheidungen. In jeder Organisationsvariante verbleiben Zuständigkeiten für die pädagogische Domäne im RBS. Dabei wird diese referatsspezifische Besonderheit bei der konkreten Ausgestaltung der organisatorischen An- und Einbindung der verbleibenden dIKA-Aufgaben in die RBS-Organisation zu berücksichtigen sein. Eine Einbindung in die Geschäftsleitung ist eine Option, die im Gesamtkontext noch zu bewerten ist. Eine Vorfestlegung auf eine Einbindung in die Geschäftsleitung kann daher zum jetzigen Zeitpunkt nicht erfolgen. Dies gilt auch für die weitere Organisation der Geschäftsleitung. In jedem Fall wird jedoch garantiert, dass das zugrundeliegende Prozessmodell Anwendung findet und die einheitlich definierten Schnittstellen zum IT-Referat abgebildet werden.

Die Eigenbetriebe waren bei den Workshops durch den AWM vertreten und haben plausibel dargelegt, dass sie zum Teil mit den Geschäftsleitungen der Referate nicht identische Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte haben, die mit einem klassischen Fachreferat nicht vergleichbar sind.

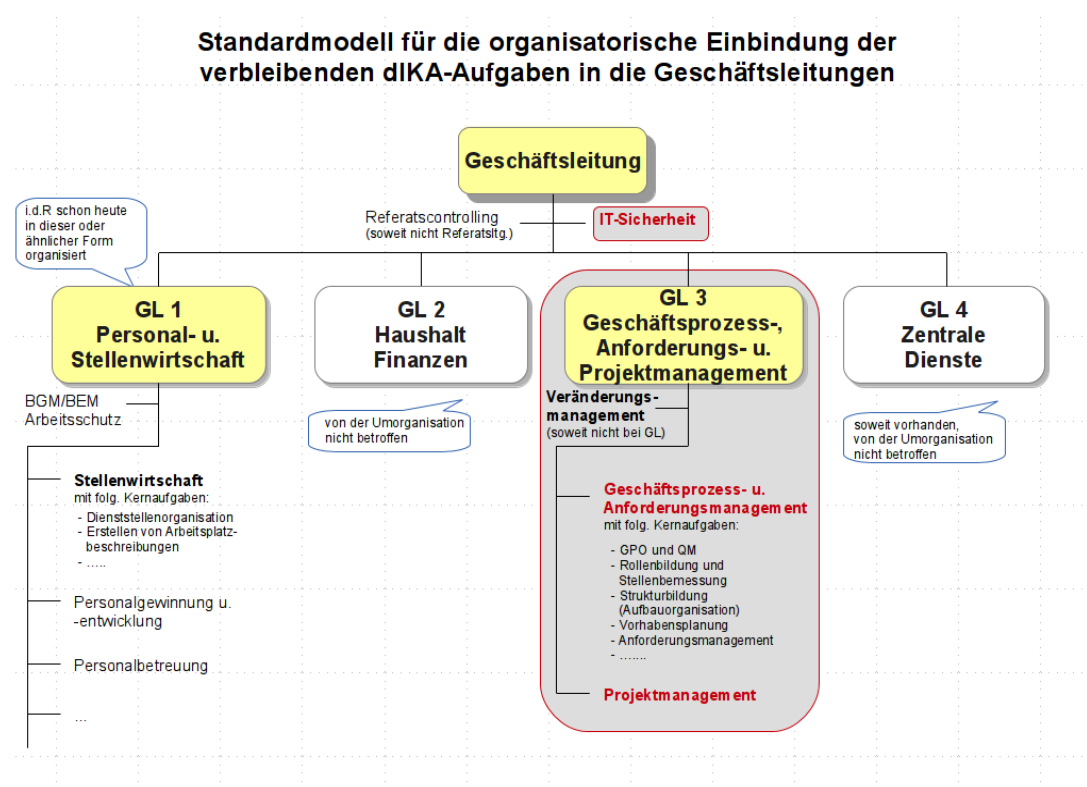
Der erarbeitete Vorschlag dient, soweit möglich, auch der Orientierung für die Eigenbetriebe. Die Organisation der Eigenbetriebe liegt dabei in der Zuständigkeit der Werkleitung.

Der in den Workshops gemeinsam gefundene Lösungsvorschlag geht von den Rahmenvorgaben der IT-Neuausrichtung aus und berücksichtigt, dass es in den Fachreferaten künftig keine klassischen IT-Aufgaben mehr geben wird (vgl. auch Leistungsschnitt). Einen Schwerpunkt der in den Referaten verbleibenden Aufgaben aus den dIKAs bildet damit künftig das Geschäftsprozessmanagement sowie das fachseitige Anforderungs- und Projektmanagement.

Alle drei Aufgabenblöcke sind klassische Organisationsaufgaben, die ein hohes Methoden- und Fachwissen sowie eine hohe Affinität zur IT erfordern.

Die professionelle Erledigung dieser Aufgaben ist von wesentlicher Bedeutung für die Zukunft einer wirtschaftlichen und effektiven Aufgabenerledigung. Dies gilt speziell dann, wenn eine weitestgehende Digitalisierung der Geschäftsprozesse Realität werden soll. Dies entspricht auch der Intention des Gutachtens unter Ziff. 3.14.3 „Schnittstelle zwischen dem Business und der IT.“ Zu klären war in diesem Zusammenhang primär auch die Zuordnung der sog. Stellenwirtschaft, ebenfalls ein Organisationsthema mit starkem operativem Bezug, eingebettet in die Anforderungen einer funktionierenden und realitätsbezogenen Personalwirtschaft.

Im Ergebnis ist ein neues „GL 3“ entstanden, das sich schwerpunktmäßig über das Geschäftsprozess-, Anforderungs- und Projektmanagement definiert und das bei geplanten IT-Vorhaben zusammen mit den Fachbereichen die Schnittstelle zum IT-Referat ist.



Die Schnittstelle von GL 3 zum operativen Organisationsgeschäft ist die „Stellenwirtschaft“ bei GL 1, die inhaltlich auch sehr stark mit dem Personalgeschäft verschränkt ist. Dies war ausschlaggebend, die Stellenwirtschaft, wie bereits heute in weiten Teilen praktiziert, in der Blaupause im Bereich von GL 1 zu belassen. Auch für dieses Modell wird im Rahmen der Detailorganisation ein Prozessmodell zu entwickeln sein, das eine reibungslose Zusammenarbeit von Stellenwirtschaft und Geschäftsprozessmanagement sichert. Im Prinzip entspricht diese Struktur dem Aufbau des Themenfeldes Organisation beim Querschnittsreferat POR, abgesehen von der direkten Verschränkung mit den Personalthemen. Dies bietet sich im POR als Querschnittsreferat aufgrund der erforderlichen Spezialisierung und der anders gelagerten Aufgabenstellung nicht an.

Die gemeinsame organisatorische Zuordnung der „Stellenwirtschaft“ mit dem Geschäftsprozessmanagement ist ebenfalls eine denkbare Option. Ebenfalls den heutigen Gegebenheiten angepasst kann eine von der Blaupause abweichende Zuordnung der Aufgaben „Rollenbildung, Stellenbemessung“ und „Strukturbildung“ vorgenommen werden. Ungeachtet der organisatorischen Zuordnung der Stellenbemessung kann diese nur auf der Basis optimierter Prozesse erfolgen.

In der 2018 anstehenden referatsspezifischen Detailumsetzung liegt das Hauptaugenmerk in einem ersten Schritt darauf, die Aufgaben „referatsweite Geschäftsprozessoptimierung (GPO)“, „Vorhabensplanung“ und „Anforderungsmanagement“ in einer, stadtweit einheitlich, neu einzurichtenden Organisationseinheit zusammenzuführen.

Mit der Einrichtung von „GL 3“ in dieser kompakten Form werden auch neue Schnittstellen zum IT-Referat und seinen Organisationseinheiten geschaffen.

Die heute gültigen Prozesse in Verbindung mit dem Anforderungsmanagement müssen im Rahmen des Projektes analysiert und ggf. an die neuen organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Das Projektmanagement dient der Unterstützung bei referatsinternen Fach- und IT-Projekten durch erfahrene Projektleitungen. Die Zuordnung bei „GL 3“ ist sinnvoll, aber nicht zwingend. Wichtig ist, dass, soweit vorhanden, die vorgehaltenen Kapazitäten als Einheit erhalten bleiben.

IT-Sicherheit im operativen Sinne wurde wegen der Bedeutung und der Zusammenhänge zum Datenschutz bei den Geschäftsleitungen außerhalb von GL 3 gesehen.

Die Details der Zusammenarbeit werden im Reorganisationsprojekt i. V. m der Anpassung der heutigen, aus MIT-KonkreT heraus entwickelten Prozesse, zu regeln sein.

Im Kontext der Prozessmodellierungen, referatsintern und referatsübergreifend, werden, soweit in den Referaten vorhanden, auch die sog. Geschäftsstellen in diese Reorganisation und die anzupassenden Prozessmodelle einzubeziehen sein. Dies gilt für Zuständigkeiten, die organisatorischen Zuordnungen und den Kapazitäteneinsatz. Genau genommen stellen Geschäftsstellen regionale Dependancen (Zweigstellen) der Geschäftsleitungen dar, die diesen, bezogen auf die klassischen Themenfelder der Geschäftsleitungen, fachlich unterstellt sind.

Ob und für welche Aufgaben die Vorhaltung von Geschäftsstellen sinnvoll ist, hängt von der Größe, der räumlichen Unterbringung und der spezifischen Aufgabenstellung ab. Dies darf aber keine Auswirkungen auf das zugrunde liegende Prozessmodell haben, das wie dargestellt nur einheitlich definierte Schnittstellen der Querschnittsreferate (einschl. IT) zu den Fachreferaten kennt, und diese laufen über die Geschäftsleitungen. Dies schließt im sog. Tagesgeschäft, wie bereits heute, den direkten Kontakt des IT-Referates zu den „Kunden“ in den Fachbereichen nicht aus.

Wie generell ist auch die hier vorgeschlagene Organisationsstruktur nicht statisch und sie muss regelmäßig hinterfragt und ggf. angepasst werden. Im Kontext der IT-Neuorganisation sollte eine erste Evaluation nicht vor fünf Jahren erfolgen.

Die jetzt gefundene Struktur ist noch auf Jahre geprägt von der heute gegebenen Verknüpfung von Prozessmanagement mit den laufenden IT-Vorhaben.

Dies bedeutet, dass die vorhandenen Personalkapazitäten derzeit gebunden sind und nur partiell für die referatsweit erforderliche Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements zur Verfügung stehen. Hier steht es in der Verantwortung der Referate, entsprechende Prioritäten zu setzen und ggf. auch Ressourcenausweitungen ins Auge zu fassen.

Verbunden mit einer systematischen Geschäftsprozessoptimierung (GPO) und einer damit einhergehenden Digitalisierung werden mittel- bis langfristig bei vielen Fachaufgaben Kapazitäten eingespart werden können, die die Aufwände bei der GPO deutlich übertreffen.

Aus gesamtwirtschaftlichen und organisatorischen Überlegungen führt an dieser Schwerpunktsetzung kein Weg vorbei. Nur so kann die Stadt auch in Zukunft eine moderne und leistungsfähige Verwaltung vorhalten.

In der heutigen Organisation der Referate spielt das Prozessmanagement (ausgenommen im Kontext IT), wenn überhaupt, eine nachgeordnete Rolle und es werden hierfür in den Geschäftsleitungen nur partiell Ressourcen vorgehalten.

Dieses Standardmodell ist die Richtschnur für die in 2018 beginnende Reorganisation der Geschäftsleitungen, die bis Ende 2018 abgeschlossen sein soll. Diese Reorganisation erfolgt schrittweise und in enger Abstimmung mit der Einrichtung der der neuen Organisationsstrukturen beim IT-Referat, um den laufenden Geschäftsbetrieb so wenig wie möglich zu stören. Für das RBS wird das zeitliche und inhaltliche Vorgehen in Anlehnung an die Stadtratsentscheidungen festgelegt.

## **2.2. Projektplanung und Projektstruktur**

Aufgrund der Tatsache, dass die künftige Referatsleitung die Möglichkeit erhalten sollte, bei der Entwicklung der neuen Organisationsstruktur und der Konkretisierung der Projektinhalte mitzuwirken und sich entsprechend einzubringen, ist die Detailplanung zur Auflösung des bisherigen 3-Häusermodells erst nach der Stellenbesetzung möglich.

Die Projektplanung erfolgt derzeit auf der Grundlage des externen IT Gutachtens von 2016, der Ergänzung zum externen Gutachten von 2017 und des Stadtratsbeschlusses vom 15.02.2017 – Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004.

Gemäß dieses Beschlusses erfolgt im ersten Schritt eine Eingliederung von it@M und STRAC in das IT-Referat.

Ziel ist zunächst, eine Organisationsstruktur zu finden, die möglichst wenig organisatorische Änderungen bedeutet, solange die Entscheidung bezüglich der Überführung des Eigenbetriebs in eine Betriebs-GmbH noch offen ist.

Deshalb besteht das IT-Referat aus den Organisationseinheiten Geschäftsleitung (neu einzurichten), IT-Strategie und IT-Steuerung / IT-Controlling (STRAC) und it@M.

Das IT-Referat soll laut Ergänzung des Gutachtens folgende Anforderungen erfüllen:

- Effiziente Erhebung der Bedürfnisse aller Referate und Eigenbetriebe
- Effiziente Leistungserbringung durch standardisierte IT-Prozesse, Methoden, Werkzeuge und kompetente IT-Schaffende mit einer Kultur der Kundenorientierung

- Agilität, wo erforderlich, um auf spezielle Situationen zu reagieren (Bürgerbedürfnisse, politische Initiativen, Gesetze)
- Wirtschaftlichkeit durch einen effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen
- Mitarbeiterorientierung durch eine Organisations- und Führungsstruktur der IT unter einer Verantwortung
- Förderung der Kultur und Zusammenarbeit durch ein gemeinsames Verständnis für IT und eine gemeinsame Vision
- angemessener Stellenwert der IT, vergleichbar mit den anderen Querschnittsreferaten (SKA, POR)

Folgende IT-Leistungen werden künftig im IT-Referat nach der Empfehlung aus dem externen Gutachten erbracht:

### IT-Leistungen

IT-Leistungen mit Besonderheiten der zugeordneten Fachreferate und Eigenbetriebe

IT-Leistungen ohne / mit wenig Besonderheiten:  
 - Netz- und Serverinfrastruktur  
 - Basis-Client  
 - stadtweite Anwendungen  
 oder: übergreifende Synergien zu erwarten:  
 - Service Desk- und Arbeitsplatzdienste (allgemeine Leistungen und spezifische für Referate und Eigenbetriebe)

Planung, Steuerung, Optimierung und Unterstützung IT stadtweit:  
 - IT Strategie, IT Controlling  
 - stadtweite Projekte  
 - Unternehmensarchitektur (Enterprise Architecture Management)  
 - Serviceportfoliomanagement  
 - IT-Sicherheit  
 oder: übergreifende Synergien zu erwarten: (IT Prozesse und Methoden, Vertrags-, Lieferanten- und Lizenzmanagement)

#### **2.2.1. Teilprojekt Aufbau und Einrichtung eines Bereichs Kundencenter (KC), eines Bereichs Infrastruktur-, Basisservices und Support (IBS) sowie IT-Strategie, IT-Prozesse und IT-Controlling (IT-SPC) im IT-Referat**

Die im Gutachten verwendeten Bezeichnungen sind derzeit Arbeitstitel, die ggf. zur Klarstellung noch angepasst werden.

Die aus den dIKAs herauszulösenden Stellen sind gemäß dem Leistungsschnitt zu identifizieren und im IT-Referat neu zuzuordnen.

Die vorhandenen Prozesse innerhalb des IT-Referates und an der Schnittstelle zu den Referaten / Anforderungsmanagement sind zu analysieren und ggf. anzupassen bzw. neu zu definieren.

Die vorhandenen Gremien und Boards sind an die neue Organisationsstruktur anzupassen, neue Gremien ggf. zu installieren und andere zu hinterfragen.

### 2.2.1.1. Kundencenter

Dem Gutachten zu Folge sind ein Kundencenter (KC) mit sechs Einheiten, der Bereich IBS und IT-SPC neu einzurichten.

Die sechs Einheiten des KC realisieren und erbringen IT-Leistungen, bei denen Besonderheiten der ihnen zugeordneten Referate und Eigenbetriebe erfüllt werden müssen (vgl. Gutachten Seite 234 ff.).

Der Zuschnitt der Kundencenter soll anhand der Berücksichtigung der fachlichen Besonderheiten sowie der Anzahl der zu betreuenden Anwender/-innen, der Anzahl der zu betreuenden Anwendungen und Ähnlichkeit der Kundenanforderungen erfolgen.

Die Gutachter schlagen hierfür Referatezuständigkeiten vor, wobei die großen Referate, wie RBS Verwaltung, KVR und Sozialreferat sowie SAP aufgrund der fachlichen Bedeutung ein eigenes Kundencenter bilden sollen.

In dem SAP Kundencenter werden alle stadtweiten Leistungen zu SAP Basis, Anwendungsbetrieb, Entwicklung sowie das Customizing zu MKRw und paul@ zusammengefasst.

Für den Bereich Personal (Leistungen zum Zahltag) bleibt die heutige Aufteilung mit der Organisationseinheit FTD-P Gruppe im Personal- und Organisationsreferat.

Die IT-Funktionen hierfür sind:

- Kunden-, Lieferanten- und Service Level Management
- IT Sicherheit
- Projektmanagement
- Applikationsmanagement (Second / Third Level Support)
- Anforderungsmanagement (nicht funktional und technisch)
- IT-Lösungs- und IT-Architekturberatung
- Entwicklung und Test

Zunächst sind in der Umsetzung der Kundenbegriff und die Kundenanforderungen festzulegen.

Danach sind die IT-Funktionen und -Leistungen genauer zu definieren und den jeweiligen Organisationseinheiten zuzuordnen. Die tatsächliche Zahl der erforderlichen Kundencenter und die Zuordnung der Referate werden im Umsetzungsprojekt im Rahmen der Soll-Konzeption anhand der inhaltlichen Vorgaben des Gutachtens erhoben und entwickelt.

In diesem Kontext werden auch die Prozesse innerhalb von it@M und zu den Referaten (vgl. auch Ziff. 2.1.2, Integration der in den Referaten verbleibenden dIKA-Aufgaben) analysiert und den veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst. Anhaltspunkt hierfür sind die Beschreibungen des Gutachtens in Kap. 3.14.3 zu „Schnittstelle zwischen dem Business und der IT“ und die heute definierten Prozesse.

### 2.2.1.2. Support sowie Infrastruktur- und Basisservices

#### Funktionen Support

Service Desk  
Arbeitsplatzdienste (zentral  
& lokal)  
Service Level Management

#### Funktionen Infrastruktur und Basisservices

Rechenzentrum, Infrastruktur und  
Netze  
Server und Storage  
Identity Management und IT-  
Sicherheit  
Desktop und Mobile  
Datenbanken, Middleware und  
Portale  
Entwicklung, Plattformen und Test  
(non-SAP)

Hier werden IT-Leistungen realisiert und erbracht, die keine bzw. geringe Besonderheiten der Referate und Eigenbetriebe erfordern oder übergreifende Synergien ermöglichen.

Auch für IBS sind die Funktionen und Leistungen genauer zu beschreiben und Organisationsmodelle zu entwickeln.

Der Bereich „Support“ ist für die Anwender-/Nutzerbetreuung und den dezentralen Betrieb zuständig.

Bei „Infrastruktur und Basisservices“ ist der IT-Betrieb mit fachlich-technischen Dienstleistungen angesiedelt.

#### 2.2.1.3. IT-SPC

Als 3. Säule wird es im IT-Referat die IT-Strategie und IT-Steuerung / IT-Controlling geben, die im wesentlichen das Aufgabenspektrum von STRAC beinhaltet.

Bei it@M ist der Bereich Prozesse, Planung und Controlling vorgesehen.

### 2.2.2. Teilprojekt Reorganisation der Geschäftsleitungen

Wie unter Ziff. 2.1.2 bereits ausgeführt, sind die verbleibenden „dIKA“-Aufgaben referatsspezifisch in den jeweiligen Geschäftsleitungen zu integrieren.

Der Reorganisationsprozess betrifft die in den Referaten verbleibenden „dIKA-Stellen“. Eine Personalmehrung ist nicht vorgesehen.

Die bereits vorhandenen Prozesse sind zu evaluieren und fortzuschreiben. Gleichzeitig sind die Gremienstrukturen zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Das Standardorganisationsmodell (vgl. Ziff. 2.1.2) ist in den Referaten unter Berücksichtigung der jeweiligen Spezifika umzusetzen.

Die Koordination dieses Prozesses, welches Geschäft der laufenden Verwaltung ist, erfolgt im Rahmen des Reorganisationsprojektes IT mit regelmäßiger Information an die Programmleitung.

Die Teilprojektleitung wird das Personal- und Organisationsreferat übernehmen.

### **2.2.3. Teilprojekt IT Personal**

Das Accenture / arf- Gutachten beschreibt zum Handlungsfeld IT-Personal eine Reihe von Themen, bei denen Optimierungs- bzw. Anpassungsbedarf besteht.

Auch diese Themen werden als Teilprojekt ausgebracht, obwohl hier in der Mehrzahl der Themen angesprochen sind, die in der Linie und der dortigen gesamtstädtischen Verantwortung zu bearbeiten sind.

Die im Gutachten veranschlagten Personalaufwände können erst nach der Projektfineinplanung verifiziert werden.

Die im Gutachten aufgeführten Arbeitspakete haben zum Teil einen auf die Zukunft ausgerichteten Fokus auf Basis eines etablierten und funktionierenden IT-Referates, wie z. B. künftige IT-Personalplanung und IT-Personalcontrolling. Diese können deshalb erst nach der Umorganisation umgesetzt werden, gleichwohl im Projektzeitraum die entsprechenden Konzeptionen zu entwickeln sind.

Deshalb wird im Umsetzungsprojekt primär auf die erwarteten Ziele und Ergebnisse eingegangen. Diese wurden z. T. bereits von der Verwaltung aufgegriffen und werden derzeit konzeptionell aufbereitet und dann umgesetzt. Bei laufenden Projekten, wie beispielsweise dem stadtweiten Kompetenzmanagement, werden die im Gutachten festgestellten Schwachstellen und daraus abgeleiteten Anforderungen entsprechend berücksichtigt.

Die im Gutachten benannten Themen / Arbeitspakete werden innerhalb des Gesamtprojektes koordiniert und hinsichtlich Termine, Ressourcen und Ergebnisse überwacht.

Die Projektleitung wird sich mit den betroffenen Fachbereichen abstimmen und Zwischenergebnisse kommunizieren.

Die Teilprojektleitung wird das Personal- und Organisationsreferat übernehmen.

### **2.2.4. Teilprojekt Finanzen**

Derzeit werden in Linienzuständigkeit von it@M mit Beteiligung von STRAC und der Stadtkämmerei die Themen mit Bezug zur geänderten Budgetverantwortung bearbeitet, unter Berücksichtigung des Fortbestehens von it@M als Eigenbetrieb.

Zukünftige weitere Entwicklungen und Entscheidungen zum IT-Referat bedingen ggf. eine Anpassung der Aktivitäten und des Vorgehens.

Ein Teilprojekt Finanzen ist unter der Teilprojektleitung des IT-Referates zum Aufbau der notwendigen Finanz- und Steuerungsstrukturen einschließlich der Modellierung der erforderlichen Prozesse mit Beteiligung der Linie vorgesehen. Die Koordination der Maßnahmen findet im Rahmen des Reorganisationsprojektes IT LHM statt.



### **2.2.5. Veränderungsmanagement**

Das Veränderungsmanagement wird integraler Bestandteil des kompletten Reorganisationsprojektes sein.

Für etliche IT-Beschäftigte werden sich die bisherigen Aufgaben, Verantwortungen, Arbeitsumfeld einschließlich der Örtlichkeiten und der Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen ändern.

Deshalb sind alle Ebenen im Change-Prozess einzubinden, damit eine nachhaltige Veränderung gelingen kann.

Im externen Gutachten wurde bereits beispielhaft auf projektübergreifende Risiken, wie unzureichende Beteiligung der Stakeholder, unterschiedliche Ansichten zu Inhalten / Zielen der Umsetzungsprojekte keine zeitnahen Entscheidungen hingewiesen.

Insofern funktioniert diese Neugestaltung nur in einem ganzheitlichen Prozess, der die Betroffenen angemessen beteiligt.

Dazu sind die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter begleitend zu sensibilisieren, zu coachen und zu unterstützen.

Außerdem ist ein umfassendes Change-Kommunikationskonzept zu konzipieren und einzuführen, um adressatengerecht, kontinuierlich und transparent zu informieren sowie zu kommunizieren. Eine wesentliche Aufgabe wird sein, den Betroffenen kontinuierlich den Nutzen der Reorganisation sowie der begleitend aufgesetzten Maßnahmen zu verdeutlichen und für die Unterstützung und Begleitung des Prozesses zu werben.

Dabei empfiehlt sich, dass alle Protagonisten an einem Strang ziehen und mit sog. Zangenbewegungen auftreten, um Irritationen und Reibungsverluste zu vermeiden und gemeinsam dem Ziel, „eine IT fit für München“, näher zu kommen.

### **2.2.6. Risikomanagement**

Im Kapitel 5 des externen Gutachtens (S. 323 ff.) sind die für die Umsetzung der Sollkonzeption identifizierten Risiken entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres Schadensausmaßes bewertet worden. Für die von der Reorganisation betroffenen Teilprojekte wurden aufgrund des möglichen Schadens Risikowerte zwischen kritisch und schwerwiegend ermittelt.

Das Einrichten eines dringend erforderlichen ständigen Risikomanagements soll mögliche Probleme reduzieren bzw. verhindern und den möglichen Schaden beim Eintritt eines Risikos minimieren.

Deshalb ist ein Frühwarnsystem integraler Bestandteil des Projektes, um permanent sich abzeichnende Projektrisiken zu erkennen und ggf. zu reagieren.

### **2.2.7. Integration des RBS**

Für das RBS wird das zeitliche und inhaltliche Vorgehen in Anlehnung an die Stadtratsentscheidungen festgelegt.

Damit ist eine analoge Umsetzung der Blaupause möglich soweit die hierzu erforderlichen Arbeiten im RBS abgeschlossen sind. Dies umfasst insbesondere die Umsetzung des Projektes OrgaIT – Transition der Verwaltungsdomäne, wie im OrgaIT Beschluss des RBS vom 20.07.2016 dargestellt sowie die mögliche Ausgliederung der „pädagogischen Domäne.“

### 2.3. Projektstruktur

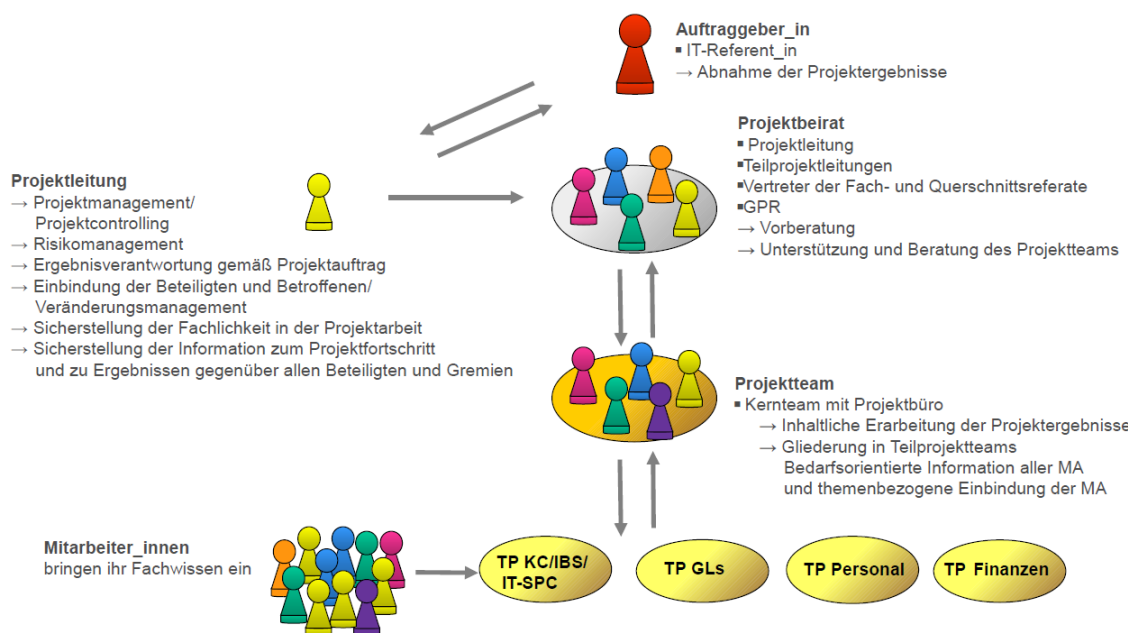
Wie mit Stadtratsbeschluss vom 15.02.2017 entschieden, werden die Teilprojekte Organisation, Personal und Finanzen zu einem einheitlichen Projekt „Reorganisation der IT der LHM“ unter einer Projektleitung durch das Personal- und Organisationsreferat zusammengefasst.

Für die einzelnen Teilprojekte werden in Anlehnung an das externe Gutachten Arbeitspakete gebildet, die ressourcenschonend bearbeitet werden.

Die Abnahme der Arbeitspakete soll in einem Projektbeirat erfolgen, bevor diese der Programmleitung vorgelegt werden.

Die Projektstruktur wird wie folgt aussehen:

## Projektstruktur Reorganisation IT LHM



### 2.4. Personalbedarf

Mit Beschluss des Stadtrats vom 15.02.2017 wurde für das Projekt „Reorganisation der IT der LHM“ 1 VZÄ für eine Projektleitung bewilligt. Das Projekt wurde organisatorisch bei der Organisationsberatung des Personal- und

Organisationsreferates, P 3.3 angesiedelt. Gleichzeitig wurden bereits Bedarfe für weitere Stellenzuschaltungen für das Projekt angekündigt, die jetzt näher beschrieben werden können.

Angesichts des Umfangs dieses Projektes wird für die Teilprojektleitung „Aufbau und Einrichtung eines Bereiches Kundencenter (KC), eines Bereiches Infrastruktur-, Basisservices und Support (IBS) sowie IT-Strategie, IT-Prozesse und IT-Controlling (IT-SPC) im IT-Referat“ zusätzlich 1 VZÄ (voraussichtlich in BesGr. A 13/EGr. 12 TVöD) bei P 3.3 benötigt.

Das im Gutachten beschriebene Veränderungsmanagement ist wie unter Ziff. 2.2.5 näher ausgeführt im gesamten Projekt verankert, damit die Veränderung Aussicht auf Erfolg haben kann. In allen Teilprojekten ist Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft zu entwickeln und sind die Projektleitung bzw. Teilprojektleitungen bei der Umsetzung zu unterstützen. Für diese Aufgabe ist zusätzlich 1 VZÄ (voraussichtlich in BesGr. A 12/EGr. 11 TVöD) bei P 3.3 erforderlich.

Darüber hinaus sind wegen der besonderen Herausforderungen, wie z. B. enge Terminvorgaben, knappe Ressourcen, Gewährleisten des laufenden Betriebes trotz der Umorganisation, ein laufendes Risikomanagement, Projektmonitoring und Stakeholdermanagement zu implementieren. Diese projektbegleitenden Aufgaben erfordern ebenfalls 1 VZÄ bei P 3.3 (voraussichtlich in BesGr. A 12/EGr. 11 TVöD).

Insgesamt sind somit 3 VZÄ bei P 3.3 befristet auf die vorgesehene Projektdauer von drei Jahren erforderlich.

Im Bereich der Stellenbewertung und Dienststellenbetreuung, P 3.24, sind derzeit 5,5 VZÄ für die Bearbeitung folgender IT-Themen eingerichtet:

1. stadtweite Migration auf rollenbasierte Arbeitsplatzbeschreibungen
2. Stellenschaffungen
3. Fortschreibung und Neuentwicklung der IT-Rollen
4. Dienststellenbetreuung, Stellenhebungen und sonstige Stellenplanmaßnahmen
5. Stellungnahmen zu Beschlüssen
6. Schulungen
7. Bemessungen
8. Leitung und Querschnittaufgaben

Hiervon wird bereits 1 VZÄ dauerhaft aus dem Referatsbudget finanziert. Die übrigen 4,5 VZÄ sind derzeit befristet eingerichtet.

Mit Beschluss „MIT-KonkreT - Jährlicher Bericht 2014 sowie Beschluss zu Maßnahmen – öffentlicher Teil“ (Sitzungsvorlage 14-20 / V 02624) wurde zunächst die weitere Befristung der 4,5 VZÄ für die Jahre 2016 bis einschließlich 2018 genehmigt. Mit Blick auf die bevorstehende Umorganisation der städtischen IT wurde von einer Entfristung dieser Kapazitäten zunächst abgesehen.

Die Befristung von 3,5 VZÄ erfolgte zunächst bis 31.12.2018. Die Planstelle B113580/A10 wurde dem gegenüber lediglich bis 31.12.2017 befristet. Es wurde

ursprünglich davon ausgegangen, dass sich der Umfang der zu bearbeitenden Themen im Jahr 2018 von 4,5 VZÄ auf 3,5 VZÄ reduzieren wird.

Aufgrund der bevorstehenden Umorganisation der städtischen IT ist jedoch auch in 2018 von mindestens gleichen Aufwänden für die o.g. Themen wie in den vorangegangenen Jahren auszugehen. Die Verlängerung der Planstelle B113580/A10 ebenfalls zunächst bis 31.12.2018 ist daher notwendig.

Die neuen Arbeitsplätze können in den dem Personal- und Organisationsreferat zugewiesenen Bestandsflächen untergebracht werden.

## **2.5. Nächste Schritte**

Die Projektleitung Reorganisation IT wird alle projektvorbereitenden Aktivitäten (Grobprojektplanung) einleiten, die den Projektstart nach Besetzung der Stelle der Leitung des IT-Referates (Auftraggeberin/Auftraggeber des Projektes) ermöglichen.

## **3. Prüfungsauftrag zur möglichen Gründung einer Betriebs-GmbH zur Überführung von it@M**

Wie schon im Stadtratsbeschluss Nr. 14-20 / V 08623 ausgeführt wurde, sind wesentliche Entscheidungsgrundlagen und Erläuterungen zu den Organisationsvorschlägen für die Neuausrichtung der städtischen IT im Gutachten der Fa. Accenture vom November 2016 und den beiden Ergänzungen dargestellt.

Gemäß dem Wunsch des Stadtrats, dass die neue IT-Referatsleitung in die wesentlichen organisatorischen Weichenstellungen eingebunden wird, kann die Bearbeitung des Prüfungsauftrages erst nach dem Amtsantritt erfolgen.

Es wird vorgeschlagen, dass die neue IT-Referatsleitung dem Stadtrat die Ergebnisse der weiteren Prüfung mit einem konkreten Verfahrensvorschlag vor der Sommerpause 2018 vorstellt.

## Teil B (IT-Anteil)

### Zusammenfassung

Der vorliegende Teil B der Beschlussvorlage behandelt die fachliche und technische Ausplanung der im IT-Gutachten vorgeschlagenen Maßnahmen zur Verbesserung der IT-Prozesse und der IT-Landschaft der LHM und beantragt die mit ihnen verbundenen Kosten und benötigten Finanzmittel.

Die in dieser Beschlussvorlage ausgeplanten Maßnahmen und Aufgaben stellen - ergänzend zu der Anpassung der IT-Organisationsform der LHM - den laut Gutachten erforderlichen Beitrag dar, um die identifizierten Schwachstellen zu beseitigen und die IT der LHM in den kommenden Jahren zukunftsweisend aufzustellen.

Die Maßnahmen finden sich in den nachfolgenden **sieben technischen Umsetzungsprojekten** wieder, welche sich auftragsgemäß eng an die im IT-Gutachten vorgeschlagene Projektstruktur und den dazugehörigen Arbeitspaketen anlehnen:

- Projekt Architektur und Infrastruktur (ARCH)
- Projekt IT-Sicherheitsmanagement (ITSM)
- Projekt Kompetenzen und Werkzeuge (KOWE)
- Projekt IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement (LMPM)
- Projekt IT-Vorhabensplanung (ITVH)
- Projekt IT-Performance Management (ITPM)
- Projekt IT-Strategie & IT-Card (ITS, ITC).

Die in dieser Beschlussvorlage vorgestellte Konkretisierung und Ausplanung der im Gutachten beschriebenen Maßnahmen fand mit folgenden Zielstellungen statt:

- Konkretisierung der Maßnahmeninhalte und explizites Ausweisen von Maßnahmen, die nicht im Rahmen des Programms enthalten sind, sondern gemäß Gutachten nach der Durchführung der vorgeschlagenen Analysen dann ggf. zusätzlich geplant und budgetiert werden müssen.
- Validierung der geschätzten Aufwände und Kosten unter Berücksichtigung der verfügbaren internen und externen Ressourcen der Zielorganisation. Im Ergebnis blieben die Kosten im Rahmen der durch das Gutachten veranschlagten Kosten.
- Ausplanung der vorgeschlagenen Detailzeitschiene im Rahmen der beschlossenen Gesamtlauzeit, um insbesondere den operativen Betrieb im Übergang der städtischen IT in die neue Organisationsform nicht zu gefährden und Belastungsspitzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermeiden.

Zusätzlich zu diesen Umsetzungsprojekten wird in dieser Beschlussvorlage auch das von der SPD, CDU, FDP, HUT und den Piraten in ihrem Änderungsantrag zur Beschlussvorlage (SV Nr. 14-20 / V 07004, Ziffer 6b) beauftragte Konzept zur Schaffung einer einheitlichen Client-Architektur auf Basis eines stadtweit einheitlichen neuen Windows-Clients sowie der Umstellung auf „marktübliche Standardsoftware“ vorgestellt.

Die hierfür anfallenden Kosten und notwendigen Finanzmittel werden - da der Umfang der Aufgabenstellung deutlich über die im IT-Gutachten geforderten Maßnahmen hinausgeht - gesondert von den auf Basis des Gutachtens definierten sieben technischen Umsetzungsprojekten und den daraus abgeleiteten Kosten ausgewiesen und beantragt.

Die im Rahmen des IT-Gutachtens vorgeschlagenen **sieben technischen Umsetzungsprojekte** - ohne die Aufwände zum Aufbau eines stadtweit einheitlichen neuen Windows-Clients und Microsoft Office – bleiben im Kostenrahmen des Gutachtens.

In dieser Beschlussvorlage sollen die Mittel für die in diesem Zusammenhang stehenden Kosten für die Weiterbefristung bzw. Zuschaltung befristeter Stellen in Höhe von insgesamt rd. **13,28 Mio. €** beschlossen und die zahlungswirksamen Mittel für die Umsetzungen der sieben technischen Umsetzungsprojekte in Höhe von rd. **11,21 Mio. €** beantragt werden sowie zusätzlich für die Schaffung eines einheitlichen IT-Arbeitsplatzes (Windows) rd. **2,14 Mio. €**.

Für die Durchführung werden weiterhin Aufwände und Kosten für Dienstleistungen seitens it@M sowie externe Beratungsleistung und Softwarelizenzen etc. benötigt. Die Aufgliederung dieser Kosten und die Beantragung der dafür benötigten Finanzmittel findet sich aus Vertraulichkeitsgründen im nichtöffentlichen Teil der Beschlussvorlage.

Bezüglich des Änderungsantrags wird empfohlen, die Schaffung einer einheitlichen Client-Architektur auf Basis eines stadtweit einheitlichen neu zu entwickelnden Windows-Clients getrennt von der Umstellung auf „marktübliche Standardsoftware“ zu betrachten. Diese getrennte Betrachtung ist möglich, da die Bereitstellung von Microsoft Office und der Migration von LibreOffice zu Microsoft Office unabhängig von der Bereitstellung eines Windows-Arbeitsplatzes ist.

**Primäres Ziel** ist eine zeitnahe Harmonisierung der Clients, indem stadtweit einheitlich der **neue Windows-Client** eingesetzt wird. Um dieses Ziel im gegebenen Zeitrahmen erfüllen zu können, ist eine Fokussierung auf den Client notwendig und die dargestellten Maßnahmen zur Bereitstellung eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10 und der Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur für den Windows-Arbeitsplatz mit hoher Priorität umzusetzen.

Nach aktueller Schätzung kann der stadtweit einheitliche neue Windows-Client bis spätestens 2020 für den Rollout verfügbar sein; anschließend kann dann die stadtweite Umstellung der LiMux-Arbeitsplätze in den Referaten und Eigenbetrieben beginnen, deren genaue Zeitplanung und Dauer auf die Anwendungslandschaft und die Umstellungsgegebenheiten der einzelnen Einheiten abgestimmt werden muss.

Nach jetziger Schätzung wird die Umstellung der IT-Arbeitsplätze auf Windows mindestens 2 Jahre erfordern und daher bis Ende 2022 abgeschlossen werden können. Die für die Umstellung auf Windows zugrunde liegende Kostenschätzung mit einer Aufgliederung sämtlicher Aufwände und Kosten ist aus vergaberechtlichen Gründen Teil der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage.

Bezüglich der Umstellung auf „marktübliche Standardsoftware“ im Sinne einer **Bereitstellung von Microsoft Office** als Bürosoftware wird empfohlen, vor einem flächendeckenden Umstieg von LibreOffice auf Microsoft Office die Umstellung nochmals detaillierter zu analysieren und zu planen sowie Aufwände, Kosten und Vorgehensplanung durch einen externen Wirtschaftsprüfer validieren zu lassen. Die Ergebnisse der Prüfung sowie der weiteren Planung und dem vollständigen Konzept

sollen in einem Beschluss bis Ende 2018 dem Stadtrat erneut zur Entscheidung vorgelegt werden.

Grund für diese Empfehlung sind die mit dieser Umstellung verbundenen hohen Kosten. Diese können gegenwärtig nur sehr grob geschätzt werden, da eine qualifizierte Schätzung eine Pilotierung bestehend aus einer Bereitstellung von MS Office für 6.000 User und einer weitergehende Analyse des Vorlagenbedarfs erfordert.

Die Ergebnisse der Prüfung sowie der weiteren Planung sollen dem Stadtrat erneut in einem Beschluss bis Ende 2018 zur Entscheidung vorgelegt werden.

Es ist an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass die Umsetzung der Maßnahmen nicht immer sofort zu spürbaren Verbesserungen führen wird, sondern es in einigen Bereichen vorübergehend sogar erst einmal zu einer sinkenden Leistungsfähigkeit bzw. Gesamtkapazität der IT kommen kann.

Grund ist zum einen, dass einige Arbeitspakete der Umsetzungsprojekte das ausschließliche Ziel haben, Konzepte, Analysen und Roadmaps zu entwickeln, wie die IT in diesen Bereichen zukünftig effizienter und kundenorientierter aufgestellt werden kann. Die Umsetzung dieser Konzepte, Analysen und Roadmaps bedarf in der Folge dann weiterer Projekte, die aktuell noch nicht absehbar sind und deswegen nicht in der Beschlussvorlage und im Programm enthalten sein können.

Zum anderen wird die Neuorganisation der gesamten IT-Organisation einen signifikanten Teil der IT-Schaffenden über einen erheblichen Zeitraum binden. Hinzu kommt, dass sich die neue IT-Organisation zu Beginn erst „finden“ bzw. etablieren und die neu definierten Prozesse sich erst einspielen müssen, wodurch die Leistungsfähigkeit und verfügbare Gesamtkapazität der IT vorübergehend leiden kann.

Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ist daher, dass diese von Beginn an durch ein gezieltes Erwartungs- und Veränderungsmanagement begleitet werden, um negative Auswirkungen und die Zeitdauer der Konsequenzen aus der Umorganisation zu reduzieren. Ziel ist, die Erwartungen, Befürchtungen und Ängste der beteiligten Stakeholder zu identifizieren und aufzugreifen. Eine wichtige Randbedingung ist weiterhin, dass negative Auswirkungen auf den laufenden Betrieb und die Verfügbarkeit geschäftskritischer Fachverfahren vermieden werden und auch sichergestellt wird, dass kritische und bereits laufende IT-Vorhaben auch parallel zur Umsetzung des Gutachtens weitergeführt werden können.

Im Rahmen der Beschlussvorlage wird auch dargestellt, welche der aus der Befragung zu „Great Place to Work“ (GPTW) 2013 und einer Befragung aller Beschäftigten 2015 zur städtischen IT resultierenden Maßnahmen im Rahmen des IT-Gutachtens mitbehandelt werden bzw. schon durch andere Initiativen und Vorhaben abgedeckt sind. Sofern die Maßnahmen in dieser Beschlussvorlage zur Umsetzung entschieden werden, sind sämtliche aus GPTW resultierenden Schwachstellen adressiert.

Das ITK-Vorhaben „Umsetzung des IT-Gutachtens“ wird im ITK-Vorhabensplan unter der Nummer STRAC\_ITV\_0046 geführt.

#### **4. IST-Zustand**

Im Februar 2016 wurde der Abschlussbericht des durch den Stadtrat im Jahr 2007 beschlossenen Programms „MIT-KonkreT“ zur strategischen Neuausrichtung der IT der LHM vorgelegt.

Trotz der Anstrengungen, die von allen Beteiligten in die Neuorganisation der IT der LHM im Rahmen des Programms MIT-KonkreT investiert wurden, war und ist die aktuelle Lage der IT-Unterstützung für die Verwaltungsaufgaben der LHM aus Sicht einer Reihe von Verantwortlichen bzw. Betroffenen aus Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit noch nicht zufriedenstellend.

Dies wurde auch in einer von Herrn Oberbürgermeister Reiter nach seiner Wahl initiierten Befragung der Münchner Bürgerinnen und Bürger sowie den Ergebnissen der Befragung zu „**Great Place to Work**“ (**GPTW**) 2013 und einer Befragung aller Beschäftigten 2015 zur städtischen IT bestätigt.

Um den identifizierten Schwachpunkten nachzugehen, wurde ein externer Gutachter beauftragt, die IT-Organisation zu analysieren und einen gangbaren Weg für die Zukunft der Münchner IT aufzuzeigen.

Die Gutachter stellen in ihrer Bewertung der bisherigen Entwicklungen der letzten Jahre fest, dass durch die Umsetzung von MIT-KonkreT durchaus positive Erfolge für die IT der LHM verbucht wurden, die IT einen großen Schritt voran gebracht und in die richtige Richtung gelenkt wurde, gleichzeitig aber die Veränderungen der IT noch nicht vollständig abgeschlossen wurden bzw. noch nicht die erwartete Wirkung entfaltet haben.

Bei ihrer Bestandsaufnahme betrachten die Gutachter neben dem Themenkomplex der organisatorischen Aufstellung der IT auch insbesondere konkrete fachliche und technische Aspekte in Bezug auf die **IT-Prozesse** und die **IT-Landschaft** der LHM.

Die Zusammenfassung des Gutachters zu diesen beiden Bereichen lautet:

- **IT-Prozesse:** Die Einführung von IT-Prozessen war ein erforderlicher Schritt für die IT der LHM, um Verantwortungen klar zu definieren, Abläufe zu standardisieren und beides in der Organisation zu etablieren. Aktuell werden noch nicht alle Prozessvorgaben eingehalten und einige Prozesse sind aktuell noch nicht effizient ausgestaltet. Es fehlt in solchen Fällen oftmals am Verständnis der handelnden Personen für die Umsetzung von Prozessen und an der Umsetzung von Verbesserungen aus den gemachten Erfahrungen. Die hierfür notwendigen Kennzahlen werden noch nicht ausreichend gemessen, ausgewertet und in den relevanten Kreisen kommuniziert.
- **IT-Landschaft:** Die Breite der Aufgabenbereiche der LHM erfordert eine große IT-Landschaft. Die LHM verfügt aktuell nicht über die erforderliche Steuerungsfähigkeit, um die IT-Landschaft mit Blick auf eine wirtschaftliche Entwicklung, Pflege und einen wirtschaftlichen Betrieb und die mit der Größe verbundenen Risiken zu kontrollieren. Bisher durchgeführte Modernisierungen reichen nicht aus, um alle veralteten Technologien abzulösen und wichtige IT-Systeme regelmäßig zu aktualisieren. Die angebotenen Arbeitsplatz-, Netzwerk- und Systemdienste können die differenzierten Anforderungen der Referate nicht erfüllen.

Insbesondere bei den Clients besteht noch erhebliches Verbesserungspotenzial, um den Bedürfnissen der Nutzer gerecht zu werden. Die dezentralen IT-Einheiten (kurz: dIKAs) haben im Rahmen der aktuellen 2-stufigen Leistungserbringung individuelle Umgehungslösungen entwickelt. Diese individuellen Lösungen wirken in der Regel den erforderlichen Konsolidierungen entgegen und zusätzliche Risiken z. B. im Bereich Security erzeugen.



## IT Arbeitsplatz

Insbesondere der letztgenannte Aspekt der Arbeitsplatz-Clients und der damit wahrgenommenen Probleme mit LiMux und Open Office ist laut der oben angesprochenen Befragung „Great Place to Work“ (GPTW) 2013 und einer Befragung aller Beschäftigten 2015 zur städtischen IT ein wesentlicher Grund für die Unzufriedenheit der Mehrzahl der Beschäftigten mit der IT. Darüber hinaus besteht im Bereich der kommunalen Software generell das Problem, dass Client-native Software auf OpenSource Software nicht verfügbar ist, sondern hier muss häufig ein Windows-Client eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund erging auf Basis des Änderungsantrags der SPD, CDU, FDP, HUT und Piraten zur Beschlussvorlage vom 15.02.2017 (SV Nr. 14-20 / V 07004, Ziffer 6b) der folgende Auftrag an die Verwaltung:

*„Die Verwaltung wird beauftragt, unverzüglich ein Konzept zu erstellen, wie auf Basis des neu entwickelten Windows-Basis-Clients bis spätestens zum 31.12.2020 eine stadtweit einheitliche Client-Architektur geschaffen werden kann. Bei den Standardfunktionalitäten (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationsprogramm, PDF-Reader, E-Mail-Client, Internetbrowser) sind dabei stadtweit einheitlich marktübliche Standardprodukte einzusetzen, die eine höchst mögliche Kompatibilität nach intern wie extern sowie zu anderen Software-Produkten (z. B. SAP) gewährleisten. [...] Strategisches Ziel muss es sein, dass die städtischen Anwendungen unabhängig vom Betriebssystem des Endgerätes funktionieren (z. B. Webanwendungen, Virtualisierungen, Remote Desktop Services).“*

Zusätzlich zur Einführung eines einheitlichen Windows Arbeitsplatzes wurden vom Gutachter im Rahmen der Bestandsaufnahme zu IT-Prozessen und IT-Landschaft noch die nachfolgend beschriebenen Handlungsfelder betrachtet.

## Architektur und Infrastruktur

Die Anzahl der Anwendungen und der damit verbundenen Systeme der LHM ist aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenbereiche in den Referaten und Eigenbetrieben und fehlenden referatsübergreifenden Nutzung der Anwendungen und Plattformen sehr hoch. Die Informationen zu diesen Anwendungen werden zunehmend schon in dem zentralen IT-Architekturmanagementwerkzeug „Iteraplan“ erfasst, um so die große Anzahl der Anwendungen verwalten, Abhängigkeiten bei Änderungen erkennen und die Lebenszyklen managen zu können.

Durch MIT-KonkreT wurden die Rollen der Fach- und IT-Architekten eingeführt, die sich gemeinsam um die Weiterentwicklung der IT-Landschaft und die Optimierung der Geschäftsprozesse durch IT-Unterstützung kümmern sollen.

Allerdings bleibt den Fach- und IT-Architekten neben ihren anderen Aufgaben oftmals nicht genügend Zeit, um die erforderlichen Fachlandkarten oder Bebauungspläne zu entwickeln, die für eine strategische Entwicklung der IT-Landschaft erforderlich sind. Außerdem hat das Architektur-Board heute zu wenig Befugnisse, um Redundanzen, die von Fach- und IT-Architekten erkannt werden, stadtweit durchzusetzen.

Die Konsequenz ist unter anderem, dass diese verteilt entstandenen Architektur- und Infrastrukturkonzepte für die Verfolgung von strategischen Zielen der LHM (stadtweiter mobiler Zugriff, Optimierungen in der Anwendungsentwicklung und im Betrieb, LifeCycle-Management) nicht ausreichen und aufgrund eines fehlenden, umfassenden LifeCycle-Managements die Mehrzahl der Anwendungen älter als fünf Jahre ist. Zwei Drittel der Anwendungen ist sogar älter als zehn Jahre. Einige Anwendungen sind sogar seit den 80er Jahren bei der LHM in Betrieb. Für diese Alt-Anwendungen häufen sich Störungen, wächst der Aufwand für Wartung und Pflege und entstehen Sicherheitsrisiken. it@M hat zwar in den letzten Jahren neben den Betriebsübernahmen eine Reihe von Modernisierungsmaßnahmen umgesetzt, diese müssen aber ergänzt und konsequent weiterbetrieben werden.

### **IT-Sicherheitsmanagement**

Die Inhalte zum Thema „IT-Sicherheitsmanagement“ finden sich in der nichtöffentlichen Beschlussvorlage.

### **Kompetenzen und Werkzeuge**

Die für eine effiziente und effektive Serviceerbringung notwendigen Prozesse, z. B. des Incident-Managements oder des Request-Fulfillments, wurden im Rahmen des Programms „MIT-KonkreT“ in Anlehnung an den Industriestandard ITIL v3 definiert und auch funktionsfähig für die LHM eingeführt. Allerdings erschweren teilweise individuelle Ausprägungen der Prozessabläufe inklusive der eingesetzten Werkzeuge oftmals den Prozessfluss und erzeugen Aufwand. Teilweise sind Prozesse, z.B. das Change Management, noch nicht ausreichend definiert, eingeführt oder werden nicht entsprechend genutzt.

### **IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement**

Ein zentrales Ergebnis des „MIT-KonkreT“-Programms war die Definition und Etablierung eines Prozesses „IT-Lösungsmanagement“ für die Entwicklung von Services. Für diesen Prozess gibt es unterschiedliche Varianten („roter“, „blauer“, „grüner“ Weg) und zusätzliche Möglichkeiten, um den Prozess an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erfordernisse flexibel anpassen zu können. Flankiert wird das IT-Lösungsmanagement durch das Rahmenwerk „ProjektPLUS“, das die stadtweit verbindliche Methode für die Durchführung von Projekten vorgibt.

Der Gutachter stellt allerdings fest, dass trotz dieser guten Vorgaben die Umsetzung nicht flächendeckend, einheitlich und konsequent gelebt wird, da z.T. Vorgaben und Rahmenbedingungen für die Nutzung der entsprechenden Freiräume fehlen und die Einhaltung der Vorgaben auch nicht überprüft wird. Dies führt laut Gutachter u.a. zu den oftmals kritisierten langen Laufzeiten und durch Qualitätsmängel verursachte hohe Kosten für Vorhaben.

## **IT-Vorhabensplanung**

Der stadtweite IT-Vorhabensplanungsprozess wird seit 2012 einmal jährlich durchgeführt und kontinuierlich weiterentwickelt. Ergebnis ist ein gesamtstädtischer Vorhabensplan, der einen strategischen Überblick über die in der LHM für das jeweilige Jahr geplanten Vorhaben bietet. Obwohl der Prozess mittlerweile gut etabliert ist und die Beteiligten mit dem Prozess vertraut sind, wird der Aufwand für die Planung der Vorhaben immer noch als zu hoch angesehen. Dies gilt insbesondere für Planungsaufwände für Vorhaben, die letztlich aufgrund von Ressourcenengpässen oder anderen fachlichen Entscheidungen nicht durchgeführt werden. Auch liefert der Prozess keinerlei Informationen über die laufende Durchführung von Vorhaben und kann somit auch keine Rückkopplungen auf die zukünftige Planung herstellen.

## **IT-Performance Management / Service-Portfolio Management**

Ein Ziel von MIT-KonkreT war die Einführung von Serviceorientierung in der IT. Zentrales Element sind hierbei IT-Services, die gemäß dem Bedarf der Nutzenden definiert, bereitgestellt und mit vereinbarten Service Levels abgerufen werden können.

Als ein Ergebnis existiert in der LHM ein IT-Servicekatalog, der als zentrale Informationsquelle für die Referate und Eigenbetriebe dient und sämtliche von it@M und dIKA aktuell angebotenen bzw. in Kürze verfügbaren IT-Services beschreibt.

Das eingeführte Service Level Management betrachtet für einzelne IT-Services die Einhaltung des jeweiligen Service Levels anhand von vereinbarten Leistungskennzahlen. Darüber hinaus werden im Rahmen von Kundengesprächen und Kundenzufriedenheitsbefragungen Änderungswünsche des Kunden am fachlichen Leistungsumfang der IT-Services erhoben.

Allerdings existiert stadtweit keine zentrale Steuerung für die Definition und Verwaltung von IT-Services. Ebenso fehlen die zugehörigen Prozesse und Rollen für die strategische Entwicklung des IT-Serviceportfolios der LHM. Diese fehlenden Bausteine sind jedoch zwingend erforderlich, um die Serviceorientierung in der IT nachhaltig zu etablieren und die strategische Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Eine detaillierte Analyse des skizzierten IST-Zustandes ist in Kapitel 5 zu finden. Der angestrebte SOLL-Zustand wird darauf aufbauend in Kapitel 6.8 beschrieben.

## **IT-Strategie und IT-Card**

Im Jahr 2015 wurde erstmalig im Hinblick auf die Jahre 2016 und 2017 der durch STRAC entworfene Strategieentwicklungsprozess (StepIT) durchlaufen und die resultierende IT-Strategie durch den Stadtrat im November 2015 entschieden.

Das Vorhandensein einer solchen IT-Strategie ist ein wichtiges und wertvolles Ergebnis. Dies wird auch vom Gutachter durch die Aussage bestätigt, dass mit der vorliegenden IT-Strategie viele aktuelle Problemfelder adressiert werden, wodurch die Grundlagen für zukünftige strategische Veränderungen geschaffen werden können. Allerdings vermisst der Gutachter eine Priorisierung und das Aufzeigen von Abhängigkeiten der Handlungsfelder und Handlungsziele untereinander sowie insbesondere auch strategische Ziele, um die Situation der IT der LHM auf längere Sicht zu verändern.

In vertiefenden Gesprächen mit dem Gutachter wurde insbesondere der letzte Punkt dahingehend erläutert und diskutiert, dass in vielen Unternehmen und Verwaltungen

eine „digitale Strategie“ aufgelegt wird. München hat diesbezüglich bereits einige Erfahrungen gesammelt und hat diese zusammen mit dem Gutachter auf den Leitkongress der öffentlichen Verwaltung „Zukunftskongress Staat und Verwaltung“ in Berlin sowohl 2016 als auch 2017 dargestellt. Auch wenn die Aktivitäten von München in einigen Fällen beispielhaft sind, erfordert die konkrete und ganzheitliche Umsetzung noch einige Anstrengungen, was der Komplexität, Tragweite und den erheblichen Auswirkungen dieses Themas geschuldet ist. Im Rahmen der folgenden Soll-Konzeption wird daher auch eine Einordnung zur IT-Strategie und ganzheitliche Darstellung des Vorgehens vorgenommen.

Ebenso existiert seit 2012 eine Balanced Scorecard (IT-Card), um die strategische Steuerung zu unterstützen. Dies schafft auf einer aggregierten Ebene Transparenz und ermöglicht prinzipiell die Ableitung gezielter Steuerungsmaßnahmen. Allerdings sind die in der IT-Card enthaltenen Informationen teilweise noch zu operativ und weniger strategisch ausgerichtet. Hinzu kommt, dass die erfassten Informationen in der Regel bis zu zwei Monate alt sind, so dass nur selten entsprechende Maßnahmen definiert und umgesetzt werden.

## **5. Analyse des IST-Zustandes**

### **5.1. Überblick und Vorgehen**

Die Analyse des IST-Zustands der LHM lehnt sich eng an die im Gutachten ausführlich dargestellte IST-Aufnahme an (s. Gutachten S. 24-138 sowie S. 157-209). Die dort identifizierten Schwachstellen wurden im weiteren Verlauf technischen Handlungsfeldern zugeordnet. Die nachfolgende Darstellung orientiert sich zum besseren Vergleich mit der SOLL-Konzeption an diesen Handlungsfeldern.

### **5.2. IT-Arbeitsplatz**

Ein einheitlicher IT-Arbeitsplatz existiert bei der LHM aktuell nicht. Es gibt Konsolidierungsbestrebungen, diese sehen aber dennoch zwei Betriebssystemfamilien vor - Linux und Windows.

Aktuell betreibt die IT der LHM ca. 18.500 LiMux Basis-Clients und ca. 10.700 Windows-Standard-Clients.

#### **Hoher Aufwand durch die Vielzahl der unterstützten Clientbetriebssysteme**

Diese unterschiedlichen Ausprägungen erzeugen nicht nur einen immensen Aufwand bei der Entwicklung, der Bereitstellung und dem Betrieb, sondern führen auch zu einer verzögerten Bereitstellung von aktuellen Versionen und Aktualisierungen.

Der Einsatz zweier unterschiedlicher Betriebssysteme für den Arbeitsplatz (LiMux und Windows) erfordert doppelte Strukturen (Architektur, Infrastruktur, Werkzeuge, Wissen / Fähigkeiten) in der Entwicklung und im Betrieb. Aufgrund fehlenden Life-Cycle-Managements bei der Anwendungslandschaft müssen gar verschiedene Betriebssystemversionen gepflegt werden. Patches führen aufgrund der allgemeinen Risiken und verschiedenster Abhängigkeiten teilweise zur Einschränkung der Stabilität und Zuverlässigkeit von Anwendungen. Demgegenüber resultieren aus den Betriebssystemreleases hohe Aufwände im Systemtest sowie auch in der Abnahme, der Rollout von neuen Versionen verzögert sich abhängig von den

Rahmenbedingungen. Es existiert über längere Zeiträume eine Mischung verschiedener Releasestände.

Die Lebenszyklen der Clients werden dadurch sehr lang; der vollständige Rollout neuer Clients kann bis zu 2,5 Jahre dauern. Aufgrund der langen Lebenszyklen sind veraltete Software-Produkte mit Sicherheitslücken und ohne Herstellersupport im Einsatz. Sicherheitsrisiken und das Risiko von Systemausfällen steigen.

### **Aktuelle Windows- / LiMux-Clients erfüllen die Anforderungen der Referate nicht**

Die Auswertung der IT-Zufriedenheitsbefragung schaffte einen umfassenden Überblick über die Nutzerbedürfnisse der IT-Anwender(innen) und IT-Schaffenden. Die IT der LHM befriedigt in wichtigen Bereichen nicht die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Grund ist die fehlende Kompatibilität zwischen Anwendungen und Betriebssystemen insbesondere die nicht nutzerfreundliche Bürosoftware.

Durch zahlreiche Maßnahmen, wie beispielsweise der Stabilisierung und punktuellen Verbesserung des LiMux-Clients, die mobile Kommunikationsoffensive mit ihren Themen „Full VPN“ (ermöglicht den verschlüsselten Fernzugriff auf LHM-Anwendungen), „mobiler IT-Arbeitsplatz“ und die Einführung von Smartphones und Tablets oder der Bereitstellung eines aktualisierten Internetbrowsers, konnten schon einige der im Rahmen von GPTW identifizierten stadtweiten IT-Handlungsfelder (wie z. B. die Verbesserung der stadtweiten Bürokommunikation - GPTW Handlungsfeld 7.5) adressiert werden.

Andere Hauptprobleme sind noch präsent:

- Bei der Nutzung von LibreOffice werden seitens der Beschäftigten deutliche Verzögerungen beim Öffnen und Speichern von Dateien, sowie Schwierigkeiten und Verzögerungen beim Drucken beklagt (GPTW Handlungsfeld 7.10 - LiMux-Probleme verringern). Eine aktuelle LibreOffice Version befindet sich zur Zeit im Test.
- Die bei LHM eingesetzte LibreOffice Version ist deutlich veraltet und die neueste Version des Herstellers kann aufgrund von zahlreichen fachlichen Abhängigkeiten nicht unmittelbar zum Einsatz kommen. Die Referate und Eigenbetriebe profitieren daher auch nicht von den Verbesserungen und Korrekturen der neuen Version, welche u.a. die Formatierung von Textdokumenten und Funktionsfehler in der Tabellenkalkulation adressieren (GPTW Handlungsfeld 7.11 - Open-Office Probleme verringern)
- Der Austausch mit Externen gestaltet sich aufgrund der mangelnden Interoperabilität zwischen LibreOffice und Microsoft Office schwierig. Öffnet man ein in Microsoft Office erstelltes Dokument, gehen häufig Formatierungen von Texten, Bildern, Rahmen etc. verloren, so dass das resultierende Dokument im schlimmsten Fall nicht mehr verwendbar ist (GPTW Handlungsfeld 7.7 - Datentransfer/-austausch mit Externen verbessern). Für diese Zwecke wird daher seit mehr als 3 Jahren Microsoft Office per Terminalserver angeboten.

## Virtualisierung von Arbeitsplätzen in der LHM und der öffentlichen Verwaltung

Wie oben beschrieben ist das mangelnde Life-Cycle-Management der Anwendungen ein wesentlicher Treiber für die Vielfalt der zu unterstützenden Clients, mit den bekannten negativen Auswirkungen. Bei der Einführung eines einheitlichen Windows Arbeitsplatzes müssen die vorhandenen Anwendungen daraufhin geprüft werden, ob deren Clientanteile auf der neuen Windows-Plattform lauffähig sind. Einfach beantworten lässt sich diese Frage für die Fachanwendungen, die clientseitig „plattformunabhängig“ realisiert sind. Dies ist der Fall für webbasierte Anwendungen, die lediglich einen Standardbrowser auf Clientseite erfordern. Dies gilt aber auch für Anwendungen, die über die bei der LHM im Einsatz befindliche Applikationsvirtualisierungs-Plattform (MoviA) virtualisiert angeboten werden. Über diese Plattform werden die Anwendungen zentral betrieben und den Anwendenden über ein browserbasiertes Portal auf dem Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt.

Neben der oben beschriebenen „Plattformunabhängigkeit“ auf Clientseite bestehen die großen Vorteile solcher Lösungen in ihrem vollständig zentralen Betrieb und der damit einhergehenden schnelleren und effizienteren Bereitstellung beispielsweise von Sicherheitsaktualisierungen oder neuen Versionen.

Es ist daher eine wesentliche strategische Anforderung bei der Modernisierung der Anwendungen, den Anteil an „plattformunabhängigen“ bzw. **virtualisierbaren Anwendungen bei der LHM zu erhöhen, sofern dem aus wirtschaftlichen und fachlichen Gesichtspunkten nichts entgegen steht. Ein hierbei zu betrachtender fachlicher Aspekt ist z. B., dass bei mobilen Arbeitsplätzen Anwendungen möglicherweise auch „offline“, d. h. ohne Netzanbindung zugänglich sein müssen.**

### 5.3. Architektur und Infrastruktur

#### Architektur

In Bezug auf die Anwendungslandschaft nennt das Gutachten als maßgebliche Schwachstelle **veraltete Produkte ohne Herstellersupport, redundante Anwendungen und Sicherheitsrisiken bei Anwendungen.**

Eine Vielzahl der Anwendungen ist älter als fünf Jahre. Für diese Anwendungen häufen sich Störungen, der Aufwand für Wartung und Pflege wächst kontinuierlich und es entstehen Sicherheitsrisiken. Da Hersteller zudem ggf. keinen Support mehr liefern, wird die LHM auch zunehmend abhängig von kleinen Spezialunternehmen.

Als Ursachen für die hohe Anzahl von parallel betriebenen und teilweise veralteten Anwendungen nennt das Gutachten:

- **Fehlende konsequente Durchführung der Konsolidierung und Abschaltung „alter Anwendungen“:** Bei der Einführung von neuen referatsspezifischen Anwendungen bleiben die alten Anwendungen oft noch erhalten, um auf alte Daten/Fälle zugreifen zu können.
- **Nicht ausreichende IT-Governance:** IT-Governance bezeichnet den Ordnungsrahmen für die Leitung, Organisation und Überwachung der IT. Mit der IT-Governance soll sichergestellt werden, dass die Organisationsziele durch den IT-Einsatz unterstützt und vorangetrieben werden. Die vorhandene IT-

Governance und die Kontrolle der Anwendungslandschaft sind nicht ausreichend definiert; es findet keine durchgängige Prüfung statt, ob Anwendungen oder Infrastrukturelemente schon in anderen Bereichen im Einsatz sind und genutzt werden können.

- **Fehlende Vorgehenspläne (Roadmaps):** Für große und kritische Verfahren und Plattformen (z.B. SAP und AKDB-Lösungen) fehlen Roadmaps, über die eine strategische Steuerung des Einsatzes und der Weiterentwicklung erfolgen kann.

Der Gutachter betont die zentrale Bedeutung eines proaktiven Managements der stadtweiten IT-Architektur und IT-Anwendungslandschaft auf Basis dokumentierter IST- und SOLL-Bebauungspläne („Enterprise Architecture Management“, EAM).

Bezüglich der Dokumentation des IST-Standes wurden zwar in der Vergangenheit schon erste Schritte unternommen - nicht zuletzt durch die rechtsverbindliche Vorgabe, die Fachanwendungen auf den einheitlichen Zeichensatz String.Latin (UNICODE) umzustellen - diese sind aber noch lange nicht abgeschlossen; zudem existiert kein stadtweit einheitliches Zielbild und kein Vorgehensplan, wie die Anwendungen zukünftig weiterentwickelt und modernisiert, Synergien identifiziert und Altlasten abgebaut werden können.

IT-Architekturen und IT-Architekturmodelle sind gemäß Einschätzung des Gutachters essentielle Grundlage, um die gesetzten Ziele strukturiert und nachhaltig erreichen zu können. Bisher wird in der LHM nur ein geringer Teil der relevanten Informationen aus der realen IT in Form von Architekturen beschrieben und effektiv genutzt.

## Infrastruktur

Positiv hervorzuheben ist, dass der Investitionsstau auf Seiten der IT-Infrastruktur schon deutlich verringert werden konnte. Anfang 2012 waren ca. 80% der Systeme (Server, Netzwerk) abgeschrieben. Nach Information von it@M wurden bisher ca. 80 Mio. € für Maßnahmen zur Beseitigung der Infrastrukturprobleme aus der Vergangenheit investiert. Ein Großteil davon ist bereits geleistet, unter anderem in den Initiativen:

- Rechenzentrums-Neubau und Konsolidierung der 56 Betriebsstandorte
- Maßnahmen zur Stabilisierung nicht gewarteter Systeme und Anwendungen (BeST)
- Aufbau zentrales Filesystem (ZenDa)
- Modernisierung der Netzwerk- und Security-Infrastruktur (NeSsi)
- Einführung eines „Windows-Standard-Clients“ auf Basis Windows 7.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen sowie geplanter Vorhaben wie die „Mobile Kommunikationsoffensive“ konnten ebenfalls einige der im Rahmen von **GPTW** identifizierten stadtweiten IT-Handlungsfelder adressiert werden, insbesondere die Verbesserung der Telearbeit (GPTW Handlungsfeld 7.2) und die Möglichkeiten der mobilen IT-Nutzung (GPTW Handlungsfeld 7.6). Geplant für 2017 ist weiterhin die Verbesserung des stadtweiten Softwareangebots für E-Mail und Kalender (GPTW Handlungsfeld 7.4).

Trotz dieser umfangreichen und wichtigen Investitionen bestehen noch Schwachpunkte, deren Beseitigung wesentliche Voraussetzung für die Einführung eines stadtweit einheitlichen Windows-Client-Arbeitsplatzes sowie die Zukunftsfähigkeit und Mobilität der Anwendungen sind.

Dies sind insbesondere:

- **Notwendige Verbesserungen sind am bestehenden Verwaltungsnetz und Verzeichnisdienst noch umzusetzen:** Das bestehende Verwaltungsnetz und der Verzeichnisdienst erfüllen die funktionalen und sicherheitstechnischen Anforderungen für die Bereitstellung und den Betrieb von standardisierten mobilen oder stationären IT-Arbeitsplätzen und Peripheriegeräten nicht.
- **Hoher Aufwand und Risiken beim Identity Management:** Das Identity Management (IM) ist ein zentrales Instrument für die Verwaltung von Benutzerkonten und für das Rechtemanagement von Anwendungen und Ressourcen (z.B. Drucker, Datenablage etc.). Identity Management wird in der LHM aktuell in fünf verschiedenen Systemen realisiert, die teilweise redundant sind. Dies führt zu erhöhten Aufwänden und potentiellen Sicherheitslücken.

#### 5.4. IT-Sicherheitsmanagement

Die Inhalte zum Thema „IT-Sicherheitsmanagement“ finden sich in der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage.

#### 5.5. Kompetenzen und Werkzeuge

MIT-KonkreT schaffte die wesentlichen Grundlagen für die heutige gemeinsame, kundenorientierte Leistungserbringung von dezentralen und zentralen Einheiten bei der LHM. Hier sind insbesondere die Einführung einheitlicher Rollen und durchgängiger Serviceprozesse auf Basis des ITIL-Standards v3 (insbesondere Request Fulfillment, Incident-, Problem-, und Change Management sowie Release- und Deployment Management) hervorzuheben.

Das IT-Gutachten bestätigt dies, konkretisiert aber, dass die grundlegenden ITIL-Prozesse und Rollen in der LHM zwar eingeführt sind, jedoch einige der Rollen und Prozesse noch unklar bzw. überschneidend definiert sind und teilweise auch nicht entsprechend gelebt werden.

Hinzu kommt, dass eine Reihe von Stellen schon seit längerer Zeit nicht besetzt werden kann und die Mitarbeitenden auch nicht immer entsprechend für die Ausführung der Rollen geschult bzw. ausreichend qualifiziert sind (Beispiel: Rolle „Component Owner“ bei it@M).

Diese Unklarheiten in der Rollenzuordnung und Prozessdefinition führen in Kombination mit teilweise unbesetzten Stellen, nicht immer ausreichender Schulung und Qualifizierung der Mitarbeitenden zu unregelmäßigen Prozessdurchführungen, hohen Abstimmungsaufwänden und qualitativen Defiziten in den Ergebnissen.

Auch ist eine zentrale Instanz, die proaktiv und übergreifend die Einhaltung der Prozesse bzw. die Qualität der Prozessdurchführung überprüft und sicherstellt und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen umsetzt, bisher bei der LHM nicht dauerhaft etabliert.



Das Nachfolgeprojekt zu MIT-Konkret „ITIL-Prozesse gemäß MIT-KonkreT“ führt derzeit die noch nicht vorhandenen ITIL-Prozesse Change Management sowie Release- und Deployment Management ein. Gleichzeitig übernimmt das Projekt für die bereits eingeführten ITIL-Prozesse die laufende Prozesssteuerung und Qualitätssicherung. Hier werden neben den Aufgaben zur Prozesssteuerung auch die im IT-Gutachten adressierten Schwachpunkte bzgl. Prozess-Rollen und -Wahrnehmung für die ITIL-Prozesse berücksichtigt.

Die Fortführung der ITIL Umsetzung bei der Stadt wird vom Gutachter als grundlegende Basis für eine zukünftig serviceorientiertere Aufstellung der IT-Organisation vorausgesetzt.

Im Rahmen des Projektes wurden für die Aufgaben in der Prozesssteuerung zwei Stellen, für die Aufgaben der Qualitätssicherung bei der Prozessmodellierung ebenfalls zwei Stellen befristet sowie eine Stelle für die Projektunterstützung befristet bis Ende 2018 genehmigt. Durch den Wegfall der Stellen im Bereich der ITIL-Prozesssteuerung und Prozessqualitätssicherung mit Ablauf der Befristung würde die Gefahr bestehen, dass

- die kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse nur sehr punktuell stattfindet,
- die Fortbildung der am Prozess Beteiligten nicht weiter geführt wird,
- die Durchführung der Prozesse keiner Qualitätssicherung und Überwachung unterliegt,
- erreichte Standardisierungen nicht nachverfolgt werden und damit verloren gehen,
- die vom Gutachter geforderten Prozesse nicht mehr gelebt werden und
- es damit zu einer Verschlechterung der Serviceerbringung in der IT kommt, die ja im Wesentlichen auf den genannten Prozessen basiert
- die bereits im Rahmen von MIT-Konkret angestrebte Serviceorientierung weiterhin nicht im notwendigen Maß zur Geltung kommt

Zur IT-Unterstützung der Prozesse wurde in den vergangenen Jahren in diverse IT-Service-Tools und technische Hilfsmittel investiert (z.B. assyst, Known Error Database (KEDB), Servicekatalog, CMDB). Allerdings wurden die jeweiligen Werkzeuge in der Regel für einen spezifischen Zweck eingeführt, für die verschiedenen Einheiten teils uneinheitlich konfiguriert und nicht in die bestehende Systemlandschaft integriert. Gemäß Gutachter existiert aktuell bei der LHM kein abgestimmter Einsatz der IT-Service-Werkzeuge oder gar ein integriertes IT-Service-Management-Tool, das die operative Arbeit adäquat unterstützt. Diese Vielfalt der IT-Service-Tools führt zu einer ineffizienten Nutzung, zu Zusatzaufwänden bei Abstimmungen zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Einheiten und infolgedessen auch zu Qualitätsmängeln.

Eine weitere durch den Gutachter identifizierte Schwachstelle ist das Fehlen eines referatsübergreifenden IT-Wissensmanagements bei der LHM. Das Wissen ist heute immer noch überwiegend in den Köpfen der Mitarbeitenden oder aber in zahlreichen umfangreichen, aber oftmals nicht aktualisierten Dokumenten verstreut abgelegt. Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender ist daher in der Regel ein extrem zeitaufwendiger und kostspieliger Prozess, der gerade deswegen so schmerzhaft ist, da er die ohnehin schon knappen Ressourcen der bestehenden Mitarbeitenden angreift. Da aufgrund

des demografischen und personellen Wandels zu erwarten ist, dass die LHM in den nächsten Jahren in beträchtlichem Umfang personalisiertes Know-How verlieren wird, ist der effiziente Aufbau und die Weitergabe von Wissen umso notwendiger.

Zwar existieren aktuell einige technische Insellösungen (wie bspw. die im Rahmen des E- und Open-Governments aufgebaute Kooperationsplattform oder die Formularensammlung des WollMux) bzw. schaffen einige aktuell laufende Projekte weitere technische Infrastruktur für ein Wissensmanagement (z.B. das Projekt „Intranet Neu“ bzw. die Schaffung eines stadtweit zugreifbaren Filesystems „ZenDa“), es fehlt aber ein stadtweites Konzept und die Verantwortung für die Einführung eines einheitlichen und stadtweiten Wissensmanagements.

Zusammengefasst bestehen die Schwächen laut Gutachten in:

- Unzureichender Definition bzw. fehlende IT-Prozesse
- Unzureichender Definition, Wahrnehmung und Kompetenzen der IT-Rollen
- Ineffizienter Nutzung der IT-Service-Tools (assyst, KEDB, Servicekatalog)
- Fehlendes referatsübergreifendes IT-Wissensmanagement.

## 5.6. IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement

Eines der zentralen Ergebnisse des MIT-KonkreT Programms war die Schaffung eines einheitlichen und verbindlichen IT-Prozessmodells, nach dem Vorhaben und Projekte<sup>2</sup> bei der LHM durchgeführt werden. Dieses wurde im Verlauf der letzten Jahre um verschiedene Varianten („roter“, „blauer“, „grüner“ Weg) erweitert, um der unterschiedlichen Komplexität von Vorhaben und den daraus resultierenden unterschiedlichen Erwartungen an den Umsetzungszeitraum von Vorhaben gerecht zu werden.

Trotzdem wurde laut Gutachten von den Referaten übereinstimmend geäußert, dass die Bereitstellung neuer Anwendungen zu lange dauert. Von der Anforderungserhebung über die Vergabe bis zur Produktivsetzung vergehen in der Regel 3 bis 5 Jahre.

Die Einflussfaktoren für die lange Durchführungsdauer sind vielfältig: Fehlende Ressourcenverfügbarkeit und fehlende übergreifende Ressourcenplanung, nicht ausreichend komprimierte Abwicklung von Aufgabenpaketen, unzureichende Analysen und Spezifikationen von Anforderungen, nicht ausreichend qualifiziertes Projektmanagement, fehlende Kommunikation und Definition von Verantwortungen, zu lang dauernde Teilprozesse (insbesondere Beschaffung und Vergabe) sowie langwierige Abstimmungsrunden.

Mit längerer Durchführungsdauer steigt auch das Risiko, dass sich während der Durchführung Änderungen und neue Abhängigkeiten ergeben, was insgesamt zu einer ineffizienten Vorhabensabwicklung führt.

Wesentliche Schwachstellen, die den oben genannten Einflussfaktoren für eine lange Durchführungsdauer zugrunde liegen, sind laut Gutachten:

- Mängel in der Qualitätssicherung bei Vorhaben: Die Qualität der Anforderungen, Ergebnisartefakte, Testfälle, Testdaten sowie Softwarecodes in den Vorhaben ist unzureichend.

<sup>2</sup> Die Begriffe Vorhaben und Projekte werden in den nachfolgenden Kapiteln synonym verwendet. Im engeren Sinne sind IT-Vorhaben auch Projekte, die mit Projektmanagement-Methoden nach dem Standard ProjektPLUS durchgeführt werden sollten.

- Hoher Aufwand und Wiederholungen beim Testen: Das häufige Fehlen einer produktionsnahen Testumgebung, Test-Know-How und Möglichkeiten zur Testautomatisierung führen zu hohen Abstimmungs- und manuellen Durchführungsaufwänden.
- Mangelnde Qualität der Aufwandsschätzungen und beim Controlling der Projekte: Die vorhandenen Templates werden nicht einheitlich verwendet und es erfolgt keine Erfassung von Kennzahlen. Ursache ist u.a., dass Vorgaben und eine Toolunterstützung fehlen, um Kennzahlen der Vorhaben und Projekte auszuweisen (z.B. Ist- vs. Plan-Kosten, Projektlaufzeit, Anzahl an Change Requests).
- Fehlende Projektmanagement-Vorgaben und deren Anwendung: Fehlende Vorgaben für die Durchführung von Projekten (welche Dokumente sind zu erstellen) und Überprüfung der Anwendung dieser Vorgaben.

Ergänzend zum Gutachten, muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass durch die Ende 2014 vom Stadtrat beschlossene Folgestufe des IT-Multiprojektmanagements (Nr. 14-20 / V 00893) in diesem Bereich bereits schon erste spürbare Verbesserungen erzielt werden, dies wird im Folgenden dargestellt.

Im Rahmen des stadtweiten IT-Multiprojektmanagements wurden in den vergangenen beiden Jahren gemäß Stadtratsauftrag ein einheitliches Vorgehen in Form eines Leitfadens definiert, um IT-Vorhaben planen und schätzen zu können, und mit sehr positiver Resonanz erste Pilotschulungen für Mitarbeitende durchgeführt. Zusätzlich wurden im Rahmen der IT-Vorhabensplanung diverse Ansatzpunkte identifiziert und Maßnahmen ergriffen, um Abhängigkeiten und Synergiepotentiale zwischen Vorhaben frühzeitig zu identifizieren und Vorschläge mit dem weiteren Umgang der Abhängigkeiten zu machen.

Bei STRAC und für die großen Referate, die selbst eine hohe jährliche Anzahl von Vorhaben abwickeln oder Vorhaben für stadtweite Anwendungsplattformen koordinieren müssen, wurden Stellen für sogenannte Projektkoordinatoren eingeführt, die in die Referate abgeordnet wurden.

Hauptzielsetzung der Projektkoordination war, die übergreifenden zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorhaben zu managen, Risiken und Auswirkungen von Verschiebungen möglichst frühzeitig zu erkennen, zu kommunizieren und Maßnahmen zum Umgang mit diesen Abhängigkeiten und Risiken zu entwickeln. Durch die frühzeitige und proaktive Berücksichtigung dieser Abhängigkeiten konnten negative Auswirkungen hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten erkannt und reduziert werden.

So konnte beispielsweise im Sozialreferat Ende 2016 die Plattform für die Online-Wohnungsvergabe der Stadt München (Soziales Wohnen Online, SOWON) durch erfolgreiche Projektkoordination letztlich termingerecht, im vorgesehenen Kostenrahmen und mit großer Benutzerzufriedenheit in Betrieb genommen werden.

Im Kreisverwaltungsreferat wurden die Aktivitäten im Kontext „Publikumsverkehr“ gebündelt und werden nun im Rahmen eines gemeinsam durch einen Projektkoordinator koordinierten Programms gesteuert, um eine abgestimmte Planung und Einführung in diesem hoch öffentlichkeitswirksamen Bereich zu erzielen.

Im Referat für Bildung und Sport wurden die Ziele und Zeitpläne verschiedener stadtweiter Infrastruktur-Projekte miteinander verknüpft, Abhängigkeiten transparent gemacht und aufgelöst; im Ergebnis konnten über 2.500 Clients in 450 KITAs und dem

Zentralbereich termingerecht ausgerollt und gleichzeitig die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden minimiert werden.

In der Stadtkämmerei und im Baureferat wiederum wurden u.a. Mechanismen und Vorgehensweisen aufgebaut, um die Planung und Steuerung von Vorhaben transparenter und effektiver zu gestalten, z.B. das Ressourcenmanagement und das Projektkostencontrolling.

Weitere Arbeitsschwerpunkte der Projektkoordinatoren zur Erzielung von Verbesserungen in den oben genannten Problembereichen waren, je nach Referat in unterschiedlicher Ausprägung:

- Aufbau und Etablierung einheitlicher, verbindlicher dezentraler Vorgaben für die Durchführung von Vorhaben und Projekten.
- Aufbau eines dezentralen Vorhabens- und Projekt-Controllings, um relevante Kennzahlen für Vorhaben und Projekte zu erfassen und nachzuhalten.
- Transparenz der Ressourcenverfügbarkeit und Einführung einer Vorgehensweise zur effizienteren Planung und Steuerung von Ressourcen in den Einheiten.
- Wissensaufbau und Coaching von Projektleitungen in ihrem direkten Wirkungsumfeld.

Allerdings wurden die 2014 bewilligten Stellen für die Projektkoordination auf drei Jahre befristet genehmigt; werden sie nicht verlängert, fallen die in den vergangenen Jahren erzielten positiven Nutzeneffekte wieder weg. Zusätzlich ist mit dem Wegfall der Stellen auch mit Problemen zu rechnen, da die Projektkoordinatoren mit ihren Aufgaben mittlerweile fest in den Referaten verankert sind. Während der vergangenen knapp drei Jahre wurde auch deutlich, dass eine weitere Stelle für Projektkoordination im SAP-Umfeld benötigt wird; diese könnte idealerweise für das Personal- und Organisationsreferat vorgesehen werden, da dort neben SAP die Notwendigkeit zur Koordination weiterer Projekte zu stadtweiten Anwendungsplattformen existiert.

Eine weitere im o.a. Beschluss (Nr. 14-20 / V 00893) festgestellte Schwachstelle liegt darin, dass die derzeitige Tool-Unterstützung für das IT-Projekt- und IT-Multiprojektmanagement weder durchgängig noch einheitlich ist. Zudem fehlen in einigen Bereichen entsprechende Funktionalitäten gänzlich, wie z.B. Portfolioübersichten, Planungssimulationen zu Projektportfolios und Visualisierung von mehreren Projekten und deren Abhängigkeiten.

Das stadtweite IT-Multiprojektmanagement bei STRAC wurde daher durch den Stadtrat im Rahmen des o.a. Beschlusses (Nr. 14-20 / V 00893) beauftragt, die Anforderungen an ein zentrales Tool zur Planung und Steuerung von IT-Vorhaben zu erheben, um die aktuell im Einsatz befindlichen Systeme zur Planung und Durchführung von IT-Vorhaben zu harmonisieren, zu vereinfachen und zu reduzieren.

Die Erhebung der Anforderungen ist inzwischen auftragsgemäß abgeschlossen, außerdem wurde eine Markterkundung durchgeführt. Im Ergebnis zeigt sich, dass am Markt eine große Menge von geeigneten Softwarelösungen existiert, die die erhobenen Anforderungen in ausreichendem Maße abdecken. Sämtliche betrachteten Softwarelösungen sind dabei flexibel in der Abbildung von Organisationen und lassen sich für die im IT-Gutachten betrachteten Organisationsformen verwenden. Die klare Empfehlung aus der Analyse ist, eine am Markt verfügbare Standardsoftware auszuwählen anstatt eine aufwendige Eigenentwicklung zu starten.

### **Empfehlung des Gutachters zur Einführung eines Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools:**

Das seitens des IT-Multiprojektmanagements geplante Vorhaben zur Einführung eines zentralen „Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools“ wird explizit auch durch den Gutachter zur Umsetzung empfohlen und als sinnvoll eingeschätzt (Empfehlung LMPM-E3).

Gemäß Aussage des Gutachters wird erwartet, dass sich damit nicht nur die Steuerung von Vorhaben und Projekten verbessert, sondern auch deren Transparenz.

### **5.7. IT-Vorhabensplanung**

Ziel der IT-Vorhabensplanung ist, einen Überblick über den aktuellen Planungsstand und Fortschritt der IT-Vorhaben zu erhalten und Planungssicherheit herzustellen. Der Prozess der IT-Vorhabensplanung wurde in den vergangenen Jahren unter der Federführung des 2013 in der LHM etablierten IT-Multiprojektmanagements bei STRAC kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt.

Gemäß Einschätzung des Gutachters haben die bisher durchgeführten Anpassungen der IT-Vorhabensplanung (z.B. Anpassung der Planungsreihenfolge, bessere Synchronisierung mit der Haushaltsplanung, Berücksichtigung der dIKA-Ressourcen, Verteilungsmechanismen bei der Priorisierung) bereits zu einer Verbesserung beigetragen.

Jedoch reichen die Verbesserungsmaßnahmen noch nicht aus, um diesen wichtigen Prozess zur Zufriedenheit der beteiligten Einheiten durchzuführen.

Zum einen liegt die Verantwortung für die operative Umsetzung der initiierten Maßnahmen bei den beteiligten Einheiten. Das zentrale IT-Multiprojektmanagement kann auf Grund nicht übertragener Entscheidungsbefugnisse die Einhaltung des Prozesses nur koordinieren und nicht effektiv steuern.

Zum anderen beinhaltet die IT-Vorhabensplanung in ihrer jetzigen Form noch nicht die Elemente eines strategischen Projekt-Portfoliomanagements, die der IT eine mittel- bis langfristige Planung ermöglichen, um einerseits strategische Architekturentscheidungen treffen und andererseits den dazu notwendigen Ressourcen- und Skillbedarf für die nächsten Jahre ermitteln zu können.

Als wesentliche Schwachstellen identifiziert der Gutachter:

- Ineffiziente und aufwendige IT-Vorhabensplanung: Aufwendige Planungsschritte werden häufig auch für noch nicht ausgereifte oder wenig erfolgversprechende Bedarfsmeldungen durchgeführt. Da die Planungswerte aufgrund fehlender systemtechnischer Unterstützung nicht in ausreichendem Umfang erfasst werden, fehlt zudem eine Informationsbasis mit Erfahrungswerten.
- Unzureichende Transparenz und Steuerung der Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung: Über den Prozess der IT-Vorhabensplanung wird nur ein Ausschnitt der IT-Vorhaben geplant; eine unterjährige Aktualisierung der Informationen und eine ggf. darauf aufsetzende zentrale Steuerung findet nicht statt. Das Risiko ist, dass dadurch nicht alle Abhängigkeiten (z.B. bei Auswirkungen im Infrastrukturbereich) erfasst werden. Auswirkungen im Falle von Verzögerungen oder anderen Planungsabweichungen bleiben möglicherweise unberücksichtigt und sind nur schwer steuerbar.

In den Referaten, in denen aufgrund des Stadtratsbeschlusses zum IT-Multiprojektmanagement (Nr. 14-20 / V 00893) ein/e Projektkoordinator\_in tätig ist, übernimmt der/die Projektkoordinator\_in häufig die Rolle, die Transparenz bezüglich Planung und Steuerung der Vorhaben in der dezentralen Gesamtschau herzustellen.

Allerdings sind diese Projektkoordinatorstellen, wie im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, zeitlich befristet; bei einem Wegfall der Stellen können die erzielten Effekte nicht aufrecht erhalten werden. Gemäß IT-Gutachten sollte die Koordination von Vorhaben und Projekten aber als strategisch wichtige Linienaufgabe im IT-Referat erhalten bleiben. Demnach ist eine Entfristung bzw. Weiterbefristung nicht nur zu empfehlen, sondern auch im Sinne des IT-Gutachters. Zudem fehlt eine solche Projektkoordination bei der für die LHM als strategische Anwendungsplattform geplante SAP-Anwendungslandschaft.

Als weitere Schwachstelle ist die derzeitige Tool-Unterstützung für das IT-Projekt- und IT-Multiprojektmanagement weder durchgängig noch einheitlich. Zudem fehlen in einigen Bereichen entsprechende Funktionalitäten gänzlich, wie z.B. Portfolioübersichten, Planungssimulationen zu Projektportfolios, Visualisierung von mehreren Projekten und deren Abhängigkeiten.

Daten zur Planung, Umsetzung und Steuerung von Vorhaben und Projekten müssen häufig an mehreren Stellen erfasst und weiterverarbeitet werden, was neben dem erhöhten Aufwand auch zu inkonsistenten Darstellungen führen kann. Resultierende Fehlinformationen und daraus folgende Klärungsbedarfe erzeugen neben erhöhtem Aufwand auch eine Unsicherheit bezüglich der Aussagekraft der Daten.

### **Empfehlung des Gutachters zur Einführung eines Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools:**

Das oben angesprochene Vorhaben zur Einführung eines „Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools“ wird vom Gutachter auch im Hinblick auf die IT-Vorhabensplanung zur Umsetzung empfohlen (Empfehlung ITVH-E2.2).

Unterstützung erwartet der Gutachter durch die Einführung des Tools insbesondere im Hinblick auf das Vorhabensportfoliomanagement, das Reporting, die Transparenz der Vorhabensplanung, die gesamtheitliche Ressourcenplanung sowie zunehmende Möglichkeiten zur Standardisierung der IT.

Aktuell ist die Erhebung der Anforderungen abgeschlossen und es werden die Unterlagen für die Auswahl und Beschaffung eines Tools durch ein europaweites Vergabeverfahren vorbereitet. Allerdings wurden die für die Anforderungsqualifizierung eines zentralen „Vorhabens-, Projekt- und Ressourcenplanungstools“ bewilligten zwei Stellen für MPM-Strategen lediglich bis Ende 2017 befristet genehmigt; werden diese nicht verlängert, können Beschaffung und Einführung des Tools nicht stattfinden und die erwarteten Verbesserungen nicht umgesetzt werden.

## **5.8. IT-Performance Management**

Die Leistungserbringung der IT der Landeshauptstadt München an die Referate und Eigenbetriebe, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Partner erfolgt anhand von sogenannten IT-Services.

Der Begriff IT-Service umfasst alle Aspekte einer von der Verwaltung benötigten IT-Unterstützungen, z.B. ein Fachverfahren, von der Erstellung bzw. Beschaffung, über

den Betrieb und mögliche Weiterentwicklungen bis hin zu Themen wie Support, Verfügbarkeiten oder Abrechnungen.

IT-Services stellen im Rahmen der prozess- und serviceorientierten Ausrichtung der IT der Landeshauptstadt München somit ein zentrales Element dar. Vor diesem Hintergrund bezeichnet das IT-Gutachten mit dem Aufgabenbereich "IT-Performance Management" ein zentrales Instrument für IT-Verantwortliche, um den Bedarf und das Angebot von IT-Services zu planen und zu steuern und auf diese Weise die Anforderungen der Referate / Eigenbetriebe und die entsprechenden Lösungen der IT bestmöglich aufeinander abzustimmen.

Das IT-Gutachten beschreibt die folgenden Aspekte als zentrale Aufgaben des IT-Performance Managements:

- Management der Inhalte des IT-Service Portfolios: Welche IT-Services benötigt die Stadt / brauchen die Referate und Eigenbetriebe?
- Management der Veränderungen des IT-Service Portfolios: Wie stellen wir IT-Services wirtschaftlich und technologisch effizient bereit?
- Management der Performance des IT-Service Portfolios: Wie messen wir die Einhaltung der vereinbarten Leistungsversprechen und weisen diese den Kunden nach?

Unter dem IT-Serviceportfolio wird dabei die Gesamtheit aller IT-Services verstanden, die durch die IT sowohl für ihre Kunden als auch für die rein IT-interne Verwendung angeboten wird. Das Serviceportfolio der IT bildet somit die zentrale Schnittstelle der IT zu ihren Kunden und beeinflusst daher in hohem Maße den Wertbeitrag der IT im Rahmen der Unterstützung der fachlichen Geschäftsprozesse der Verwaltung.

Eine Reihe von Bausteinen, die im Rahmen des IT-Performance Managements angesiedelt werden kann und auf das IT-Serviceportfolio wirkt, wurde schon durch MIT-KonkreT initiiert. Diese Bausteine sind mittlerweile in der Organisation etabliert und beziehen sich auf Themenfelder wie z. B. die Entwicklung der IT-Strategie, die IT-Vorhabensplanung inklusive Kriterien zur Priorisierung, das Prozessmodell IT-Service sowie Elemente des Service Level Managements und des Service Catalogue Managements.

Weiterhin wurden kontinuierliche Anstrengungen unternommen, um den identifizierten Bedarfen der Nutzenden durch die Bereitstellung entsprechender IT-Services nachzukommen. So konnte beispielsweise für das in **GPTW** definierte Handlungsfeld "Datentransfer / -austausch mit Externen verbessern" (GPTW Handlungsfeld 7.7) durch die Kooperationsplattform des eoGov-Projekts wichtige Grundlagen gelegt werden. Des Weiteren werden 2017 weitere Handlungsbedarfe aus GPTW adressiert, so wird ein Videokonferenzdienst ermöglicht (GTPW Handlungsfeld 7.5) und die Hardwareausstattung für CAD-Services (GPTW Handlungsfeld 7.8) erweitert, um auf die geäußerten Nutzerbedürfnisse einzugehen.

Trotz der bisherigen Bemühungen stellt das IT-Gutachten dar, dass in der LHM weiterhin ein signifikantes Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der IT-Services besteht.

Die folgenden wesentlichen Schwachstellen wurden identifiziert:

### **Verbesserung der Strategien für IT-Services und deren Umsetzung**

Es gibt nur für einzelne IT-Services Strategien für deren Weiterentwicklung und Optimierung, die Umsetzung kann in vielen Fällen nicht ausreichend gewährleistet werden. Eine einheitliche IT-Servicestrategie, die auf das gesamte IT-Serviceportfolio wirkt, sowie deren Umsetzungsverfolgung existieren nicht.

Ein derartige strategische Entwicklung der IT-Services würde sich auch positiv auf die Anwendungslandschaft der LHM und in der Folge auf die technische Projekt- abwicklung auswirken, da z.B. aus einer Optimierung des IT-Serviceportfolios eine Komplexitätsreduktion der Anwendungsbebauung resultieren würde.

### **Unzureichendes Management der Beziehung zu Referaten und Eigenbetrieben**

Der direkte Austausch zwischen Referaten / Eigenbetrieben und IT findet auf Leitungsebene in der Regel in einem jährlichen Turnus statt. Hierbei werden im Wesentlichen aktuelle Probleme, Eskalationen, der Status von Vorhaben / Projekten und die allgemeine Nutzerzufriedenheit behandelt. Ein strukturierter Rückfluss der Informationen in die IT-Organisation, z.B. zur Qualität bestehender IT-Services oder zur Entwicklung oder Anpassung von IT-Services findet nicht ausreichend statt.

### **IT-Serviceangebot erfüllt nicht den Bedarf der Kunden**

Die angebotenen IT-Services decken den Bedarf der Referate und Eigenbetriebe in unterschiedlichen Bereichen nicht gänzlich ab. Dieses Defizit kann sich durch komplettes Fehlen eines bestimmten IT-Services als auch in der ungenügenden Ausprägung eines existierenden IT-Services äußern.

### **Keine Verankerung der Verantwortung für IT-Performance Management**

Aktuell wird die Performance der IT-Services nur in einzelnen Bereichen und nur ansatzweise gesteuert . Eine gezielte Verbesserung des Service-Portfolios findet nicht statt. Damit können IT-Services auch nicht ihre optimale Wirkung für die Wertschöpfung in den Referaten und Eigenbetrieben entfalten. Eine zentrale Einheit, bei der die Verantwortung für die Steuerung der IT-Services, deren Performance und Entscheidungskompetenz angesiedelt ist, existiert nicht. Erforderlich ist laut IT-Gutachter, für das Performance Management einen durchgängigen und abgestimmten Kontrollzyklus zu etablieren, der Planung, Ausführung, Messung und Analyseelemente enthält.

Neben diesen Hauptschwachstellen zeigt die Analyse im IT-Gutachten weitere Defizite mit direktem Bezug zu IT-Services in den folgenden Bereichen auf:

- Fehlende Information über die IT-Service- und IT-Prozessperformance
- Fehlende Vereinbarung und Überprüfung von IT-Service Levels
- Unzureichende Struktur der IT-Services und des IT-Servicekatalogs

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Konzept der Serviceorientierung in der LHM aufgrund der oben aufgeführten Schwachstellen nicht angemessen und durchgängig umgesetzt und somit die Wirksamkeit nicht ausreichend gegeben ist.



## 5.9. IT-Strategie und IT-Card

Die optimale Ausrichtung der IT und der Organisation erfordert eine auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen abgestimmte IT-Strategie. IT muss nicht nur die Verwaltungs- und Geschäftsprozesse der verschiedenen Einheiten unterstützen, sondern sowohl schnell auf gesetzliche Vorgaben, technologische Trends und steigende Anforderungen an die Fachverfahren als auch auf Anforderungen von Seiten der Bürgerinnen und Bürger und Fachbereiche reagieren können.

Basierend auf dem Beschluss zur strategischen Neuausrichtung der IT (MIT-KonkreT, Beschluss vom 27.10.2010) durchlief die IT-Organisation der LHM in 2015 für die Jahre 2016 und 2017 erstmalig den vollständigen Strategieentwicklungsprozess.

Beauftragt wurde die Erarbeitung einer IT-Strategie, welche die folgenden drei Dimensionen abdeckt:

- Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger, Partner und der Wirtschaft an eine moderne Verwaltung sowie die Erwartungen der städtischen Mitarbeitenden an die LHM als moderne Arbeitgeberin (externe Sicht),
- die Bedürfnisse der Verwaltung, die sich aus diesen Erwartungen ableiten (Sicht der Gesamtverwaltung),
- die sich daraus ergebenden strategischen Positionen und konkreten Handlungsziele für die (zukünftige) Ausrichtung der IT der LHM als moderner und leistungsfähiger Dienstleister (IT-interne Sicht).

it@M hat, angelehnt an die IT-Strategie der LHM, eine technische Strategie und entsprechende Handlungsziele für den Eigenbetrieb erstellt.

Der Gutachter weist darauf hin, dass die IT-Strategie der LHM aktuell überwiegend operative Ziele (z.B. die Beseitigung vorhandener Schwachstellen der Clients) und nur wenige strategische Ziele beinhaltet, konzidiert aber, dass eine stadtweit einheitlich abgestimmte Strategie aufgrund der Breite der Aufgaben der Referate schwierig zu definieren ist.

Als wesentliche Schwachstellen der IT-Strategie identifiziert der Gutachter:

- **Fehlende Abstimmung der IT-Strategie:** Die in der IT-Strategie definierten Handlungsziele sind nur unzureichend auf die Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe abgestimmt. Die Bedarfsträger wurden im Erstellungsprozess nicht ausreichend eingebunden.
- **Unzureichende Ausarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele:** Die Handlungsfelder und Handlungsziele sind untereinander nicht priorisiert und Abhängigkeiten sind nicht ausgewiesen. Auswirkungen, die sich aus den Zielen der IT-Strategie ergeben, sind nicht ausreichend betrachtet (z.B. eoGov).

Wie bereits in der Ist-Darstellung ausgeführt, hat München beispielsweise bei den digitalen Bürgerservices oder im Smart-City-Kontext durchaus beachtliche und erfolgreiche Projekte durchgeführt und wertvolle Erfahrungen gesammelt.

Laut Vorgabe durch den Stadtrat ist 2017 eine neue IT-Strategie vorzulegen und über die Umsetzung der IT-Strategie 2016/17 zu berichten. Durch die zwischenzeitlich beauftragte und durchgeführte externe Begutachtung wurde eine der drei in der IT-Strategie enthaltenen Dimensionen – nämlich die interne Sicht auf die IT und die Aufstellung als zukunftsfähiger Dienstleister - besonders adressiert. Es wurden viele Maßnahmen definiert und in der hier vorliegenden Beschlussvorlage beplant. Einige

Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang auf die durch das Gutachten und den entsprechenden Stadtratsbeschluss veränderte Situation anzupassen und eine unveränderte Umsetzung wäre nicht sachgerecht gewesen.

Einerseits ziehen die Maßnahmen auf Basis des IT-Gutachtens viel Aufmerksamkeit und Ressourcen auf sich und tatsächlich ist eine leistungsfähige IT auch ein Schlüsselfaktor bei der Bewältigung der digitalen Transformation. Andererseits besteht die Gefahr, dass durch die Fokussierung auf die Optimierung der IT selbst die Dimensionen „externe Sicht“ und „Sicht der Gesamtverwaltung“ aus dem Blick geraten. Dies wäre aber sehr schlecht, da die IT kein Selbstzweck ist, also die Gesamtverwaltung (unter-)stützen muss und direkt (z.B. digitale Bürgerdienste) oder meist indirekt einen Mehrwert für Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen und weitere Partner zu erzeugen hat.

Viele Maßnahmen aus der IT-Strategie 2016/17 wurden in der laufenden Praxis aufgegriffen und werden z.T. auch über Maßnahmen aus dieser Beschlussvorlage nochmal konkretisiert. Es verbleibt aber weiterhin die Notwendigkeit, einer „digitalen Strategie“ bzw. einer Beschäftigung mit der „Digitalisierung oder der sogenannten digitalen Transformation“.

Über den Ausplanungsbeschluss „E-Government und Open-Government - Stufe 3“ (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09361) und Aktivitäten im Rahmen des EU-Projekts „Smarter Together“ werden hierzu einige Eckpunkte gesetzt. Parallel wird in enger Zusammenarbeit zwischen Planungsreferat und der IT der Landeshauptstadt München an einer strategischen Leitlinie zur Digitalisierung im Rahmen der Perspektive München und an einer zugehörigen thematischen Leitlinie gearbeitet – auf der Basis des Stadtratsbeschlusses „PERSPEKTIVE MÜNCHEN Zukunftsschau 2040+ - Szenarien zur Stadtentwicklung“ vom 07.12.2016 (Nr. 14-20/ V 07418).

Weiterhin finden – unter aktiver Beteiligung der IT – Strategieprozesse in verschiedenen Fachreferaten statt, die das Thema Digitalisierung adressieren (Bsp. Stadtkämmerei, Planungsreferat, Personal- und Organisationsreferat).

In einer Übersicht über Leistungen, Standards und Technik soll in einem sogenannten „Positionspapier zur digitalen Strategie“ eine strategische Positionierung des IT-Referats im Jahr 2018 zusammenfassend dargestellt und dem Stadtrat vorgelegt werden. Dieses Positionspapier soll dafür sorgen, die unverzügliche Umsetzung der Maßnahmen aus diesem Ausplanungsbeschluss zu ermöglichen, ohne die weiteren Dimensionen der IT-Strategie zu vernachlässigen. Das Positionspapier wird die aktuellen Trends und Entwicklungen der Digitalisierung für die LHM aus Sicht des IT-Referats darstellen.

Die in der Vergangenheit gesammelten Erkenntnisse aus Dialogen und Veranstaltungen rund um die Digitalisierungsmöglichkeiten zusammen mit und in den Fachreferaten fließen selbstverständlich in das Positionspapier ein. Es soll jedoch vermieden werden, in 2018 wieder (analog zu 2015) ein stark ressourcenbindenden bottom-up-ausgerichteten Strategieentwicklungsprozess zu durchlaufen, da viele Ressourcen ohnehin bereits in 2018 durch die Einbindung bei der Umsetzung des IT-Gutachtens und der damit verbundenen Reorganisation belastet werden. Abstimmungen der Positionspapier-Entwürfe innerhalb der Verwaltung werden selbstverständlich stattfinden.

Der erneute IT-Strategiebildungsprozess soll aufgrund der starken Ressourcenbindung während der Neuorganisation der IT und der Umsetzung der Maßnahmen des IT-Gutachtens in 2018 pausiert werden. Ziel des Positionspapiers ist es nicht den

eigentlichen Strategiefortschreibungsprozess, der für eigentlich 2018 vorgesehen war, zu ersetzen. Vielmehr sind die im Positionspapier aufgegriffenen Themen rund um die Digitalisierung als Input und Grundlage für eine spätere Strategiefortschreibung zu sehen. Die im Positionspapier aufgegriffenen Themen werden in den Folgejahren in der IT-Strategie konsolidiert, erforderliche Differenzierungen und weitere Details beschrieben und die konkreten Handlungsfelder für die nächsten Jahre abgeleitet.

Im Antragstext [siehe Antragsziffer 14] wird daher das IT-Referat beauftragt, statt einer fortgeschriebenen IT-Strategie 2018ff im Laufe des Jahres 2018 ein „Positionspapier zur Digitalen Strategie“ zu erarbeiten und das Ergebnis dem Stadtrat vorzulegen. Die Erarbeitung erfolgt über vorhandene Linienressourcen, wie auch 2015 die Erarbeitung der IT-Strategie. Ein entsprechendes IT-Vorhaben (IT-Strategie) ist in der Vorhabensplanung eingestellt.

Seit 2012 verwendet die LHM eine Balanced Scorecard (IT-Card), um die strategische Steuerung zu unterstützen. Die IT-Card wird aus den Ergebnissen der lokalen Berichte i.d.R. monatsweise erstellt und enthält zu acht Sichten verschiedene Kenngrößen (Aufbau, Information und Steuerung), Kenngrößenbewertungen und Vorschläge zu Steuerungsmaßnahmen für die Entscheider sowie einen Ampelstatus zu jeder Sicht und Kenngröße.

Der Gutachter identifiziert hier folgende Schwachstellen:

- **Unzureichende Nutzung der IT-Card durch das Management**  
Die im IT-Beirat getroffenen Maßnahmen werden nicht nachgehalten und von den Teilnehmenden im IT-Beirat nicht ausreichend kommuniziert und delegiert. So sind von 50 beschlossenen Steuerungsmaßnahmen laut Gutachter nur etwa drei bei den SFS-Einheiten der dIKAs angekommen. Auch werden bei Nichterreichen der Zielvorgabe für eine Kenngröße nur selten entsprechende Handlungsmaßnahmen veranlasst.
- **Mängel in der Qualität der Kennzahlen in der IT-Card**  
Die IT-Card ermöglicht in ihrer heutigen Form aufgrund von teilweise veralteten Informationen eher eine retrospektive Betrachtung der IT. Ursache hierfür ist die fehlende IT-gestützte Datenbasis und in der Folge langwierige Erhebungsprozesse. Elementare Kenngrößen zur Steuerung, die den aktuellen Stand und die Entwicklung der IT widerspiegeln, sind größtenteils nicht enthalten bzw. wurden ausgesetzt, da sie nicht regelmäßig erhoben werden können bzw. die Datenbasis nicht belastbar ist.

Eine strategische Steuerung auf Basis von veralteten Informationen bzw. zu hoch aggregierten Kenngrößen ist nur bedingt sinnvoll und mit Risiken verbunden.

Zur Behebung der Schwachstellen wird vom Gutachter deshalb eine inhaltliche Anpassung der IT-Card vorgeschlagen, die aktuelle Kennzahlen zur Strategieumsetzung sowie zum IT-Performance Management bereitstellt.

Nach über fünf Jahren Berichterstattung zur Strategieumsetzung ist davon auszugehen, dass das derzeit hierfür eingesetzte Personal für die regelmäßige Berichterstattung sowie die laufenden Anpassungen ausreichend ist und auch weiterhin benötigt wird. Allerdings ist die Stelle des IT-Controllers, der aktuell u.a. die regelmäßige Berichterstattung mittels IT-Card betreut, zeitlich bis 2018 befristet; bei einem Wegfall der Stelle können die erzielten Effekte im Umfeld der IT-Card nicht aufrecht erhalten werden. Gemäß IT-Gutachten sollte diese strategisch wichtige

Linienaufgabe im IT-Referat erhalten bleiben. Demnach ist eine Entfristung bzw. Weiterbefristung der Stelle des IT-Controllers zwingend notwendig.

## 6. SOLL-Zustand

### 6.1. Vorgehen bei der Ausplanung

Grundlage der Sollkonzeption ist das Ergebnis der externen Begutachtung der IT (SV-Nr. 14-20 / V 07004) inklusive der Ergänzungen (Anlage 1, Anlage 4) sowie der 2. Ergänzung zum Gutachten. Die Ausplanung der dort vorgeschlagenen Maßnahmen wird nachfolgend vorgestellt und die mit ihnen verbundenen Aufwände und Kosten beantragt.

Die Ausplanung der im Gutachten bereits beschriebenen Maßnahmen fand mit folgenden Zielstellungen statt:

- **Konkretisierung der Maßnahmeninhalte:** Schärfung und Konkretisierung der Inhalte der Maßnahmen sowie der zugehörigen Veränderungsmanagement-Aufgaben; hierunter fällt auch die explizite Ausgrenzung von Maßnahmen, die nicht im Rahmen des Programms durchgeführt, sondern zusätzlich geplant und budgetiert werden müssen.
- **Validierung der geschätzten Aufwände und Kosten:** Validierung der geschätzten Aufwände und Kosten der vorgeschlagenen Maßnahmen unter Berücksichtigung der verfügbaren internen und externen Ressourcen der Zielorganisation. Im Ergebnis blieben die Kosten im Rahmen der durch das Gutachten veranschlagten Kosten.
- **Ausplanung der vorgeschlagenen Zeitschiene:** Zeitliche Planung der Maßnahmen basierend auf den in Abschnitt 7.1.1 vorgestellten Rahmenbedingungen, um insbesondere den operativen Betrieb und die nötige Leistungserbringung für Referate / Eigenbetriebe im Übergang der städtischen IT in die neue Organisationsform nicht zu gefährden und Belastungsspitzen bei den Mitarbeitenden zu vermeiden.  
Rahmenbedingung dabei: Die Gesamtlaufzeit des Programms ändert sich nicht.

Bei der Ausplanung entstehende Fragen hinsichtlich der ursprünglichen Intention von Maßnahmen sowie der Basis für die Schätzung von Aufwänden und Kosten wurden durch Nachfrage und im direkten Gespräch mit dem Gutachter geklärt.

Zusätzlich wurden Planungsworkshops mit Beteiligten der drei IT-Häuser aufgesetzt und durchgeführt, um ein einheitliches Verständnis und Validierung der Inhalte, Aufwände und Zeitplanung zu erreichen.

Im IT-Gutachten finden sich neben den **vorgeschlagenen Maßnahmen** noch sogenannte **Empfehlungen**, welche die identifizierten Schwachstellen reduzieren bzw. beseitigen.

Im Unterschied zu den Maßnahmen wurden im IT-Gutachten für Empfehlungen keine expliziten Aufwände und Kosten ausgewiesen, da sie entweder Teil der Linientätigkeiten sind oder im Gutachten darauf verwiesen wird, dass für diese Maßnahmen bei der LHM bereits ein Stadtratsbeschluss in Vorbereitung ist.

Sofern für eine in sich stimmige Umsetzung des Gutachtens notwendig, werden für ausgewählte Empfehlungen die Aufwände und Kosten dennoch im Rahmen dieser Beschlussvorlage beantragt, da sie sich unmittelbar auf die identifizierten Schwachstellen beziehen und eng mit den empfohlenen Maßnahmen zusammenhängen.

## 6.2. IT Arbeitsplatz

Der Gutachter gibt im Bereich des LiMux-Basis-Clients lediglich die Empfehlung, die bereits laufende „Stabilisierung / punktuelle Verbesserung des LiMux Clients“ (ARCH-E2.1, S. 161) fortzuführen. Die Empfehlung wird wie folgt beschrieben: „Da über die nächsten Jahre auch der LiMux Client eine große Verbreitung in der LHM behalten wird, müssen weiterhin Verbesserungen umgesetzt werden. Wichtigstes Element ist die Beschleunigung von Rollouts der jeweils neuesten Version, so dass Verbesserungen schnell in die Fläche kommen. Die Modernisierung der Anwendungslandschaft mit mehr browserbasierten Lösungen ist hierbei ausschlaggebend“.

Als Maßnahme, die im Rahmen des Umsetzungsprojekts „Architektur und Client“ zum Tragen kommen soll, schlagen die Gutachter den „Aufbau eines leistungsfähigen Windows Clients“ vor (Maßnahme ARCH-M2, S.159).

Auf Basis des Änderungsantrags der SPD, CDU, FDP, HUT und Piraten zur Beschlussvorlage vom 15.02.2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004, Ziffer 6b) wurde die Empfehlung hinsichtlich Windows hinsichtlich dreier Aspekte konkretisiert und teilweise geändert:

- Stadtweit einheitliche Client-Architektur auf Basis eines neu zu entwickelnden Windows-Basis-Clients
- Einsatz von marktüblichen Standardprodukten für Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationsprogramm, PDF-Reader, E-Mail-Client, Internetbrowser
- Strategisches Ziel der Plattformunabhängigkeit: Städtische Anwendungen müssen unabhängig vom Betriebssystem des Endgerätes funktionieren (z.B. Webanwendungen, Virtualisierungen, Remote Desktop Services).

Auf diese Änderungen wird in der 2. Ergänzung des Gutachtens u.a. folgendermaßen eingegangen: „Standardisierung, Plattformunabhängigkeit und Konsolidierung, durch den Einsatz von entsprechenden Technologien zur Virtualisierung und optimierten Betrieb, sind die richtigen Zielsetzungen, um die IT-Infrastruktur der LHM zu verbessern und auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten. Aufgrund der Abhängigkeiten mit den übrigen Fachanwendungen müssen diese Ziele nicht nur für Client- und Standardanwendungen, sondern grundsätzlich verfolgt werden.“

In mehreren Workshops und Arbeitsgruppen unter Beteiligung von Vertretern aller drei Häuser sowie Einbeziehung von externen Experten wurde ein Sollkonzept für die o.a. Schaffung einer einheitlichen Client-Architektur entwickelt.

Wesentliche Anforderungen und Rahmenbedingungen aus Sicht der Nutzenden sind:

- Dem User wird ein moderner IT-Arbeitsplatz geboten. Dieser zeichnet sich u.a. durch seine hohe Mobilität, Flexibilität, die Aktualität der Software und geeignete Unterstützung der auf dem IT-Arbeitsplatz durchzuführenden Geschäftsprozesse aus.

- Der IT-Arbeitsplatz orientiert sich an den marktüblichen Standards für Betriebssystem (Microsoft Windows), Office-Produkt, PDF-Reader und Internetbrowser und fördert dadurch die Zusammenarbeit über interne und externe organisatorische Grenzen der Verwaltung hinaus sowie die Kompatibilität zu anderen Software-Produkten.
- Eine am Markt orientierte Entwicklung des IT-Arbeitsplatzes wird eingeschlagen, die sich durch einen hohen Grad an Standardisierung und Virtualisierung auszeichnet und gleichzeitig die Sicherheitskriterien einer öffentlichen Verwaltung erfüllt.

### **Veränderungsmanagement**

Hinsichtlich des Veränderungsmanagements wird es schwerpunktmäßig darum gehen, ein Erwartungsmanagement zur Wirkung der Windows-Umstellung möglichst frühzeitig aufzugreifen und realistisch erwartbare Auswirkungen zu kommunizieren. Es muss verdeutlicht werden, dass die „Rückkehr“ zu Windows Produkten nicht einfach ein Rückstellen eines Schalters ist. Es ist ein neuerlicher Wechsel in eine andere Produktwelt, der Anpassungen von Fachanwendungen, Schulungen und entsprechende Eingewöhnung über einen gewissen Zeitraum erfordert. Die im privaten Umfeld genutzten Anwendungen haben dabei evtl. weniger Ähnlichkeit zu den Bürosystemen, wie dies möglicherweise angenommen wird. Abhängig von den privat verwendeten Endgeräten und Betriebssystemen kann es bei den Nutzenden zu weiteren Einschränkungen bzw. nicht erfüllten Erwartungen kommen.

### **Sollkonzept**

**Zielsetzung:** Die LHM setzt als Standardclient einen Win 10 Client ein, der abgesehen von spezifischen Sonderanforderungen (z. B. sicherheitskritische Software im Gesundheitswesen) flächendeckend als Basis für den IT-Arbeitsplatz bei der LHM eingesetzt wird. Hierzu verfügt die LHM über eine moderne, am Stand der Technik orientierte Infrastruktur für das Management der Clients mit allen relevanten Funktionen wie SW-Verteilung, Configuration/Asset Management, Profilmanagement oder Printmanagement. Die Bereitstellung des Win 10 Clients sowie der neuen Infrastruktur zu dessen Management inklusive der Einführung der benötigten Prozesse sind bis spätestens Ende 2020 abgeschlossen.

Die Client-Infrastruktur setzt auf auf eine neugeschaffene Netzinfrastruktur, die sich durch eine flache Netzstruktur (ohne Referatsnetze) und insbesondere eine dynamische IP-Adressvergabe auszeichnet. Die neue Netz- und Clientinfrastruktur verfügt über einen geeignet aufgesetzten Verzeichnisdienst (AD), der sich nahtlos in das stadtweite Identity-Management integriert.

### **Vorgehensweise:**

Die Themen neues Verwaltungsnetz, Identity Management und neuer Verzeichnisdienst werden in eigenen Arbeitspaketen des IT-Beschlusses bearbeitet. Es ist wichtig, dass die vorgenannten Themen in enger Abstimmung mit der neuen Client-Architektur geplant, konzipiert und entwickelt werden. Gleiches gilt auch für das Arbeitspaket Sollbebauung der Fachanwendungen. Dies muss über das im Rahmen des IT-Beschlusses neu zu etablierende Programm gewährleistet werden.

Für die Client-Architektur und die Einführung von MS Office bietet sich die folgende Struktur von Arbeitspaketen für die Bearbeitung an:

- Bereitstellung
  - eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10 sowie
  - einer geeigneten Infrastruktur für das Management des Clients
- Migration auf den neuen Client
- Bereitstellung von und Migration zu Microsoft Office als Bürosoftware.

### **6.2.1. Bereitstellung eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10**

Bei der Entwicklung eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10 (stadtweit einheitlich neuen Windows-Client), der flächendeckend eingesetzt werden soll, ist besondere Sorgfalt und Berücksichtigung von Anforderungen notwendig, z.B. aus den Bereichen Benutzbarkeit (Usability / Ergonomie) im Hinblick auf die Nutzenden, Unterstützung der benötigten fachlichen Funktionalität, IT-Security sowie effiziente Betriebbarkeit, um nur einige wichtige zu nennen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine entsprechende professionelle Unterstützung notwendig. Beispielsweise wird die wichtige Anforderung nach „Barrierefreiheit“ explizit im Rahmen der Umsetzungskonzeption betrachtet.

Die spezifischen Verwaltungsprozesse benötigen verschiedenste Peripheriegeräte (bspw. Fingerabdruckscanner in den Bürgerbüros, Scanner, Signaturtablets, etc.) am Arbeitsplatz. Der zukünftige Windows-Basis-Client muss bzgl. dieser Peripheriegeräte Standards definieren und diese geeignet einbinden.

Aus Sicherheitsgesichtspunkten ist sicherzustellen, dass der neue LHM-Client die stadtweiten verbindlichen Vorgaben erfüllt und den Empfehlungen relevanter Stellen (z. B. BSI) entsprechend gehärtet ist.

Bei Aufbau und Konfiguration des Clients sind die Empfehlungen von Microsoft zu berücksichtigen.

Der stadtweit einheitliche neue Windows-Client kommt dabei sowohl bei stationären als auch bei mobilen IT-Arbeitsplätzen zum Einsatz. Für Sonderlösungen, z.B. die Steuerung von Röntgengeräten in städtischen Kliniken sind gesonderte Konzepte zu erstellen.

Bestandteile des neuen Windows-Clients sind das oben genannte Betriebssystem sowie die Anwendungen, die für die Anforderungen der Konnektivität mit dem Netzwerk der LHM notwendig sind. Dies umfasst neben dem Zugang die erforderlichen Clientkomponenten für das System- und IT-Sicherheitsmanagement. Hierdurch werden grundlegende Funktionen wie Inventarisierung, Softwareverteilung, Lizenzmanagement, Fernadministration, Reporting, Userprofilemanagement und Druckmanagement sowie der Zugang zu den Verzeichnisdiensten und Netzwerken der LHM ermöglicht.

Stadtweite Standardanwendungen, welche die Standardfunktionalitäten Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentation, Anzeige von PDF-Dokumenten, E-Mailkommunikation, Internetzugriff oder Kalender abdecken, sind bewusst nicht Bestandteil des Clients. Eine flächendeckende Bereitstellung ist somit nicht Bestandteil des Windows-Arbeitsplatzes aber derartige Standardanwendungen sind im Sinne der

notwendigen Funktionalität eines städtischen Arbeitsplatzes natürlich auch aufbauend auf dem stadtweit einheitlichen neuen Windows-Clients geeignet umzusetzen.

Der aufzubauende Windows-Client muss gewährleisten, dass der Zugriff auf die Standardanwendungen ebenso möglich ist, wie auf die Fachanwendungen. Da eine Reihe von Fachanwendungen zudem auf Spezialperipheriegeräten (Fingerabdruckscanner, Scanner, etc.) angewiesen ist, ist hier besondere Sorgfalt notwendig, um unter dem aufzubauenden Client einen störungsfreien Betrieb der Fachanwendungen zu ermöglichen. Zudem ist im Client-Konzept sicherzustellen, dass die Rahmenbedingungen für den Zugriff über Softwareverteilung und lokale Installation, lokale Virtualisierung, Remote Desktop Service (RDS) oder Webanwendung gegeben sind.

Im Zusammenhang mit dem Aufbau des Windows-Basis-Clients besteht aber die Notwendigkeit vergleichsweise kürzeren Updatezyklen. Weder das Vortesten der Betriebssystem-Patches und der wichtigsten Anwendungen noch der Rollout sind in der aktuellen Organisation mit den bestehenden Prozessen in dem entsprechenden Zeitfenster möglich. Daher sind neue sehr performante und robuste Prozesse zu definieren und abzustimmen und ihre Verantwortlichkeiten in der Organisation zu verankern.

Virtualisierung ist auch in diesem Zusammenhang ein wichtiger Baustein, um die hohen Anforderungen der kurzen Updatezyklen einfacher erfüllen zu können. Je mehr Anwendungen von den Usern virtualisiert genutzt werden, desto geringer wird der Testaufwand für die Clients und das Datenvolumen das an die Clients gesendet und lokal auf den Clients installiert werden muss.

Begleitend mit der großflächigen Bereitstellung und Umstellung von LiMux - aber teilweise auch von „älteren“ Windows Versionen - auf Windows 10 sind entsprechende Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen anzubieten.

In Abstimmung mit dem Gesamtpersonalrat sollen als Kalkulationsgrundlage für den Umstieg von LiMux auf Windows - und auch für einen Umstieg von LibreOffice auf Microsoft Office - E-Learning als primäres Schulungsmedium eingesetzt werden und begleitend dazu Präsenzs Schulungen für spezielle Personengruppen stattfinden.

Welche Personengruppen dies sind (z.B. Poweruser, Service-Desk-MA, Multiplikatoren,..) und welchen Umfang eine Präsenzs Schulung haben sollte, ist im Schulungskonzept noch konkret festzulegen. Bei der Ausarbeitung des Schulungskonzepts wird der GPR mitwirken.

### **6.2.2. Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur für das Management des Clients**

Bei der LHM sind zwar bereits Clients im Einsatz, die auf dem Betriebssystem Microsoft Windows basieren; für den stadtweit einheitlichen Einsatz und effizienten Betrieb sind jedoch neue marktübliche Infrastrukturkomponenten notwendig. Im Rahmen des Aufbaus des Windows-Basis-Clients sind hier daher parallel die Bereiche Softwareverteilung, Druckdienste, Lizenzmanagement sowie das Profile Management zu betrachten.



## **Softwareverteilung**

Da das aktuelle Softwareverteilungs-System trotz der geplanten Stabilisierungsmaßnahmen derzeit nicht in der Lage sein wird, 36.000 Windows-Arbeitsplätze zu bedienen, ist die Beschaffung und Einführung einer entsprechenden marktgängigen Lösung notwendig.

## **Print Service**

Die Umstellung auf Windows als führendes Betriebssystem für die Clients der LHM erfordert auch die Einführung einer angemessenen Infrastruktur für das Drucken.

Drucken ist nach wie vor eine der unverzichtbaren Tätigkeiten von Anwendern in der Stadtverwaltung. Die Heterogenität der Druckerlandschaft, die zunehmende Mobilität und Arbeitsplatzflexibilität der Anwender sowie die steigende Anzahl von Multifunktionsgeräten führt zu einem gesteigerten administrativen Aufwand und erfordert eine geeignete Print Management Lösung.

## **Profile Management**

Mitarbeiter müssen heute von überall auf ihre gewohnte Arbeitsumgebung zugreifen können, ganz gleich auf welchem Endgerät sie sich anmelden. Dabei möchten sie stets ihr gewohntes Benutzerprofil vorfinden. Durch ein Profile Management werden die persönlichen Einstellungen, wie z. B. E-Mail Signaturen, Favoriten, gespeicherte Webseiten und weitere individuelle Einstellungen, stets synchron gehalten und bleiben unabhängig vom verwendeten Endgerät verfügbar. Zusätzlicher Vorteil: Die erforderlichen Daten werden nicht mehr sofort bei der Anmeldung komplett gelesen, sondern erst dann, wenn der Benutzer das zugehörige Programm startet. Dies führt zu einer Beschleunigung des Anmeldevorgangs und Anmeldezeiten werden deutlich verkürzt.

## **Weitere infrastrukturelle Maßnahmen**

Wie bereits oben erwähnt ist die in den Arbeitspaketen des Projekts „Architektur & Infrastruktur“ geplante Schaffung eines einheitlichen Verwaltungsnetz mit einem neuen einheitlichen Verzeichnisdienst eine unverzichtbare Voraussetzung für die effektive Einführung des neuen einheitlichen Clients.

### **6.2.3. Migration auf den neuen Client**

Der stadtweit einheitliche Windows-Client soll zusammen mit den notwendigen Infrastrukturkomponenten für die Softwareverteilung sowie den neu definierten Betriebsprozessen bis spätestens Ende 2020 verfügbar sein und kann dann an die Referate und Eigenbetriebe ausgerollt werden.

Voraussetzung für den Rollout ist, dass die von einem Bereich benötigten Fachanwendungen auf dem Client ebenfalls unter Windows 10 lauffähig sind, d.h. die Clientkomponenten der Fachanwendungen müssen ggf. angepasst und auf den neuen Arbeitsplatz migriert und hinreichend getestet werden.

Um mit dem neuen Client den **Zugriff auf die Fachanwendungen** sicherstellen zu können, existieren **verschiedene Möglichkeiten**, die für jede Anwendung im Einzelfall betrachtet werden müssen.

Hierzu gibt es für jede der Anwendungen je nach Architektur die folgenden Lösungsansätze in der Reihenfolge ihrer strategischen Priorität:

1. über einen auf dem Client verfügbaren Browser (falls die Anwendung als Webanwendung zur Verfügung gestellt werden kann)
2. über den auf dem Client verfügbaren Citrix-Receiver (falls die Anwendung „Terminal Server fähig“ ist)
3. über eine native Win10-Clientkomponente der Anwendung (falls eine Client-Komponente erforderlich ist).

Bei Anwendungen, die heute schon webbasiert sind oder über die Virtualisierungsplattform der LHM verfügbar sind, ist der Zugriff ohne weiteren Aufwand möglich. Die Erhöhung des Anteils der plattformunabhängigen oder virtualisierbaren Anwendungen ist und wird daher ein wichtiges Ziel bei der Modernisierung der Anwendungslandschaft sein. In bestimmten Fällen werden aber auch pragmatische Übergangslösungen akzeptiert werden müssen, bis die Anwendungen im Rahmen der Modernisierung der Anwendungslandschaft bzw. des Lifecycle Managements angepasst werden. Zu pragmatischen Übergangslösungen zählt z.Bsp. eine OS-Emulation.

Hierfür wurde im IT-Gutachten für die rd. 850 Fachanwendungen ein Aufwand von 8.500 Personentagen für Anpassungen, Paketierung und Test angesetzt (wobei die Annahme ist, dass Anpassungen nur in sehr begrenztem Umfang notwendig werden, da die Fachanwendungen seit der zurückliegenden Migration von Windows auf Linux soweit als nötig betriebssystemunabhängig gestaltet wurden bzw. ein Teil der Fachverfahren schon unter Windows 7 bzw. im Zuge der Einführung von Windows 10 LTSB lauffähig ist).

Fachverfahren, welche zur Zeit auf Windows XP und Windows 2000 laufen (z. B. im Baureferat WifaBau bzw. MSE), werden erst zu einem späteren Zeitpunkt für die Virtualisierung betrachtet (siehe hierzu AP 2.2.1 Ausbau der Virtualisierungsumgebung zur Modernisierung der Anwendungslandschaft).

Diese Anpassungen sowie die Umstellung LiMux Arbeitsplätze wird nach jetziger Schätzung mindestens 2 Jahre erfordern und daher frühestens 2022 abgeschlossen werden können, aber spätestens März 2023, da ansonsten kein Support z.Bsp. durch Sicherheitspatche für das zugrundeliegende LiMux mehr besteht.

Für die erfolgreiche Migration auf Windows ist weiterhin notwendig, dass bis zum **Ende des Migrationszeitraumes ein aktuelles LiMux Release für Clients verfügbar** ist, um die Betriebsstabilität und die Sicherheit nicht zu gefährden. Dafür ist geplant, in 2018 das neue Release LiMux 6.0 als Nachfolger des aktuellen LiMux 5.5 zu entwickeln, dessen zugrundeliegende Betriebssystemversion Ubuntu 14.04 ab April 2019 nicht mehr supported wird. Der LiMux 6.0 Client basiert auf einem Ubuntu 18/04 und wird bis März 2023 supportet.

#### **6.2.4. Bereitstellung von und Migration zu Microsoft Office als Bürosoftware**

Unabhängig von der Bereitstellung eines Windows Arbeitsplatzes ist die Frage der Bereitstellung von Microsoft Office und der Migration von LibreOffice zu Microsoft Office zu betrachten.

Unter der Voraussetzung, dass eine ausreichende Zahl von Lizenzen beschafft und verfügbar ist, kann mithilfe der bestehenden Virtualisierungsplattform schon heute Microsoft Office als virtualisierte Fachanwendung prinzipiell jedem Nutzer - bspw. auf seinem LiMux-Client - sofort zur Verfügung gestellt werden, wenn die Plattform auf die entsprechend erhöhten Anforderungen durch die Office-Nutzer angepasst wurde. Bei dem bestehenden Windows-Client wird überprüft, ob Microsoft Office auch lokal installiert werden kann.

Die flächendeckende Umstellung der Bürokommunikationssoftware von LibreOffice zu Microsoft Office ist aufgrund der hohen Anzahl von über 12.000 vorhandenen Formularen (hier sind bereits die Redundanzen eliminiert, die durch die mehrfache Bereitstellung gleicher Formulare gegenwärtig bestehen), Vorlagen sowie mehr als 300 teils komplexen Makros insbesondere für die Tabellenkalkulation aber auch Texterstellung sehr aufwändig, kostspielig und langwierig.

Die Kosten, um flächendeckend LibreOffice durch Microsoft Office abzulösen, sind dabei signifikant, da bei einem unmittelbaren Umstieg

- für alle Mitarbeitenden Microsoft Office Lizenzen zu beschaffen sind
- zusätzliche Lizenzen und ein entsprechender soft- und hardwaremäßiger Aufbau der Virtualisierungsplattform stattfinden und
- insbesondere Formulare, Vorlagen und Makros stadtweit synchronisiert und aufwendig migriert werden müssen.

Aus diesem Grund soll der folgende Ansatz verfolgt werden. In einem ersten Schritt soll Microsoft Office auf der Virtualisierungsplattform der LHM sofort in 2018 für 6.000 zusätzliche Nutzer zur Verfügung gestellt werden, um Erfahrungen bei den Bedarfen hinsichtlich der Bereitstellung und Nutzung von Vorlagen und Makros zu sammeln und diese dann in den flächendeckenden Rollout einfließen zu lassen. Hierzu müssen entsprechende Lizenzen von Microsoft beschafft werden. Zusätzlich ist die Virtualisierungsplattform für diese zusätzlich 6.000 User zu erweitern. Hierzu fallen sowohl Lizenz- als auch Hardwarekosten an, die dem nicht-öffentlichen Teil zu entnehmen sind.

Microsoft Office kann damit von 6.000 Nutzern unabhängig vom Betriebssystem ihres Arbeitsplatzes aus direkt verwendet werden. Zwar werden die unter LibreOffice vorhandenen Vorlagen und Makros nicht zur Verfügung stehen, aber die geforderte Interoperabilität mit externen Stellen ist auf diese Weise für die 6.000 Nutzer sofort gegeben.

Auf Basis der mit diesem Ansatz gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse hinsichtlich Kosten, Nutzen und weiterer Anforderungen der Nutzer (z. B. Hinsichtlich nicht oder nicht mehr erforderlicher Vorlagen und Makros) werden damit - ergänzend zu der oben vorgeschlagenen externen Validierung - der vollständige Umstieg auf Microsoft Office und die damit signifikant höheren Kosten auch einer praxisbezogenen Prüfung zugeführt.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass obiger Ansatz unabhängig und parallel zur Einführung des neuen Clients erfolgen kann.

### 6.3. Architektur und Infrastruktur

Das IT-Gutachten beschreibt den Handlungsbedarf im Bereich Architektur in seiner Gesamtheit als hoch. „Die IT-Landschaft der LHM ist aufgrund der Breite und Spezialisierung der Aufgabenbereiche sehr groß und komplex. Bisher durchgeführte Modernisierungsmaßnahmen (z. B. Betriebsstabilisierung, Modernisierung der Netzwerk- und Security Infrastruktur (NeSsi)) reichen nicht aus, um die veralteten Technologien abzulösen und wichtige IT-Systeme regelmäßig zu aktualisieren. Die angebotenen Arbeitsplatz-, Netzwerk- und Systemdienste können die unterschiedlichen Anforderungen der Referate nicht erfüllen.“

#### Maßnahmen:

Folgende Maßnahmen werden - über die Maßnahmen für die Schaffung eines leistungsfähigen Windows-Clients hinaus - vom Gutachter vorgeschlagen:

- Soll-Bebauungsplan und Roadmap: Erstellung eines Soll-Bebauungsplans für die gesamte Anwendungslandschaft sowie ein Konzept und Roadmap zur Reduzierung von Altlasten und Anwendungswildwuchs durch Erneuerung, Konsolidierung und Abschaltung.
- Ausbau der Virtualisierungsumgebung zur Unterstützung der Modernisierung der Anwendungslandschaft: Anwendungen sollen zukünftig vorrangig zentralisiert und plattformunabhängig zur Verfügung gestellt werden.
- Einführung eines einheitlichen Verwaltungsnetzes, Verzeichnisdienstes und Identity-Management-Systems.

#### Erstellung eines Soll-Bebauungsplans und Roadmap zur Modernisierung der Anwendungslandschaft

Der Gutachter betont in seinem Gutachten die zentrale Bedeutung eines proaktiven Managements der stadtweiten IT-Architektur und IT-Anwendungslandschaft auf Basis dokumentierter IST- und SOLL-Bebauungspläne.

Bevor SOLL-Bebauungspläne erarbeitet werden können, ist sicherzustellen, dass eine ausreichende Beschreibung des IST-Zustands erfasst und dokumentiert wurde. Diese Tätigkeit wurde bereits begonnen, bietet im aktuellen Stand jedoch noch nicht die fundierte Basis für die SOLL-Bebauung. Die in der Vergangenheit begonnenen Aktivitäten zur Aufnahme der IST-Bebauungspläne sind zeitnah abzuschließen, denn diese Bestandsaufnahme bildet - ähnlich den bei der Stadtplanung notwendigen Straßen- und Versorgungsleitungsplänen - die unverzichtbare Grundlage für alle zukünftigen Anpassungen und Erweiterungen der IT.

Im Anschluss an die Bestandsaufnahme sind ein **Zielbild (SOLL-Bebauungsplan)** und einen **Vorgehensplan (Roadmap)** zu entwickeln, durch die beschrieben wird, **wie die Anwendungen zukünftig weiterentwickelt, Synergien identifiziert und Altlasten abgebaut werden** können. Bei der Entwicklung dieser Roadmap in enger Zusammenarbeit mit insbesondere den fachlichen Koordinierungsstellen der Referate und Eigenbetriebe sind neben der Aufnahme der aktuellen und zukünftigen Anforderungen auch Informationen zum Zustand der Fachanwendung wie Betriebsstabilität, Virtualisierungsmöglichkeiten, Herstellersupport und Sicherheitslücken zu berücksichtigen.

Mit dem Abschluss der Dokumentation des IST-Zustands der Anwendungslandschaft und dem Erstellen einer SOLL-Bebauung inklusive zugehöriger Roadmap, wird eine akute Schwachstelle der IT der LHM adressiert, die Ursachen werden dadurch jedoch nicht eliminiert. Hierzu sind weitere insbesondere organisatorische Maßnahmen erforderlich:

- **Stärkung des Enterprise Architecture Managements (EAM) als IT-Governance Funktion:** Das Enterprise Architecture Management ist bei der LHM dreigeteilt zu betrachten.  
Das technische Enterprise Architecture Management ist dafür verantwortlich, technisch motivierte Vorhaben zu erkennen und zu initiieren. Dies betrifft Infrastrukturkomponenten, z.B die Konsolidierungen verschiedener Versionen der gleichen Komponente oder die Ablösung im Rahmen des Life-Cycle Managements sowie die Ablösung alter Technologien.  
Das strategische Enterprise Architecture Management befasst sich mit den Aspekten der Synergien und bedarfsgerechten Ausrichtung der **Anwendungslandschaft** der LHM. Dabei werden Vorhaben zur Reduzierung und Zusammenfassung von Anwendungen identifiziert und deren Umsetzung gesteuert.  
Das fachliche Enterprise Architecture Management befasst sich mit den Aspekten der Synergien und bedarfsgerechten Ausrichtung der IT-Unterstützung an der **Geschäftsprozesslandschaft** der LHM.
- **Detaillierung und Ergänzung von existierenden Richtlinien und ggf. IT-Prozessen**, um sicherzustellen, dass strategische Vorgaben, wie z.B. der Einsatz von MiA als Plattform für nicht-SAP Fachanwendungen, eingehalten werden und Definitionslücken geschlossen werden. Diese Prozessanpassungen können auch auf Prozesse wirken, die nicht direkt dem Architekturmanagement zugeordnet werden können, so ist etwa die Priorisierung von IT-Vorhaben betroffen, um notwendige Life-Cycle Maßnahmen durchführen zu können.

Damit die aufgeführten Maßnahmen ihre Wirkung gänzlich entfalten können, ist es notwendig EAM entsprechend in der LHM zu verankern, die Gremien und Boards referatsübergreifend zu besetzen, diese mit den entsprechenden Kompetenzen, Verantwortungen und dem notwendigen Durchgriff auszustatten, um das Einhalten von Richtlinien zu kontrollieren und konsequent die Umsetzung einzufordern.

Die heute bereits existierende und gut funktionierende Arbeitsgruppe "Modellierung & Enterprise Architecture Management" des Architektenboards sollten bei der Bearbeitung dieses Arbeitspakets maßgeblich einbezogen werden. Um die Kontinuität des bereits aufgebauten EAMs zu wahren, ist ferner sicherzustellen, dass auf den bisherigen Resultat des EAM (Werkzeuge Adonis und iteraplan, Richtlinien, Handbücher, etc.) aufgesetzt wird und diese geeignet fortentwickelt werden.

### **Ausbau der Virtualisierungsumgebung zur Unterstützung der Modernisierung der Anwendungslandschaft**

Gemäß der 2. Ergänzung des Gutachters sollte die LHM die Strategie verfolgen Anwendungen zukünftig zentralisiert und plattformunabhängig zur Verfügung zu stellen, da dies nicht nur für die Leistungsfähigkeit der IT aber auch insbesondere für die Nutzer spürbare Vorteile bietet. Nur über diese Strategie der zentralen

Bereitstellung können neue und bestehende Anwendungen wesentlich schneller eingeführt, aktualisiert und vor allem modernisiert werden.

Die Sollbebauung der Anwendungen wird aus technischer Sicht in folgende Ausprägungen unterteilt in der Reihenfolge ihrer strategischen Priorität:

- Plattformunabhängige Anwendung / Clientunabhängige Anwendungen mittels einer webbasierten Anwendung
- Plattformunabhängige Anwendung / Clientunabhängige Anwendungen mittels einer zentral virtualisierten Anwendung
- Anwendung installiert auf einem Gerät

Probleme bei lokal installierten Anwendungen treten aktuell immer dann auf, wenn diese modernisiert oder einfach nur versionsmäßig aktualisiert werden müssen. Diese lokal installierten Anwendungen müssen individuell für die verschiedenen Nutzer in die jeweilige genutzte Plattform integriert, getestet, abgenommen und produktiv gesetzt werden. Diese damit verbundenen hohen Aufwände sind auch der Grund dafür, dass zum jetzigen Zeitpunkt nur wenige der ca. 200 lokal installierten Anwendungen in der aktuellsten Version für die Nutzer verfügbar sind. Ein regelmäßiges Life-Cycle-Management der Anwendungen kann daher oftmals nicht gewährleistet werden.

Durch eine konsequente Verfolgung der oben genannten Plattformunabhängigkeit kann bereits heute ein Großteil der Anwendungen als Webanwendung bereitgestellt werden. Nichtsdestotrotz kann nicht sichergestellt werden, dass die von den Referaten und Eigenbetrieben benötigten Fachanwendungen stets als Webanwendung verfügbar sind. Hier greift die Virtualisierung, als strategische Lösung zur zentralen Anwendungsbereitstellung und das Erreichen der damit verbundenen, und oben aufgeführten Vorteile.

Um die o.a. Bereitstellung von modernisierten Anwendungen entsprechend der Gutachterempfehlung zeitnah zu unterstützen, bedarf es eines Ausbaus der vorhandenen Virtualisierungsumgebung in einer Größenordnung und Ausbaugeschwindigkeit, wie sie bisher nicht von it@M geplant war. Ein weiterer Vorteil der Virtualisierung ist, dass Altanwendungen, die nicht schnell ersetzt, erneuert oder modernisiert werden können, länger in einer gesicherten, kontrollierten Umgebung betrieben werden können.

**Daher sollte bereits parallel zur „Erstellung eines Soll-Bebauungsplan“ und den „Roadmaps zur Modernisierung der Anwendungen“ in den Ausbau der Virtualisierungsumgebung investiert werden.**

Ein weiterer **Vorteil eines Ausbaus der Virtualisierungsumgebung besteht bezüglich des Windows-Client-Rollouts**. Der Rollout des neuen Windows-Arbeitsplatzes ist für alle Nutzer wesentlich „unsichtbarer“, wenn die lokal installierten Anwendungen zuvor in die Virtualisierungsumgebung gehoben wurden. So können anfallende Mehrfachtestaufwände in den Referaten und Eigenbetrieben reduziert werden, da potentielle Anpassungen der Anwendungen für den neuen Windows-Client zentral vorgenommen werden könnten.

Wie in Kapitel 5.2 zum Windows-Arbeitsplatz beschrieben, muss bereits für eine Bereitstellung von Office für ca. 6.000 Nutzer in den Ausbau der Virtualisierung investiert werden. Dieser Ausbau würde aber nicht die benötigte Kapazität für ca. 36.000 Nutzer decken. Demnach bedarf es einer weiteren Investition in Lizenzen,

Hardware und Infrastruktur für ca. 24.000 zusätzliche Nutzer.

### **Einführung eines einheitlichen Verwaltungsnetzes, Verzeichnisdienstes und Identity-Management-Systems**

In dem Projekt „Modernisierung der Netzwerk- und Security Infrastruktur“ (NeSsi) wurde für den Bereich Netzwerk- und Security Infrastruktur schon eine oben angesprochene Roadmap entwickelt und teilweise auch umgesetzt.

Weitere dort identifizierte dringende Umsetzungsvorhaben, die seitens des IT-Gutachters als Maßnahme ausdrücklich zur Umsetzung empfohlen wurden, sind der Aufbau eines neuen Verwaltungsnetzes, eines neuen Verzeichnisdienstes und eines einheitlichen für die LHM geeigneten Identity Managements.

Das neue Verwaltungsnetz soll die funktionalen und sicherheitstechnischen Anforderungen für die Bereitstellung und den Betrieb von standardisierten mobilen oder stationären IT-Arbeitsplätzen und Peripheriegeräten erfüllen. Der Zugang zu diesem Netzwerk soll stadtweit standardisiert über Secure WLAN, Remote Access oder Ethernet erfolgen. Das neue Verwaltungsnetz sollte parallel zum bestehenden Netz aufgebaut werden und ein Wechsel zum neuen Netz in Phasen erfolgen. Dementsprechend muss das alte Netz bis zur vollständigen Migration parallel betrieben werden.

Eng damit verbunden ist der Aufbau eines neuen, zentralen Verzeichnisdienstes, der sich nahtlos in das zukünftige Identity Management integriert, um Benutzern unabhängig von ihrem Standort Zugriff auf die für sie freigegebenen und gewohnten Daten zu ermöglichen.

Die Umsetzung der Maßnahmen „Neues Verwaltungsnetz“ und „Neuer Verzeichnisdienst“ ist zwingende Voraussetzung für die Schaffung der in Abschnitt 6.2 dargestellten und geforderten einheitlichen Client-Architektur. Sie adressieren weiterhin direkt die im Rahmen der **GPTW** identifizierten stadtweiten IT-Handlungsfelder zur Verbesserung der Telearbeit (GPTW Handlungsfeld 7.2) und der Möglichkeiten der mobilen IT-Nutzung (GPTW Handlungsfeld 7.6).

### **Aufwände:**

Für den Abschluss der IST-Bebauungsaufnahme sowie der Erstellung der SOLL-Bebauung und der Roadmap sind für die aktuell ca. 850 Fachanwendungen der Landeshauptstadt einmalige Aufwände erforderlich, die im Rahmen des Projekts nicht allein durch das bestehende Personal abgedeckt werden können.

Der Gutachter geht in seiner Schätzung davon aus, dass für die **Erstellung der Soll-Bebauungsplanung und der Roadmap** rd. 1.650 Personentage an internem (IT) Personal anfallen sowie zusätzlich externe Unterstützung benötigt wird, die im nichtöffentlichen Teil näher detailliert ist.

Zusätzlich zu diesen Aufwänden ist davon auszugehen, dass in den neu geschaffenen fachlichen Koordinierungsstellen und den Fachbereichen zusätzliche Aufwände für Mitarbeit, Information und Kommunikation in Höhe von rd. 650 PT anfallen; diese Aufwände sind nicht in der ursprünglichen Aufwands- und Kostenschätzung des Gutachters enthalten und wurden im Rahmen einer Expertenschätzung ermittelt und im Nachgang vom Gutachter validiert.

Die laufende Fortschreibung der SOLL-Bebauungsplanung und der Roadmap zur Modernisierung der Anwendungen ist eine Tätigkeit, für die im laufenden Betrieb zusätzliche, dauerhafte Aufwände anfallen.

In Summe rechnet der Gutachter für die kontinuierliche Fortschreibung der ca. 850 Fachanwendungen mit einem zusätzlichen Bedarf von 2,0 VZÄ in der Rolle IT-Architekt (als Komponentenverantwortliche).

Die Aufwände für den **Ausbau der Virtualisierungsumgebung** sind im nicht-öffentlichen Teil dieser Beschlussvorlage dargestellt.

Für die **Einführung eines einheitlichen Verwaltungsnetzes, Verzeichnisdienstes und Identity-Management-Systems** geht der Gutachter in seiner Schätzung davon aus, dass insgesamt rd. 1.150 Personentage an internem (IT-) Personal anfallen sowie zusätzlich externe Unterstützung benötigt wird, die im nichtöffentlichen Teil näher detailliert ist. Im Falle des Identity Managements sind die geschätzten Aufwände ausschließlich für die Konzeption und technische Umsetzung des Konzeptes veranschlagt. Die mit der Einführung eines Identity Managements üblicherweise einhergehenden Aufwände für die organisatorische Verankerung und z. B. die Anpassung relevanter Prozesse des Personalmanagements sind hierbei nicht berücksichtigt und nicht vorgesehen. Der Gutachter schlägt in diesem Zusammenhang vor, die Verankerung stufenweise über Pilotierungen in einzelnen Referaten und Eigenbetrieben vorzunehmen. Diese sind aber nicht Gegenstand der vorliegenden Beschlussvorlage.

Für die dauerhafte Wartung und Pflege des einheitlichen neuen Verwaltungsnetzes veranschlagt der Gutachter 3,0 VZÄ in der Rolle Technical Requirements Engineer (IT-Ingenieur).

#### **Ausgrenzungen / Zusatzaufwände:**

Ergebnis des Projekts sowie der anschließenden dauerhaften Fortschreibung ist eine **aktualisierte IST- und SOLL-Bebauung** sowie eine **Roadmap** zur Modernisierung der Anwendungslandschaft der städtischen IT, aber noch **keine Umsetzung** der Modernisierung!

**Aus den Roadmaps müssen im weiteren Verlauf konkrete Vorhaben und Projekte abgeleitet und durchgeführt werden, mit denen die Fachanwendungen tatsächlich modernisiert, konsolidiert oder ersetzt werden. Die damit verbundenen zusätzlichen Personalkapazitäten bzw. das erforderliche Budget hat der Gutachter nicht abgeschätzt, da** aus Sicht des Gutachter der Aufwand für die Durchführung der Modernisierung der Anwendungslandschaft erst dann seriös abgeschätzt werden kann, wenn Sollbebauungspläne und Roadmaps vorhanden sind. **Der Aufwand zur Modernisierung der Anwendungslandschaft wird aber in jedem Fall den Aufwand zur Planung der Modernisierung deutlich übersteigen.**

Wie bereits oben ausgeführt wird mit den beantragten Kapazitäten und Sachmitteln lediglich die **technische Plattform und Möglichkeit** eines einheitlichen Identity Managements zur Verfügung gestellt. Innerhalb der Referate und Eigenbetriebe werden zusätzlich noch teilweise signifikante **Organisationsaufwände** anfallen, um die Rollen und Rechtevergabe der Mitarbeitenden zu organisieren. Diese Aufwände können von Referat zu Referat stark schwanken; sie sind nicht in der Schätzung des Gutachters enthalten und daher nicht Gegenstand der vorliegenden Beschlussvorlage.



### **Veränderungsmanagement:**

Die Maßnahmen dieses Teilprojektes bringen Veränderungen für die IT-Schaffenden, wie auch für die Anwendenden (Identity-Management-System).

Die geplante Kommunikation und weitere Maßnahmen werden somit beide Zielgruppen adressieren. Besonderes Augenmerk ist auf die Bereiche zu richten, in denen die IT-Themen in die Fachlichkeit übergehen. Dort ist eine besondere Befähigung wichtig, um vor Ort das organisatorische Silodenken zu vermindern, die Neuerungen zu vermitteln und die Akzeptanz zu schaffen. Diese Aspekte sind bereits bei der Planung der Maßnahmen zu berücksichtigen.

### **6.4. IT-Sicherheitsmanagement**

Die Inhalte zum Thema „IT-Sicherheitsmanagement“ finden sich in der nichtöffentlichen Beschlussvorlage.

### **6.5. Kompetenzen und Werkzeuge**

Zur effizienten und effektiven Umsetzung der IT-Services sowie der rechtzeitigen Antizipation von Kundenbedürfnissen und der damit verbundenen Anpassung von IT-Services, sind entsprechende Prozesse, Kompetenzen und Werkzeuge notwendig.

Die LHM hat hierfür bereits in der Vergangenheit entsprechende Prozesse und Rollen nach dem ITIL-Standard eingeführt. Zur Unterstützung und Abwicklung der Prozesse sind aktuell verschiedenste IT-Tools und Werkzeuge im Einsatz.

Im Rahmen dieses Umsetzungsprojekts sollen die aktuelle Definition, Beschreibung und Umsetzung der IT-Prozesse und IT-Rollen nach ITIL-Standard in der LHM bewertet und entsprechend überarbeitet werden sowie die bestehende IT-Service-Toollandschaft analysiert und angepasst werden.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass der Gutachter sich auf IT-Prozesse und IT-Rollen gemäß des ITIL-Standards bezieht und nicht auf organisatorische Prozesse und Bewertungsrollen. Letztere stehen im Fokus des Umsetzungsprojekts „Organisationsstruktur der IT“.

### **Maßnahmen:**

Folgende, vom Gutachten vorgeschlagene Maßnahmen sollen durchgeführt werden:

- **Assessment der IT-Service-Toollandschaft:** Im Rahmen des Assessments wird die bestehende IT-Service-Toollandschaft evaluiert. Hierfür müssen zuvor die Anforderungen an die IT-Service-Tools definiert werden (u.a. assyst, CMDB, Valuation, Servicekatalog, KEDB, iteraplan). Bei der Evaluierung der IT-Service-Tools sollten die identifizierten Anforderungen mit den Funktionalitäten der Tools abgeglichen werden. Im Rahmen des Assessments ist das SAP Umfeld inklusive Tools und Schnittstellen ebenfalls zu berücksichtigen.
- **Assessment der Rollen LHM-IT:** Die bei der LHM etablierten IT-Rollen<sup>3</sup> bedürfen einer Evaluation in Bezug auf Überschneidungen und Weiterentwicklungsbedarfe. Diese Evaluation soll auch einen Abgleich mit den

---

<sup>3</sup> Die hier angesprochenen IT-Rollen sind als Prozessrollen und nicht als Bewertungsrollen zu verstehen.

in ITIL<sup>4</sup> definierten Rollen berücksichtigen. Ggf. müssen fehlende IT-Rollen entsprechend neu definiert und bestehende Beschreibungen angepasst werden.

- **Assessment der Prozesse der LHM-IT:** Die Definition und Beschreibungen der aktuellen LHM IT-Prozesse nach ITIL soll evaluiert, bei Bedarf entsprechend überarbeitet und Deltas zu fehlenden Prozessen identifiziert werden. Der Bedarf an zusätzlichen Schulungsmaßnahmen zu den IT-Prozessen soll ebenfalls evaluiert werden.

Zur langfristigen Absicherung der Prozessqualität empfiehlt der Gutachter die dauerhafte Schaffung einer Qualitätsmanagementinstanz, welche in Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen regelmäßige Audits/Assessments zu den Prozessen durchführt, Feedbacks zu den Prozessen einholt und die Prozesse kontinuierlich verbessert.

- **Aufbau eines übergreifenden IT-Wissensmanagements:** Um ein erfolgreiches Wissensmanagement für die LHM aufzubauen und zu etablieren, ist u.a. eine Analyse und Evaluation der bestehenden Wissenssammlungen der LHM erforderlich. Die verschiedenen Wissenssammlungen sind anschließend in eine konsistente Struktur zu überführen, zu bündeln und über geeignete Zugriffsmöglichkeiten den Mitarbeitenden der LHM zur Verfügung zu stellen.

Der Gutachter betont, dass die Umsetzung der Maßnahmen zu einer effizienteren Nutzung der IT-Service-Tools, einer effizienteren Durchführung von Aufgaben u.a. in den Kundencentern und einem schnelleren Zugriff auf Wissen führt.

Diese Maßnahmen adressieren daher weiterhin direkt die im Rahmen der **GPTW** identifizierten stadtweiten IT-Handlungsfelder zur Verbesserung der Zufriedenheit der Anwendenden mit der IT der LHM sowie die Qualität der Unterstützung als auch die Geschwindigkeit, z.B. bei Fehlerbehebungen oder Bereitstellung neuer Services für die Kunden (GPTW Handlungsfeld 7.1).

Der Gutachter sieht in einer etablierten Prozesssteuerung die Voraussetzung für eine adäquate IT-Service-Erbringung. Die Aufgaben der Prozesssteuerung sind die kontinuierliche Unterstützung der Prozessrollen in ihren Aufgaben, die Überwachung der Prozessabläufe und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse. Mit Wegfall der Stellen im Bereich der ITIL-Prozesse durch Ablauf der Befristung besteht die Gefahr, dass die Qualität der Prozesse und damit der Serviceerbringung massiv sinkt. Entsprechend des Gutachtens sollte aber auch zukünftig die Umsetzung der ITIL-Prozesse und die damit verbundene IT-Serviceorientierung bei der Stadt weiter ausgebaut und forciert werden. Im Sinne des Gutachters und der propagierten ITIL Orientierung ist der Erhalt der vorhandenen 5 befristeten Stellen im Bereich der ITIL-Prozesse zwingend erforderlich.

### **Aufwände:**

Für die Umsetzung der Maßnahmen veranschlagt der Gutachter in seiner Schätzung einmalig insgesamt rd. 230 Personentage an internem (IT-) Personal sowie zusätzliche externe Unterstützung, die im nichtöffentlichen Teil näher detailliert ist.

Zusätzlich zu diesen Aufwänden ist davon auszugehen, dass in den neu geschaffenen fachlichen Koordinierungsstellen und den Fachbereichen zusätzliche Aufwände für

---

<sup>4</sup> Weiterführende Informationen zu den ITIL-Rollen finden Sie unter [https://wiki.de.it-processmaps.com/index.php/ITIL-Implementierung\\_-\\_ITIL-Rollen](https://wiki.de.it-processmaps.com/index.php/ITIL-Implementierung_-_ITIL-Rollen),

Mitarbeit, Information und Kommunikation in Höhe von rd. 80 PT anfallen; diese Aufwände sind nicht in der ursprünglichen Aufwands- und Kostenschätzung des Gutachters enthalten und wurden im Rahmen einer Expertenschätzung ermittelt und im Nachgang vom Gutachter validiert.

Zusätzlich zu den Einmalaufwänden ist für die dauerhafte Durchführung und Etablierung der Tätigkeiten im Bereich Wissensmanagement gemäß Schätzung des Gutachters ein Personalbedarf von dauerhaft 1,0 VZÄ notwendig.

Für die Etablierung der oben angesprochenen Qualitätsmanagementinstanz zur langfristigen Absicherung der Prozessqualität wurden seitens des Gutachters keine expliziten dauerhaften Kapazitäten vorgesehen. Im Gutachten wird jedoch explizit darauf hingewiesen, dass die Einführung und Einhaltung standardisierter IT-Prozesse notwendig ist, um Leistungen transparent und steuerbar sowie Abweichungen von den Anforderungen messbar zu machen. Gleichzeitig werden konkrete Prozessverantwortungen definiert und die Zusammenarbeit der Teams und Fachkräfte im Prozess organisiert. Es wird daher vorgeschlagen, die derzeit mit diesen Aufgaben betrauten zwei Stellen für Wahrnehmung der Prozessverantwortung und die zwei Stellen zur Sicherstellung der Prozessqualität aller Prozesse zu entfristen bzw. zumindest weiterzubefristen.

Ein noch laufendes Umsetzungsprojekt im Umfeld der ITIL-Prozesse macht schon jetzt deutlich, dass insbesondere die großen Anpassungsbedarfe nicht als laufende Aufgabe der Prozesssteuerung umsetzbar sind. Es ist davon auszugehen, dass dieses bereits laufende Umsetzungsprojekt erst in 2020 abgeschlossen werden kann. Dementsprechend ist die Entfristung bzw. Weiterbefristung einer Stelle für die Projektunterstützung notwendig.

Die dauerhafte Etablierung von Prozessverantwortlichen für den Bereich der ITIL-Prozesse stellt die Qualität der eingeführten Prozesse und damit auch die Servicequalität sicher, festigt und fördert den Wissens- und Ausbildungsstand der Prozessbeteiligten, überwacht die Durchführung des Prozesses und stellt die Qualität der Ergebnisse sicher.

Durch den Wegfall der Prozesssteuerung besteht die Gefahr, dass die Nutzung der Prozesse als gemeinsame Basis zur Steuerung der Serviceerbringung wegfallen.

#### **Ausgrenzungen / Zusatzaufwände:**

Abhängig vom Ergebnis der Analyse der IT-Service-Toolandschaft können zusätzliche, hier noch nicht enthaltene Folgeaufwände anfallen. Sollten die aktuell im Einsatz befindlichen IT-Service-Tools nicht die Anforderungen der neuen IT-Organisation abdecken, empfiehlt der Gutachter die Einführung eines integrierten IT-Servicemanagement-Tools.

Analog verhält es sich mit potentiell neu einzuführenden IT-Prozessen und/oder IT-Rollen. In den veranschlagten Aufwänden werden lediglich die Aufwände für das Assessment der IT-Service-Tools, der IT-Prozesse und der IT-Rollen berücksichtigt, aber nicht deren stadtweite Umsetzung bzw. Einführung. Sollten größere Einführungs- oder Anpassungsbedarfe für IT-Prozesse und IT-Rollen identifiziert werden, dann sind diese entweder im Rahmen zukünftiger Linientätigkeiten oder bei größeren Folgemaßnahmen in expliziten Folgeprojekten zu leisten, bei denen dann Zusatzaufwände entstehen.

Ebenfalls nicht berücksichtigt sind in diesem Umsetzungsprojekt die Aufwände für die Überführung vorhandener Wissensmanagementsammlungen in eine zentrale IT-gestützte Lösung. Wenn IT-Investitionen für den Aufbau eines stadtweiten Wissensmanagements als notwendig erachtet werden, dann müssen diese im Rahmen von Folgeprojekten separat umgesetzt und finanziert werden.

Des Weiteren sind in den vom Gutachter veranschlagten Aufwänden keine Aufwände für die Abstimmung und Mitarbeit der Referate und Eigenbetriebe berücksichtigt. Diese Mitarbeit ist aber für das Assessment der Prozesse, Rollen und Tools an verschiedenen Stellen zwingend erforderlich. Hierfür fallen auch in den Referaten und Eigenbetrieben zusätzliche Personalaufwände an.

#### **Veränderungsmanagement:**

Eine gute Information und Beteiligung der Betroffenen ist grundlegend für die Akzeptanz der Rollen und die tatsächliche Nutzung der Werkzeuge. Hierbei geht die Zielgruppe ebenfalls über die IT-Schaffenden hinaus, auch die Anwendenden sind zu adressieren. In beiden Zielgruppen sind besonders die Führungskräfte zu aktivieren, da sie maßgeblich die erfolgreiche Anwendung der Neuerungen und das Einnehmen der Rollen beeinflussen.

### **6.6. IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement**

Eine der zentralen Erwartungen an die zukünftige IT der LHM ist, sich ändernde Bedarfe schnell zu erkennen, flexibel darauf zu reagieren und entsprechende Lösungen effizient und zielgerichtet bereitzustellen. Eine der erforderlichen Kernkompetenzen und Voraussetzungen hierfür ist ein effektives IT-Lösungs- und Projektmanagement, für das die grundlegenden Strukturen und Prozesse zwar definiert sind, diese aber nicht flächendeckend und konsequent gelebt werden.

#### **Maßnahmen:**

Das IT-Gutachten schlägt folgende Maßnahmen vor, um die dadurch begründeten erhöhten Aufwände, Terminverzögerungen und Qualitätsmängel bei der Umsetzung von Vorhaben und Projekten zu reduzieren.

- Qualitätsmanagement für Vorhaben / Projekte durchführen
- Stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung einführen
- Projektmanagement-Vorgaben definieren und Methoden weiterentwickeln

Zusätzlich gibt der Gutachter in diesem Zusammenhang noch die **Empfehlung** zur Einführung eines Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools (Empfehlung LMPM-E3). Diese wird aufgrund des inhaltlichen Zusammenhangs in Abschnitt 6.7 IT-Vorhabensplanung aufgegriffen.

**Qualitätsmanagement für Vorhaben / Projekte durchführen, das deren Umfang und Risiko entspricht:** Es sollte in der LHM die Rolle eines Qualitätsmanagers eingeführt werden, der ab einer bestimmten Vorhabensgröße bzw. Kritikalität verpflichtend die Qualität in den Projekten sicherstellt, indem für die Vorhaben

- ein Qualitätsplan erstellt und dessen Einhaltung gesichert wird,

- die Einhaltung von Vorgaben und Prozessen geprüft wird,
- der „Zustand der Qualität“ transparent kommuniziert und
- Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität identifiziert werden.

Wie bisher kann bspw. bei kleinen und mittleren Vorhaben die Rolle des Qualitätsmanagers durch ein Projektmitglied (nicht der Projektleitung) übernommen werden. Für sehr große und kritische Projekte übernimmt eine dedizierte Ressource die Rolle des Qualitätsmanagers für ein oder mehrere Projekte; stadtweit bedeutet dies ein dauerhafter zusätzlicher Bedarf von ca. 8,0 VZÄ Mitarbeitenden, die dabei gleichzeitig auch die in Abschnitt 6.5 angesprochene zentrale Qualitätsmanagementinstanz zur Absicherung der Prozessqualität leisten. Ein Teil dieser Kapazitäten ist dabei im Steuerungsbereich des IT-Referats anzusiedeln, da es sich um die Sicherstellung stadtweiter und referatsübergreifender Qualität handelt, ein Teil innerhalb des Eigenbetriebs it@M zur Sicherstellung der Qualität innerhalb im Rahmen der eigenbetriebsinternen Prozesse.

Im Rahmen des Umsetzungsprojekts sind die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement, Ergebnisdokumente wie bspw. ein Qualitätsplan sowie die Rollen und Aufgabenbeschreibung eines „Qualitätsmanagers“ zu definieren und die Einführung des Qualitätsmanagements in der LHM zu begleiten.

#### **Stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung:**

Abhängig von der Kritikalität der IT-Anwendungen sind zur Minimierung von Ausfällen und Fehlern die Anforderungen an die Testumgebung und die erforderlichen Tests unterschiedlich ausgeprägt. Bei der Entwicklung kritischer IT-Anwendungen sind die Testumgebungen produktionsnah aufzustellen, zudem sind die durchzuführenden Tests umfangreicher und in der Regel auch sehr aufwendig. Dagegen liegt der Fokus bei weniger kritischen IT-Anwendungen in der Wiederholbarkeit, Effizienz und beim Zeitaufwand der durchzuführenden Tests.

In 2015 bildete sich eine „Arbeitsgruppe Testen“ (AG Testen), deren Ziel es ist, das Thema Testen in der LHM voranzubringen; mit dem von der AG Testen entwickelten Testhandbuch liegt seit 2016 dafür erstmalig eine sehr gute Grundlage vor. Das Testhandbuch wurde bis jetzt zweimal fortgeschrieben und erfährt eine hohe Akzeptanz bei der Entwicklung von IT-Anwendungen im Rahmen des Prozessmodells IT-Service. Für eine Weiterentwicklung existieren bereits konkrete inhaltliche Vorschläge.

Diese Vorschläge decken sich weitgehend auch mit den laut Gutachten weitergehenden dringenden und notwendigen Aktivitäten. Das sind z.B. die Konzeption und Bereitstellung einer stadtweiten Testarchitektur mit Standardschnittstellen zu wesentlichen Anwendungen wie E-Mail-, Kalender- und SAP-Anwendungen. Gleiches gilt für wesentliche Fachverfahren (z.B. EWO, GIS), um Integrationstests von Anwendungen schnell und effizient durchführen zu können.

Mit dem Ziel, die Qualität der IT-Anwendungen zu erhöhen, werden vom Gutachter die Konzeption eines risikobasierten Testansatzes sowie einer Strategie zur Testautomatisierung vorgeschlagen. Testen soll damit zukünftig mit einem, auf das jeweilige Vorhaben ausgerichteten, ausgewogenen Verhältnis von Risiko und eingesetztem Aufwand durchgeführt werden. Für dazu notwendige

Testautomatisierungstools und Testdatengeneratoren sollen die Anforderungen erhoben und ggf. an einem ausgewählten Projekt pilotiert werden.

Um die Kontinuität der Entwicklung des stadtweiten Testmanagements zu gewährleisten, soll das Arbeitspaket bevorzugt durch die Mitglieder der AG Testen (Fachreferate, it@M und STRAC) besetzt werden, unterstützt durch Fachexperten wie z.B. aus dem Bereich SAP. Damit besteht die Möglichkeit, die bereits von der AG identifizierten Verbesserungspotentiale umzusetzen. Die Grundlage dieses Arbeitspakets soll das Testhandbuch sein, das im Ergebnis entsprechend der Anforderungen aus dem Gutachten und den bereits von der AG Testen erkannten Verbesserungspotentialen fortgeschrieben wird.

### **Projektmanagement-Vorgaben definieren und Methoden weiterentwickeln:**

Das vorhandene Projekthandbuch (als Vorlage für jedes Projekt) und die vorhandene Projektmethode (ProjektPLUS) sollte laut Gutachter weiterentwickelt werden: Zum einen sollten nicht nur für Projekte sondern auch für Linienvorhaben abhängig von Größe und Komplexität ausgewählte Ergebnisse und Vorgaben als Mindestvorgaben verbindlich vereinbart und die Einhaltung überprüft werden. Die schon im Rahmen des Multiprojektmanagements begonnene Konzeption und Pilotierung eines einheitlichen Schätzverfahrens sollte ergänzt, weitergeführt und in der Fläche ausgerollt werden, um die Planungsgenauigkeit zukünftiger Vorhaben weiter zu verbessern. Die Verantwortung und Prozessownership für diese Aufgaben liegt heute aufgrund ihrer referatsübergreifender Bedeutung bei STRAC und ist auch zukünftig im Steuerungsbereich des IT-Referats anzusiedeln.

Als eine weitere wesentliche Schwachstelle wurde die mangelnde Möglichkeit und Qualität bezüglich Planung und des Controlling der Vorhaben / Projekte genannt. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Tools (Grip, ToPIC, Vorhabensdatenbank) und fehlender Tools im Bereich Personalplanung entstehen Mehraufwände und es kann keine angemessene Transparenz bei der Projektabwicklung geschaffen werden. Auch hier knüpft die vom Gutachter vorgeschlagene Einführung eines Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools (Empfehlung LMPM-E3) an.

Um dauerhaft und nachhaltig aus den Erfahrungen zu lernen und gezielt Maßnahmen bzw. Verbesserungen bei der Projektdurchführung initiieren zu können, sollten zusätzlich diverse projektrelevante Kennzahlen zur Steuerung eines Projektes in Abstimmung mit dem zentralen Controlling konzipiert und aktuell und zukünftig mit Toolunterstützung erhoben werden können.

Die regelmäßige und stadtweite Vernetzung der IT-Projektleitung soll zukünftig weiter institutionalisiert werden. Ziel ist es durch einen regelmäßigen Austausch die Weiterentwicklung und Qualitätssteigerung des Projektmanagements zu unterstützen.

Auch sind die Vorhabens- und Projektleitungen nochmals zu sensibilisieren, dass Veränderungsmanagement ein wesentlicher Teil und Verantwortung der Projektarbeit ist.

### **Dauerhafte Verankerung der Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren:**

In den letzten Jahren ist die Zahl der referatsübergreifenden und der stadtweiten IT-Projekte stetig angestiegen. Dadurch stieg auch der Bedarf an einer referatsübergreifenden Koordination und Synchronisation der Abhängigkeiten (z.B.

Ressourcen, zeitliche Planung, etc.) in solchen Projekten an. Um diese Lücke zu füllen, wurde die Rolle des Projektkoordinators im Rahmen des Vorhabens Multiprojektmanagement etabliert.

Im Rahmen der Folgestufe 2 des Multiprojektmanagements wurden durch STRAC als Prozessowner für das stadtweite Multiprojektmanagement für ausgewählte dIKAs bzw. STRAC mit einer hohen Anzahl von Projekten bzw. übergreifenden Anwendungsplattform sechs befristete Stellen für Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren geschaffen (Sozialreferat, Referat für Bildung und Sport, Kreisverwaltungsreferat, Stadtkämmerei, Baureferat sowie STRAC).

Die Arbeit der Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren wurde in den jeweiligen Einheiten als sehr nutzbringend und erfolgreich eingestuft. In Bezug auf die oben dargestellten Schwachpunkte und Verbesserungspotentiale waren bisher erzielte Ergebnisse in einzelnen Einheiten:

- Standardisierung: Für große und kritische Vorhaben wurden einheiteninterne Standards definiert, die von den Vorhaben zu erfüllen sind.
- Transparenz: Die Transparenz des Vorhabensportfolios innerhalb der Einheiten verbesserte sich spürbar; für kritische Vorhaben wurden Kennzahlen definiert, die in regelmäßigen Statusmeetings berichtet und nachgehalten werden. So werden Ressourcenüberschneidungen vermieden, die letztlich zu Verzögerungen und entsprechenden Folgeaufwänden führen können. Ein Beispiel hierfür ist die erfolgreiche Koordination der Abhängigkeiten der Projekte „MPS MiGroV“ und „SEPA-LEV“ im Jahr 2013. Hier wurde zur besseren Transparenz aus den Einzelprojektplänen ein Masterplan inklusive aller übergreifenden Abhängigkeiten entwickelt.
- Projektmanagement: Die koordinierten, von unterschiedlichen anderen Vorhaben und Rahmenbedingungen abhängigen Projekte wurden in der geforderten Qualität budget- und zeitgerecht beendet (Beispiele: SOWON im Sozialreferat, Rollout des Linux Basisclient 5.5 im Referat für Bildung und Sport). Entsprechende Erkenntnisse und Lessons Learned werden innerhalb der Einheit gesammelt und verbreitet.

Der Nutzen des Multiprojektmanagements und insbesondere der eingesetzten Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren wurde in einer von der Stabsstelle MPM durchgeführten Evaluation von den drei IT-Häusern bestätigt.

### **Zukünftige Zielsetzung der Koordinatoren ist**

- die Fortführung der Tätigkeit in der Koordination konkreter komplexer Vorhabensbündel,
- die fortlaufende Standardisierung der Vorhabensdurchführung in den Einheiten,
- die Erhöhung der Transparenz bzgl. Planung und Steuerung auch für Vorhaben und Projekte mittlerer Größe und Komplexität sowie
- die Unterstützung und das fachliche Coaching der Projektleiter.

An dieser Stelle ist zu betonen, dass die 6 bei STRAC Multiprojektmanagement angesiedelten Stellen der Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren, die auch im IT-Gutachten als weiterhin sinnvoll gefordert werden, aktuell befristet sind.

Eine Erreichung der oben genannten Ziele der Koordination kann nur mit einer Verlängerung der Stellen erzielt werden.

### **Aufwände:**

Für die oben genannten Arbeitspakete für Einführung eines Qualitätsmanagements, Schaffung einer stadtweiten Testumgebung und Weiterentwicklung der Projektmanagementmethodik geht der Gutachter in seiner Schätzung davon aus, dass insgesamt einmalig rd. 435 Personentage an internem (IT-) Personal anfallen sowie zusätzliche externe Unterstützungsleistung benötigt wird, die im nichtöffentlichen Teil näher detailliert ist.

Zusätzlich zu diesen Aufwänden ist davon auszugehen, dass in den neu geschaffenen fachlichen Koordinierungsstellen und den Fachbereichen zusätzliche Aufwände für Mitarbeit, Information und Kommunikation in Höhe von rd. 350 PT anfallen; diese Aufwände sind nicht in der ursprünglichen Aufwands- und Kostenschätzung des Gutachters enthalten und wurden im Rahmen einer Expertenschätzung ermittelt und im Nachgang vom Gutachter validiert.

Für die dauerhafte Wahrnehmung des Qualitätsmanagements veranschlagt der Gutachter 8,0 VZÄ in der Rolle „Qualitätsmanager“ (vergleichbare Qualifikation wie Projektmanager) sowie für die effiziente Bereitstellung und dauerhafte Koordination der stadtweiten „Standard“-Testumgebung 2,0 VZÄ in der Rolle „Testmanager“.

Um die zuvor genannten MPM-Ziele, wie sie auch im IT-Gutachten zu finden sind, erreichen zu können und die bisher erzielten Nutzeneffekte auch dauerhaft erhalten und weiter ausbauen zu können, ist es erforderlich, dass die aktuell befristeten 6 Stellen für die bei STRAC und den dIKAs des Kreisverwaltungsreferats, des Sozialreferats, der Stadtkämmerei, dem Baureferat und dem Referat für Bildung und Sport eingesetzten Projektkoordinator\_innen entfristet bzw. zumindest weiter befristet werden.

Zusätzlich wird eine Stelle für das Personal- und Organisationsreferat beantragt, da dort zum einen große stadtweit eingesetzte Anwendungsplattformen im Betrieb sind, zum anderen mit dieser Stelle auch die Anforderungen an die strategische Anwendungsplattform SAP koordiniert werden soll.

Wie bisher sollen die Stellen zentral im IT-Referat angesiedelt sein, die Mitarbeitenden aber für oben genannten Referate (zukünftig „Fachliche Koordinierungsstellen“) abgeordnet sein.

### **Ausgrenzungen / Zusatzaufwände:**

Die Aufwände und Kosten für die Schaffung einer umfassenden, leistungsfähigen Testinfrastruktur inklusive Anschaffung und Einführung von Testautomatisierungstools wurden im Rahmen der Weiterentwicklung der Infrastruktur seitens it@M schon im Detail abgeschätzt und liegen bei mehreren Millionen € für Entwicklungsaufwände und Lizenzkosten. Diese umfassenden Aufwendungen sind im Rahmen dieses Beschlusses nicht enthalten.

Die hier seitens des Gutachters vorgeschlagenen Aufwände stellen somit eine Art „Anschubfinanzierung“ für die weitere konzeptionelle Ausarbeitung des wichtigen Themas Testing dar. Soweit als möglich sollen die Ansätze unter Verwendung entsprechender frei verfügbarer OpenSource Software auch pilotiert werden, um



weitere Erfahrungen zu sammeln und Anforderungen zu konkretisieren. Sollen dann zu einem späteren Zeitpunkt diese Erfahrungen durch die Anschaffung und Einsatz von kommerziellen, umfassenden Testautomatisierungswerkzeugen umgesetzt werden, sind die notwendigen zusätzlichen Mittel durch separate Beschlussvorlagen zu beantragen.

Zusätzlich zu den oben genannten Aufwänden erfordert die Einführung eines Qualitätsmanagements und auch die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methoden und der Vorgaben für die Durchführung der Vorhaben und Projekte noch einen entsprechenden Aufwand für die Information und Schulung der Betroffenen. Diese Aufwände wurden durch den Gutachter nicht explizit ausgewiesen sondern müssen im Rahmen der allgemeinen Qualifizierung geplant und erbracht werden.

Auch ist der Wirkungsbereich der geplanten Maßnahmen nicht nur auf die Beschäftigten des zukünftigen IT-Referats beschränkt, sondern erfordern vielmehr Abstimmung mit und Mitarbeit von Beschäftigten in den Fachbereichen. Die hierfür erforderlichen Aufwände sind im Rahmen des Programms mit den Fachbereichen abzustimmen und sind nicht in der vorliegenden Aufwandsschätzung enthalten.

Insbesondere die Einführung eines Qualitätsmanagements sowie die weitere Verbreitung und Durchsetzung einheitlicher Standards für das Projektmanagement sind Initiativen, die nicht innerhalb der Programmlaufzeit abgeschlossen werden können; hier handelt es sich vielmehr um einen langfristigen Veränderungsprozess; diese Veränderung muss auch entsprechend professionell begleitet werden.

#### **Veränderungsmanagement:**

Die Einführung eines stadtweiten Qualitätsmanagements für IT-Leistungen stellt eine deutlich spürbare Veränderung in der täglichen Arbeitsweise der IT-Schaffenden dar. Den künftigen Arbeitspartnern des noch aufzubauenden QM-Teams muss die neue Rolle und deren erwünschte Wirkungen verständlich gemacht werden.

Die überarbeiteten Vorgaben zum Projektmanagement sind den betroffenen Projektleitungen zielgruppengerecht zur Verfügung zu stellen. Ggf. sind niederschwellige Qualifizierungsangebote zu entwickeln.

#### **6.7. IT-Vorhabensplanung**

Kurz zusammengefasst besagt das IT-Gutachten, dass der Prozess der IT-Vorhabensplanung funktioniert, er aber effizienter und transparenter werden sollte, um Möglichkeiten für eine aktivere Steuerung umzusetzen.

Hierzu soll die IT-Vorhabensplanung, die aktuell noch keine strategische Projektportfolioplanung darstellt, zu einer solchen weiterentwickelt werden. Damit kann eine Verbindung der Jahresplanung von Projekten und Vorhaben zu mittel- und langfristigen Initiativen (der Politik, Referate, Eigenbetriebe) hergestellt werden. Zudem erfolgt eine bessere und frühzeitige Planung der meist knappen Personalressourcen, unter Berücksichtigung der praktischen Realisierbarkeit (z.B. aufgrund vorhandener oder fehlender Kapazitäten).

Für die erfolgreiche Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Projekten und IT-Vorhaben der LHM ist die Verwendung eines (marktgängigen) Tools Voraussetzung und auch in Organisationen mit vergleichbarem Umfang an Projekten und Vorhaben nicht mehr wegzudenken.

## Maßnahmen:

Die folgende Maßnahme und Empfehlung aus dem IT-Gutachten soll im Rahmen des Projekts umgesetzt werden:

- Zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen
- Einführung eines Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools

**Zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen:** Der bisher einstufige Planungs- und Genehmigungsprozess der IT-Vorhabensplanung sollte um eine zusätzliche „frühe Stufe“ ergänzt werden, um eine erste Begutachtung der Vorhaben und anschließend ggf. eine frühzeitige Entscheidung zu ermöglichen Vorhaben nicht umzusetzen, bevor signifikante Aufwände für die Anforderungsqualifizierung und -bearbeitung investiert werden.

In der ersten Stufe, der sogenannten Bedarfsmeldung, werden die Vorhaben anhand eines zu definierenden Rasters z.B. bzgl. Kosten / Nutzen, Übereinstimmung mit Geschäfts- und IT-Strategie (Bebauungsplan und Roadmap), mögliche Synergien mit anderen Referaten und Eigenbetrieben sowie Realisierbarkeit mit den vorhandenen Skills und Ressourcen beschrieben und durch ein noch zu schaffendes Gremium („Portfolio & Program Governance Committee“) bewertet und für die Bearbeitung in einer Folgestufe freigegeben.

Eng damit verbunden ist die Definition und Einführung einer Wertschöpfungsmatrix im Zusammenspiel mit dem Projekt „IT-Performance Management“, durch die die Vorhaben auf ihre Relevanz für die LHM priorisiert werden können.

Für die als Vorhaben/Projekte akzeptierten Bedarfsmeldungen werden in der zweiten Stufe die eigentlichen Anforderungen näher qualifiziert und ein Lösungsplan erstellt bestehend aus einer Lösungsskizze (Was soll realisiert werden?), einer Lieferstrategie (Wie soll die Lösung realisiert werden?) und einer Aufwands- und Zeitdauerschätzung für die Realisierung und Einführung. Nach durchgeführter und positiv beschiedener Qualitätssicherung durch ein weiteres Gremium („Architecture & Innovation Board“) wird das Vorhaben für die folgende Realisierung freigegeben. Typische Prüfpunkte sind: Auswirkungen der skizzierten Lösung auf die IT-Landschaft (das IT-Service Portfolio, die Architekturen, die IT-Prozesse) der LHM, Risiko und technische Umsetzbarkeit der Lösung sowie ausreichende Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen für die Realisierung.

Erst anschließend starten die eigentlichen Aktivitäten der Anforderungsqualifizierung und Anforderungsbearbeitung z.B. die Erstellung eines auf die Lieferstrategie zugeschnittenen Fachkonzepts und die MBUC-Entscheidung. Sollte sich im Rahmen der Arbeiten herausstellen, dass die ursprüngliche Lieferstrategie geändert werden soll, so muss dies mittels einer erneuten Qualitätssicherung und Freigabe durch das Gremium der Stufe „Lösungsplan“ bestätigt werden.

Diese Möglichkeit der schrittweisen Freigabe der Vorhaben ermöglicht qualitativ bessere Einflussnahme und Entscheidungen und minimiert das Risiko für unnötige, aufwendige Analysen und Planungsarbeiten.

Die Verantwortung für den Vorhabensplanungsprozess ist - wie auch heute STRAC die Prozessownerschaft für die städtische IT-Vorhabensplanung besitzt - im Steuerungsbereich des IT-Referats anzusiedeln, da eine referatsübergreifende Planung aus gesamtstädtischer Sicht erfolgen muss.

### **Einführung eines Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools (MPM-Tool):**

Der Gutachter empfiehlt explizit die Umsetzung des Vorhabens des IT-Multiprojektmanagements zur Einführung eines einheitlichen, stadtweiten Vorhabens-/ Projekt- und Ressourcenplanungstools (MPM-Tool) (Empfehlung LMPM-E3, ITVH-E2.2).

Die Anforderungserhebung für ein solches Tool wurde Ende 2014 vom Stadtrat beschlossen (Nr. 14-20 / V 00893).

Dieses Tool soll zukünftig von der Planung bis zur Umsetzung IT-Vorhaben und Projekte über den gesamten Lebenszyklus hinweg unterstützen. Im Rahmen des bereits laufenden Vorhaben „IT-Multiprojektmanagement“ erfolgte bereits die Anforderungsqualifizierung und Ausarbeitung des Fachkonzepts für ein solches Tool.

Das MPM-Tool soll eine gesamtheitliche Ressourcenplanung, das Vorhabensportfoliomanagement und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess inklusive dem Reporting der Vorhabensplanung unterstützen. Durch ein solches, integriertes MPM-Tool sollen Informationen für Priorisierungsentscheidungen bereitgestellt werden, auf Basis derer entsprechend den Bedarfen Ressourcen zugeteilt werden können. Zusätzlich zu den Umsetzungsmöglichkeiten würden aber auch frühzeitig Ressourcenengpässe und damit Grenzen für die Umsetzung aufgedeckt werden. Diese Informationen sind für die strategische Planung und Steuerung der gesamten IT notwendig.

Mit der Schaffung einer durchgängigen und einheitlichen Tool-Unterstützung sollen weiterhin

- redundante Tätigkeiten minimiert und damit verbundene Informationsverluste und Inkonsistenzen vermieden,
- die für Planung und Durchführung von IT-Vorhaben und Projekten aktuell benötigten Systeme harmonisiert, vereinfacht und reduziert und somit
- insgesamt die Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Vorhaben und Projekten der LHM verbessert werden.

Im Zuge der Einführung sollen im Rahmen des Projekts „IT-Vorhabensplanung“ in Abstimmung mit dem Projekt „IT-Performance Management“ und „IT-Strategie und IT-Card“ Kennzahlen zur Steuerung der Vorhabensplanung und Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten definiert und ausgearbeitet werden, z.B. um Zeitaufwände für die initiale Einstellung von Vorhaben, Erstellung der Aufwandsschätzungen, Qualitätssicherung etc. zu messen, Langläufer in der Vorhabensplanung zu identifizieren, Informationen über Ressourcenplanung und Skillanforderungen zu erhalten etc.

Zielgruppe für die Tool-Unterstützung sind alle Führungskräfte, ihre Vertretungen, alle für die Planung und Durchführung von IT-Vorhaben, Projekten und Kontingenten verantwortlichen Personen sowie spezielle IT-Controlling- und Steuerungs-Bereiche (ca. 500 IT-Schaffende).

### **Aufwände:**

Für die oben genannten Arbeitspakete der Vorhabensplanung geht der Gutachter in seiner Schätzung davon aus, dass einmalige interne (IT) Aufwände in Höhe von rd. 60

Personentagen anfallen sowie zusätzlich externe Unterstützung benötigt wird, die im nichtöffentlichen Teil detaillierter aufgeführt ist.

Zusätzlich zu diesen Aufwänden ist davon auszugehen, dass in den neu geschaffenen fachlichen Koordinierungsstellen und den Fachbereichen zusätzliche Aufwände für Mitarbeit, Information und Kommunikation in Höhe von rd. 100 PT (im Wesentlichen im Rahmen für Kommunikationsmaßnahmen für das neue Verfahren) anfallen; diese Aufwände sind nicht in der ursprünglichen Aufwands- und Kostenschätzung des Gutachters enthalten und wurden im Rahmen einer Expertenschätzung ermittelt und im Nachgang vom Gutachter validiert.

Die Aufwände für die Auswahl und Einführung eines MPM-Tools sind nicht in der ursprünglichen Schätzung des Gutachters enthalten. Der Gutachter empfiehlt aber die Umsetzung dieses Vorhabens ausdrücklich, da es ein wichtiger Baustein sowohl für die Unterstützung des IT-Lösungs- und IT-Projektmanagements als auch der IT-Vorhabensplanung ist.

Im Rahmen der Anforderungsqualifizierung wurden in Zusammenarbeit mit den 3 Häusern interne (IT) Aufwände in Höhe von 4.020 Personentagen ermittelt; die zusätzlich benötigte externe Unterstützung wird im nichtöffentlichen Teil dargestellt.

Zusätzlich zu den Einmalaufwänden ist für die fachliche Verankerung des MPM-Tools in der LHM und dessen Weiterentwicklung ein dauerhafter Personalbedarf von 3 VZÄ notwendig:

- 1 VZÄ ab 2019 als fachliche Administratoren und Support für das Anlegen von Benutzern, Pflege von Rechten und Rollen, Anlegen und Pflegen von Stammdaten, Bearbeitung von fachlichen Problemen und Störungen, Beantwortung von Bedienungsanfragen (1st + 2nd level), Life-Cycle Management, etc.
- 1 VZÄ ab 2022 als fachlicher Service Owner zur Überwachung und Steuerung von Workflows / Stage Gates, Steuerungsaufgaben, Auswertungen und Analysen, Prüfung Datenqualität, Fristen, Beratung der Anwender bei fachlichen Fragen (3rd level), Weiterentwicklung des MPM-Tools.
- 1 VZÄ ab 2022 zur Sicherstellung der geforderten Transparenz und Steuerung der Vorhaben auf Basis des eingeführten MPM Tools

Daher sollten die aktuell auf 2 Jahre bis Ende 2017 befristeten zwei Stellen der MPM-Strategen weiterbefristet werden für

- die Zeit 2018 - 2021 für die Erbringung von 1.600 PT des oben benannten einmaligen Aufwands  
(= 2 VZÄ \* 4 Jahre \* 200 PT)
- ab 2022 für den oben benannten dauerhaften Personalbedarf von 1 VZÄ für den fachlicher Service Owner sowie 1 VZÄ zur Sicherstellung der geforderten Transparenz und Steuerung der Vorhaben auf Basis des eingeführten MPM Tools.

### **Veränderungsmanagement:**

IT-Schaffende wie auch die betroffenen fachlichen Verantwortlichen sollen die in der IT-Vorhabensplanung getroffenen Entscheidungen nachvollziehen und akzeptieren

können. Der übergreifende Nutzen muss nachvollziehbar werden. Das neue zweistufige Verfahren ist in seiner Funktionsweise und Anwendung zu vermitteln. Umfassende Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen müssen somit die Projektarbeit begleiten.

## 6.8. IT-Performance Management

Aus Sicht des Gutachters soll das IT-Performance Management die Leistungsfähigkeit der LHM IT umfassend positiv beeinflussen. Das beinhaltet die Prozesse in allen ITIL-Disziplinen (Service Strategie, Service Design, Service Transition und Service Operation), die Qualität der eingesetzten Produkte, Werkzeuge und angebotenen Services, die Fähigkeiten der IT-Schaffenden und die Gremien zur Planung und Steuerung der IT. Das Gutachten hat in allen Bereichen Verbesserungsbedarf identifiziert und es stellt sich daher die Frage, ob nicht zuerst diese Verbesserungen umgesetzt werden müssen, bevor IT-Performance Management eingeführt werden kann. Aus Sicht des Gutachters hilft hier die Reifegradbewertung. Dort wo Prozesse, Steuerungsstrukturen, Werkzeuge etc. schon ausreichend ausgeprägt sind, reicht es aus Sicht des Gutachters aus, nach Definition einiger relevanten Kennzahlen, mit dem IT-Performance Management zu starten. Beispiele hierfür sind die Entwicklung neuer Services, die Durchführung von Projekten und das Management von bestehenden IT-Services für die insbesondere bereits SLAs definiert wurden.

Für die noch fehlenden Prozesse gilt, dass diese etabliert und entsprechende Kennzahlen zur Steuerung gesammelt werden müssen, damit IT-Performance Management steuernd auf die Prozesse wirken kann. Insbesondere im Bereich der Service Strategie sind aktuell nur teilweise Prozesse und diese auch nur mit einem geringen Reifegrad etabliert. Wenn aber zukünftig der serviceorientierte Ansatz nach ITIL erfolgreich bei der LHM ausgebaut werden soll, dann ist - aus Sicht der Verwaltung - der Aufbau der Disziplin Service Strategie eine grundlegende Voraussetzung.

Um die vom Gutachter beschriebenen Maßnahmen zum IT-Performance Management umsetzen zu können, sollen daher zuvor die Defizite im Bereich der Service Strategie angegangen werden. Ziel ist es damit die Grundvoraussetzungen u.a. für eine strukturierte Verwaltung sowie die (strategische) Steuerung der IT-Services bzw. des IT-Serviceportfolios zu schaffen.

Service Strategie umfasst Funktionen und Prozesse um

- eine gute Beziehungen mit den Kunden aufzubauen, Beschwerden zu adressieren und Vereinbarungen zu treffen (Business Relationship Management)
- eine einheitliche Strategie für die Bereitstellung von IT-Services für Kunden zu entwickeln (Strategy Management for IT-Services),
- das IT-Serviceportfolio zu steuern und zu verwalten (Service Portfolio Management),
- den Bedarf der Kunden an IT-Services zu verstehen und zu antizipieren (Demand Management) und
- die Kosten für die IT-Services zu planen, analysieren, Berichte zu liefern und zu verrechnen (Financial Management for IT-Services).

Die Definition und Ausgestaltung der zentralen Prozesse wie z.B. Business Relationship Management und Demand Management geschieht dabei in Beteiligung und enger Zusammenarbeit mit den fachlichen Koordinierungsstellen der Referate und Eigenbetrieben.

Wie beim IST-Stand bereits ausgeführt wurde, sind bei der LHM bereits andere ITIL-Disziplinen und zugehörige Prozesse etabliert, so dass der Aufbau der Disziplin Service Strategie auf diesen dort erzielten Ergebnissen aufsetzen kann. So wurden im Rahmen von MIT-KonkreT z.B. bereits die Prozesse zur IT-Strategieentwicklung, zur Vorhabensplanung und das Prozessmodell IT-Service definiert und erfolgreich eingeführt.

Durch die Verbesserungen im Bereich Service Strategie etabliert die LHM einen durchgängigen Kontrollzyklus, der Funktionen zur Planung, Ausführung, Messung, Analyse und Verbesserung der IT-Services enthält.

### **Maßnahmen:**

#### **Entwicklung und Umsetzung von IT-Servicestrategien**

Ziel ist es mit dem Ausbau der IT-Servicestrategie zukünftige Risiken (Abhängigkeit von kleinen Produkthanbietern, aus dem Support laufende Produkte) oder größere Veränderungen (neue Gesetze, Technologie- und Releasewechsel von Produkten) besser berücksichtigen zu können. Dadurch wird die vorausschauende Abstimmung zwischen Referaten / Eigenbetrieben und IT unterstützt sowie wesentliche Eingaben für die IT-Strategie der LHM erbracht.

Die Definition von IT-Servicestrategien kann und darf nicht losgelöst von der IT-Strategie erfolgen und sollte demnach zwingend im Kontext des gesamten IT-Strategiefortführungsprozesses erfolgen. Zielsetzung ist hierbei, eine Strategie für die mittel- und langfristige Entwicklung des IT-Serviceportfolios zu definieren und diese in geeigneter Weise in die IT-Strategie der LHM zu integrieren.

#### **Kundenbeziehung als formaler Prozess etablieren**

Gemäß IT-Gutachten sollte für alle Referate und Eigenbetriebe eine verantwortliche Person in der IT-Organisation etabliert werden, die durch regelmäßig Kommunikation die vereinbarten Service-Levels überprüft, die Kundenbedürfnisse ermittelt, den Wertbeitrag der IT vermittelt sowie aktuelle IT-Trends und Lösungen den entsprechenden Stakeholdern vorstellt.

Diese Aufgabenbereiche werden durch die in ITIL definierten 5 „Teilprozesse“<sup>5</sup> zum Management der Stakeholderbeziehungen abgedeckt. Deren Zielsetzung besteht darin, auf Grundlage bestehender IT-Services die Bedürfnisse bestehender und potentieller Servicenutzer zu identifizieren und sicherzustellen, dass diese Bedürfnisse mit geeigneten IT-Services erfüllt werden.

#### **Erweiterung des Serviceangebots**

In dem IT-Gutachten wird ausgeführt, dass angebotene IT-Services den Bedarf der Referate und Eigenbetriebe nicht gänzlich abdecken. Aus diesem Grund sollte der Bedarf an konkreten zusätzlichen IT-Services bzw. deren Ausprägungen erhoben und das Serviceangebot entsprechend erweitert werden.

---

<sup>5</sup> ITIL Teilprozesse zum Stakeholder Relationship Management: Maintain Relationship with Stakeholders, Conduct Surveys/Interviews, Solve Complaints, Monitor Complaint Resolution sowie Create Service Contracts.

Dieses Themengebiet wird ansatzweise durch den Prozess Business Relationship Management (s. o.) abgedeckt. Ergänzend wirken hier die Prozesse Demand Management und Service Portfolio Management, deren Fokus darauf liegt, den konkreten Bedarf der Servicenutzer zu verstehen bzw. vorherzusehen und eine darauf abgestimmtes IT-Serviceangebot durch die IT bereitzuhalten.

### **Verankerung des IT-Performance Managements in der IT-Organisation**

In diesem Zusammenhang fordert das IT-Gutachten, dass in der IT-Organisation eine zentrale Einheit verankert wird, die sicherstellt, dass unter anderem die Ausführung der Prozesse in der erforderlichen Qualität erfolgt und zur erforderlichen IT-Performance beiträgt. Dazu wertet das IT-Performance Management die Kennzahlen der entsprechenden Prozesse aus. Hinzu kommen Kennzahlen zu den übrigen Bereichen, die eine Auswirkung auf die IT-Performance haben (Qualität der eingesetzten Produkte, Werkzeuge und angebotenen Services, die Fähigkeiten der IT-Schaffenden und die Wirkung der Gremien zur Planung und Steuerung der IT).

Diese Einheit sollte gemäß IT-Gutachten nahe bei der für die IT verantwortlichen Person platziert werden. Der Gutachter führt dazu aus, dass das Management der IT-Performance an unterschiedlichen Stellen und Ebenen der IT-Organisation stattfindet und hierzu die verantwortlichen Steuerungsbereiche, ausgehend von der Steuerung einzelner IT-Services über das Kundenbeziehungsmanagement bis hin zur Priorisierung von Vorhaben aufgrund der Wertschöpfung für die LHM aufeinander abgestimmt agieren müssen.

Es ist daher erforderlich, diese Einheit in dem Zuständigkeitsbereich des IT-Referats (ehemals IT-Strategie, IT-Sicherheitsmanagement, IT-Controlling, IT-Vorhabensplanung) zu positionieren. Mit dieser organisatorischen Verankerung kann die neue Einheit nicht nur schnell Wirkung in Bezug auf die Steuerung der IT-Services der LHM entfalten, sondern auch in Wechselwirkung die Handlungsfähigkeit der gesamten IT-Governance stärken.

Da sich in der Vergangenheit die zentrale Verantwortung für die Prozesse bei STRAC als unerlässlich gezeigt und bewährt hat, sollte aus Sicht der Verwaltung auch im Zuge der Neuorganisation der Steuerungsebene die **Verantwortung für die oben dargestellten Prozesse der Service Strategie im Steuerungsbereich des IT-Referats** (heute STRAC) verortet werden. Diese Ansiedlung ist darüber hinaus auch in Bezug auf das gesamte IT-Servicemanagement bei der LHM notwendig, um die Erstellung und den Betrieb von IT-Services und damit wesentliche Aspekte der IT-Service Strategie bzw. des IT-Performance Managements nachhaltig steuern zu können. Selbstverständlich fallen auch beim IT-Dienstleister it@M Teile der entsprechenden Tätigkeiten und Aufgaben für die it@M internen Services an.

Begleitend zu den dargestellten wesentlichen vier Maßnahmen schlägt das IT-Gutachten mit direktem Bezug zu IT-Services zusätzlich vor:

- die Überwachung der Performance von IT-Prozessen und IT-Services als auch die Einhaltung der vereinbarten SLAs zu intensivieren,
- den Abschluss von SLAs für IT-Services voranzutreiben,
- den Entscheidern aktuelle Steuerungsinformationen zur IT-Performance bereitzustellen sowie
- die Struktur von IT-Services und des IT-Servicekatalogs zu erweitern.

Im Zuge der Umsetzung des Handlungsfelds werden diesbezüglich bestehende Definitionen und Konzepte geprüft, bei Bedarf an geänderte Rahmenbedingungen angepasst und deren Verankerung in der IT-Organisation sichergestellt.

Mit der Umsetzung der Maßnahmen zum IT-Performance Management werden mittelfristig auch die folgenden, im Rahmen von **GPTW** identifizierten stadtweiten IT-Handlungsfelder, adressiert werden können:

- Verbesserung der Unterstützung und Hilfe für die Anwenderinnen und Anwender in Bezug auf die Qualität und Geschwindigkeit der Unterstützung (Handlungsfeld 7.1),
- Zurverfügungstellung von Hard- und Software in Bezug auf die Verbesserung der Wege- und Durchlaufzeiten (Handlungsfeld 7.3).

### **Aufwände:**

Für Konzeption und Einführung eines IT-Performance Managements wird von folgenden einmaligen internen (IT) Aufwänden in Höhe von 620 Personentagen ausgegangen; die zusätzlich benötigte externe Unterstützung wird im nichtöffentlichen Teil dargestellt.

Neben der Konzeption ist hier auch der Aufbau des IT-Performance Managements inkl. der Einführung vorhandener und mit „Bordmitteln“ - d.h. mit bestehenden Werkzeugen automatisiert oder auf effiziente Art „manuell“ - zu erhebenden Kennzahlen enthalten.

Zusätzlich zu diesen Aufwänden ist davon auszugehen, dass in den neu geschaffenen fachlichen Koordinierungsstellen und den Fachbereichen zusätzliche Aufwände für Mitarbeit, Information und Kommunikation in Höhe von rd. 450 PT anfallen; diese Aufwände sind nicht in der ursprünglichen Aufwands- und Kostenschätzung des Gutachters enthalten und wurden im Rahmen einer Expertenschätzung ermittelt und im Nachgang vom Gutachter validiert.

Zusätzlich zu den Einmalaufwänden ist für die dauerhafte Durchführung der Tätigkeiten, die Unterstützung der IT-Führungskräfte bei deren Aufgaben zum Management der IT- Performance sowie die kontinuierliche Ausgestaltung des IT-Performance Managements im laufenden Betrieb gemäß Schätzung des Gutachters ein Personalbedarf von dauerhaft 3,0 VZÄ notwendig.

Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten im Wesentlichen auch während der Projektlaufzeit schon die notwendige Einführung und Verankerung des IT-Performance Managements.

### **Ausgrenzungen / Zusatzaufwände:**

Abhängig von der Überprüfung, was mit den vorhandenen Betriebswerkzeugen geleistet werden kann und ob weitere Werkzeuge erforderlich sind, können jedoch ggf. noch zusätzliche Aufwände für eine Anpassung der vorhandenen oder die Einführung von neuen Werkzeugen entstehen, die bei Bedarf dann zusätzlich separat beantragt werden müssen.

Hinzu kommt, dass zusätzliche Aufwände für die Restrukturierung der vorhandenen Prozesslandschaft anfallen können und zusätzlich budgetiert werden müssen.

Gleiches gilt bei der oben angesprochenen Ausarbeitung des Bedarfs an zusätzlichen IT-Services. Die Erweiterung des Serviceangebots um zusätzliche IT-Services wird in



der Regel durch zusätzliche Vorhaben und Projekte geschehen, die dann unter Berücksichtigung der Wertschöpfung priorisiert und zusätzlich budgetiert werden müssen.

### **Veränderungsmanagement:**

Bei der Priorisierung, also dem Herausgreifen bestimmter Prozesse muss bei allen Beteiligten verstanden werden, warum gerade diese zum Zuge kommen.

Außerdem ist das IT-Performance-Management dahingehend zu erläutern, dass die Überwachung der Performance direkt zu Maßnahmen zur Erfüllung bzw. Hebung der Leistungsversprechen führen muss. Die Mechanismen des IT-Performance-Management sowie die Verantwortlichkeiten der Steuerungsebenen sind zu verdeutlichen.

### **6.9. IT-Strategie und IT-Card**

Um die aktuellen Herausforderungen einer „digitalisierten Zukunft“ durch Flexibilität im Handeln, Stabilität im Betrieb, Effektivität in den Prozessen und Effizienz in der Organisation zu meistern, ist eine strategische Positionierung der LHM bezüglich ihrer IT notwendig.

Die IT-Strategie sollte neben der Entwicklung einer Perspektive in die Zukunft auch die aktuellen, drängenden Veränderungsbedarfe der Gegenwart und die Sicherung der bestehenden Kernaufgaben im täglichen Betrieb im Auge behalten.

Strategie bedeutet daher immer, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen, die

- die Weiterführung des betriebskritischen Tagesgeschäfts sichern, ,
- identifizierte, notwendige Veränderungen unterstützen und
- zukunftsweisende Weichenstellungen planen.

Die Federführung für die Umsetzung des IT-Strategieprozesses ist im neuen IT-Referat (heute: STRAC) zu verankern. Die Umsetzung der IT-Strategie umfasst neben deren Organisation und Steuerung auch die Qualitätssicherung mit Hilfe von entsprechenden IT-Controllingmechanismen und der Etablierung eines Risikomanagements. Zusätzlich sollte die Umsetzung auch konkrete Aussagen zu Zeit, Aufwand und Kosten der Maßnahmen umfassen. Die Erstellung der IT-Strategie ist vorrangig Linienaufgabe des IT-Referats.

Bei der strategische Ausrichtungen der IT ist darauf zu achten, dass die strategischen Dimensionen „externe Sicht“ und „Sicht der Gesamtverwaltung“ ebenfalls berücksichtigt werden. Dies soll durch die in Kapitel 5.9 dargestellte Erarbeitung eines „Positionspapiers zur digitalen Strategie“ erfolgen. Damit entsteht – auch bei einer Ressourcenkonkurrenz – immer noch ein abgerundetes Bild und die zielorientierte Ausrichtung bleibt gewährleistet.

Die IT-Card wiederum stellt das Instrument zur strategischen Steuerungsunterstützung und des IT-Performance Managements da. Sie hilft, die in der IT-Strategie definierten Ziele und Handlungsfelder zu quantifizieren (d.h. diese in messbare Kenngrößen zu überführen). Hierfür bedarf es aber klar definierter, abgestimmter und kommunizierter Kenngrößen, die für alle Stakeholder und Geschäftsbereiche des IT-Referats gleichermaßen als Vorgabe Gültigkeit haben.

## Maßnahmen:

Folgende wesentliche Maßnahmen werden im IT-Gutachten im Umsetzungsprojekt IT-Strategie und IT-Card vorgeschlagen:

- **Überarbeitung der IT-Strategie und Ausrichtung an den Anforderungen am „Business“:** Die Handlungsfelder und -ziele der IT-Strategie müssen für die zukünftige IT-Strategie des neuen IT-Referats überarbeitet werden. Dabei müssen die IT-Handlungsziele an den Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe ausgerichtet und SMART formuliert werden. Auswirkungen und Abhängigkeiten, die sich aus den Zielen ergeben, sollten ausgearbeitet und in der IT-Strategie berücksichtigt werden. Zur effektiven Erreichung der Ziele sollten auch daraus resultierende Maßnahmen abgeleitet werden.

Die Umsetzung dieses Vorschlags soll in der im Kapitel 5.9 dargestellten Art und Weise – also im ersten Schritt über ein abgestimmtes „Positionspapier zur digitalen Strategie“ erfolgen. Zusätzlich werden Arbeiten zu einer umfassenden IT-Strategie aufgenommen, die aber parallel zur Umsetzung der anderen Aktivitäten zur Umsetzung des Gutachtens erfolgen werden. Die Federführung für die IT-Strategie liegt in der Linienverantwortung des IT-Referats.

- **Entwicklung und nachhaltige Verbesserung einer neuen IT-Card:** Die zu berichtenden Informations- und Steuerungskenngrößen in der IT-Card müssen mit Blick auf die Ziele der IT-Strategie und dem IT-Performance Management evaluiert und überarbeitet werden. Neue, aussagekräftige Kennzahlen sollten auf Basis eines Kennzahldefinitionsprozesses ausgearbeitet werden. Hierfür sind insbesondere auch die Kunden, d.h. die Fachreferate vertreten durch die fachlichen Koordinierungsstellen, einzubeziehen. Die Kenngrößen der IT-Card müssen in regelmäßigen Zyklen (idealerweise in Abstimmung mit der IT-Strategieentwicklung) hinterfragt und bei Bedarf überarbeitet werden.

Die IT-Strategie und die damit verbundene Ausrichtung der IT an den Bedürfnissen der internen und externen Stakeholder der LHM kann langfristig zu einer starken Verbesserung der in GPTW identifizierten Problemfelder führen. Grundsätzlich kann eine überarbeitete und auf die Bedürfnisse des Business und der Kunden ausgerichtete IT-Strategie für fast alle identifizierten Handlungsfelder große Nutzeneffekte liefern.

In diesem Zusammenhang hervorzuheben sind nachfolgende erwartete Beiträge zu **GPTW** einer stadtweiten IT-Gesamtstrategie:

- Verbesserung der Unterstützung und Hilfe für die Anwenderinnen und Anwender in Bezug auf die Qualität und Geschwindigkeit der Unterstützung (GPTW Handlungsfeld 7.1)
- Verbesserung der Probleme in der IT-Organisation (GPTW Handlungsfeld 7.12)

## Aufwände:

Für Konzeption und Überarbeitung der IT-Strategie und der IT-Card wird von einmaligen internen (IT) Aufwänden in Höhe von rd. 125 Personentagen ausgegangen; die zusätzlich benötigte externe Unterstützung wird im nichtöffentlichen Teil dargestellt.

Zusätzlich zu diesen Aufwänden ist davon auszugehen, dass in den neu geschaffenen fachlichen Koordinierungsstellen und den Fachbereichen zusätzliche Aufwände für Mitarbeit, Information und Kommunikation in Höhe von rd. 50 PT anfallen; diese

Aufwände sind nicht in der ursprünglichen Aufwands- und Kostenschätzung des Gutachters enthalten und wurden im Rahmen einer Expertenschätzung ermittelt und im Nachgang vom Gutachter validiert.

Die regelmäßige Berichterstattung mittels IT-Card bleibt gemäß IT-Gutachten als strategisch wichtige Linienaufgabe im IT-Referat erhalten. Inhaltlich werden sich dort nun größerer Anpassungen ergeben, die sich aus der modifizierten Strategieumsetzung sowie dem IT-Performance Management ergeben. Nach diesen Anpassungen sowie den Erfahrungen aus über fünf Jahren Berichterstattung zur Strategieumsetzung ist davon auszugehen, dass das derzeit hierfür eingesetzte Personal für die regelmäßige Berichterstattung sowie die laufenden Anpassungen ausreichend ist. Um die Berichterstattung mit dem laufenden Personal auch zukünftig fortführen zu können, ist die Entfristung bzw. Weiterbefristung der Stelle des IT-Controllers notwendig.

#### **Ausgrenzungen / Zusatzaufwände:**

Die Entwicklung und Überarbeitung der IT-Strategie sowie der IT-Card ist aktuell Linienaufgabe und wird auch zukünftig als strategische Aufgabe im IT-Referat erhalten bleiben. Zur Befüllung der IT-Card werden auch weiterhin nicht nur die Einheiten im IT-Referat selbst, sondern ebenso die Zulieferungen von den Referaten benötigt.

Entsprechend der Konzeption der zu messenden Kenngrößen der IT-Card können hier noch bisher nicht geplante Zusatzaufwände für deren zukünftige Erhebung entstehen, wenn ggf. IT-Systeme hierfür angepasst bzw. verknüpft werden müssen.

Sowohl die Überarbeitung der IT-Strategie als auch die Festlegung von IT-Kennzahlen bedarf der Beteiligung verschiedenster LHM-interner Stakeholder, Wissensträger und Entscheider im IT-Referat aber auch in allen anderen Referaten und Eigenbetrieben. Zusätzlich sollten auch die Interessen, Bedenken und Bedürfnisse der LHM-externen Stakeholder (z.B. Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Gesetzgeber, Interessengruppen, etc.) im Strategieentwicklungsprozess aufgenommen und berücksichtigt werden. Dies kann ein sehr zeitaufwändiger, komplexer Prozess sein, der durch ein kontinuierliches Veränderungsmanagement begleitet werden sollte.

#### **Veränderungsmanagement:**

Ähnlich wie beim Umsetzungsprojekt „IT-Performance Management“ (siehe Kapitel 6.8) sind auch hier die Gründe, gewünschten Wirkungen und die Arbeitsweisen verständlich zu machen. Die Kommunikation der Ergebnisse der IT-Strategiefortschreibung an alle LHM-internen Stakeholder sollten durch das Veränderungsmanagement entsprechend begleitet werden.

### **6.10. Ertüchtigungsprogramm**

Vereinfachend zusammengefasst wurde das IT-Gutachten beauftragt, weil die IT der LHM die Herausforderungen, mit denen sie seit mehreren Jahren konfrontiert ist, aus Sicht des ehrenamtlichen Stadtrats und der Stadtspitze und der Fachbereiche nicht zufriedenstellend bewältigen konnte: Der Abbau der Altlasten ist noch nicht abgeschlossen, Vorhaben können aufgrund fehlender Kapazitäten nicht umgesetzt werden und um die Dienstleistungen für die LHM effizient und effektiv erbringen zu

können, müssen viele Fähigkeiten zu einem adäquaten Reifegrad auf- und ausgebaut werden.

Der Gutachter schlägt vor, z.B. bei der Durchführung dieses Programms, dem Abbau des Vorhabensstaus oder der Modernisierung der Anwendungslandschaft, Partner auszuwählen, die nicht nur bei der Umsetzung der jeweiligen Vorhaben bzw. Projekte unterstützen, sondern ein Partnermodell aufzubauen, das einer Ertüchtigung zum Aufbau neuer Fähigkeiten bei der LHM dient, die eine nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT schaffen. Diese Form der Ertüchtigung kann nur dann ihre Wirksamkeit entfalten, wenn sie von der obersten Entscheidungsebene der LHM gewollt ist und in der Zusammenarbeit zwischen den IT-Schaffenden der LHM und den Partnern erwartet und gelebt wird.

Bei der Auswahl eines oder mehrerer geeigneter Partner sind einige wesentliche Kriterien zu betrachten, insbesondere dass der Partner verschiedene Modelle zur Leistungserbringung (Dienstleistung auf Zeitbasis, Gewerke onsite / offsite, Outtasking, Co-Sourcing etc.) anbieten kann und über ausreichend Ressourcen verfügt, um einen „atmenden“ Bedarf der LHM ausgleichen zu können und dass eine Kultur des Wissenstransfers geschaffen und dies auch durch entsprechende Anforderungen und Vergütungen hinterlegt ist.

Für die LHM IT sieht der Gutachter diese Form der Zusammenarbeit als sinnvoll für die Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Architektur und Client sowie IT-Lösungsmanagement und Projektmanagement sowie darüber hinaus für den Abbau des Vorhabensstaus an. Für die in dieser Beschlussvorlage vorgeschlagenen Maßnahmen ist derzeit geplant, zu prüfen, ob bei den Handlungsfeldern „IT-Arbeitsplatz“ sowie „Architektur und Infrastruktur“ eine solche Ertüchtigung umgesetzt werden kann.

Weiterhin kann durch ein solches Partnermodell auch der Anstieg des Personalkörpers aufgrund der Folgekosten für Wartung/Pflege/Weiterentwicklung/Betrieb der Vorhaben z.T. kompensiert werden. Der Gutachter geht davon aus, dass die heute jährlich für Vorhaben aufgewendeten 85.000 PT einen jährlichen Folgeaufwand in Höhe von 5% des ursprünglichen Umfangs für Wartung/Pflege etc. nach sich ziehen, d.h. rd. 22 VZÄ. Diese 22 VZÄ können nur zum Teil durch Optimierungsmöglichkeiten in der Entwicklung und dem Betrieb und der Konsolidierung der Anwendungslandschaft aufgefangen werden.

Parallel muss die LHM auch die Fähigkeit entwickeln, unterschiedliche Arten der Leistungserbringung zu steuern, z.B. Dienstleistungen auf Stundenbasis, Dienstleistungen zum Festpreis, Gewerke zum Festpreis mit der jeweils sinnvollen Mischung aus Leistungen vor Ort und an Standorten des Dienstleisters sowie diverse Formen des Outsourcing. Diese Entwicklung evtl. noch notwendiger Sourcing Modelle, der zugehörigen Vertragsformen, der Steuerungsmodelle und die Unterstützung der Bedarfsträger bei der Nutzung der Modelle ist Teil des Projekts „IT-Performance Management“ (siehe Abschnitt 6.8), wobei sich ebenfalls die Prüfung einer entsprechenden Ertüchtigung anbietet.

Sofern sich im Zuge der Projektdurchführung bzw. die Arbeit der IT-Referentin bzw. des IT-Referenten konkrete weitere Ertüchtigungsmaßnahmen ableiten, werden diese dem Stadtrat separat zur Entscheidung vorgelegt.

## **7. Umsetzungskonzeption und Entscheidungsvorschlag**

### **7.1. Umsetzungskonzeption**

Die Umsetzungskonzeption lehnt sich auftragsgemäß eng an die im IT-Gutachten vorgeschlagene Projektstruktur und den dazugehörigen Arbeitspaketen an, in denen die Maßnahmen umgesetzt werden.

Lediglich hinsichtlich des Windows-Arbeitsplatzes wurden aufgrund der signifikanten Änderung der inhaltlichen Ausrichtung die ursprünglichen Arbeitspakete (Projekt Architektur & Client, AP 3.3 und 3.5) durch die erarbeitete Konzeption „Einführung eines einheitlichen Windows-Clients“ ersetzt (siehe Abschnitt 6.2).

Bei der Ausplanung der Arbeitspakete wurde großer Wert auf die Umsetzbarkeit unter den gegebenen städtischen Rahmenbedingungen gelegt. Diese Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden Grundsätze und Abhängigkeiten werden im Abschnitt 7.1.1 aufgeführt.

Die detaillierte Umsetzungsplanung des Programms sowie der einzelnen Teilprojekte wird nach Stellenbesetzung der Programm- und Projektleitungen sowie der Besetzung der Stelle der IT-Referentin / des IT-Referenten im Vorfeld sowie zu Beginn der Umsetzung weitergeführt. Hierbei werden im Rahmen von Workshops auch die Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe im Detail abgestimmt. Bei dieser detaillierten Umsetzungsplanung können sich die Zeitschiene für einzelne Arbeitspakete und Arbeitsschwerpunkte und Inhalte wie in Projekten üblich noch anpassen.

Bei der Ausarbeitung der Beschlussvorlage wurde darauf geachtet, referats- und eigenbetriebsspezifische Anforderungen und Erfordernisse, wenn erforderlich, zu berücksichtigen.

#### **7.1.1. Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten**

Bei der Ausplanung des Programms und insbesondere der Dauer und zeitlichen Staffelung der Arbeitspakete wurden die nachfolgenden Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten zugrunde gelegt.

#### **Sicherung des laufenden Betriebs**

Die Sicherung des laufenden Betriebs ist eine der zentralen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung des IT-Gutachtens. Die im IT-Gutachten geplanten Änderungen zielen in erster Linie auf organisatorische Verbesserungen, der Umsetzung von sinnvollen, aber nicht geschäftskritischen Quick Wins sowie Analysen und Konzepte, um die IT mittel- bis langfristig effizienter aufzustellen.

Die dazu gehörenden Aktivitäten müssen so eingeplant werden, dass der Basisbetrieb der IT der LHM (z.B. Mail, Infrastruktur, Service Desks) und die geschäftskritischen Fachverfahren (z.B. EWO-Einwohnermeldewesen) nicht beeinträchtigt bzw. gefährdet werden. Ebenso ist wichtig sicherzustellen, dass die Umsetzung der hochpriorisierten und terminkritischen Vorhaben wie geplant weitergeführt werden kann.

Der wesentliche bestimmende Faktor dabei ist die Verfügbarkeit entsprechender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Rahmen dieses Beschlusses beantragte befristete oder dauerhafte Stellen für interne Mitarbeiter können erfahrungsgemäß i.d.R. erst 9-12 Monate nach Genehmigung besetzt werden und benötigen dann noch eine entsprechende Einarbeitung. Eine Kompensation und Überbrückung mit Externen ist zwar i.d.R. schneller möglich, erfordert aber ebenso einen entsprechenden Vorlauf für Auswahl und Know-How Aufbau; zudem können die Externen nur z.T. aus bestehenden Rahmenverträgen abgerufen werden, da das im Rahmen des Programms benötigte Volumen an Externen eine Vergabe notwendig macht.

### **Abhängigkeiten von der Reorganisation / Ergebnis des GmbH-Prüfauftrags**

Im Zuge des Aufbaus des IT-Referats werden sich Organisationseinheiten ändern: neue Organisationseinheiten werden geschaffen, werden zusammengeführt bzw. entfallen, Aufgabenzuschnitte und Verantwortungen ändern sich.

Zeitgleich mit diesen Änderungen werden auch die zugehörigen Mitarbeitenden von den heutigen dIKAs bzw. innerhalb des IT-Referats in die geänderten Organisationseinheiten überführt.

Eine Reihe von geplanten Neuerungen und Anpassungen sind direkt oder indirekt von den organisatorischen Änderungen abhängig. Die Einführung eines zentralen Qualitätsmanagements, die Einführung eines stadtweiten Windows-Client, die Durchführung eines IT-Security Assessments oder auch die Schärfung und Anpassung von IT-Prozessen und Rollen sollte auf Basis der angepassten Organisation erfolgen, um einerseits doppelte Anpassungsaufwände zu vermeiden, zum anderen die Aktivitäten mit den dann verantwortlichen und qualifizierten Mitarbeitenden durchzuführen.

Gleiches gilt hinsichtlich des GmbH-Prüfauftrags. Arbeitspakete, die durch eine mögliche Ausgliederung beeinflusst werden, sollten - sofern möglich - nach Entscheidung des GmbH-Prüfauftrags durchgeführt werden. Sollte dies aus Zeitgründen nicht möglich sein bzw. sich die Entscheidung unvorhergesehenerweise verzögern, so sind grundsätzlich bei diesen Arbeitspakete die entsprechenden Alternativen mitzudenken.

Des Weiteren besteht eine grundlegende Abhängigkeit zu dem Projekt „Aufbau ZIB Nachfolgeorganisation“ und „Auslagerung pädagogische Domäne“ im RBS. Diese Abhängigkeit wird im Detail in Kapitel 7.3 dargestellt.

### **Rahmenbedingungen für die Planung des Umstiegs auf Windows und des Umstiegs auf MS Office**

Die Planung setzt einen Sinneswandel und verschiedene erreichte Meilensteine voraus.

Um die im IT-Gutachten aufgeführten Schwachstellen der aktuellen Clients - und dabei insbesondere die starke Abhängigkeiten zwischen Client, dessen Betriebssystem und der jeweiligen Fachanwendungen - zu adressieren und die zeitnahe Aktualisierung von im Betrieb befindlichen Anwendungen zu ermöglichen, ist eine Standardisierung des Clients und der Standardwendungen erforderlich.

Standardisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass referatsspezifische Anpassungen zu vermeiden, jedoch grundsätzlich durch Konfigurationsmöglichkeiten gegeben sind.

Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass

- keine Anpassungen an Büroarbeitsplatzsoftware erfolgt,
- referatsspezifische vorhandene Pakete der Softwareverteilung nicht migriert, sondern einheitlich neu gebaut werden,
- referatsspezifische Verteil- und AD-Gruppenrichtlinien durch stadtweite ersetzt werden und
- bei den alle sechs Monate notwendigen Betriebssystem-Updates kein Abstimmungsbedarf zwischen Referat und zentralem IT-Dienstleistern erforderlich ist, sondern der zentrale IT-Dienstleister die Referate und Eigenbetriebe nur über die anstehenden Updates informieren muss.

Im Rahmen des Projekts wird sichergestellt, dass der Zugriff auf die bisherigen Fachanwendungen gewährleistet ist.

Für den Rollout des neuen Arbeitsplatzes müssen folgende Meilensteine erreicht sein: Das "neue Verwaltungsnetz" (Umsetzungsprojekt AP 3.1) und der „neue Verzeichnisdienst“ (Umsetzungsprojekt 3.2, 3.4) stehen produktiv zur Verfügung, das Grobkonzept für „Identity Management“ liegt vor, referatsspezifische Security-Anlagen wurden durch eine stadtweite ersetzt und die LanPort Security wurde in allen Lokationen des Rollouts abgeschafft.

Um vor dem Rollout des stadtweiten Windows-Client nicht in die alte Infrastruktur investieren zu müssen, sind die betriebenen Windows Arbeitsplätze bis zum Rollout des stadtweiten Windows-Client auf 7.500 begrenzt und es besteht keine Wahlfreiheit der Referate und Eigenbetriebe zum Einsatz von LiMux oder Windows.

### **Zeitliche Staffelung und Zusammenhang mit Linienaktivitäten**

Die beiden oben genannten Punkte „Sicherung des laufenden Betriebs“ und „Abhängigkeiten von der Reorganisation / Ergebnis des GmbH-Prüfauftrags“ bildeten zusammen mit einer gemeinsam in den Workshops mit Vertretern aller drei Häuser festgelegten Priorisierung die Grundlage für die zeitliche Staffelung der Arbeitspakete.

Arbeitspakete mit direktem Nutzen für die Beschäftigten, die zudem organisationsunabhängig durchgeführt werden können, wie z.B. die Einführung eines einheitlichen Verwaltungsnetzes und Verzeichnisdienstes oder auch der Aufbau und die Einführung eines einheitlichen Windows-Clients, werden direkt zu Programmbeginn aufgesetzt. Arbeitspakete hingegen, die eher konzeptionelle Tätigkeiten darstellen, die in Teilen an die endgültige Organisation angepasst werden müssen und die ggf. auch noch in größerem Umfang externe Unterstützung benötigen, sind eher nach hinten priorisiert.

Teilweise sind in den Projekten auch Arbeitspakete aufgesetzt, die sich mit Inhalten befassen, die aktuell schon Teil von Linienaufgaben darstellen, z.B. Ist- und Soll-Bebauungsplanung der Anwendungslandschaft, Optimierung der Projektmanagement Methoden bzw. Anpassungen der IT-Vorhabensplanung.

Im Rahmen des Programms werden die jeweiligen Verantwortlichen in die Projektarbeit als Themenexperten mit einbezogen, um Ziele, Inhalte und Aktivitäten und Aufgabenteilungen für den Verlauf der Programmdurchführung abzustimmen. In diesem Zusammenhang kann es dann vorkommen, dass z.B. die im Rahmen von bestimmten Arbeitspaketen explizit geplanten Aktivitäten erst im zweiten oder dritten

Jahr starten und bis dahin die Linientätigkeiten wie bisher weitergeführt werden (z.B. Schulungsmaßnahmen für Projektmanager).

Die Aspekte des Veränderungsmanagements (VM) sind projektübergreifend von Bedeutung, auch wenn die Ausprägung und die prioritären Inhalte von Teilprojekt zu Teilprojekt variieren. Grundsätzlich handelt es sich um ein dem Projekt immanentes, kontinuierliches Thema, ähnlich wie Risikomanagement oder Projektmanagement. In Berücksichtigung der übergreifenden Projektzusammenhänge bedarf es jeweils individuell entwickelter VM-Maßnahmen in den Teilprojekten wie auch für das Gesamtprojekt, um damit projektübergreifende Risiken zu minimieren (vgl. Kapitel 7.2) und die gewünschten Projektwirkungen zu erzielen.

Das in der Linie bereits vorhandene Team IT-Veränderungsmanagement wirkt damit als Querschnittsaufgabe in die Projekte und steht in engem Austausch mit der Gesamtprojektleitung, um so aktiv zum Projekterfolg beizutragen.

Es bietet sich darüber hinaus an, einen Vertreter aus dem Team IT-VM als Themen-Experten im Arbeitspaket 6.6 bei der Überarbeitung der Vorgaben und Methoden zum Projektmanagement einzubinden.

### **Übergangsregelungen**

Besondere Bedeutung bei der Umorganisation bzw. Einführung neuer Konzepte ist die Frage nach der Behandlung gerade gestarteter oder parallel laufender Themenstellungen. Für Linientätigkeiten ohne Bezug zu anderen Referaten und Eigenbetrieben ist dies in erster Linie eine Frage, wie die Veränderungen der Abläufe durch entsprechende Information, Kommunikation, Qualifizierungen etc. begleitet werden. Diese Aktivitäten und Veränderungen können in der Regel einheitenintern organisiert werden und sind in enger Abstimmung mit dem Reorganisationsprojekt durchzuführen.

Bei referatsübergreifenden Prozessen (z.B. der IT-Vorhabensplanung, aber auch bspw. der Erstellung von IT-Beschlussvorlagen) können sich neben den beteiligten Organisationseinheiten und den Gremienstrukturen auch signifikante Änderungen in den Prozessabläufen ergeben. Hier liegt es in der Verantwortung des organisatorischen bzw. der jeweiligen technischen Umsetzungsprojekte, entsprechende Übergangsregelungen und Migrationsszenarien zu entwickeln und frühzeitig zu kommunizieren bzw. abzustimmen.

Vorhaben und Projekte haben in der Regel eine teils mehrjährige Laufzeit und verlassen sich auf die zu Beginn des Projekts getroffenen Ressourcenzusagen. Es gilt der Grundsatz, dass eine während der Vorhabens- bzw. Projektlaufzeit durchgeführte Organisationsänderung diese Ressourcenplanung zu respektieren hat; detaillierte Regelungen, wie im Falle von Zielkonflikten umzugehen ist, sind im Rahmen der Programmdurchführung auszuarbeiten.

#### **7.1.2. Programmstruktur und Arbeitspakete**

Die nachfolgend aufgeführten Projekte und zugehörige Arbeitspakete werden in Anlehnung an die Vorschläge der Gutachter geplant. Die Nummerierung der Arbeitspakete aus dem Gutachten wurde der Übersichtlichkeit beibehalten, die Bezeichnung der Arbeitspakete teilweise leicht angepasst, um die beabsichtigten



Ergebnisse der Arbeitspakete genauer zu beschreiben. Der Inhalt der Arbeitspakete entspricht den im IT-Gutachten beschriebenen Arbeitspaketen, allerdings bezüglich ihrer Schwerpunktsetzung und eventuellen Ausschlüsse konkretisiert, wie in den vorgeschlagenen Maßnahmen aus Kapitel 6 beschrieben:

- Projekt IT-Arbeitsplatz auf Basis Windows 10
  - AP 1.1 Bereitstellung eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10
  - AP 1.2 Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur
  - AP 1.3 Migration auf den neuen Client
  - AP 1.4 Rollout des neuen Clients
  - AP 2 Bereitstellung Microsoft Office für 6.000 Nutzer
- Projekt Architektur und Infrastruktur (ARCH)
  - AP 1.1 Vervollständigung Ist-Bebauungsplan
  - AP 1.2 Erstellung eines Sollbebauungsplans
  - AP 1.3 Erstellung Roadmaps zur Umsetzung Sollbebauungsplan
  - AP 1.4 Definition von Richtlinien für Life-Cycle-Management Maßnahmen
  - AP 2.1 Definition eines Prozesses zur Abschaltung von Anwendungen
  - AP 2.2 Erstellung Roadmaps zur Modernisierung der Anwendungen
  - AP 2.2.1 Ausbau der Virtualisierungsumgebung (neu)
  - AP 3.1 Neues Verwaltungsnetz
  - AP 3.2 Neuer Verzeichnisdienst
  - *AP 3.3 Einführung eines einheitlichen Windows-Arbeitsplatzes (siehe Kapitel 6.2 IT-Arbeitsplatz)*
  - AP 3.4 Einheitliches Identity & Access Management
  - *AP 3.5 Migration / Integration Anwendungen auf den neuen Arbeitsplatz (siehe Kapitel 6.2 IT-Arbeitsplatz)*
- Projekt IT-Sicherheitsmanagement (ITSM)
  - AP 1.1 IT Security Assessment - Erstellung eines Gesamtbilds zum Stand der IT-Sicherheit
  - AP 1.2 Erstellung eines Programms zur Verbesserung der IT-Sicherheit
  - AP 2 Erstellung von Checklisten zur effizienten Durchführung und Prüfung von relevanten Betriebsprozessen, Aufgaben und Produkten
  - AP 3 Entwicklung eines stadtweiten Notfallkonzepts
- Projekt Kompetenzen und Werkzeuge (KOWE)
  - AP 1 Assessment der IT-Service Toollandschaft
  - AP 1.1 Anpassung der IT-Service Toollandschaft an die neue Organisation (neu)
  - AP 2 Assessment der Rollen der LHM IT
  - AP 3 Assessment der Prozesse der LHM IT

- AP 4 Aufbau Wissensmanagement
- Projekt IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement (LMPM)
  - AP 1 Einführung eines Qualitätsmanagements
  - AP 2 Definition stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung
  - AP 3 Optimierung Planung und Projektmanagement Methoden
- Projekt IT-Vorhabensplanung (ITVH)
  - AP 1 Definition und Einführung eines Stage-Gate Prozesses
  - AP 2 Einführung eines Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools (neu)
- Projekt IT-Performance Management (ITPM)
  - AP 1 Konzeption und Einführung IT-Performance Management
  - AP 2 Ausarbeitung des Bedarfs an zusätzlich erforderlichen IT-Services und Varianten bestehender IT-Services
  - AP 3 Ausarbeitung und Abschluss von SLAs
- Projekt IT-Strategie & IT-Card (ITS, ITC)
  - AP 1 Ausarbeitung der Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe
  - AP 2 Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele in der IT-Strategie
  - AP 3.1 Evaluierung der bestehenden Kenngrößen (Informations- und Steuerungskenngrößen)
  - AP 3.2 Definition neuer Kenngrößen inkl. Kenngrößensteckbrief Pilotierung inkl. Kommunikation Schulung
  - AP 3.3 Optimierung der Erhebungsprozesse inkl. Kommunikation
  - AP 4 Planung Zielbild IT-Card
  - AP 5 Erstellung und Durchführung eines Kommunikationskonzepts zur Veröffentlichung der IT-Card

## 7.2. Risiken

In der Soll-Konzeption (siehe Kapitel 6) wurde bereits auf einige kritische Risiken, die während der Reorganisation der IT-Organisation auftreten können, verwiesen. Des Weiteren wurden die Risiken im Gutachten im Kapitel 5 „Risikobetrachtung“ (S.322-326) detailliert für die einzelnen Umsetzungsprojekte analysiert. Nachfolgend werden noch einmal gesondert die zentralen IT-, Ressourcen- und organisationsübergreifenden Risiken für die Umsetzung dargestellt.

Die IT-bezogenen Risiken sind:

- Beeinträchtigung des IT-Basisbetriebs der LHM (z.B. Mail, Infrastruktur, Service Desks)

- Beeinträchtigung der von den Fachbereichen zur Leistungserbringung benötigten als auch geschäftskritischer IT-Anwendungen (z.B. EWO-Einwohnermeldewesen, MKRw)
- Verzögerungen oder Probleme bei der Umsetzung kritischer (z.B. gesetzlich bedingter) IT-Vorhaben und IT-Projekte
- Verzögerungen oder Probleme bei der Überführung und anschließender Betreuung von IT-Systemen zu/durch it@M
- Verzögerungen (ggf. bis auf nach Abschluss der Reorganisation) von notwendigen IT-Modernisierungsmaßnahmen durch fehlendes Ertüchtigungsprogramm (ggf. Stau im Abbau von „Altlasten“)

Die Ressourcen-Risiken sind:

- Fehlende Ressourcen zur Umsetzung der Veränderungen – u.a. durch mehrfache Bindung der Ressourcen (Projektarbeit vs. Linienarbeit)
- Verzögerungen oder Probleme bei der Besetzung von Stellen
- Verzögerungen oder Probleme bei der Beschaffung von externen Ressourcen
- Fehlendes Know-How / Fachwissen / Fähigkeiten zur Unterstützung der Maßnahmen

Die projektübergreifenden Risiken sind:

- Einbruch der Leistungsfähigkeit der IT Organisation während der Umorganisationsphase
- Leistungseinbußen und Mitarbeiterabgang durch Verunsicherung im Laufe der Transition
- Gegenseitige negative Beeinflussung des Programms zur Umsetzung des IT-Gutachtens und der Projekte im RBS zum Aufbau der ZIB Nachfolgeorganisation bzw. der Auslagerung des medienpädagogischen Bereichs in eine GmbH
- Falsche Erwartungshaltung zu Ergebnissen des Umsetzungsprogramms bei den verschiedenen Stakeholdern (z.B. Politik, Verwaltung, Öffentlichkeit, etc.)
- Unzureichende Beteiligung der verschiedenen Stakeholder
- Unterschiedliche Ansichten zu Inhalten/Zielen der Umsetzungsprojekte
- Verzögerungen von Entscheidungen aufgrund von nicht exakt definierten Zuständigkeiten oder sich ändernden Zuständigkeiten
- Fehlende Veränderungsbereitschaft
- Fehlende Akzeptanz der neuen IT-Organisation in der gesamten LHM
- Unklare Zuständigkeiten zwischen den Referaten / Eigenbetrieben und dem IT-Referat bis zum Abschluss der Umsetzungsprojekte bzw. bis zur eingeschwungenen Leistungsfähigkeit des neuen IT-Referats führen zu Verzögerungen oder gar Blockaden in der Umsetzung von fachlichen und technischen Bedarfen.

Wichtig für den Erfolg der Reorganisation und für die Umsetzung der Maßnahmen, dass diese von Beginn an durch ein Veränderungsmanagement begleitet werden. Die Erwartungen, Befürchtungen und Ängste der Stakeholder müssen identifiziert und anschließend gemanagt werden. Hier gilt es, die Organisation auf die Veränderungen vorzubereiten und eine Veränderungsbereitschaft zu etablieren.

### **7.3. Schnittstellen und Abgrenzung zu dem Projekt „Aufbau ZIB Nachfolgeorganisation“ und „Auslagerung pädagogische Domäne“ im RBS**

Im Änderungsantrags der SPD, CDU, FDP, HUT und Piraten zur Beschlussvorlage vom 15.02.2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004, Ziffer 6b) wurde u.a. beschlossen:

*Die Verwaltung wird beauftragt, dem Stadtrat in Zusammenarbeit mit der Stadtwerke München GmbH (SWM) in einem ersten Schritt eine Überführung der IT des Referats für Bildung und Sport (pädagogisches Netz) in eine Tochtergesellschaft der SWM zu prüfen. Die Überführung soll möglichst bis Ende 2019 abgeschlossen sein. Dem Stadtrat soll hierzu bis Ende Mai 2017 eine Grobkonzeption vorgestellt werden. Bei dieser Überführung ist sicher zu stellen, dass die Steuerung der Medienpädagogik an Schulen und Kitas im Referat für Bildung und Sport erhalten bleibt. Das Verwaltungsnetz des Referats für Bildung und Sport soll wie bei allen anderen Referaten dem neuen IT-Referat zugeordnet werden.*

Die Beschlussvorlage Nr. 14-20/ V 08664 „Grobkonzeption für die Überführung von Teilen der IT des Referats für Bildung und Sport in eine Tochtergesellschaft der Stadtwerke München GmbH“ wird in die gemeinsame Sitzung des Bildungs-, Sportausschusses, des Verwaltungs- und Personalausschusses, IT-Ausschusses, Bauausschusses, Finanzausschusses und Ausschusses für Arbeit und Wirtschaft am 04.10.2017 eingebracht.

Nach erfolgter Stadtratsentscheidung wird sich das Programm „Umsetzung des IT-Gutachtens“ eng mit dem IT-Reorganisationsprojekt des RBS abstimmen und zeitlich synchronisieren. Die genaue Form der gegenseitigen Synchronisation, z.B. durch gegenseitige Teilnahme an den entsprechenden Steuerkreisen bzw. Bildung von Arbeitsgruppen, ist nach Programm- bzw. Projektstart gemeinsam mit dem RBS festzulegen.

Aus Sicht der technischen Umsetzungsprojekte können die potentiellen Wechselwirkungen und Schnittstellen zum IT-Reorganisationsprojekt des RBS in den nachfolgend dargestellten Punkten beschrieben werden. Diese sind nach Vorliegen der Grobkonzeption des weiteren Vorgehens im RBS und Entscheidung durch den Stadtrat nochmals entsprechend zu validieren:

- Technische Infrastrukturmaßnahmen und Systemkomponenten können durch die Verwaltungsdomäne des RBS genutzt werden.
- Konzepte für gesamtstädtische Prozesse und Aufbauorganisation sind als Grundlage beim IT-Reorganisationsprojekt der Verwaltungsdomäne der RBS-IT zu berücksichtigen.

Die im Rahmen des Umsetzungsprojekts entstehenden konzeptionellen Arbeiten bilden die Grundlage für das Zusammenspiel zwischen IT-Referat und Referaten / Eigenbetrieben, so auch dem RBS.

Einige Konzepte bzw. Anpassungen bestehender Prozesse werden dabei auch schon vor einer Überführung der RBS-IT in das IT-Referat Gültigkeit haben, einige Konzepte bzw. Anpassungen ggf. erst danach.

- Im Rahmen der Umsetzung des IT-Gutachtens durchgeführte Analysen sind für RBS-spezifische Sachverhalte der Verwaltungsdomäne ggf. nachträglich durchzuführen.

- Eventuell für die Verwaltungsdomäne des RBS zusätzlich entstehende, spezifische Aufwände und Kosten sind im Rahmen der Überführung und Integration separat zu beschließen.

Bei der Überführung und Integration der RBS-IT können im Zusammenhang mit Konzepten oder Analyseergebnissen (z.B. für eine stadtweite Testumgebung und Testautomatisierung), Einführung neuer Prozesse (wie z.B. Einführung eines zentralen Qualitätsmanagements) oder zusätzlich benötigter Lizenzen zusätzliche Aufwände und Kosten entstehen. Diese zusätzlichen Aufwände und Kosten für die Verwaltungsdomäne des RBS sind im Rahmen der Überführung durch das IT-Referat separat zu beantragen und zu beschließen.

Um die Schnittstellen zwischen den beiden Projekten abzusichern sollten folgende Maßnahmen in den beiden Projekten „Umsetzung des IT-Gutachtens“ und „IT-Reorganisation des RBS“ ergriffen werden:

- Im Projekt: „Umsetzung des IT-Gutachtens“: Berücksichtigung der potentiellen zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer im RBS bei der Ausschreibung und Vergabe eventueller Lizenzen.
- Im Projekt „IT-Reorganisation des RBS“: Prüfung bei geplanten Infrastrukturmaßnahmen daraufhin, ob diese bei einer späteren Integration in die gesamtstädtische IT weiterhin notwendig sind.
- Institutionalisierung eines gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustauschs insbesondere zum Konzept frühzeitig auf eventuelle Seiteneffekte beurteilen und Mehraufwände minimieren zu können.

Des Weiteren muss sichergestellt werden, dass Doppelbelastungen der benötigten Fachexperten in den beiden Projekten „Umsetzung des IT-Gutachtens“ und „IT-Reorganisation des RBS“ vermieden werden, damit keine zeitlichen Verzögerungen in den Projekten aufgrund von Ressourcenengpässen auftreten.

#### **7.4. Behandlung zugehöriger Stadtratsanträge und Petitionen**

Im Nachgang des Stadtratsantrags Nr. 14-20 / A 07004 „Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM“ vom 15.02.2017 sind neue Anträge aus dem Kreis des Stadtrates gestellt worden, die mit dem im Gutachten beauftragten Inhalten im engem Zusammenhang stehen. Zusätzlich bestehen noch ältere Stadtratsanträge, welche aktuell bereits durch die Verwaltung bearbeitet werden, aber ebenfalls einen Bezug zu den Inhalten dieser Beschlussvorlage aufweisen.

Nachfolgend sind die Anträge aufgelistet, die in der vorliegenden Beschlussvorlage mit behandelt werden:

- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 00396: „Beschäftigtenumfrage zur städtischen IT als Grundlage einer externen Untersuchung durchführen“; Antrag von Herrn Dr. Florian Roth und Herr Dominik Krause (DIE GRÜNEN/RL-Fraktion) vom 06.11.2014.
- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 02860: „Die Stadt München setzt auf Software ohne Spionagefunktionen“; Antrag der Stadtratsfraktion DIE LINKE/ÖDP vom 08.02.2017.
- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 02950: „Die städtische IT neu aufstellen: Viele offenen Fragen zu Linux und Microsoft“; Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017.

- Stadtratsantrag 14-20 / A 02952: „Die städtische IT neu aufstellen: Durchgriffsrechte für das IT-Referat bei E-Government“; Antrag der der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017.

Weiterhin wurde am 15.02.2017 die Petition "Beibehaltung von LiMux als Betriebssystem für die Stadtverwaltung" eingereicht.

**Im Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 00396 von Herrn Dr. Roth und Herrn Krause vom 06.11.2014 mit dem Titel „Beschäftigtenumfrage zur städtischen IT als Grundlage einer externen Untersuchung durchführen“** war gefordert worden, die ursprünglich separat beauftragten Abfragen zur „Zufriedenheit mit dem IT-Arbeitsplatz“ (SV Nr. 14-20 / V 01594) und der „allgemeinen Zufriedenheit mit der städtischen IT“ ganzheitlich in einer Umfrage zu verbinden. Mit dem Beschluss SV-Nr. 14-20 / V 02178 zur Beschäftigtenumfrage wurde dieser Stadtratsauftrag aufgegriffen. Die Umfrage wurde in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt konzipiert und im April 2015 parallel zur Erstellung des Leistungsverzeichnisses für die externe Begutachtung durchgeführt. Die Ergebnisse der Umfrage sind in das externe IT-Gutachten und den daraus resultierenden Beschluss mit eingeflossen und werden in den in dieser Beschlussvorlage vorgestellten Maßnahmen ebenfalls umgesetzt. Mit der vorliegenden Beschlussvorlage und dem Beschluss SV Nr. 14-20 / V 01594 ist der Antrag Nr. 14-20 / A 00396 „Beschäftigtenumfrage zur städtischen IT als Grundlage einer externen Untersuchung durchführen“ vom 06.11.2014 (DIE GRÜNEN/RL- Fraktion) geschäftsordnungsmäßig erledigt. Die Ziffer 5 des Beschlusses des VPA vom 11.02.2015 (SV-Nr.: 14-20 / V 02178) ist ebenfalls erledigt.

**Im Antrag Nr. 14-20 / A 02860 der Stadtratsfraktion DIE LINKE/ÖDP vom 08.02.2017 „Die Stadt München setzt auf Software ohne Spionagefunktionen“** war gefordert worden, dass die Stadt München nur Software einsetzt, die einen ausreichenden Datenschutz für ihre Mitarbeitenden sowie Einwohnern berücksichtigt. Zusätzlich sollen die von der Stadt eingesetzten Computerprogramme und Betriebssysteme keine persönlichen und stadt eigenen Daten unkontrolliert an fremde Server senden.

Über die Vorgaben zur Informationssicherheit bei der Landeshauptstadt München und die standardisierte Vorgehensweise bei der Einführung von IT-Lösungen („Prozessmodell IT-Service“) ist sichergestellt, dass nur Software eingesetzt wird, die einen ausreichenden Datenschutz für Mitarbeitende sowie Einwohner bietet. Diese Prozesse, die beispielsweise auch die Prüfung und Bestätigung der Konformität der angestrebten Lösungen zum Datenschutz beinhalten, werden auch bei der Ausgestaltung der Soll-Anwendungslandschaft (siehe Abschnitt 6.3) und des Arbeitsplatz-Clients (siehe Abschnitt 6.2) sowie bei späteren Anpassungen beispielsweise durch Herstelleraktualisierungen respektiert.

Es ist also Aufgabe des Informationssicherheits-Managements von STRAC und von it@M als technischen Dienstleister, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen die Software ausreichend sicher betrieben werden kann. Zudem sind in einzelnen Vorhaben über technische und organisatorische Maßnahmen geeignete Vorkehrungen zum Datenschutz zu ergreifen. Würde sich herausstellen, dass Maßnahmen in Einzelfällen in der Praxis nicht umgesetzt werden können, wäre der Einsatz von betroffenen Produkten allein aufgrund der Datenschutzgesetze nicht möglich.

Bezüglich des konkret genannten Betriebssystems Microsoft Windows 10 hat sich die Landeshauptstadt München bereits intensiv mit den Einsatzmöglichkeiten und den Rahmenbedingungen befasst. Hierbei wurden unabhängige Quellen wie unter ande-

rem das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), das Bayerische Landesamt für Datenschutzaufsicht oder die Bayerische Universitätenkonferenz einbezogen. Von den verschiedenen Stellen gab es kritische Positionen hinsichtlich des Datenschutzes, welche technische und organisatorische Maßnahmen beim Einsatz von Windows 10 erfordern. Diese werden im Rahmen der Umsetzung berücksichtigt. Eine Warnung vor einem kompletten Einsatzverzicht wurde nicht ausgesprochen. Dieses Bild deckt sich auch mit den bisherigen Austauschen mit anderen Kommunen, beispielsweise im Rahmen des Städtetags. Auch weiterhin ist es angedacht sich mit anderen öffentlichen Einrichtungen, insbesondere solchen mit ähnlichen Vorhaben, über die erforderlichen Maßnahmen beim Einsatz von Microsoft Windows 10 auszutauschen. Darüber hinaus hat Microsoft durch den Druck verschiedener Datenschutzbehörden im In- und Ausland zusätzliche Transparenz über die Art der übertragenen Daten und deren Nutzung veröffentlicht, so dass die zu ergreifenden Maßnahmen gezielter vorgenommen werden können.

Zudem ist festzuhalten, dass Microsoft in der Softwareerstellung den Industriestandards entspricht und somit nicht über das hinausgeht, was andere Softwareanbieter (wie bspw. SAP) ebenfalls anbieten.

Bereits heute ist Microsoft Windows bei der LHM im Einsatz. Auf den Einsatz von Microsoft Windows kann aufgrund der spezifischen Anforderungen bestimmter Fachanwendungen nicht verzichtet werden, da diese z.B. unter Linux nicht lauffähig sind. Der Einsatz von Windows wird heute schon durch die IT-Sicherheitsprozesse der Landeshauptstadt München abgesichert und entspricht somit den Forderungen des BSI. Folglich wird auch bei der Umsetzung der Maßnahmen aus dem IT-Gutachten darauf geachtet werden, dass die eingesetzte Software den Vorgaben des BSI entspricht. Der Stadtratsantrag ist auf Basis der geschilderten Faktenlage erledigt, da den Punkten bereits in der jetzigen Organisation entsprochen wird.

**Der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 02950: „Die städtische IT neu aufstellen: Viele offenen Fragen zu Linux und Microsoft“ ist ein Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017.** In diesem Stadtratsantrag werden 10 Fragen rund um Kosten und Aufwände einer Umstellung von Linux auf Microsoft zusätzlich zum Stadtratsbeschluss vom 15.02.2017, in dem die Verwaltung beauftragt wurde ein Konzept zu erstellen „wie auf Grundlage des neu zu entwickelnden Windows-Basis-Clients bis spätestens zum 31.12.2020 eine stadtweit einheitliche Client-Struktur geschaffen werden kann“, thematisiert. Zusätzlich soll für eine endgültige Entscheidung zur Umstellung auf Microsoft eine grobe Kalkulation der notwendigen Kosten für die Anschaffung der geplanten stadtweit einheitlichen und marktüblichen Client-Architektur vorgelegt werden. Für diese Entscheidung müssen die offenen Fragen des Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 02950 ausreichend beantwortet werden.

Die vom Stadtrat angebrachten 10 Fragen werden der Lesbarkeit halber gesammelt im nicht-öffentlichen Teil dieser Beschlussvorlage beantwortet, da die Antworten zum Teil öffentlicher als auch nicht-öffentlicher Natur sind.

**Im Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 02952 „Die städtische IT neu aufstellen: Durchgriffsrechte für das IT-Referat bei E-Government“ der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017** wird ein weitestgehendes Durchgriffsrecht in die Referate/Eigenbetriebe für das IT-Referat gefordert, um E-Government wirksam voranzutreiben und somit dem Anspruch dieser zentralen Querschnittsaufgabe gerecht zu

werden. Dazu wird zum einen die Budgethoheit im IT-Referat für diesen Themenbereich, sowie die verantwortliche Konzeption und Steuerung von Projekten gefordert.

Zu dem Stadtratsantrag wurde mit der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 08687 der grundsätzliche Zusammenhang zu dem hier vorgelegten Ausplanungsbeschluss hergestellt und auf die Verzahnung mit anderen Themenbereichen und Maßnahmen rund um E-Government hergestellt. Hervorzuheben sind dabei die bisherigen E-/Open-Government Beschlüsse (Stufe 1, 2, 2a) ab 2013, die eine wichtige Basis geschaffen haben, der zeitgleich mit diesem Ausplanungsbeschluss für November 2017 vorgesehene „E-Government und Open-Government - Stufe 3“ Beschluss (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09361), aber auch Abhängigkeiten und Interaktion mit dem Bereich Geschäftsprozessmanagement sowie der IT-Vorhabensplanung. Gerade die beiden zuletzt genannten Bereiche werden bereits im Ausplanungsbeschluss behandelt bzw. entsprechende Projekte zur Konzeption und Umsetzung beschrieben.

Im hier behandelten Stadtratsantrag wird die Budgethoheit für IT-Maßnahmen im Bereich „E-Government“ gefordert. Mit dem Stadtratsantrag zur Gründung des IT-Referats (SV-Nr. 14-20 / V 07004) werden diese Rahmenbedingung für die IT-projektbezogenen Leistungen bereits erfüllt. Für die effektive Umsetzung von E-Government - aber auch Open-Government - reicht die reine Betrachtung von IT-Vorhaben allerdings nicht aus. Bereits in der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 08687 wurde festgestellt, dass die Zuständigkeit für die jeweiligen Fachprozesse bei den Referaten und Eigenbetrieben liegt. Die Möglichkeiten zur Einflussnahme, Priorisierung und ein wesentlich schnelleres Voranschreiten in der Bereitstellung von Online-Diensten und Angeboten der Verwaltung für unterschiedlichste Zielgruppen würde ein klares Mandat in der Gestaltung von Fachprozessen und dem Geschäftsprozessmanagement erfordern. Dies entspricht jedoch, wie in der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 08687 beschrieben, nicht den Zuständigkeiten innerhalb der LHM. Erforderlich ist allerdings das Mandat für den Ausbau wichtiger eoGov-Basiskomponenten und-Dienste, das zukünftig beim eGovernment im IT-Referat zu ankern ist.

In den Ausführungen in der Beschlussvorlage „E-Government und Open-Government - Stufe 3“ werden wichtige Weichenstellungen und erforderliche Rahmenbedingungen ausführlich beschrieben um das strategisches Zielbild eines „virtuelle Rathauses“ für E-Government und die starke Verankerung in allen Bereichen der LHM zu erreichen.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die explizite Einrichtung von Verantwortlichkeit für E-/Open-Government in den Referaten/EB (eoGov-Verantwortliche), die durch eine zentrale Stelle mit weitreichenden Kompetenzen und Befugnissen im IT-Referat eingebunden werden z.B. durch Vorgaben zur fachlichen Realisierung von E-Government, Vorgaben zur Nutzung der vorhandenen eoGov-Basiskomponenten und-Dienste, aber auch Priorisierung von Maßnahmen.

Auf der anderen Seite hat diese zentrale Stelle, aber auch den stadtweiten Auftrag und die notwendigen Ressourcen und Mittel die Maßnahmen zu E-Government gut zu unterstützen und durchzuführen, umfassende sowohl nach Außen aber auch Innen zu informieren, Bedarfe und Anforderungen in Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Bereichen zu erkennen und auf breiter Fläche zielorientiert auszubauen. Damit wird sichergestellt, dass notwendige eoGov-Basiskomponenten und -Dienste bereitgestellt und weiterentwickelt werden, ein gemeinsames Vorgehen bei Entwicklung, Test und Einführung besteht und der Betriebs- und Benutzersupport von zentraler Stelle sichergestellt wird.

Nutzen und Effekte dieses Vorgehens ist



- eine übergreifende klare Priorisierung, die den Gesamtnutzen sowohl für die Verwaltung als auch für die Nutzer (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen etc.) adressiert.
- eine Bündelung der Kapazitäten und des Know-Hows an definierten Stellen und den damit gewährleisteten Informationsaustausch,
- die übergreifende Ausrichtung und Koordination der Maßnahmen sowie
- die Reduktion der Reibungsverluste um die die Schlagkraft des E-Governments bei der LHM zu erhöhen.

Die genaue Ausgestaltung der Organisation des IT-Referats als Querschnittsreferat und dessen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Zusammenspiel mit den anderen Bereichen ist Aufgabe und ist Teil der in vorherigen Kapiteln bereits beschriebenen Projekten, die durch den Ausplanungsbeschluss initiiert werden.

Die obigen Impulse sind für diese komplexe Aufgaben als Basisinformation für die Gestaltung im Rahmen der organisatorischen Ausplanung des IT-Referats zu berücksichtigen. Auch adressiert der bereits genannte Beschluss „E-Government und Open-Government - Stufe 3“ die grundsätzliche Notwendigkeit weitreichender Kompetenzen über das IT-Referat hinaus und schlägt konkrete Planungen für die Jahre 2018-2020 vor, ohne der Gestaltung des neuen IT-Referats und Vorstellungen der Leitung vorzugreifen. Der Antrag bleibt somit aufgegriffen.

**Der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 03016 der Stadtratsfraktion der CSU vom 04.04.2017 „Kostenschätzung städtisches IT-Betriebssystem - Stadtkämmerei beauftragt unabhängigen Wirtschaftsprüfer“** wird in Abschnitt 7.5.1 als Empfehlung zur Entscheidung gegeben. Im Rahmen der Ausplanung wurden die notwendigen Arbeitspakete und ein Kostenrahmen für die Migration von Linux → Windows sowie von LibreOffice auf Microsoft Office erstellt und geplant. Aufgrund der damit verbundenen signifikanten Kosten wird aber das Hinzuziehen einer unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft empfohlen. In einer ersten Markterkundung wurden unverbindliche Kostenschätzungen für eine solche TCO-Betrachtung (Total Cost of Ownership) eingeholt; die entsprechenden Mittel werden aus Gründen der Vertraulichkeit im nichtöffentlichen Teil der Beschlussvorlage beantragt. Der Antrag gilt somit als erledigt.

Weiterhin wurde am 15.02.2017 die **Petition "Beibehaltung von LiMux als Betriebssystem für die Stadtverwaltung"** eingereicht.

Die Petition hat folgenden Wortlaut:

*„Das Prestigeprojekt "LiMux" hat weltweit für Interesse und Nachahmung gesorgt.*

*München hat seit 2009 über 15000 Rechner auf ein freies und lizenzkostenfreies Betriebssystem umgestellt und damit nicht nur Geld gespart sondern auch lokale KMUs unterstützt, freie offene Standards eingesetzt, die Sicherheit erhöht und sich von einzelnen Anbietern (Microsoft) unabhängig gemacht.*

*Neben den Kostenersparnissen von über 11 Millionen Euro (bis 2013 trotz Migrationsaufwand) konnte die Stadt auch mehr Freiheit in der Softwareauswahl gewinnen und die Fehleranzahl verringern.*

*Nun hat die Rot-Schwarze Koalition unter Bürgermeister Reiter, der sich selbst als Microsoft Fan bezeichnet, beschlossen den Erfolg zunichte zu machen und sämtliche Computer wieder auf Microsoft Windows umzustellen.*

*Die Firma "Accenture", die dafür wirbt gemeinsam mit Microsoft die besten Lösungen anzubieten, ist für den der Entscheidung zu Grunde liegenden Bericht und die Empfehlung der "Rückmigration" verantwortlich.*

*Die tatsächlichen Kosten der für die durch Windows 10 notwendigen neuen Rechner, die Migration, die notwendigen Umschulungen und die Softwarelizenzen werden jedoch verschwiegen. Der potentielle Schaden für die Stadt aber auch Sicherheitsbedenken die durch Edward Snowdens Enthüllungen aufkommen sind werden für nichtig erachtet.*

*Es ist Zeit, dass wir als Bürger solche Praktiken verurteilen und für eine freie und offene Welt eintreten. Nirgendwo sonst geht dies so einfach wie in der Software-Welt.*

*Zeigen wir dem Bürgermeister, dass wir damit nicht einverstanden sind.“*

Die Petition "Beibehaltung von LiMux als Betriebssystem für die Stadtverwaltung" wird zur Kenntnis genommen.

Wie der Petition entsprochen wird oder nicht, ist abhängig von der Entscheidung des Stadtrats und ob dieser den Windows-Arbeitsplatz, wie in dieser Beschlussvorlage vorgeschlagen, beauftragt.

Die Petition gilt damit als erledigt und der Petent wird entsprechend der Stadtratsentscheidung informiert.

## 7.5. Entscheidungsvorschlag und Zeitplanung

### 7.5.1. Entscheidungsvorschlag

Bezüglich des **Themenbereichs „Umstieg auf Windows“** (siehe Kapitel 6.2) wird empfohlen, die Maßnahmen zur

- Bereitstellung eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10
- Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur für das Management des Clients
- Migration auf den neuen Client

umzusetzen.

Die Kosten sind aus Vertraulichkeitsgründen in der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage näher aufgeschlüsselt.

Bezüglich des **Themenbereichs „Umstieg auf Microsoft Office als Bürosoftware“** wird empfohlen einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer mit der Kostenschätzung einer stadtweiten Umstellung auf Microsoft Office für den Betrachtungszeitraum von 2018 bis 2023 zu beauftragen. Grund sind die damit verbundenen hohen Kosten und die hohe Bindung von Ressourcen.

Im Rahmen einer ersten Markterkundung wurden von renommierten, unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unverbindliche Kostenschätzungen für eine Vollkostenbetrachtung im Sinne einer TCO (Total-Cost-of-Ownership) und einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe 5.0) eingeholt. Die Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Kosten (ausgabenwirksamen und nicht ausgabenwirksamen) soll ebenfalls vom Wirtschaftsprüfer unter Berücksichtigung von qualitativ-strategischen Kriterien (WiBe Q) sowie externen Effekten (WiBe E) durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der Prüfung sowie der weiteren Planung sollen in einem Beschluss bis Ende 2018 dem Stadtrat erneut zur Entscheidung vorgelegt werden. Im gleichen Zug soll dem Stadtrat auch das geforderte Konzept zur Umstellung der IT-Arbeitsplätze auf Windows und MS Office vorgelegt werden.

In einem ersten Schritt soll Microsoft Office auf der Virtualisierungsplattform der LHM sofort in 2018 für 6.000 zusätzliche Nutzer zur Verfügung gestellt werden, um Erfahrungen bei den Bedarfen hinsichtlich der Bereitstellung und Nutzung von Vorlagen und Makros zu sammeln und diese dann in den flächendeckenden Rollout einfließen zu lassen.

Hierzu müssen entsprechende Lizenzen von Microsoft beschafft werden. Zusätzlich ist die Virtualisierungsplattform für diese zusätzlich 6.000 User zu erweitern.

Der Entscheidungsvorschlag für diese zwei Themenbereiche basiert auf den Rahmenbedingungen in Kapitel 7.1.1. Bei signifikanten Änderungen der Rahmenbedingungen im Projektverlauf, ist ggf. eine erneute Stadtratsentscheidung herbeizuführen.

Auswahl, Beauftragung, Abstimmung des Prüfumfangs sowie die Steuerung der Durchführung der Wirtschaftsprüfung erfolgt durch die Verwaltung.

**Ebenfalls zur Umsetzung empfohlen** werden die im IT-Gutachten vorgeschlagenen Maßnahmen der **sieben technischen Projekte** „Architektur & Infrastruktur“, „IT-Sicherheitsmanagement“, „Kompetenzen und Werkzeuge“, „IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement“, „IT-Vorhabensplanung“, „IT-Performance Management“ und „IT-Strategie und IT-Card“, welche in den Kapiteln 6.3 bis 6.9 dieser Beschlussvorlage ausgeplant und dargestellt sind.

Die nachfolgende Tabelle stellt auf einer aggregierten Ebene die generellen Vor- und Nachteile für eine Entscheidung zum „Umstieg auf Windows“ da.

Vorteile Windows / MS Office	Nachteile Windows / MS Office
Verfügbarkeit Fachanwendungen: Einsatz eines weltweiten Quasi-Standards. Hersteller von Software fokussieren ihre Entwicklungen auf Windows, da sie hier den größten Absatzmarkt erwarten können. Die Beschaffung neuer Anwendungen dürfte sich also zukünftig einfacher gestalten, wenn keine Linux-Kompatibilität mehr erforderlich ist, es ist also zu erwarten, dass mehr Hersteller Angebot bei Ausschreibungen abgeben können.	Herstellerunabhängigkeit: Die Herstellerunabhängigkeit wird aufgegeben.
Kosten Fachanwendungen: Kosten der Fachanwendungen sinken tendenziell aufgrund der höheren Verbreitung und des höheren Angebots möglicher Lösungen.	Lizenzkosten: Im Gegensatz zu OpenSource würden bei einem Wechsel auf Windows regelmäßige Lizenzkosten für das Betriebssystem anfallen.
Verfügbarkeit / Kompatibilität Hardware: Hersteller von Hardware fokussieren ihre Treiberentwicklungen auf die potentiellen Marktgrößen, es sollte also einfacher generelle und spezielle Hardware zu beschaffen, die mit Windows problemlos funktioniert als für Linux (z.B. Fingerabdruckscanner, Unterschriftentablets).	Umstellungsaufwand / -kosten: Es ist ein neuerlicher Wechsel in eine andere Produktwelt, der Anpassungen von Fachanwendungen, Schulungen und entsprechende Eingewöhnung über einen gewissen Zeitraum erfordert. Hohe Bindung von Ressourcen für Entwicklung, Test, Umsetzung und Rollout. Andere

Vorteile Windows / MS Office	Nachteile Windows / MS Office
	notwendige Arbeiten müssen ggf. zeitlich verschoben werden.
Einheitlichkeit Betriebssystem / langfristige Betriebskosten: Da es Fachverfahren gibt, die zwingend Microsoft voraussetzen, kann ein einheitliches Betriebssystem nur auf Microsoft Basis erstellt werden. Harmonisierung von Infrastruktur und Client-Landschaft reduziert Administrations- und Supportaufwand (aus 2 mach 1).	Sicherheit: Im Clientumfeld sind windowsbasierte Clients für Hacker noch interessanter hinsichtlich von Attacken, die Notwendigkeit des Sicherheitskonzepts und das Zusammenspiel der jeweiligen Komponenten wird vermutlich noch wichtiger. Dies betrifft auch die Microsoft Office Anwendungen und darüber verbreitete Schädlinge (siehe hierzu die Beantwortung des Stadtratsantrags Nr. 14-20 / A 02860 der Stadtratsfraktion DIE LINKE/ÖDP vom 08.02.2017 „Die Stadt München setzt auf Software ohne Spionagefunktionen“ - Kapitel 7.4).
Mitarbeiterzufriedenheit: Zufriedenheit der Mitarbeiter_Innen der LHM, durch Einsatz von bekannter Software, die ggf. auch bereits aus dem Privatleben bekannt ist.	
Einfachere Einarbeitung: Einfachere Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Windows dürfte den meisten bekannt sein und der Fokus kann auf stärker stadtspezifische Aspekte anstatt auf LiMux.	

### 7.5.2. Zeitplanung

Kapitel 7.5.2.1 gibt eine Übersicht über die Zeitplanung für die Bereitstellung eines einheitlichen IT Arbeitsplatzes, Kapitel 7.5.2.2 beschreibt den ausgeplanten Zeitplan für die Umsetzung der technischen Arbeitspakete des ursprünglichen IT-Gutachtens.

#### 7.5.2.1. Zeitplanung IT Arbeitsplatz

Die Zeitplanung zur Bereitstellung eines einheitlichen LHM Arbeitsplatzes auf Basis Windows 10 basiert auf zwei grundlegenden Teilen:

- Aufbau und Bereitstellung eines Windows-Clients sowie der dazu benötigten technischen Infrastruktur
- Weiteres Vorgehen bzgl. der Bereitstellung Microsoft Office als Bürosoftware

#### **Aufbau und Bereitstellung eines Windows-Clients sowie der dazu benötigten technischen Infrastruktur**

Primäres Ziel ist eine zeitnahe Harmonisierung der Clients, indem stadtweit einheitlich der neue Windows-Client eingesetzt wird.

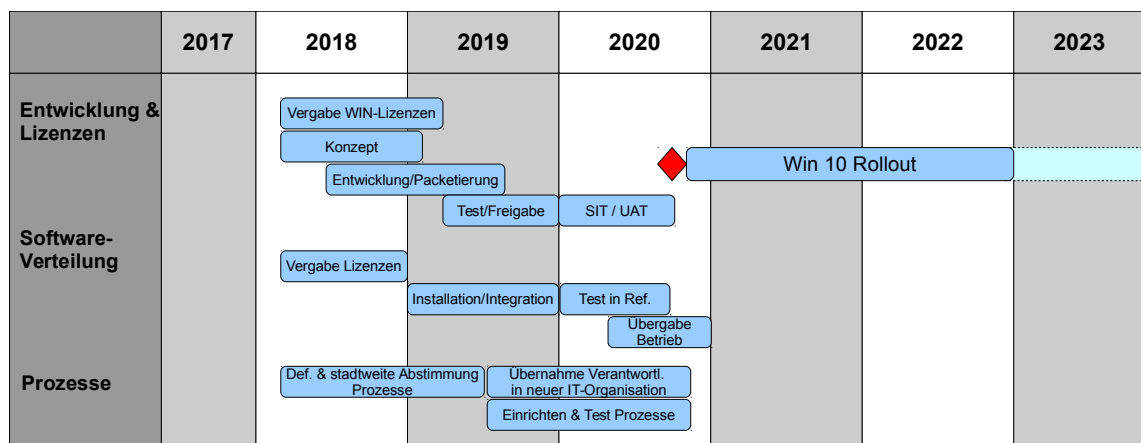
Ein entsprechender Client kann voraussichtlich bis Ende 2020 zur Verfügung gestellt werden, so dass dann die Mitarbeitenden in den Referaten und Eigenbetrieben sukzessive auf den neuen Client umgestellt werden können.

Dies steht unter der Voraussetzung, dass die Umsetzung Anfang 2018 mit den notwendigen Aktivitäten gestartet werden kann, z.B. der Erstellung Vergabeunterlagen

für die Beschaffung von Lizenzen und der notwendigen Infrastruktur, der Erstellung eines stadtweit einheitlichen neuen Windows-Clients (Anforderungsanalyse, Anforderungsbearbeitung, Realisierung, Test) sowie dem parallelen Aufbau entsprechender Support-Prozesse.

Parallel sind in eigenen Arbeitspaketen die Themen „Neues Verwaltungsnetz“, „neuer Verzeichnisdienst“ und „Identity Management“ bearbeitet. Es ist wichtig, dass diese Themen in enger Abstimmung mit der neuen Client-Architektur geplant, konzipiert und entwickelt werden.

Die anschließende Migration ist im Detail noch zu planen, wird aber aufgrund der großen Anzahl von Clients und unterschiedlichsten betroffenen Organisationseinheiten voraussichtlich ca. 2 Jahre bis Ende 2022 in Anspruch nehmen. Spätestens Ende März 2023 muss die Migration allerdings abgeschlossen sein, da zu diesem Zeitpunkt der Support des für die Übergangszeit noch bereitzustellenden LiMux-Clients 6.x ausläuft.



Legende:

*Abbildung 1: Zeitplan Bereitstellung einheitlicher LHM-Client auf Basis Windows 10*

Im IT-Gutachten wurde für die rd. 850 Fachanwendung ein Aufwandsbudget von 8.500 Personentagen für Anpassungen, Paketierung und Test angesetzt (wobei die Annahme ist, dass Anpassungen nur in sehr begrenztem Umfang notwendig werden, da die Fachanwendungen seit der zurückliegenden Migration von Windows auf Linux soweit als nötig betriebssystemunabhängig gestaltet wurden bzw. ein Teil der Fachverfahren schon unter Windows 7 bzw. im Zuge der Einführung von Windows 10 LTSC lauffähig ist).

### **Weiteres Vorgehen bzgl. der Bereitstellung Microsoft Office als Bürosoftware**

Bezüglich der Bereitstellung und flächendeckende Umstellung von LibreOffice auf Microsoft Office als Standardsoftware soll wie in Abschnitt 7.5.1 dargestellt eine detailliertere Analyse durchgeführt und die Vorgehensweise und Kostenschätzung durch einen Wirtschaftsprüfung validiert werden. Gleichzeitig sollen die Erfahrungen bei der Pilotierung in einem Teil der Verwaltung (6.000) Arbeitsplätze in den flächendeckenden Umstieg einfließen.

Die Ergebnisse sollen dem Stadtrat Ende 2018 zur Entscheidung vorgelegt werden. Die Hauptaktivitäten werden - unter der Annahme einer positiven Entscheidung - die Einführung eines für Microsoft Office geeigneten Vorlagensystems sowie die Erstellung neuer Formulare / Vorlagen sowie die Migration der vorhandenen Unterlagen inklusive der teils sehr aufwändigen Tabellen und Makros sein. Parallel zu dieser Umstellung kann auch unter Windows die aktuelle Bürokommunikationssoftware LibreOffice weiterverwendet werden.

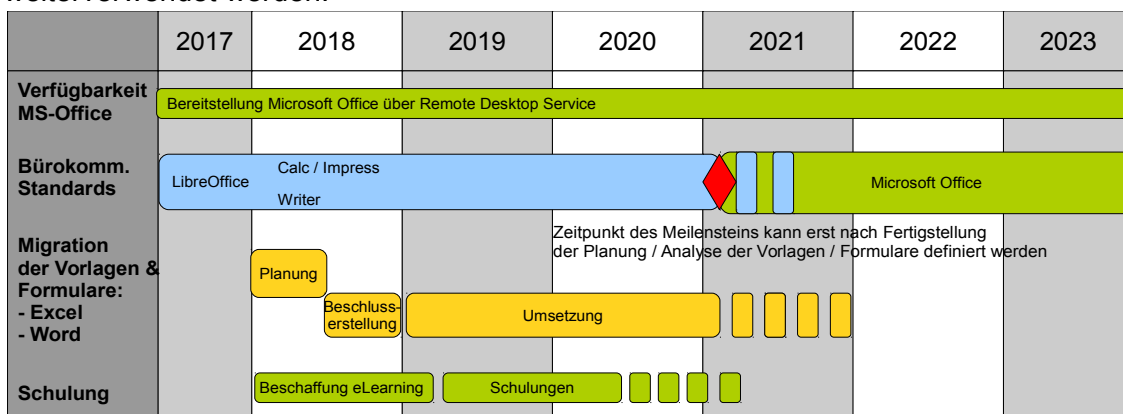


Abbildung 2: Mögliche Zeitachse für die Umstellung LibreOffice -> Microsoft Office

### 7.5.2.2. Zeitplanung Umsetzung IT-Gutachten

Grundlage für die zeitliche Planung der technischen Projekte und Arbeitspakete bildeten die in Kapitel 7.1.1 dargestellten Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten, insbesondere die:

- Priorisierung von Arbeitspaketen, die technische Grundlagen oder Lösungen für andere Arbeitspakete schaffen
- Verfügbarkeit von internen und externen Mitarbeitern (unter Berücksichtigung der Sicherung des laufenden Betriebs)
- Abhängigkeiten von der durchzuführenden Reorganisation

Annahme für die in Abbildung 2 dargestellte Zeitachse des Programms ist, dass unmittelbar auf die Beschlussfassung durch den Stadtrat folgend im Januar 2018 mit den Initialisierungstätigkeiten für die einzelnen Projekte des Programms gestartet werden kann. Spätestens zum April 2018 sollte die neue Referatsleitung im Amt sein, da wesentliche Entscheidungen und Weichenstellungen nicht ohne die neue Referatsleitung getroffen werden können.

Da bei den einzelnen Arbeitspaketen teilweise in signifikantem Umfang externe Unterstützung benötigt wird, müssen des weiteren die entsprechenden Rahmenverträge wie geplant im Juli 2018 vergeben sein.

Die Arbeitspakete der Projekte sind teilweise voneinander abhängig und werden im Verlauf des Programms eng miteinander synchronisiert werden.

Die hier dargestellte Zeitplanung weist teilweise Abweichungen zur vorgeschlagenen zeitlichen Planung des Gutachters auf. In der Regel wurde eine zeitliche Streckung (bspw. ein späterer Anfangspunkt oder eine Verlängerung des Bearbeitungszeitraums

bei gleichen Ressourcen) einzelner Arbeitspakete vorgenommen. Diese zeitlichen Anpassungen wurden in Abstimmung mit den zentralen Entscheidungsträgern in den Referaten und Eigenbetrieben erarbeitet, um sicherzustellen, dass für die Arbeiten an den jeweiligen Arbeitspaketen auch die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass somit potentielle Belastungsspitzen über den gesamten Umsetzungszeitraums des Programms ausgeglichen bzw. vermieden werden konnten. Ziel war es das laufende, zentrale IT-Vorhaben/Projekte als auch geschäftskritische Prozesse nicht durch die in den Arbeitspaketen zu leistenden Inhalte beeinträchtigt werden.

Eine Übersicht über die Abhängigkeiten findet sich im IT-Gutachten (s. S. 273-292). Folgende im Rahmen der Ausplanung zu berücksichtigende Abhängigkeiten seien hier nochmals beispielhaft aufgeführt:

- Erstellung der SOLL-Bebauungsplanung und Roadmaps für die Anwendungen: Hier Input von den Ergebnissen und Handlungszielen der IT-Strategie notwendig, da sonst beispielsweise nicht beurteilt werden kann, ob eine Cloud-Strategie eines Herstellers mit den IT-strategischen Überlegungen der LHM hierzu verträglich ist.
- Konzeption und Einführung des „neuen Verwaltungsnetzes“, des „neuen Verzeichnisdiensts“ und eines einheitlichen „Access & Identity Management“ in Abstimmung mit der Einführung der neuen Client-Architektur.
- IT-Performance Management: Die neuen Elemente des IT-Performance-Managements sollten – soweit möglich - auf Basis geeignet definierter Kenngrößen (IT-Card) entwickelt und kontrolliert sowie in geeignet modifizierte Berichtsformen überführt werden.
- IT-Vorhabensplanung: Die neu einzuführende Bewertung von Bedarfsmeldungen ist abhängig von der zusammen mit den Aktivitäten des IT-Performance Managements zu definierenden „Wertschöpfungsmatrix“ (Priorisierungsverfahren) für IT-Vorhaben und IT-Projekte.

**Zeitplanung „Umsetzung IT-Gutachten“ (techn. Teil)**

		2018				2019				2020				2021			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>1) Architektur &amp; Infrastruktur</b>																	
AP 0	Projekt Set-Up / Vorbereitung																
AP 1.1	Vervollständigung Ist-Bebauungsplan																
AP 1.2	Erstellung eines Sollbebauungsplans																
AP 1.3	Erstellung Roadmaps zur Umsetzung Sollbebauungsplan																
AP 2.2	Konzept und Roadmap zur Modernisierung der Anw.																
AP 2.2.1	Ausbau der Virtualisierungsumgebung																
AP 3.1	Neues Verwaltungsnetz (Aufbau ohne jährlichen Betrieb)																
AP 3.2	Neuer Verzeichnisdienst (Aufbau ohne jährlichen Betrieb)																
AP 3.4	Einheitliches Identity & Access Management																
<b>2) IT-Sicherheitsmanagement</b>																	
AP 0	Projekt Set-Up / Koordination mit Linienaktivitäten																
AP 1.1	IT Security Assessment																
AP 1.2	Erstellung eines Programms zur Verbesserung der IT-Sicherheit																
AP 2	Optimierung der Betriebsprozesse																
AP 3	Entwicklung eines stadtweiten Notfallkonzepts																
<b>3) Kompetenzen und Werkzeuge</b>																	
AP 0	Projekt Set-Up / Vorbereitung																
AP 1.1	Anpassung der IT-Service Toollandschaft an neue Organisation																
AP 1	Assessment der IT-Service Toollandschaft																
AP 3	Assessment der Prozesse der LHM IT																
AP 2	Assessment der Rollen der LHM IT																
AP 4	Aufbau & lfd. Besetzung Wissensmanagement																
<b>4) IT-Lösungsmanagement &amp; Projektmanagement</b>																	
AP 0	Projekt Set-Up / Vorbereitung																
AP 1	Einführung eines Qualitätsmanagements																
AP 2	Aufbau Stadtweite Testumgebung, -vorgehen, -automat.																
AP 3	Optimierung Planung und Projektmanagement Methoden																
<b>5) IT-Vorhabensplanung</b>																	
AP 0	Projekt Set-Up / Vorbereitung																
AP 1	Definition und Einführung einer zweistufigen Bewertung für																
AP 2	Bedarf MPM-Tool																
<b>6) IT-Performance Management</b>																	
AP 0	Projekt Set-Up / Vorbereitung																
AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management																
AP 2	Ausarbeitung des Bedarfs an zusätzlichen IT-Services																
AP 3	Ausarbeitung und Abschluss von SLAs																
<b>7) IT-Strategie &amp; IT Card</b>																	
AP 0	Projekt Set-Up / Vorbereitung																
AP 1	Ausarbeitung der Anforderungen der Referate und EB																
AP 2	Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele																
AP 3.2	Definition neuer Kenngrößen inkl. Kenngrößensteckbriefe																
AP 3.1	Evaluierung der bestehenden (und neuen) Kenngrößen																
AP 3.3	Optimierung der Erhebungsprozesse inkl. Kommunikation																
AP 4	Planung Zielbild IT-Card																
AP 5	Kommunikationskonzepts zur Veröffentlichung der IT-Card																

■ Weiterführung Linienaufgaben
 ■ Zusätzliche Projektaufwände

*Abbildung 3: Programmplan nach Ausplanung*

Einen wesentlichen Teil des Projekts „5) IT-Vorhabensplanung“ bildet die Einführung eines einheitlichen Vorhabens-/Projekt- und Ressourcenplanungstools (AP 1.1)).

Abbildung 4 gliedert die geplanten Phasen dieses Arbeitspakets detaillierter auf. Nach der Vergabe und initialer Einführung eines ersten Releases bis Ende 2019 soll das Tool bis Ende 2021 schrittweise in vier weiteren Releases ausgerollt werden.



**Zeitplanung „Einführung MPM-Tool“ (5 IT-VH, AP2)**

		2018				2019				2020				2021			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>5) IT-Vorhabensplanung</b>																	
<b>AP 2</b>	Einführung MPM-Tool																
	<b>Release 1:</b> Projektübersichten, IT-Vorhabenspl.; Ablösung VH-DB																
	Vergabe																
	Konzeption																
	Realisierung und Einführung																
	<b>Release 2:</b> Projektmanagement; Ablösung Projekton im RGU, RBS																
	<b>Release 3:</b> Ressourcenplanung; Ablösung it@M Tools: LEP, GRIP																
	<b>Release 4:</b> Projektaufwandscontrolling; Ablösung it@M Tool ToPIC																
	<b>Release 5:</b> Portfolio-Performance Mgmt.																

*Abbildung 4: Zeitplanung für die "Einführung eines einheitlichen Projekt-/Ressourcenplanungstools"*

**7.6. Programmstruktur**

Die Durchführung des Programms zur Umsetzung der technischen Projekte ist Aufgabe des IT-Referats. Im IT-Referat ist hierzu das Controlling für Finanzen, Termine und Inhalte durchzuführen. Auftraggeber für die Umsetzung des Programms ist der IT-Referent.

Das Programm wird über das IT-Referat finanziert und unter der Bezeichnung „Umsetzung des IT-Gutachtens“ geführt. Die Finanzmittel für das Programm zur Umsetzung der technischen Umsetzungsprojekte sowie für das Controlling und die Zuarbeit aus der Hoheitsverwaltung werden beim IT-Referat bereitgestellt.

Da es sich um ein IT-Großprojekt handelt, muss im Programmauftrag auf eine angemessene, d.h. nicht zu kleinteilige und dennoch für ein Projektmanagement geeignete Projektplanung eingegangen werden. Die Erarbeitung von Projekthinhalten muss über die Umsetzungsprojekte sichergestellt werden (siehe Vorgaben ProjektPlus).

Gemäß Gutachten sollte für die Durchführung der empfohlenen Umsetzungsprojekte ein geeignetes **Programm Management** aufgesetzt werden, dem die übergreifende Gesamtverantwortung und auch Controllingaufgabe zur Steuerung und Lenkung aller Umsetzungsprojekte obliegt.

Die im Prozessmodell vorgesehenen Standardrollen werden grundsätzlich durch das Programm ausgefüllt.

Die Aufbauorganisation des Programm Managements besteht im Wesentlichen aus dem Programmlenkkreis (PRLK), der Programmleitung, einem Programm Office (PMO & Controlling), Qualitäts- & Expertenausschüssen, den einzelnen Projektleitungen (PLK), sowie den einzelnen Umsetzungsprojekten inkl. der jeweiligen Projektleitungen:

- Der **Programmlenkkreis (PRLK)** stellt die höchste Instanz in der Programmorganisation dar und trägt die Verantwortung für das Gesamtprogramm. Vorsitz im PRLK hat der Auftraggeber. Die Vertreter des PRLK setzen sich mindestens aus Mitgliedern der STRAC, Repräsentanten der FKS (ehemals dIKAs), it@M und in Anbetracht der jeweiligen Sitzungsinhalte weiteren Fachvertretern zusammen. Alle dem PRLK vorzulegenden Ergebnisse

der Umsetzungsprojekte werden speziell von den Vertretern des Auftraggebers gegen die Programmanforderungen geprüft und nur im Falle eines positiven Ergebnisses der Prüfung zur Annahme durch den PRLK empfohlen.

- Die **Programmleitung** trägt die Verantwortung für das Programm. Sämtliche Umsetzungsprojekte sind der Programmleitung berichtspflichtig. Alle Freigaben sind über die PRLK von der Programmleitung einzuholen. Die Programmleitung erstellt bzw. wirkt mit bei der Definition der Umsetzungsprojekte, Zielformulierungen und Planungen und steuert die Umsetzungsprojekte und managed Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitspakete bzw. Ergebnisse. Die Programmleitung stellt sicher, dass der Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den beteiligten Stakeholdern der Umsetzungsprojekte bzw. des Programms erfolgt und ebenfalls ein Umsetzungsprojekt übergreifender Austausch stattfindet. Die Programmleitung berichtet in regelmäßigen Intervallen an den PRLK.
- **Experten- und Qualitätsausschüsse** sind Gremien die von der Programmleitung initiiert werden, mit Teilnehmern(innen) (Experten) aus unterschiedlichen Einheiten mit unterschiedlichen Skillsets. Bereits existierende Gremien können bei Bedarf von der Programmleitung unterstützend als Expertenausschuss hinzugezogen werden. Die Gremien können eine beratende aber auch Qualitätsüberwachende Funktion für die erzielten Arbeitsergebnisse aus den Umsetzungsprojekten einnehmen.

Da viele Themen in den Umsetzungsprojekten einen starken, gestaltenden Einfluss auf die bestehende IT-Architektur und die IT-Prozesse nehmen, sollte auch zukünftig ein referatsübergreifendes Gremium - analog zum heutigen **Architektenboard** - etabliert werden, welches die Ergebnisse der Umsetzungsprojekte je nach Zusammenhang und Bedarf qualitätsgesichert oder kritisch bewertet.

- Das **Programm Office** dient als unterstützende und beratende Einheit für die Programmleitung bzw. Umsetzungsprojektleitung und übernimmt PMO und Controlling Tätigkeiten (u.a. Erstellung von Plänen und Berichten zu Kosten, Risiken und Projektfortschritten).
- Die **Umsetzungsprojektleitung** besitzen die gleichen Aufgaben und Verantwortungen wie die Programmleitung bezogen auf das zu verantwortende Umsetzungsprojekt. Sie erstellt die Feinplanung ihres jeweiligen Projekts und managed die Durchführung der Arbeitspakete. Die Projektleitung berichtet in regelmäßigen Intervallen an die Programmleitung. Bei Bedarf nimmt die Projektleitung an Sitzungen des Programmleitungskreises (Reporting) bzw. an den Qualitäts- & Expertenausschüsse Teil.
- Der **Projektleitungskreis (PLK)** stellt die höchste Instanz der Umsetzungsprojektorganisation dar und trägt die Verantwortung für das Umsetzungsprojekt. Mitglieder sind Vertreter aller am Projekt beteiligten Einheiten. Der PLK trifft strategische Entscheidungen und fungiert als Eskalationsinstanz für Probleme oder Fragestellungen dar, die im Rahmen der Umsetzungsprojekte zu lösen sind. Themen die nicht gelöst werden können werden an die Programmleitung eskaliert und im PLK behandelt.
- Das **Projektteam** der Umsetzungsprojekte setzt sich aus einem Kernteam (den Umsetzungsprojektleitungen sowie dem Programm Office) sowie fachlichen Themenexperten der STRAC, it@M, den Fachbereichen und zusätzlichen -

noch im Rahmen der Umsetzung zu definierenden - Mitgliedern (u.a. siehe hierfür in Kapitel 7.7 definierter Personalbedarf sowie den im nichtöffentlichen Teil der Beschlussvorlage geschätzten internen und externen Personentagen) zusammen. Entsprechend des fachlichen Themenbedarfs sollten auch Experten aus der Linie (bspw. MPM zur Vorhabensplanung) oder auch bereits etablierte Expertengremien (bspw. die AG-Testing zum Thema Testmanagement) zur Mitarbeit an den Umsetzungsprojekten hinzugezogen werden.

## 7.7. Personal

Da die Konzeption und Umsetzung eines stadtweit einheitlichen IT-Arbeitsplatzes auf Basis Windows 10 stark über den ursprünglichen Umfang des IT-Gutachtens hinausgeht und mit signifikanten zusätzlichen Kosten einhergeht, werden nachfolgend der Personalbedarf und daraus abgeleitet auch die Kosten dargestellt, unterteilt in den Personalbedarf für die Schaffung eines einheitlichen IT-Arbeitsplatzes (siehe Abschnitt 7.7.1) sowie den sonstigen Personalbedarf im Zuge der Umsetzung des IT-Gutachtens (siehe Abschnitte 7.7.2).

### 7.7.1. Personalbedarf für die Schaffung eines einheitlichen IT-Arbeitsplatzes

Die für Vorhaben und Projekte verfügbaren internen Kapazitäten sind aktuell größtenteils gebunden, d.h. eine Umstellung von Linux auf Windows bzw. von LibreOffice auf Microsoft Office ist - abgesehen von einer notwendigen internen Zuarbeit - überwiegend durch externes Personal zu leisten.

Dies ist zudem auch notwendig, um das erforderliche Know-How bezüglich der Erstellung eines leistungsfähigen Windows 10 Clients und der erforderlichen Infrastruktur parallel zu den zahlreichen Maßnahmen bei it@M verfügbar zu haben.

Einzig für die Anbindung der Fachanwendungen an den stadtweit einheitlichen neu zu erstellenden Windows-Client im Rahmen der Migration empfiehlt sich die Einstellung zusätzlichen internen Personals. Grund ist der Umfang und der längerfristige Zeitraum der Tätigkeiten. Auch kann nach Abschluss der Migrationstätigkeiten das dort aufgebaute Wissen über die Fachanwendungen sinnvoll für andere Tätigkeitsschwerpunkte weitergenutzt werden. Begleitend ist für die Migrationstätigkeiten der zusätzliche Einsatz von externen Experten notwendig.

Dieses Vorgehen ist auch im IT-Gutachten empfohlen. Im IT-Gutachten wird von einem Aufwand von 5 VZÄ ausgegangen. Diese Abschätzung ist gleichzeitig auch Grundlage dieser Beschlussvorlage.

Folgende 5 Stellen (5,0 VZÄ) sollen im Rahmen dieser Beschlussvorlage für die Anbindung der Fachanwendungen an den neuen Client (Anwendungsmigration) bei it@M neu eingerichtet werden.

VZÄ	Einwertung	Stelle	ab	befristet bis	siehe Kapitel
5	E12	IT-Ingenieur (Windows, Anwendungsmigration)	01.01.2018	31.12.2022	6.2.3

Die Stellen werden bei dem Eigenbetrieb it@M aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktsituation unbefristet eingerichtet.

Die Kompensation von it@M erfolgt für die neu zugeschalteten Stellen in Abstimmung mit it@M auf Basis von Jahresmittelbeträgen; für jede neu einzurichtende Stelle belaufen sich zudem die personenbezogenen Sachkosten für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes auf einmalig 2.370 € und jährlich 800 € pro Arbeitsplatz.

## 7.7.2. Personalbedarf für die Umsetzung des IT-Gutachtens

### 7.7.2.1. Weiterbefristung vorhandener Stellen

Die Analyse und die vorgeschlagenen Maßnahmen des IT-Gutachtens beziehen sich auf die aktuelle Situation der IT der Landeshauptstadt München. Diese umfasst neben dem ursprünglichen Beschluss zu MIT-KonkreT auch zahlreiche weitere Beschlüsse, die auf eine Verbesserung verschiedenster Bereiche der IT zielen.

In diesen Beschlüssen sind dabei teilweise befristet Stellen geschaffen worden, die Aufgaben wahrnehmen, die auch vom Gutachter als notwendig erachtet werden. Wenn diese Stellen nicht verlängert werden, dann können auch die damit verbundenen Aufgaben nicht mehr ausgeführt werden. Dem Gutachten kann dann nicht mehr Rechnung getragen werden.

Mit dieser Beschlussvorlage wird die Weiterbefristung der nachfolgend aufgeführten Stellen beantragt. Eine sonst oftmals übliche Entfristung dieser Stellen wird in Absprache mit dem Personal- und Organisationsreferat zum aktuellen Zeitpunkt nicht beantragt. Grund ist, dass aufgrund der Einrichtung eines IT-Referats und der damit einhergehenden grundlegenden Umgestaltung der IT-Organisation noch nicht abgesehen werden kann, welche strategische Schwerpunkte und damit dauerhaften Aufgabenbereiche die neue IT-Referatsleitung zukünftig setzen wird.

Um die Maßnahmen dieser Beschlussvorlage umsetzen zu können, ist die Weiterbefristung nachfolgender 7 Stellen (7,0 VZÄ), die direkt an der Umsetzung beteiligt sind, bis 2022 notwendig:

St.Nr.	Einwertung	Stelle	befristet bis	Weiterbefristung bis	siehe Kapitel
A402701	E14	Prozesssteuerung	31.12.2018	31.12.2022	6.5
B412173	A11	Prozesssteuerung	31.12.2018	31.12.2022	6.5
B408609	A10	Qualitätssicherung Prozessmodellierung	31.12.2018	31.12.2022	6.5
A106707	E9b	Qualitätssicherung Prozessmodellierung	31.12.2018	31.12.2022	6.5
V202872	E13	IT-Controller	31.12.2018	31.12.2022	6.9
A419787	E14	MPM-Strategie	31.12.2017	31.12.2022	6.7
A419786	E13	MPM-Strategie	31.12.2017	31.12.2022	6.7

Folgende 6 Stellen (6,0 VZÄ) sollen ebenfalls im Rahmen dieser Beschlussvorlage bis 2020 weiter befristet werden:

St.Nr.	Einwertung	Stelle	befristet bis	Weiterbefristung bis	siehe Kapitel
V412484	E9b	PMO	31.12.2018	31.12.2020	6.5
A415484	E9b	PMO	31.12.2018	31.12.2020	6.5
A419194	E13	Projektkoordinator_in	30.06.2018	31.12.2020	6.6
A419195	E13	Projektkoordinator_in	30.06.2018	31.12.2020	6.6
A419196	E13	Projektkoordinator_in	30.09.2018	31.12.2020	6.6
A419197	E13	Projektkoordinator_in	31.07.2018	31.12.2020	6.6

Zusätzlich zu den oben aufgeführten vier Projektkoordinationsstellen existieren noch zwei weitere Stellen für die Projektkoordination; da diese schon bis zum 31.12.2020 bzw. 31.12.2021 befristet sind, müssen diese zum aktuellen Zeitpunkt nicht darüberhinaus weiterbefristet werden und es fallen somit im Rahmen dieses Beschlusses keine zusätzlichen Kosten an.

St.Nr.	Einwertung	Stelle	befristet bis	Weiterbefristung bis	siehe Kapitel
A419192	E13	Projektkoordinator_in	31.12.2021		6.6
A419193	E13	Projektkoordinator_in	31.12.2020		6.6

Pro Stelle belaufen sich die personenbezogenen Sachkosten für einen Arbeitsplatz auf jährlich 800 €.

Mit Ausnahme der oben angeführten Stellen für die Prozesssteuerung und Qualitätssicherung in der Prozessmodellierung sind die Aufgaben hauptsächlich planerisch-konzeptioneller Natur, bei der die klassischen Methoden der Stellenbemessung an ihre Grenzen stoßen. Grundlage für Weiterbefristung und eine später eventuelle Entfristung ist die Bemessung der bereits vorhandenen Kapazitäten und Erfahrungen aus der Vergangenheit sowie die in den entsprechenden Kapitel genannten Ziele.

Für die Stellen für die Prozesssteuerung und Qualitätssicherung in der Prozessmodellierung sowie zusätzlich auch die Stellen der MPM-Strategen wurde der Kapazitätsbedarf über qualifizierte Schätzung, Expertenschätzung und über Schätzworkshops ermittelt.

Spätestens Anfang 2020 soll eine Stellenbemessung für die weiterbefristet eingerichteten Stellen für die Prozesssteuerung und Qualitätssicherung in der

Prozessmodellierung erfolgen und die dauerhafte Entfristung dieser Stellen geprüft werden.

### 7.7.2.2. Zuschaltung weiterer Ressourcen

Der IT-Gutachter veranschlagte für einzelne Arbeitspakete der technischen Projekte für die dauerhafte Durchführung im laufenden Betrieb einen zusätzlichen Personalbedarf.

Da dieser Bedarf auf Abschätzungen des Gutachters sowie Erfahrungswerten aus vergleichbaren Projekten beruht, aber vor dem Hintergrund der Umorganisation der IT nicht abschließend verifiziert werden kann, sollen auch diese Stellen vorerst befristet auf die Laufzeit des Programms eingerichtet werden.

Zusätzlich wird wie in Kapitel 6.6 dargestellt für STRAC eine weitere Stelle eines/r Projektkoordinator\_in beantragt, die die Projektkoordination und Koordination der Vorhaben für die stadtweite Anwendungsplattform für das Personal- und Organisationsreferat übernimmt.

Folgende 8 Stellen (8,0 VZÄ) sollen im Rahmen dieser Beschlussvorlage bei STRAC neu eingerichtet werden:

VZÄ	Einwertung	Stelle	ab	befristet bis	siehe Kap.
1	E13	Wissensmanager_in für Kompetenzen & Werkzeuge	01.01.2020	31.12.2022	6.5
3	E13	Qualitätsmanager_in für IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	01.01.2020	31.12.2022	6.6
1	E13	Projektkoordinator_in für IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	01.01.2018	31.12.2022	6.6
3	E14	IT-Strateg_in für IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	01.01.2018	31.12.2022	6.8

Die Einrichtung der Stellen soll gemäß der Tabelle befristet auf 3 bzw. 5 Jahre ab Besetzung erfolgen.

Die Schaffung der zusätzlichen Stelle Projektkoordinator\_in für das Personal und Organisationsreferat ist aufgrund der Vergrößerung des Referats und der damit stark gestiegenen Zahl an Fachanwendungen dringend notwendig geworden.

Für die Rollen Projektkoordinator\_in und IT-Strateg\_in liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor; die Arbeitsplatzbeschreibungen für Wissens- und Qualitätsmanager werden im Rahmen der Programmdurchführung als Teil der Projektarbeit erarbeitet.

Für jede neu einzurichtende Stelle belaufen sich die personenbezogenen Sachkosten für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes auf einmalig 2.370 € und jährlich 800 € pro Arbeitsplatz.

Folgende 13 Stellen (13,0 VZÄ) sollen im Rahmen dieser Beschlussvorlage bei it@M neu eingerichtet werden.

VZÄ	Einwertung	Stelle	ab	befristet bis	siehe Kap.
2	E14	IT-Architekt_in für Architektur & Infrastruktur	01.01.2018	31.12.2022	6.3
3	E12	IT-Ingenieur_in IT-Architekt_in für Architektur & Infrastruktur	01.01.2018	31.12.2022	6.3
5	E13	Qualitätsmanager_in für IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	01.01.2020	31.12.2022	6.6
2	E13	Testmanager_in für IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	01.01.2018	31.12.2022	6.6
1	E12	Mitarbeiter_in FTD für IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	01.01.2019	31.12.2022	6.6

Die Stellen werden bei dem Eigenbetrieb it@M unbefristet eingerichtet.

Für die Rollen IT-Architekt\_in, IT-Ingenieur\_in und Testmanager\_in und Mitarbeiter\_in FTD liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor; die Arbeitsplatzbeschreibungen für die Qualitätsmanager werden im Rahmen der Programmdurchführung als Teil der Projektarbeit erarbeitet.

Die Kompensation von it@M erfolgt für die neu zugeschalteten Stellen in Abstimmung mit it@M auf Basis von Jahresmittelbeträgen; für jede neu einzurichtende Stelle belaufen sich zudem die personenbezogenen Sachkosten für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes auf einmalig 2.370 € und jährlich 800 € pro Arbeitsplatz.

### 7.7.2.3. Externe Unterstützung

Für die Durchführung der geplanten Arbeitspakete ist gemäß IT-Gutachten neben internem Bestandpersonal bei STRAC, it@M, den dIKAs und den Fachreferaten auch die Unterstützung von externen Beratern notwendig.

Begründet ist der Einsatz zum einen dadurch, da in einigen Arbeitspaketen spezialisiertes Know-How benötigt wird, das nicht im erforderlichen Umfang in der Stadt vorhanden ist bzw. aufgebaut werden kann. Die Beratungsleistungen werden zudem verwendet, um den Erfahrungsschatz und das Wissen der Beratungskräfte aus anderen Projekten zu nutzen. Dieses Wissen soll dann in die Konzeption und Realisierung von neuen Lösungen einfließen. Die Beratung soll dabei neue Ideen, Impulse und Techniken einbringen, um schneller passende Lösungen zu finden. Die Lösungsansätze werden von den Beratern gemeinsam mit den internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet und später vom zuständigen Personal weiter bearbeitet.

Zum anderen soll die Beratungsleistungen ggf. bei kurzfristigen Aufwandsspitzen die internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Eine dauerhafte Übernahme der Tätigkeiten durch interne Mitarbeiter lohnt sich hier ebenfalls nicht.

Soweit die eingestellten Ressourcen entgegen der Planung nicht benötigt werden, werden sie nach Projektabschluss in den städtischen Haushalt zurückgeführt.

Die Darstellung der benötigten externen Beratungsleistung erfolgt im nichtöffentlichen Teil des Beschlusses.

#### 7.7.2.4. Bedarf an zusätzlichem Büroraum

Zwischen der Leitung des Kommunalreferats für Immobilienmanagement und der Leitung des Direktoriums und der Leitung STRAC, wurde die Problematik des zusätzlichen Raumbedarfes bereits mehrfach erörtert. Für die neuen Stellen wird zusätzlicher Büroraum benötigt, eine Unterbringung im Bestand ist nicht möglich. Das Direktorium wird das Kommunalreferat entsprechend weiterhin einbinden (Bedarfsanerkennung und Bestellung).

### 8. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

Die Kosten werden im Folgenden analog Kapitel 7.7 getrennt dargestellt nach den Kosten für die Schaffung eines einheitlichen IT-Arbeitsplatzes (siehe Kapitel 8.1) sowie die Kosten für die sonstige Umsetzung des IT-Gutachtens (siehe Abschnitte 8.2).

#### 8.1. Vollkosten (IT-Sicht) für die Schaffung eines einheitlichen IT-Arbeitsplatzes

Die nachfolgende Kostendarstellung beinhaltet die im Rahmen des Umsetzungsvorschlags für die Bereitstellung eines stadtweit einheitlichen neuen Windows-Clients, der dazugehörigen Infrastruktur für das Management des Clients sowie der Migration der Fachanwendungen auf den Client notwendigen zusätzlichen Personalkapazitäten (siehe Kapitel 7.7.1). Alle übrigen Kosten werden aus Vertraulichkeitsgründen im nichtöffentlichen Teil der Beschlussvorlage dargestellt.

	dauerhaft	einmalig	befristet	Kapitel
<b>Vollkosten Planung und Erstellung</b>		11.850 € in 2018	2.124.500 € von 2018 bis 2022	
Davon Personallvollkosten				
im <Referat>				
im <Referat>				
Davon Sachvollkosten				
Von STRAC an it@M gem. Preisliste		11.850 € in 2018	424.900 € von 2018 bis 2022	
Von <Referat> an Sonstige				
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>				
it@M			5	



## **8.1.1. Vollkosten für die Planung und Erstellung**

### **8.1.1.1. Personalvollkosten**

keine.

### **8.1.1.2. Sachvollkosten**

#### **Sachvollkosten Direktorium an it@M**

Die Sachvollkosten beinhalten die Kosten auf Basis Jahresmittelbeträge für die befristet neu zu schaffenden Stellen bei it@M sowie die zugehörigen Kosten für die Einrichtung und den laufenden Unterhalt der Arbeitsplätze.

Beantragung von 5 neuen Stellen:

- 5 VZÄ in der Wertigkeit von E12 ab 2018

Zusätzlich kommen Sachkosten für:

- Einmalige Einrichtung von Arbeitsplatzrechnern für 5 neuen Stellen:  
5 x 2.370 € in 2018
- Laufende Kosten mit 800,00 € pro VZÄ pro Jahr für die 5 neuen Stellen, d.h.  
5 x 800 € pro Jahr für 2018 - 2022

## **8.1.2. Vollkosten für den Betrieb**

Die Kosten für den laufenden Betrieb der im Rahmen der Umsetzung des IT-Gutachtens neu geschaffenen Anwendungen und Softwareplattformen finden sich aus Vertraulichkeitsgründen in der nichtöffentlichen Beschlussvorlage.

Weitere laufende Kosten fallen im Betrieb nicht an.

## 8.2. Vollkosten (IT-Sicht) für die Umsetzung des IT-Gutachtens

	dauerhaft	einmalig	befristet	Kapitel
<b>Vollkosten Planung und Erstellung</b>		238.019 € in 2018 898.037 € in 2019 787.390 € in 2020 204.550 € in 2021	1.533.190 € in 2018 2.119.228 € in 2019 2.856.058 € in 2020 2.324.208 € in 2021 2.324.208 € in 2022	
Davon Personalvollkosten				
bei DIR/STRAC				
Weiterbefristung Stellen			575.990 € in 2018 1.071.448 € in 2019 1.071.448 € in 2020 544.398 € in 2021 544.398 € in 2022	7.7.2.1 8.2.1.1
Befristete Zuschaltung neue Stellen			349.780 € in 2018 349.780 € in 2019 674.060 € in 2020 674.060 € in 2021 674.060 € in 2022	7.7.2.2 8.2.1.1
Nichtzahlungswirksame Kosten		4.168 € in 2018 45.849 € in 2019 25.009 € in 2020 8.336 € in 2021		8.2.1.1
In den Referaten				
Nichtzahlungswirksame Kosten		149.427 € in 2018 605.983 € in 2019 607.671 € in 2020 196.214 € in 2021		8.2.1.1
Davon Sachvollkosten				
Von DIR/STRAC an it@M gem. Preisliste				
Befristete Zuschaltung neue Stellen		16.590 € in 2018 2.370 € in 2019 11.850 € in 2020	599.420 € in 2018 684.400 € in 2019 1.093.750 € in 2020 1.093.750 € in 2021 1.093.750 € in 2022	7.7.2.2 8.2.1.2
Nichtzahlungswirksame Kosten		58.354 € in 2018 243.835 € in 2019 133.380 € in 2020		8.2.1.1
Von DIR/STRAC an Sonstige				
Einrichtung und lfd. Kosten Arbeitsplätze		9.480 € in 2018 9.480 € in 2020	8.000 € in 2018 13.600 € in 2019 16.800 € in 2020 12.000 € in 2021 12.000 € in 2022	7.7.2.1 7.7.2.2 8.2.1.2
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente				
DIR/STRAC it@M			21 13	

## 8.2.1. Vollkosten für die Planung und Erstellung

### 8.2.1.1. Personalvollkosten

#### Personalvollkosten beim Direktorium STRAC

Die Personalvollkosten im Direktorium STRAC umfassen folgende Kosten:

#### Weiterbefristung von insgesamt 13 Stellen:

- 1 VZÄ in der Wertigkeit von E14 über 4 Jahre
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von A11 über 4 Jahre
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von A10 über 4 Jahre
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von E9b über 4 Jahre
- 2 VZÄ in der Wertigkeit von E9b über 2 Jahre
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von E13 über 4 Jahre
- 4 VZÄ in der Wertigkeit von E13 über 3 Jahre
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von E14 über 5 Jahre
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von E13 über 5 Jahre

Die differierende zeitliche Betrachtung ergibt sich aus den unterschiedlichen Endzeitpunkten der Befristung.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 40.648 € / Jahr (40% des JMB).

#### Beantragung von 8 neuen Stellen:

- 4 VZÄ in der Wertigkeit von E13 ab 2020, für 3 Jahre ab Besetzung
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von E13 ab 2018, für 5 Jahre ab Besetzung
- 3 VZÄ in der Wertigkeit von E14 ab 2018, für 5 Jahre ab Besetzung

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 206.440 € / Jahr (40% des JMB).

#### Nicht zahlungswirksame Kosten beim Direktorium STRAC und den Referaten

Zusätzlich zu den o.a. zahlungswirksamen Kosten für die Weiterbefristung bzw. befristete Zuschaltung neuer Stellen fallen nicht zahlungswirksame Gesamtkosten für die Referate und STRAC i. H. v.

- Direktorium STRAC: 200 PT → 83.362 €
- Referate: 4.418 PT → 1.841.477 €

an (siehe Abbildung 5).

Die Abschätzung der Aufwände für Zuarbeit seitens der neu zu bildenden fachlichen Koordinierungsstellen, der Fachbereiche sowie it@M und STRAC erfolgte auf Basis

der vom Gutachter veranschlagten reinen IT-Aufwände im Rahmen von Expertenschätzungen (Prozentwertmethode).

Hierbei wurde pro Arbeitspaket der bei den fachlichen Koordinierungsstellen und Fachbereichen anfallende Aufwand für Mitarbeit, Kommunikation und Information in Form eines prozentualen Aufschlags abgeschätzt. Diese Aufwände waren in der ursprünglichen Schätzung des Gutachters nicht enthalten, wurden aber im Nachgang zum Gutachten im Rahmen der Beschlusserstellung mit dem Gutachter besprochen und von ihm validiert.

Ebenso wurden noch (nicht zahlungswirksame) Aufwände für die Teilnahme an Schulungen ergänzt, die in der ursprünglichen Schätzung des Gutachters nicht oder in nur sehr geringem Umfang enthalten waren.

Da der Umfang der Mitarbeit pro einzelner fachlicher Koordinierungsstelle bzw. Referat noch im Detail zu vereinbaren ist, soll ein Budgettopf zur Kompensation von Aufwänden zentral bei STRAC eingestellt werden. Aufgrund der Auslastungssituation der internen Mitarbeiter ist davon auszugehen, dass für die Aufwände zu einem Teil externe Mitarbeiter herangezogen werden müssen, um Spitzenbelastungen abzufedern und internen Mitarbeiter von ihrem Tagesgeschäft entlasten zu können.

Die beantragten Kompensationsaufwände für externe Unterstützung in den Referaten und Eigenbetrieben sind Bestandteil der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage.

Aufwände (Personentage) pro Projekt	2018	2019	2020	2021	Gesamt
<b>Referate</b>	<b>359</b>	<b>1454</b>	<b>1458</b>	<b>471</b>	<b>3741</b>
Architektur & Infrastruktur	162	568	650	244	1624
IT-Sicherheitsmanagement	0	131	131	0	262
Kompetenzen & Werkzeuge	12	23	23	20	78
IT-Lösungs- und Projektmanagement	0	53	176	123	351
IT-Vorhabensplanung	130	520	240	40	930
IT-Performance Management	45	134	224	45	448
IT-Strategie & IT-Card	10	24	14	0	48
<b>ITM</b>	<b>140</b>	<b>585</b>	<b>320</b>	<b>0</b>	<b>1045</b>
IT-Vorhabensplanung (*)	140	585	320	0	1045
<b>STRAC</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>200</b>
IT-Vorhabensplanung	10	110	60	20	200
<b>GESAMT (PT)</b>	<b>509</b>	<b>2149</b>	<b>1838</b>	<b>491</b>	<b>4986</b>

Nichtzahlungswirksame Kosten (EUR)	2018	2019	2020	2021	Gesamt
<b>Referate</b>	<b>149.427 €</b>	<b>605.983 €</b>	<b>607.671 €</b>	<b>196.214 €</b>	<b>1.559.295 €</b>
<b>ITM</b>	<b>58.354 €</b>	<b>243.835 €</b>	<b>133.380 €</b>	<b>0 €</b>	<b>435.569 €</b>
<b>STRAC</b>	<b>4.168 €</b>	<b>45.849 €</b>	<b>25.009 €</b>	<b>8.336 €</b>	<b>83.362 €</b>
<b>GESAMT (EUR)</b>	<b>211.949 €</b>	<b>895.667 €</b>	<b>766.059 €</b>	<b>204.551 €</b>	<b>2.078.226 €</b>

Abbildung 5: Nichtzahlungswirksame Kosten für Zuarbeiten und Schulungsmaßnahmen

Für die Kostenkalkulation wurde im Mittel der Tagessatz der Stellenbewertung E13 angesetzt.

Eine Übersicht der pro Projekt und Arbeitspaket veranschlagten Gesamtaufwände inklusive der zahlungswirksamen Aufwände für it@M sowie für externe Dienstleister findet sich aus Vertraulichkeitsgründen im nichtöffentlichen Teil der Beschlussvorlage.

### 8.2.1.2.Sachvollkosten

#### Sachvollkosten Direktorium an it@M

Die Sachvollkosten beinhalten die Kosten auf Basis Jahresmittelbeträge für die befristet neu zu schaffenden Stellen bei it@M sowie die zugehörigen Kosten für die Einrichtung und den laufenden Unterhalt der Arbeitsplätze.

Beantragung von 13 neuen Stellen:

- 2 VZÄ in der Wertigkeit von E14 ab 2018, für 5 Jahre ab Besetzung
- 3 VZÄ in der Wertigkeit von E12 ab 2018, für 5 Jahre ab Besetzung
- 5 VZÄ in der Wertigkeit von E13 ab 2020, für 3 Jahre ab Besetzung
- 2 VZÄ in der Wertigkeit von E13 ab 2018, für 5 Jahre ab Besetzung
- 1 VZÄ in der Wertigkeit von E12 ab 2019, für 4 Jahre ab Besetzung

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 324.908 € / Jahr (40% des JMB).

Zusätzlich kommen Sachkosten für:

- Einmalige Einrichtung von Arbeitsplatzrechnern für 13 neuen Stellen:  
7 x 2.370 € in 2018, 1 x 2.370 € in 2019, 5 x 2.370 € in 2020
- Laufende Kosten mit 800 € pro VZÄ pro Jahr für die 13 neuen Stellen, d.h.  
7 x 800 € in 2018, 8 x 800 € in 2019, 13 x 800 € pro Jahr für 2020 - 2022

An nicht zahlungswirksamen fallen bei it@M wie oben in Abbildung 5 dargestellt Aufwände und Kosten i. H. v.

- it@M: 1.045 PT → 435.569 €

an.

Die Kosten für die Beteiligung von it@M im Rahmen der Arbeitspakete, die Beschaffung von Lizenzen und zusätzliche Sachkosten finden sich aus Vertraulichkeitsgründen in der nichtöffentlichen Beschlussvorlage.

#### Sachvollkosten Direktorium an Sonstige:

An sonstigen Sachvollkosten fallen personalbezogene Sachkosten für die Einrichtung und laufende Kosten der Arbeitsplätze an:

- Laufende Kosten für 13 weiterbefristete Stellen, i.H.v. 800 € pro Arbeitsplatz pro Jahr, d. h.
  - In 2018: 4.800 € (6 x 800 €)

- In 2019: 10.400 € (13 x 800 €)
- In 2020: 10.400 € (13 x 800 €)
- In 2021: 5.600 € (7 x 800 €)
- In 2022: 5.600 € (7 x 800 €)
- Einmalige Einrichtung von Arbeitsplatzrechnern für 8 befristete, neue Stellen:
  - In 2018: 9.480 € (4 x 2.370 €)
  - In 2020: 9.480 € (4 x 2.370 €)
- Laufende Kosten für 8 neue, befristete Stellen, i.H.v. 800 € pro Arbeitsplatz pro Jahr, d.h.
  - In 2018: 3.200 € (4 x 800 €)
  - In 2019: 3.200 € (4 x 800 €)
  - In 2020-2022: 6.400 € (8 x 800 €)

### 8.2.2. Vollkosten für den Betrieb

Die Kosten für den laufenden Betrieb der im Rahmen der Umsetzung des IT-Gutachtens neu geschaffenen Anwendungen und Softwareplattformen finden sich aus Vertraulichkeitsgründen in der nichtöffentlichen Beschlussvorlage.

Weitere laufende Kosten fallen im Betrieb nicht an.

### 8.3. Nutzen (IT-Sicht)

Der Gutachter macht in seinem Gutachten keine Aussage zur quantitativen Wirtschaftlichkeit der vorgeschlagenen Umsetzungsprojekte: *„Die empfohlenen Umsetzungsprojekte sind ausschließlich strategische Projekte. Eine Aussage zur quantitativen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, bei der das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrachtet und ausgewiesen wird, gestaltet sich für strategische Projekte extrem komplex bzw. ist auch nur bedingt möglich“* (siehe Gutachten S. 19).

Auf eine Abschätzung und quantitative Darstellung des Nutzens wurde zum aktuellen Zeitpunkt daher verzichtet. Sollte sich jedoch im Laufe der Umsetzung ein monetär messbarer Nutzen ergeben, so wird dieser berechnet und nachgereicht.

Trotzdem ist bei konsequenter Umsetzung des Zielbildes in den Umsetzungsprojekten mit nachfolgenden **qualitativen Verbesserungen und Nutzeneffekten** zu rechnen:

#### Umsetzungsprojekt: Architekturmanagement und Infrastruktur

- Schaffung einer vollständigeren Übersicht zur IST und SOLL-Situation im Bereich IT-Architektur (analog zu einem Stadtplan). Auf dieser Basis können zukünftig der strategische Abbau von veralteten IT-Anwendungen vorangetrieben sowie ein aktives Life-Cycle-Management aufgesetzt werden. Synergien können somit besser identifiziert und genutzt und die IT-Architektur der LHM ganzheitlich moderner gestaltet werden.
- Im Zusammenhang mit der Integration des Neuen Verwaltungsnetzes kann die Komplexität stark reduziert werden, indem alle Netzwerkanschlüsse und deren

Funktion auf der Basis eines zentralen Anforderungskatalogs auf eine einheitliche Standardfunktionalität zurückgeführt werden. Damit verbunden sind deutlich reduzierte Aufwände im täglichen Betrieb, der Fehlersuche oder auch bei Erweiterungen und Änderungen im Verwaltungsnetz.

- Bei konsequenter Umsetzung des Zielbildes ist mit veränderten und in Summe deutlich geringeren Aufwänden für die Bereitstellung und den Betrieb standardisierter IT-Arbeitsplätze zu rechnen. Aspekte der IT-Sicherheit werden zentralisiert und durch das mehrstufige Sicherheitskonzept auch weiterhin umfassend beachtet und abgebildet.

### **Umsetzungsprojekt: Kompetenzen und Werkzeuge**

- Die Evaluation der IT-Service Tools kann die Basis für eine abgestimmten und effizienten Einsatz der IT-Servicewerkzeuge schaffen. Eine Reduzierung der Vielfalt der IT-Service-Tools könnte zusätzlich zu einer deutlichen Reduzierung von Abstimmungsaufwänden und einer Qualitätssteigerung der Serviceerbringung führen.
- Durch die Überprüfung und Anpassung der IT-Rollen und Prozesse verbunden mit einer entsprechenden Schulung und Qualifizierung der Mitarbeitenden ist mit einer verbesserten Durchführung der Aufgaben und Abläufe zu rechnen. Des weiteren kann die Schaffung einer dauerhafte Schaffung einer Qualitätsmanagementinstanz zu einer deutlichen Steigerung der Prozessqualität und weniger Fehlern beitragen.
- Die Etablierung eines einheitlichen Wissensmanagement kann zukünftig den schnelleren Zugriff auf Wissen ermöglichen. Langfristig kann Wissensmanagement helfen eine Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen.

### **Umsetzungsprojekt: IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement**

- Bei konsequenter Umsetzung ist mit einer Erhöhung der Effizienz und Steuerung bei der Vorhabensabwicklung sowie der Erhöhung der Durchlaufzeit, Ergebnisqualität, Transparenz und Nachvollziehbarkeit in den Projekten zu rechnen.
- Mit dem Konzept für eine standardisierte Testumgebung sowie die Entwicklung eines risikobasierten Testansatzes kann der Grundstein für eine Reduktion der manuellen Testaufwände und einer besseren Testabwicklung gelegt werden.

### **Umsetzungsprojekt: IT-Vorhabensplanung**

- Die Überarbeitung des Prozesses der IT-Vorhabensplanung kann bereits kurzfristig zu einer Verbesserung der Abläufe in der IT-Vorhabensplanung, einer Reduktion des Abstimmungsaufwands zwischen allen Beteiligten und einer Verbesserung der Steuerung der IT-Vorhabensplanung führen.
- Die Einführung eines integrierten MPM-Tools löst vier Eigenentwicklungen durch eine Standardlösung ab und kann langfristig helfen das Management von Vorhaben und Projekten bei der LHM ganzheitlich effizienter und effektiver zu gestalten, Redundanzen aufzulösen, Planungsabläufe zu harmonisieren und zu synchronisieren sowie mehr Transparenz zu schaffen. Es unterstützt

neben der IT-Vorhabensplanung auch das IT-Lösungsmanagement, und bildet die Grundlage für die Ermittlung von Kennzahlen der Vorhabenslandschaft für das IT-Performance Management sowie die IT-Card.

- Durch eine dauerhafte Verankerung der Projektkoordinatoren-Stellen in den Referaten können die Nutzeneffekte des Multiprojektmanagements weiter ausgebaut werden (siehe hierzu den Bericht zur Evaluation des Multiprojektmanagements).

### **Umsetzungsprojekt: IT-Performance Management**

- Durch die Definition von Kennzahlen und Metriken, Mechanismen und Frequenzen für die Überwachung der Service- und Prozessperformance, können IT-Services und IT-Prozesse zukünftig besser überwacht und gesteuert werden. Auf dieser Basis können Leistungen für die IT-Anwenderinnen und IT-Anwender der LHM zielgerichtet verbessert werden.
- Mit der Umsetzung einer einheitliche Strategie für die Bereitstellung von IT-Services für Kunden kann das IT-Serviceportfolio zukünftig gesamtheitlicher gesteuert und verwaltet werden. Kundenbedarfe können somit besser antizipiert und berücksichtigt werden. Ein strategisches IT-Serviceportfoliomanagement trägt somit zur Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der LHM IT bei.

### **Umsetzungsprojekt: IT-Strategie und IT-Card**

- Eine klar definierte IT-Strategie mit smarten Zielen und konkreten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele schafft einheitliches Verständnis zur zukünftigen Ausrichtung der IT in der LHM. Die Managemententscheidungen können auf die Ziele der IT-Strategie ausgerichtet werden.
- Eine an der IT-Strategie ausgerichtete IT-Card unterstützt die zielgerichtete Steuerung der IT, welche den Anforderungen und Erwartungen gerecht wird. Zusätzlich kann das Berichtswesen deutlich beschleunigt werden.

## **9. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit**

Die Belange des Datenschutzes / Datensicherheit sind zum Zeitpunkt der Beschlusserstellung nicht erkennbar berührt. Die/der behördliche Datenschutzbeauftragte bzw. die örtlichen Datenschutzbeauftragten werden im Rahmen der Arbeiten rechtzeitig eingebunden.

Die Belange der IT-Sicherheit sind zum Zeitpunkt der Beschlusserstellung nicht berührt. Die IT-Sicherheit wird im Verlauf der Arbeiten rechtzeitig eingebunden.

## **10. IT-Strategiekonformität und Beteiligung**

it@M ist eng in die Umsetzung des IT-Gutachtens eingebunden. Die entsprechenden Ressourcenbedarfe sind abgestimmt; ebenso wird es es im Rahmen der Umsetzung



eine kontinuierliche Abstimmung mit den unterschiedlichen Ansprechpartnern seitens it@M geben.

Die Einführung eines einheitlichen Projekt-/Ressourcenplanungstools wird gemäß den Leitlinien des Prozessmodells „IT-Service für die Landeshauptstadt München“ durchgeführt.

Zustimmung it@M liegt vor :            ja     nein

## 11. Sozialverträglichkeit

Die Sozialverträglichkeit wird in der PLAN-, BUILD- sowie in der RUN Phase gemäß den städtischen Regularien sowie der Designvorgabe Sozialverträglichkeit im Rahmen des IT-Prozessmodells IT-Service ständig beachtet.

Dabei findet eine ständige Beteiligung mit der jeweils zuständigen Personalvertretung sowie des Gesamtpersonalrates im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit und der gesetzlichen Regelungen statt.

Insbesondere wird der GPR weiterhin eng in das Vorhaben „Einführung eines einheitlichen Projekt-/Ressourcenplanungstools“ eingebunden; das erforderliche Rollen- und Berechtigungskonzept für ein solches Übersichtswerkzeug wird mit dem GPR abgestimmt und dem GPR ein umfassender Gesamtblick auf die Planungen und die Vorhaben ermöglicht.

Zustimmung GPR liegt vor :            ja     nein

## 12. IT-Kommission

Behandlung in der IT-Kommission am:            11.10.2017

Empfehlung der IT-Lösung durch die IT-Kommission:            ja     nein

Ergänzungen und Hinweise aus der IT-Kommission:

Die IT-Kommission nimmt die Beschlussvorlage zur Kenntnis. Sie gibt die Empfehlung ab, dass die Beschlussvorlage weiter in den Verwaltungs- und Personalausschuss laufen kann, damit hier die Fraktionen weiter diskutieren und sich damit beschäftigen können.

## Teil C

**13. Gemeinsame Darstellung der Kosten und der Finanzierung****13.1. Festlegungen für die Jahre 2018 und 2019**

Bis zur endgültigen organisatorischen Umsetzung sind Festlegungen bezüglich der haushaltsrechtlichen Fragen zu treffen.

Im Jahr 2018 verbleiben die IT-Budgets der Fachreferate im jeweiligen Teilhaushalt, diese beinhalten auch die jeweiligen Vorplanungs-Töpfe. Die Zahlungsströme zwischen den Referaten und dem Eigenbetrieb it@M bleiben 2018 in der bisherigen Form bestehen.

Bei Beschlüssen für IT-Vorhaben, die in 2018 gefasst werden und finanzielle Auswirkungen noch im Jahr 2018 haben (= Finanzierungsbeschluss), wird das jeweils beschlossene Budget in den Teilhaushalt des Fachreferates eingestellt.

Die Beschlussvorlagen umfassen sowohl einen fachlichen Teil und als auch einen IT-Part. Die Behandlung und Beschlussfassung erfolgt im Fachausschuss und im IT-Ausschuss, die einzelne Beschlussvorlage beinhaltet somit 2 Antragsteile.

Bei Empfehlungsbeschlüssen, d. h. bei Beschlüssen mit finanziellen Auswirkungen für die Jahre 2019 ff., werden im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung für 2019 die benötigten Mittel in den Teilhaushalt des IT-Referates eingestellt.

Bei der Haushaltsplanung für 2019 ist darüber hinaus jeweils ein „Verfügungstopf“ für die künftigen Fachlichen Koordinierungsstellen (FKS) in den Fachreferaten einzuplanen. Dieser umfasst insbesondere ein Vorplanungsbudget, Henkelware wie USB-Sticks, Maus, Tastatur usw. oder Beschaffungen über den „grünen Weg“. Die näheren Details sind noch zu erarbeiten.

**13.2. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit**

Für das Umsetzungsprojekt IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen sowie den IT-Anteil ergeben sich folgende zahlungswirksame Kosten:

**13.2.1. Personal- und Organisationsreferat**

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		56.250 € in 2018	722.040 € von 2018 bis 2020
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		55.450,-- in 2018	714840 ,-- von 2018 bis 2020
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**		400,-- in 2018	3.600 ,-- von 2018 bis 2020

	dauerhaft	einmalig	befristet
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)		400,-- in 2018	3.600,-- von 2018 bis 2020
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente POR		1	3 von 2018 bis 2020

## Hinweise:

- die nichtzahlungswirksamen Kosten (wie z.B. interne Leistungsverrechnung, Steuerumlage, kalkulatorische Kosten und Rückstellungen u. a. für Pensionen) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entstehen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

- ohne IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

## 13.2.2. Direktorium

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		37.920 € in 2018 2.370 € in 2019 21.330 € in 2020	1.958.090 € in 2018 2.544.128 € in 2019 3.280.958 € in 2020 2.749.108 € in 2021 2.749.108 € in 2022
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*			
Weiterbefristung Stellen			575.990 € in 2018 1.071.448 € in 2019 1.071.448 € in 2020 544.398 € in 2021 544.398 € in 2022
Befristete Zuschaltung neue Stellen			349.780 € in 2018 349.780 € in 2019 674.060 € in 2020 674.060 € in 2021 674.060 € in 2022
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**			
Auszahlung an ITM: Befristete Zuschaltung 5 neue Stellen		11.850 € in 2018	424.900 € von 2018 bis 2022

	dauerhaft	einmalig	befristet
Auszahlung an ITM: Befristete Zuschaltung 13 neue Stellen		16.590 € in 2018 2.370 € in 2019 11.850 € in 2020	599.420 € in 2018 684.400 € in 2019 1.093.750 € in 2020 1.093.750 € in 2021 1.093.750 € in 2022
DIR/STRAC: Personenbezogene Sachkosten für weiterbefristete und befristet zugeschaltete Stellen		9.480 € in 2018 9.480 € in 2020	8.000 € in 2018 13.600 € in 2019 16.800 € in 2020 12.000 € in 2021 12.000 € in 2022
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente DIR/STRAC it@M			21 18

## Hinweise:

- die nichtzahlungswirksamen Kosten (wie z.B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten und Rückstellungen u. a. für Pensionen) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entstehen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

- ohne IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

### 13.3. Zahlungswirksamer Nutzen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

Dieses Kapitel entfällt, da kein zahlungswirksamer Nutzen vorliegt.

### 13.4. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit

Für das Umsetzungsprojekt IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen sowie den IT-Anteil ergeben sich folgende zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit im Bereich des Personal- und Organisationsreferats:

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten (entspr. Zeile S5 des Finanzrechnungsschemas)</b>		7.110 € in 2018	
davon:			
Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (Zeile 20)			
Auszahlungen für Baumaßnahmen (Zeile 21)			
Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen (Zeile 22)		7.110 € in 2018	
Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen (Zeile 23)			
Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen (Zeile 24)			
Auszahlungen für sonstige Investitionstätigkeiten (Zeile 25)			

### 13.5. Zahlungswirksamer Nutzen im Bereich der Investitionstätigkeit

Dieses Kapitel entfällt, da keine Investitionstätigkeiten vorliegen.

### 13.6. Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Über die Finanzierung muss sofort entschieden werden. Der Erstellung des vorliegenden Ausplanungsbeschlusses wurde unmittelbar im Anschluss an die Entscheidung der Vollversammlung des Stadtrates vom 15.02.2017 begonnen und kann nach der stadtweiten Abstimmung erst im November in die Sitzung des Stadtrats eingebracht werden. Ab Jahresbeginn 2018 soll aber bereits die Projektarbeit gem. der Projektplanung starten.

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel werden genehmigt und in den Haushaltsplan 2018 aufgenommen.

## 14. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate

Der Entwurf der Beschlussvorlage wurde allen Referaten sowie dem GPR und der Gleichstellungsstelle zur Stellungnahme zugeleitet. Im folgenden wird unter 14.1. auf die Teile der Stellungnahmen eingegangen, die sich auf Teil A der Vorlage beziehen, unter 14.2 folgenden Aussagen zu Teil B.

## **14.1. Stellungnahmen zum Teil A Organisation**

Die von den Referaten hierzu eingegangenen Stellungnahmen beziehen sich auf die nachfolgenden Themenkomplexe. Das POR führt hierzu aus:

### **14.1.1 Leistungsschnitt dIKAs**

(Ziffer 2.1.1 der Sitzungsvorlage)

#### **MSE: Kritische Infrastruktur**

Die inhaltlichen Ergänzungen wurden unter Ziffer 2.2.1 des Beschlussvortags eingearbeitet.

#### **Kommunalreferat, PlanRef: dIKA-Leitungen**

Die vermisste Aussage zum Verbleib der dIKA-Leitungen ist so beabsichtigt. Der Leistungsschnitt bezieht sich auf die inhaltlichen Funktionen der dIKAs. Die Zuordnung von Leitungsfunktionen kann erst im Rahmen der Detailorganisation erfolgen, wenn die künftigen Organisationsstrukturen geklärt wurden.

#### **Kommunalreferat, POR, AWM: Fachseitiges Testmanagement**

Die angesprochenen Aufgaben „Qualitätssicherung und fachliches Testmanagement“ verbleiben (vgl. Fußnote 5 zur Tabelle der Ziffer 2.1.1) in den Fachreferaten.

#### **KVR: Eigene IT-Einheiten**

Soweit entsprechend dem Leistungsschnitt IT-nahe Tätigkeiten in den Referaten verbleiben, sind diese Teil von „GL 3“ und dort Bestandteil der Vorhabensplanung bzw. dem Anforderungsmanagement. Referatsspezifische Besonderheiten sind Teil der Detailumsetzung in 2018.

#### **KVR, POR, AWM: Fachseitiges Fachkonzept**

Der Vorschlag, den Begriff „fachseitig“ zu streichen wird für den Beschlussvortrag übernommen.

#### **Baureferat, RAW: Verbleib „dezentraler Servicelevel-Manager“**

Diese Rolle ist Teil des Anforderungsmanagements (AM) und verbleibt in den Fachreferaten. Entsprechend Fußnote 2 zur Tabelle unter Ziffer 2.1.1 muss auch diese Rolle im Umsetzungsprozess angepasst werden.

### **14.1.2 Blaupause Geschäftsleitungen**

(Ziffer 2.1.2 der Sitzungsvorlage)

Die vielfältigen Reaktionen zu diesem Thema waren Anlass, die Ausführungen zu Ziffer 2.1.2 dieser Sitzungsvorlage zu präzisieren. Unabhängig davon wird an den mit der Blaupause langfristigen Zielsetzungen, wie nachfolgend begründet, festgehalten.

#### **Zuordnung der Aufgaben Stellenbemessung, Strukturbildung zu GL 3**

Bei dem vorgeschlagenen Standardmodell handelt es sich um eine Blaupause, die als Richtschnur/Rahmen für die in 2018 erfolgende referatsspezifische Umsetzung dient. Soweit Spezifika einzelner Referate gegeben sind, werden diese im Zuge der Umsetzung angemessen berücksichtigt. Diese Blaupause ist Ergebnis von Workshops, an denen u.a. von den Geschäftsleitungen autorisierte Vertreter beteiligt waren.

Als Minimallösung anstelle der dIKAs hält das POR an der Bildung einer Organisationseinheit „GL 3“ fest, in der die referatsweite Geschäftsprozessoptimierung (GPO) und das fachseitige Anforderungsmanagement einschließlich der Vorhabensplanung als Aufgabenkomplex angesiedelt werden. Dies ist erforderlich, um die stadtweit in allen Referaten gleiche Aufgabenstellung nach einheitlichen Kriterien zu organisieren. Auch der Gutachter spricht sich unter Ziffer 3.14.3 für einen entsprechenden, organisatorisch geschlossenen Aufgabenkomplex aus.

Es handelt sich dabei um eine zentrale Rahmenvorgabe des POR gem. Beschluss zur „Stadtweiten Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells“ vom 18. März 1998, Ziffer 3.1.5.1 b), bb) und d) sowie Beschluss vom 15.12.1999 zur „Übertragung der Personal- und Organisationskompetenzen auf die Fachbereiche; stadtweites Delegations- und Steuerungsmodell in Personal- und Organisationsangelegenheiten“, Anlage 1, Seite 9 Ziffer 4.1.

### **Begründung:**

Organisationsmanagement und Personalmanagement sind zwei in Wechselwirkung stehende, eigenständige Themenbereiche, die jeweils eine hochspezialisierte Professionalität erfordern. Dies erfordert, zumindest in einer Großstadtverwaltung wie München, eine entsprechende Beachtung im organisatorischen Kontext. Vorgeschlagen wurde deshalb ein neuer Aufgabenbereich „Geschäftsprozess-, Anforderungs- und Projektmanagement“. Dieser Bereich ist anstelle der dIKAs die neue Schnittstelle der Referate zum IT-Referat und er ist der referatsinterne Dienstleister für das Thema Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement, wie im Gutachten unter Ziffer 3.14.3 (Schnittstelle zwischen dem Business und der IT) empfohlen. Neu daran ist, dass grundsätzlich und auf die Zukunft ausgerichtet das Geschäftsprozessmanagement insgesamt und nicht nur im engeren Kontext von IT-Projekten (ehemals dIKAs) angesprochen ist. Neben der Schnittstelle zum IT-Referat müssen bei den jetzt anstehenden Überlegungen auch die Schnittstellen zu den anderen Querschnittsbereichen, Kämmerei und POR, adäquat berücksichtigt werden. Auch die Finanz-, Personal- und Organisationsprozesse sind referatsübergreifend, und im Rahmen der zunehmenden IT-technischen Unterstützung ist auch hier auf standardisierte Strukturen zu achten, um die Effekte der Digitalisierung optimal zu nutzen.

An der Schnittstelle beider Bereiche ist die sog. Stellenwirtschaft, mit den im Organigramm beschriebenen Aufgaben (Sitzungsvorlage Ziffer 2.1.2), angesiedelt. Diese Aufgaben haben intensive Bezüge zu beiden Themenbereichen und können, wie im Beschlussvortrag beschrieben, grundsätzlich jedem der beiden Bereiche zugeordnet werden. Was definitiv ausscheidet, ist die Bildung einer Organisationseinheit, die alle drei Bereiche zusammenfasst. Dieser Lösung stehen das jeweils erforderliche, tiefgehende Fachwissen, die Problematik der Leitungsspanne, die Arbeitszufriedenheit und vieles mehr entgegen.

Allerdings geht es in dieser Sitzungsvorlage zum Ausplanungsbeschluss-IT nur um die Stellenkapazitäten, die im Rahmen des Leistungsschnitts bei den Referaten verbleiben. Diese Kapazitäten sind aktuell noch und ggf. auch in der Zukunft im Rahmen von IT-Projekten gebunden.

Nichtsdestotrotz macht es im Kontext der anstehenden Veränderungen wenig Sinn, die „dIKAs“ quasi in reduzierter Form (ohne die Funktionen, die entspr. dem Leistungsschnitt zum IT-Referat wechseln) fortzuführen, ohne, im obigen Sinne, über eine organisatorisch sinnvolle Integration der verbleibenden Funktionen in die

Aufgabenbereiche der Geschäftsleitungen nachzudenken. Die neu einzurichtende Organisationseinheit „GL 3“ muss in diesem Sinne über eine referatsweite Zuständigkeit für das Thema Geschäftsprozessoptimierung (GPO) verfügen. Nur so ist eine wirtschaftliche Erledigung der Fachaufgaben zu erzielen und mit Blick auf alle Prozesse eine nachhaltige IT- Vorhabensplanung, mit Fokus auf einer weitgehenden Digitalisierung, mit der Möglichkeit anhand von Kriterien zu priorisieren, zu realisieren. So gesehen ist die vorgeschlagene Organisationseinheit "GL3" (Arbeitstitel) eine Keimzelle für die Etablierung eines referatsweiten Geschäftsprozessmanagements als Dienstleister für die Referatsleitungen und die Fachbereiche. Unberührt bleibt hiervon die Fach- und Ressourcenverantwortung der Fachbereiche, einschließlich der dort angesiedelten Prozesseigentümerschaft und Produktverantwortung mit der inhaltlichen Festlegung von Qualitäten und Quantitäten.

Es macht deshalb Sinn, soweit bei einzelnen Referaten bereits außerhalb der dIKAs Kapazitäten für das Geschäftsprozessmanagement vorhanden sind, diese künftig bei "GL3" zu bündeln. Grundsätzlich kann ein Geschäftsprozessmanagement nur dann erfolgreich alle gebotenen Möglichkeiten nutzen, wenn es eine Einheit mit allen dazugehörigen Modulen bildet. Neben der Prozessmodellierung sind dies die prozessbezogene Ableitung von Ressourcenmodellen und die Entwicklung einer prozessorientierten Grobstruktur. Das bedeutet, dass bereits im Rahmen der Modellierung, entsprechend den Möglichkeiten der IT-technischen Unterstützung unterschiedliche Szenarien gebildet werden können, damit so die Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns im ständigen Fokus organisatorischer Überlegungen steht und permanent den sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Dies spricht grundsätzlich dafür, diesen Themenblock geschlossen als eine Einheit zu organisieren und die anfallenden Aufgaben ganzheitlich zu bearbeiten.

Diese Struktur und Arbeitsweise trägt dazu bei, dass

- stadtweit modellierte und dort wo möglich standardisierte Prozesse als Grundlage für eine bessere gesamtstädtische Steuerung entwickelt werden, die die Basis für eine weitgehende Digitalisierung und einen wirtschaftlichen Ressourceneinsatz schaffen,
- die Strukturbildung (Aufbauorganisation) sich aus den Prozessen ergibt und folglich weniger Schnittstellen generiert werden, was die Wirtschaftlichkeit und die Arbeitszufriedenheit erhöht sowie hilft, das Silodenken (vgl. GPTW) zu überwinden,
- die Aufgabenverteilung und die Ergebnisverantwortung eindeutig geregelt sind und
- klare und einheitliche Strukturen bei den stadtweit identischen Aufgabenstellungen der Geschäftsleitungen geschaffen werden, die die Implementierung eines Kompetenzmanagements mit der Bildung von Jobfamilien und den zugehörigen Soll-Profilen deutlich vereinfachen und damit Transparenz schaffen.

Soweit zum jetzigen Zeitpunkt die im Standardmodell (Organigramm-GL) vorgeschlagene Zielorganisation, aus darzulegenden Gründen, nicht in allen Punkten realisiert werden soll bzw. kann, ist als minimaler Konsens ein „GL 3“ mit der referatsweiten Geschäftsprozessoptimierung und dem fachseitigen Anforderungsmanagement umzusetzen. Ungeachtet dessen ist auch bei sog. Rumpflösungen auf eine wirtschaftliche Aufgabenerledigung und einen



verantwortungsbewussten Umgang mit den Personalkapazitäten, speziell bei der ordnungsgemäßen Geltendmachung zusätzlicher Personalbedarfe zu achten.

Dass dies der heutigen Aufgabenwahrnehmung noch nicht flächendeckend und entsprechend den städtischen Rahmenvorgaben entspricht, wird daran deutlich, dass stadtweit von den seit 2016 zusätzlich eingerichteten Stellen 30 % (ca. 800 Stellen) nur befristet eingerichtet werden konnten, d.h. die Zuschaltung ohne nachvollziehbare Stellenbemessung erfolgte und auch bei den restlichen Stellenzuschaltungen in den wenigsten Fällen für den geltend gemachten Bedarf ein methodisches Stellenbemessungsverfahren auf der Basis optimierter Prozesse vorliegt.

Die Umsetzung der in den Geschäftsleitungen anstehenden Veränderungen erfolgt in 2018 referatsweise und gemeinsam mit den Geschäftsleitungen durch das Teilprojekt „Reorganisation der Geschäftsleitungen“ unter Beachtung des Standardmodells und der referatsspezifischen Besonderheiten.

### **14.1.3 Projektorganisation**

(Ziffer 2.2 der Sitzungsvorlage)

#### **GPR, Gleichstellungsstelle: Beteiligung und Genderrelevanz**

Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass Genderrelevanz sowie mögliche geschlechtsbezogene Wirkungen bezüglich der Nutzungs- und Kundendienstleistungen berücksichtigt und dokumentiert werden und dass des Weiteren in den Projekten und Teilprojekten der GPR, ggf. die örtlichen Personalvertretungen und die Gleichstellungsbeauftragten angemessen beteiligt werden.

#### **Kommunalreferat, KVR, POR u. RGU: Risikomanagement und Beteiligung der Referate**

Wie bereits unter Ziff. 2.2.6 des Ausplanungsbeschlusses dargelegt, wird aufgrund der bereits im Gutachten identifizierten Risiken ein ständiges Risikomanagement für die gesamte Projektdauer eingerichtet. Nur so ist ein proaktives Handeln aufgrund eines etablierten Frühwarnsystems möglich.

Der komplette Transformationsprozess einschließlich die Implementierung der Veränderungen findet unter Einrichtung einer sinnvollen und dennoch ressourcenschonenden Projektarchitektur statt, die eine laufende Beteiligung der erforderlichen Fachlichkeit selbstredend mit einschließt. Die detaillierte Ausgestaltung der Projektorganisation erfolgt im Rahmen der Projektfeinplanung unter Mitwirkung des Auftraggebers, der künftigen IT-Referatsleitung.

### **14.1.4 Weitere Einzelpositionen in den Stellungnahmen**

#### **Sozialreferat: Umsetzung im POR**

Das Sozialreferat führt in seiner Stellungnahme zu Ziffer 2.1.2 u.a. aus, dass „das Personal- und Organisationsreferat sich selbst im Übrigen von der Umsetzung im eigenen Referat ausnimmt“.

Die Grundlage für diese Behauptung ist nicht bekannt und sie ist falsch. Das POR wird natürlich der vorgestellten Blaupause folgen.

**AWM, Kulturreferat: Veränderungsmanagement**

Wir teilen die Auffassung, dass ein kontinuierliches und intensives Veränderungsmanagement ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Reorganisationsprozess darstellt. Die Erläuterungen auf Basis des Gutachtens (Kap. 4.12 und 4.13) hierzu sind unter Ziff. 2.2.5 dargestellt.

**Kommunalreferat: Projektlaufzeit**

Gemäß dem Wunsch des Stadtrats, die neue IT-Referatsleitung in die wesentlichen organisatorischen Weichenstellungen einzubinden, erfolgt die Projektfineplanung für die Reorganisation der IT LHM nach dem Amtsantritt.

Die Projektlaufzeit von 5 Jahren umfasst deutlich mehr als den Vollzug des Leistungsschnitts und den Aufbau der neuen Organisationseinheit in den Geschäftsleitungen. Teil des Projektes sind ebenfalls die künftigen organisatorischen Veränderungen im IT-Referat und bei it@M sowie die Analyse und Anpassung aller relevanten Prozesse sowie der Gremienlandschaften einschließlich der Begleitung des hierfür erforderlichen Veränderungsmanagements.

Etliche der im externen Gutachten aufgeführten Arbeitspakete, die Bestandteil der Umsetzungsprojekte auf Basis der Sollkonzeption sind, können erst dann durchgeführt werden, wenn gewisse Projektumsetzungen bereits erfolgt sind, da die Maßnahmen logisch aufeinander aufbauen und Abhängigkeiten zu anderen (Teil-)Projekten und deren Ergebnisse bestehen.

Die grobe Projektplanung entspricht dem externen Gutachten unter Ziff. 4.1 ff.

**KVR, Referat für Stadtplanung und Bauordnung:****Personalbedarf, Mehraufwände für das Geschäftsprozessmanagement**

Wie bereits in der Sitzungsvorlage ausgeführt stehen derzeit nur die Kapazitäten zur Disposition, die aktuell vorhanden sind und die entsprechend dem vorgenommenen Leistungsschnitt verteilt werden. Ebenfalls ausgeführt wurde, dass die Kapazitäten für die Geschäftsprozessoptimierung bei den dIKAs in den zu begleitenden IT-Vorhaben gebunden sind. Nicht nachvollziehbar ist, dass daneben in den Referaten keine Kapazitäten für diese Aufgaben vorhanden sind, da die Zuständigkeit hierfür den Referaten obliegt und lt. Leitfaden zur Stellenbemessung Kapazitätsausweitungen nur auf der Basis optimierter Prozesse ermittelt und beantragt werden können. Soweit hier Defizite bestehen, sind die Referate aufgefordert entsprechende Maßnahmen in die Wege zu leiten.“

## 14.2. Stellungnahmen zum Teil B: IT-Themen

Im Folgenden werden die Teile der Stellungnahmen zu Teil B dokumentiert und kommentiert. Die Seitenzahlen in den Stellungnahmen beziehen sich auf die Entwurfsversion, die in den Kommentaren auf die vorliegende Fassung.

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
RBS_01	<p>S. 82, 2. Absatz: Die Beschlussvorlage zur Grobkonzeption wird in die gemeinsame Sitzung des Bildungs-, Sportausschusses, des Verwaltungs- und Personalausschusses, IT-Ausschusses, Bauausschusses, Finanzausschusses und Ausschusses für Arbeit und Wirtschaft am 04.10.2017 eingebracht. Insofern bitte diesen Absatz streichen und den folgenden Absatz am Anfang ergänzen: „Die Beschlussvorlage Nr. 14-20 / V 08664 „Grobkonzeption für die Überführung von Teilen der IT des Referats für Bildung und Sport in eine Tochtergesellschaft der Stadtwerke München GmbH“ wird in die gemeinsame Sitzung des Bildungs-, Sportausschusses, des Verwaltungs- und Personalausschusses, IT-Ausschusses, Bauausschusses, Finanzausschusses und Ausschusses für Arbeit und Wirtschaft am 04.10.2017 eingebracht. Nach erfolgter Stadtratsentscheidung...“</p>	<p>Der Änderungsvorschlag wurde übernommen (siehe hierzu Seite 83).</p>
RBS_02	<p>S. 82, 4. Aufzählungszeichen, 1. Absatz: "Eventuell für die Verwaltungsdomäne des RBS entstehende, spezifische Aufwände und Kosten sind im Rahmen der Überführung und Integration separat zu beschließen". Um hier kenntlich zu machen, dass nur die über den Standardfall hinaus gehende Aufwände und Kosten für das RBS separat zu beschließen sind, ist im Sinne der Präzisierung die folgende Ergänzung vorzunehmen: "Eventuell für die Verwaltungsdomäne des RBS zusätzlich entstehende, spezifische Aufwände und Kosten sind im Rahmen der Überführung und Integration separat zu beschließen".</p>	<p>Der Änderungsvorschlag wurde übernommen (siehe hierzu Seite 83).</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
RBS_03	<p>S. 82, 4. Aufzählungszeichen, 2. Absatz:            Da zukünftig alle IT-relevanten Aufwände und Kosten durch das IT-Referat zu beantragen sind, ist der letzte Satz des Abschnitts "Diese zusätzlichen Aufwände und Kosten sind im Rahmen der Überführung separat zu beantragen und zu beschließen." zu schärfen: "Diese zusätzlichen Aufwände und Kosten sind im Rahmen der Überführung durch das IT-Referat separat zu beantragen und zu beschließen."</p>	<p>Der Änderungsvorschlag wurde übernommen (siehe hierzu Seite 84).</p>
RBS_04	<p>Weiterhin weist das RBS darauf hin, dass die relevanten Fachexperten bei it@M nach diesseitiger Einschätzung zeitgleich über einen Zeitraum von ca. 2 Jahren sowohl an den Umsetzungsprojekten "IT-Reorganisation des RBS" (insbesondere Transition der Verwaltungsdomäne) als auch an den Umsetzungsprojekten im Kontext "Umsetzung ITGutachten" arbeiten müssen. Es muss sichergestellt werden, dass diese Doppelbelastung nicht zu zeitlichen Verzögerungen in den Projekten führt.</p>	<p>Ein entsprechender Absatz wurde ergänzt, um noch einmal explizit auf das Problem der Doppelbelastung hinzuweisen (siehe hierzu Seite 84).</p> <p>„Des Weiteren muss sichergestellt werden, dass Doppelbelastungen der benötigten Fachexperten in den beiden Projekten „Umsetzung des IT-Gutachtens“ und „IT-Reorganisation des RBS“ vermieden werden, damit keine zeitlichen Verzögerungen in den Projekten aufgrund von Ressourcenengpässen auftreten. „</p>
RBS_05	<p>Die in Abschnitt 7.7.2.3 Externe Unterstützung angesprochenen benötigten Beratungsleistungen werden im nicht-öffentlichen Teil der Beschlussvorlage, die dem RBS nicht vorliegt, vermutlich detaillierter dargestellt. Das RBS möchte auch an dieser Stelle darauf hinweisen, dass – angesichts der Besonderheiten des Bereichs RBS-IT – ggf. höherer Bedarf an externer Unterstützung anfallen könnte, als standardmäßig veranschlagt wurde.</p>	<p>Vielen Dank für den Hinweis. Ein erhöhter Bedarf des RBS an externer Unterstützung muss bei Bedarf und zu gegebenem Zeitpunkt im Stadtrat thematisiert und entschieden werden.</p>
RBS_06	<p>Hinsichtlich der Schulungen ist zu bedenken, dass insbesondere für Erziehungskräfte in städtischen Kitas keine Möglichkeit besteht, sich flächendeckend über E-Learning Angebote fortzubilden. Für diese Zielgruppe sind Präsenzs Schulungen vorzusehen und finanziell mit zu planen. Die Durchführung kann bei Bereitstellung der benötigten Ressourcen , wie z.B. auch bei der Umstellung auf LIMUX, vom</p>	<p>Wie in Kapitel 6.2.1 beschrieben sollen begleitend zu den E-Learning-Schulungen auch Präsenzs Schulungen für spezielle Personengruppen stattfinden. Welche Personengruppen dies sind (z.B. Poweruser, Service-Desk-MA, Multiplikatoren,..) und welchen Umfang eine Präsenzs Schulung haben sollte, ist im Schulungskonzept noch konkret festzulegen. Bei der Ausarbeitung des Schulungskonzepts wird der GPR mitwirken.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Pädagogischen Institut übernommen werden. Dies gilt ebenso für Lehrkräfte, falls die Umstellung auf den neuen Client erhebliche Änderungen mit sich bringt.</p>	
<b>SOZ_01</b>	<p>Die Sicherstellung des laufenden Betriebs hat oberste Priorität. Das Sozialreferat hat hier eine besondere Verantwortung gegenüber hilfsbedürftigen Menschen. Die für die Leistungserbringung erforderlichen Fachverfahren müssen jederzeit nutzbar sein und geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen angepasst werden.</p>	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass der laufende Betrieb und damit die Leistungserbringung in den Referaten und Eigenbetrieben oberste Priorität hat und nicht gefährdet werden darf. Die Sicherung des laufenden Betriebs ist eine der zentralen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung des IT-Gutachtens.</p> <p>Es gilt wie in Abschnitt 7.1.1 und 7.4.2.2 dargestellt der zentrale Grundsatz: „Sicherung des laufenden Betriebs“: Die Aktivitäten müssen so eingeplant werden, dass der Basisbetrieb der IT der LHM (z.B. Mail, Infrastruktur, Service Desks) und die geschäftskritischen Fachverfahren (z.B. EWO-Einwohnermeldewesen) nicht beeinträchtigt bzw. gefährdet werden. Ebenso ist wichtig sicherzustellen, dass die Umsetzung der hochpriorisierten und terminkritischen Vorhaben wie geplant weitergeführt werden kann.</p> <p>Dies bedeutet, dass im Zweifelsfalls die Arbeitspakete des Umsetzungsprogramms, die nicht geschäftskritisch sind, vor der Sicherung des laufenden Betriebs hintenanstehen.</p>
<b>SOZ_02</b>	<p>Eine Verunsicherung der in den dIKA's Beschäftigten durch die Umorganisation kann zu einer beruflichen Umorientierung der Betroffenen führen. Die Folge sind Wissens- und Erfahrungsverluste und damit eine verringerte Leistungsfähigkeit der dIKA's bzw. der zukünftigen FKS. Durch transparente und schnelle Kommunikation und aktive Begleitung (VM) muss diesem Risiko aktiv begegnet werden.</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung, dass die Verunsicherung und die daraus resultierenden negativen Konsequenzen ein signifikantes Risiko der bevorstehenden Umorganisation darstellen.</p> <p>Transparente und schnelle Kommunikation mit Betroffenen ist eine essentielle Maßnahme, um der Verunsicherung und den Auswirkungen zu begegnen. Diese Kommunikation wird ein wesentlicher Teil eines begleitenden Veränderungsmanagements sein, das zum einen übergreifend im Rahmen des Programms, zum anderen aber auch innerhalb der einzelnen Umsetzungsprojekte stattfinden wird.</p> <p>Während der Programm- bzw. Projektinitialisierungsphase wird in diesem Zusammenhang u.a. auch entsprechende übergreifende bzw. projektspezifische Kommunikationspläne erarbeitet.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
SOZ_03	<p>Die Details des Beschlusses sollen generell den Geist widerspiegeln, dass referatsspezifische Besonderheiten und Erfordernisse zu berücksichtigen sind.</p>	<p>Die Beschlussvorlage hat wie das Gutachten das Ziel, die Leistungsfähigkeit der IT zu steigern. Dazu sind im Gutachten z.B. Anforderungen an eine leistungsfähige IT aufgeführt (s.a. Gutachten, S. 220), u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effiziente Leistungserbringung durch standardisierte IT-Prozesse, Methodiken, Werkzeuge, kompetente Mitarbeitende mit einer Kultur der Kundenorientierung</li> <li>- Agilität wo erforderlich, um auf die speziellen Situationen zu reagieren (Bürgerbedürfnisse, Politische Initiativen, Gesetze)</li> </ul> <p>Dieses Spannungsfeld zwischen Standardisierung auf der einen Seite und Berücksichtigung referatsspezifischer Besonderheiten auf der anderen Seite wird in vielen Arbeitspaketen des Projekts auftreten und im Rahmen der Projektdurchführung aufzulösen sein (Beispiel: Einheitlicher Windows-Arbeitsplatz). .</p> <p>Durch die Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe wird sichergestellt, dass entsprechende Anforderungen eingebracht werden können.</p>
SOZ_04	<p>Wie in Kapitel 7.1.1 erläutert, hat die Sicherung des laufenden Betriebs die oberste Priorität. Dies muss auch für die laufenden Projekte und Vorhaben gelten, um die notwendigen Bedarfe der Fachbereiche zu befriedigen:</p> <p>Für das Sozialreferat ist dies elementar. Tausende Bürgerinnen und Bürger erhalten subsidiäre Leistungen aus Fachverfahren im Verbund mit SAP (SGBVIII, SGBXII, UVG, Mündelgeld, etc.). Der Betrieb und die zwingenden Fortschreibungsprojekte dulden keinerlei Gefährdung oder Verzögerungen. In diesem Bereich gibt oft der Gesetzgeber die Zeitpläne vor. Ebenso bestehen oft genug vertragliche Verpflichtungen die Abnahmen von Gewerken erzwingen. In beiden Fallgestaltungen ist in der Regel kein Raum für Ausfallkonzepte mit manuellen Schritten, da die Zeitläufe zu eng sind und die Personaldecke dafür keinesfalls ausreichen würde. Das Sozialreferat muss sich also zur Erfüllung dieses besonders gestalteten gesetzlichen Auftrags zur Befriedigung der Grundbedürfnisse der Leistungsempfängerinnen und</p>	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass der laufende Betrieb und damit die Leistungserbringung in den Referaten und Eigenbetrieben oberste Priorität hat und nicht gefährdet werden darf. Die Sicherung des laufenden Betriebs ist eine der zentralen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung des IT-Gutachtens. Die im IT-Gutachten geplanten Änderungen zielen in erster Linie auf organisatorische Verbesserungen, der Umsetzung von sinnvollen, aber nicht geschäftskritischen Quick Wins sowie Analysen und Konzepte, um die IT mittel- bis langfristig effizienter aufzustellen.</p> <p>Es gilt wie in Abschnitt 7.1.1 und 7.4.2.2 dargestellt der zentrale Grundsatz: „Sicherung des laufenden Betriebs“: Die Aktivitäten müssen so eingeplant werden, dass der Basisbetrieb der IT der LHM (z.B. Mail, Infrastruktur, Service Desks) und die geschäftskritischen Fachverfahren (z.B. EWO-Einwohnermeldewesen) nicht beeinträchtigt bzw. gefährdet werden. Ebenso ist wichtig sicherzustellen, dass die Umsetzung der hochpriorisierten und terminkritischen Vorhaben wie geplant weitergeführt werden kann.</p> <p>Des Weiteren wurden in Kapitel 6.2 auf die mit der Beschlussvorlage verbundenen Risiken zur Sicherung des laufenden Betriebs und der</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Leistungsempfänger auf die IT-Ressourcen im IT-Referat und dIKA verlassen können.</p>	<p>Leistungsfähigkeit der IT hingewiesen.</p> <p>„Die IT-bezogenen Risiken sind:  - Beeinträchtigung des IT-Basisbetriebs der LHM (z.B. Mail, Infrastruktur, Service Desks)  - Beeinträchtigung der von den Fachbereichen zur Leistungserbringung benötigten als auch geschäftskritischer IT-Anwendungen (z.B. EWO-Einwohnermeldewesen, MKRw)  - Verzögerungen oder Probleme bei der Umsetzung kritischer (z.B. gesetzlich bedingter) IT-Vorhaben und IT-Projekte  - Verzögerungen oder Probleme bei der Überführung und anschließender Betreuung von IT-Systemen zu/durch it@M  - Verzögerungen (ggf. bis auf nach Abschluss der Reorganisation) von notwendigen IT-Modernisierungsmaßnahmen durch fehlendes Ertüchtigungsprogramm (ggf. Stau im Abbau von „Altlasten“).“</p>
SOZ_05	<p>Wichtig ist besonders für 2018 und 2019, dass die Werkzeuge und Tools, die notwendig sind, um den laufenden Betrieb aufrecht zu erhalten, in diesen Jahren mit Priorität versehen werden.</p>	<p>Die Anpassung der bestehenden IT-Service Tools und Werkzeuge an die neue Organisationsstruktur ist zwingend notwendig, um den laufenden Betrieb und die Leistungsfähigkeit der IT aufrecht zu erhalten.</p> <p>Daher wurde zusätzlich zu den Maßnahmen des IT-Gutachtens ein gesondertes Arbeitspaket im „Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge“ vorgesehen (siehe hierzu „AP 1.1 Anpassung der IT-Service toolandschaft an die neue Organisation). Dieses Arbeitspaket soll bereits in Q2 2018 parallel zur Reorganisation beginnen und wird in der Linie im IT-Referat erfolgen. Ziel ist es die bestehenden IT-Service tools so schnell, wie möglich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen.</p>
SOZ_06	<p>S. 77 Rahmenbedingungen für die Planung des Umstiegs auf Windows und des Umstiegs auf MS Office, 2.Absatz  Bitte in den Text integrieren: „Der „standardisierte Aufbau“ des Clients darf nicht zu Einbußen der aktuell genutzten Fachverfahren in den Referaten führen. Die Client-Strategie muss die Möglichkeiten der hierfür notwendigen Modernisierung der Fachverfahren berücksichtigen.“</p>	<p>Der Anmerkung können wir inhaltlich grundsätzlich folgen.</p> <p>Zur besseren Verständlichkeit wurde der Absatz umformuliert und insbesondere noch um den Passus: „Im Rahmen des Projekts wird sichergestellt, dass der Zugriff auf die bisherigen Fachanwendungen gewährleistet ist.“ ergänzt.</p> <p>S. 78:  „Um die im IT-Gutachten aufgeführten Schwachstellen der aktuellen Clients - und dabei insbesondere die starke Abhängigkeiten zwischen Client, dessen Betriebssystem und der jeweiligen Fachanwendungen - zu</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>adressieren und die zeitnahe Aktualisierung von im Betrieb befindlichen Anwendungen zu ermöglichen, ist eine Standardisierung des Clients und der Standardwendungen erforderlich.</p> <p>Standardisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass referatsspezifische Anpassungen zu vermeiden, jedoch grundsätzlich durch Konfigurationsmöglichkeiten gegeben sind. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Anpassungen an Büroarbeitsplatzsoftware erfolgt,</li> <li>- referatsspezifische, vorhandene Pakete der Softwareverteilung nicht migriert, sondern einheitlich neu gebaut werden,</li> <li>- referatsspezifische Verteil- und AD-Gruppenrichtlinien durch stadtweite ersetzt werden und</li> <li>- bei den alle sechs Monate notwendigen Betriebssystem-Updates kein Abstimmungsbedarf zwischen Referat und zentralem IT-Dienstleistern erforderlich ist, sondern der zentrale IT-Dienstleister die Referate nur über die anstehenden Updates informieren muss.</li> </ul> <p>Im Rahmen des Projekts wird sichergestellt, dass der Zugriff auf die bisherigen Fachanwendungen gewährleistet ist.</p> <p>Kapitel 7.1 wurde um folgenden Passus ergänzt:  „Bei der Ausarbeitung der Beschlussvorlage wurde darauf geachtet, referats- und eigenbetriebsspezifische Anforderungen und Erfordernisse, wenn erforderlich, zu berücksichtigen.“</p>
<b>SOZ_07</b>	<p>S. 78, Übergangsregelungen, letzter Absatz</p> <p>Bitte in den Text aufnehmen: „Bei der Klärung von Zielkonflikten sind die FKS und die betroffenen Fachbereiche einzubeziehen.“</p>	<p>Der Absatz wurde, wie folgt angepasst:</p> <p>„Es gilt der Grundsatz, dass eine während der Vorhabens- bzw. Projektlaufzeit durchgeführte Organisationsänderung diese Ressourcenplanung zu respektieren hat; detaillierte Regelungen, wie im Falle von Zielkonflikten umzugehen ist, sind im Rahmen der Programmdurchführung auszuarbeiten. Bei der Klärung von Zielkonflikten sind die betroffenen Referate und Eigenbetriebe einzubeziehen.“</p>
<b>SOZ_08</b>	<p>Kap. 5.9 IT-Strategie und IT-Card, S. 41 letzter Absatz und S.42 zweiter Absatz</p> <p>Auf S. 41 wird ausgeführt, dass das Positionspapier den IT-</p>	<p>Das Positionspapier soll den vollumfänglichen Strategiefortschreibungsprozess nicht ersetzen. Dieser war ursprünglich für 2018 geplant; muss aber aufgrund der jetzt zu</p>



Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Strategieprozess nicht ersetzen soll. Auf S. 42 wird dargelegt, dass in 2018 die IT-Strategie nicht fortgeschrieben werden soll, sondern stattdessen das „Positionspapier zur digitalen Strategie“ erarbeitet werden soll. Dies erscheint als Widerspruch und sollte aufgelöst werden.</p>	<p>erwartenden Ressourcenbindungen pausiert werden.</p> <p>Der Absatz wurde deshalb, wie folgt angepasst: „Der erneute IT-Strategiebildungsprozess soll aufgrund der starken Ressourcenbindung während der Neuorganisation der IT und der Umsetzung der Maßnahmen des IT-Gutachtens in 2018 pausiert werden. Ziel des Positionspapiers ist es nicht den eigentlichen Strategiefortschreibungsprozess, der für eigentlich 2018 vorgesehen war, zu ersetzen. Vielmehr sind die im Positionspapier aufgegriffenen Themen rund um die Digitalisierung als Input und Grundlage für eine spätere Strategiefortschreibung zu sehen. Die im Positionspapier aufgegriffenen Themen werden in den Folgejahren in der IT-Strategie konsolidiert, erforderliche Differenzierungen und weitere Details beschrieben und die konkreten Handlungsfelder für die nächsten Jahre abgeleitet.“</p>
SOZ_09	<p>Kap. 6.2.4 Bereitstellung / Migration zu MS Office (S. 50) Die Bereitstellung von MS Office für 6.000 weitere Anwenderinnen und Anwender ist ohne gleichzeitige Bereitstellung von Makros und Vorlagen nicht sinnvoll. Niemand wird bezweifeln, dass die MS Office Suite ihren Zweck erfüllt. Ein echter Erkenntnisgewinn ist nur im Wirkbetrieb in Fachbereichen möglich, wenn gleichzeitig die unbedingt notwendigen Makros und Vorlagen zur Verfügung gestellt werden. Ansonsten steht zu erwarten, dass MS Office aufgrund mangelnder Einsatzfähigkeit nicht verwendet wird. Dies führt in Konsequenz zu falschen Schlussfolgerungen. Eine Migrationsstrategie für die im Beschluss genannten 12.000 Vorlagen und Formulare fehlt. Diese sollte dringend im Rahmen des Ausplanungsbeschlusses bzw. im unmittelbaren Anschluss erfolgen, da damit weitreichende terminliche und finanzielle Fragestellungen und Risiken verknüpft sind.</p>	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass die flächendeckende Einführung von MS Office nur in Kombination mit der Umsetzung von Makros und den stadtweiten Formularen seine volle Wirkung erzielen wird. Jedoch ist insbesondere die Umstellung dieser Makros und Formulare auch der größte Kostentreiber.</p> <p>Der Aufwand und benötigte Zeiträume für die Umstellung der verwendeten Makros und Vorlagen/Formulare kann aktuell nur grob abgeschätzt werden, da das genaue Mengengerüst und die Komplexität im Detail nicht bekannt ist. Erste grobe Schätzungen ergaben Umstellungskosten im unteren zweistelligen Millionenbereich. Da die Umstellung auch in einem möglichst kurzen Zeitraum stattfinden sollte, kann dies signifikante Auswirkungen auf die Ressourcensituation haben.</p> <p>Vor einer möglichen Umstellung der Vorlagen / Formulare und Makros wird daher empfohlen, unmittelbar nach Programmstart damit zu beginnen, Mengengerüst und Komplexität sowie das davon abhängige Vorgehen für die Umstellung nochmals im Detail mit Unterstützung eines externen Wirtschaftsprüfers zu analysieren und zu planen, um darauf aufsetzend die Umstellung und Budgetmittel vom Stadtrat separat beschließen zu lassen.</p>
SOZ_10	Kap. 6.3, Virtualisierung (S. 52)	Wir teilen Ihre Einschätzung, dass der

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Die in diesem Kapitel beschriebene Virtualisierungsstrategie berücksichtigt den Status Quo der Vefahrenslandschaft unzureichend. Eine klare Zielsetzung hinsichtlich einer Unterstützung bestehender Fachverfahren ist erforderlich.</p>	<p>Abschnitt inhaltlich konkretisiert werden sollte. Eine Modernisierung der Anwendungslandschaft ergibt sich durch das bloße virtualisierte Bereitstellen der Anwendungen nicht. Die Virtualisierung und die damit einhergehende zentrale Bereitstellung der Anwendung unterstützt jedoch den Betrieb der heute bereits eingesetzten Anwendungen und deren Aktualisierung und ggf. auch Ablösung durch ein Nachfolgeprodukt. Durch die Virtualisierung kann die Laufzeitumgebung für eine spezifische Fachanwendung kontrolliert und von Interferenzen anderer Anwendungen abgeschirmt werden, dadurch reduzieren sich die technischen Tests bei der Aktualisierung einer Anwendung und Aktualisierungen können folglich zeitnahe den Endbenutzern zur Verfügung gestellt werden.</p> <p>Analog verhält es sich bei der Ablösung von Anwendungen. Die Virtualisierung der Anwendungen betrifft also das Status Quo der heutigen Fachwendungen, indem durch die zentralisierte Bereitstellung und die damit verbundenen Vorteile das Life-Cycle-Management also die Aktualisierung der Anwendungen unterstützt wird. Darüber hinaus unterstützt es die strategische Ausrichtung der Fachanwendungslandschaft, in dem die Bereitstellung von neuen Anwendungen vereinfacht und beschleunigt wird.</p> <p>Um diesen Sachverhalt zu verdeutlichen schlagen wir folgende Änderungen an der aktuellen Beschlussvorlage vor:</p> <p>1) Anpassung der Überschrift: Aus "Modernisierung der Anwendungslandschaft durch Ausbau der Virtualisierungsumgebung" wird "Ausbau der Virtulisierungsumgebung zur Unterstützung der Modernisierung der Anwendungslandschaft"</p> <p>2) Anpassung des folgenden Textabschnitts: "Durch eine konsequente Verfolgung der oben genannten Plattformunabhängigkeit könnte ein Großteil der Anwendungen als Webanwendung bereitgestellt werden. Nichtsdestotrotz kann nicht sichergestellt werden, dass die benötigten Softwarelösungen in den meisten Fällen als Webanwendung verfügbar sind. Die Anwendungen, die nicht webbasiert verfügbar sind, sollten zukünftig virtualisiert umgesetzt werden. Eine zeitnahe Bereitstellung</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>von Anwendungen für die ca. 36.000 IT-Nutzer setzt zusätzlich eine entsprechende Virtualisierung voraus. Eine höhere Virtualisierungsquote steigert wiederum die Zentralisierung der Anwendungen und unterstützt damit die zeitnahe Bereitstellung von modernisierten auf wirtschaftliche Weise."</p> <p>durch</p> <p>"Durch eine konsequente Verfolgung der oben genannten Plattformunabhängigkeit kann bereits heute ein Großteil der Anwendungen als Webanwendung bereitgestellt werden. Nichtsdestotrotz kann nicht sichergestellt werden, dass die von den Referaten und Eigenbetrieben benötigten Fachanwendungen stets als Webanwendung verfügbar sind. Hier greift die Virtualisierung, als strategische Lösung zur zentralen Anwendungsbereitstellung und das Erreichen der damit verbunden, und oben aufgeführten Vorteile."</p>
<b>SOZ_11</b>	<p>Kap. 6.3, S. 55, 4. Absatz Hier kommen auf die Referate deutlich Mehraufwände zu, die die bisher genannten 20% der dIKA-Ressourcen für die Unterstützung der Umsetzungsprojekte weit übersteigen. Aufgrund der zu unterstützenden laufenden Projekte können Ressourcenengpässe seitens der dIKA entstehen, die zu Terminverzögerungen in der geplanten Umsetzung der Virtualisierungsstrategie führen.</p>	<p>Die von Ihnen angesprochen 20% der dIKA-Ressourcen beziehen sich auf die Umsetzung der Maßnahmen des IT-Gutachtens.</p> <p>Die von Ihnen angesprochenen Vorhaben zur Modernisierung von Anwendungen können als Ergebnis der durchgeführten Analysen entstehen und müssen dann - wie andere IT-Vorhaben auch - im Rahmen der IT-Vorhabensplanung eingebracht und zur Umsetzung priorisiert werden. Sie konkurrieren daher mit anderen Vorhaben und Projekten um die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wir erwarten, dass die ersten Modernisierungsvorhaben erst ab 2020 (nach Durchführung der entsprechenden Analysen / Roadmaps) in der Vorhabensplanung erscheinen.</p> <p>Parallel wird im Rahmen des Programms geprüft, inwiefern ein „Ertüchtigungsprogramm“ u.a. zum Abbau des Vorhabensstaus aufgesetzt werden sollte (siehe Abschnitt 6.10).</p>
<b>SOZ_12</b>	<p>s. 57, Abschnitt „Aufwände“, 3. Absatz Um Wissensmanagement stadtweit ausreichend auszustatten und das hier schlummernde Potential zu heben, dürfte 1 VZÄ nicht ausreichen.</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Die Grundlage für die beantragten 1 VZÄ waren die vom Gutachter vorgenommenen Schätzungen (siehe hierzu das IT-Gutachten). Diese bildeten auch die Basis für unsere Ausplanungen der technischen Umsetzungsprojekte. Falls sich zu</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>einem späteren Zeitpunkt (z.B. nach Programmabschluss) ein zusätzlicher Ressourcenbedarf im Kontext Wissensmanagement ergeben sollte, dann müsste diese entsprechend evaluiert und ggf. beantragt werden.</p>
<b>SOZ_13</b>	<p>Kap. 6.6, S. 59, Abschnitt „Maßnahmen“ Die in diesem Kapitel beschriebene Qualitätsmanagementlösung sehen wir kritisch. Die Prozessrollen müssen für die Qualität verantwortlich sein. Statt eines separaten Qualitätsmanagements sollen weiterhin dIKA bzw. FKS befähigt werden, diese Belange in ausreichendem Maß zu berücksichtigen. Qualität kann nicht in den Prozess hineingeprüft werden. Stattdessen muss der Prozess selbst die Qualität sicherstellen.</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung, dass auch weiterhin die bestehenden Prozessrollen dafür verantwortlich sind, die Ergebnisse in der gewünschten Qualität bereitzustellen. für die Qualität der erzeugten Ergebnisse verantwortlich sind. Daran soll nichts geändert werden.</p> <p>Zusätzlich hat der Gutachter jedoch empfohlen ein Qualitätsmanagement zu installieren, dass u.a. die Einhaltung der Prozesse (und indirekt dann auch das Erreichen der beabsichtigten Qualität) überprüfen und zusammen mit den Verantwortlichen präventive bzw. korrektive Maßnahmen ergreifen kann.</p> <p>Beide Elemente: „der Prozess erzeugt Qualität“ und die „Prozesse werden eingehalten und gelebt“ müssen zusammenwirken, um die Qualität sicherzustellen.</p>
<b>SOZ_14</b>	<p>S. 60 Abschnitt „Testumgebung“ erster Absatz Auch und gerade bei kritischen IT-Anwendungen ist auf wiederholbare und automatisierbare Tests, insbesondere der zeitraubenden Regressionstest hinzuwirken. Der Absatz ist entsprechend zu ändern und der Scope des entsprechenden Umsetzungsprojektes anzupassen. Generell berücksichtigt dieser Abschnitt das Thema Testdaten in zu geringem Umfang. Die Praxis zeigt, dass aufgrund des Bedarfs anonymisierter oder pseudonomierter Testdaten bei gleichzeitig sehr komplexen Datenmodellen ein großer Bedarf für die Bereitstellung tatsächlich nutzbarer Testdaten besteht.</p>	<p>Wie zurecht festgestellt wird, ist die Bereitstellung entsprechend Testdaten aufwendig und kostspielig. Die dafür notwendigen Aufwände sind Teil der Vorhabenskosten und dort entsprechend vorhabensindividuell zu beantragen.</p> <p>Der hier beantragte Umfang deckt sich mit dem vom Gutachter vorgeschlagenen Umfang: In einem ersten Schritt soll ein risikobasierter Testansatz sowie eine Strategie zur Testautomatisierung entwickelt und im Rahmen einer Pilotierung validiert werden. Die Erfahrung aus der Konzeption und Pilotierung bildet dann eine belastbare Basis, um in weiteren Beschlussvorlagen ggf. zusätzlich benötigten Mittel zu beantragen, z.B. für kommerzielle Testautomatisierungstools oder der gezielten Automatisierung (inklusive Bereitstellung entsprechender Testdaten) ausgewählter, kritischer Fachanwendungen.</p>
<b>SOZ_15</b>	<p>S. 61, Abschnitt „Projektmanagement-Vorgaben ...“ 2. Absatz Bezüglich Wissensaufbau und Lernen ist zu ergänzen, dass im Zuge des Wissensmanagements eine Vernetzung der Projektleitungen institutionalisiert werden soll. Damit soll u.a. auch die Weiterentwicklung und</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung. Der Passus wurde deshalb um folgenden Absatz ergänzt: „Die regelmäßige und stadtweite Vernetzung der IT-Projektleitung soll zukünftig weiter institutionalisiert werden. Ziel ist es durch einen regelmäßigen Austausch die Weiterentwicklung und Qualitätssteigerung des Projektmanagements zu unterstützen.“</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	Qualitätssteigerung des Projektmanagement unterstützt werden.	
SOZ_16	<p>Kap. 6.7 S. 64 Abschnitt „Zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen“ Die grundsätzliche Absicht hinter der Einführung einer zweistufigen Bewertung hinsichtlich effizientem Ressourcenverbrauch und Qualitätssicherung ist richtig. Gleichzeitig ist jedoch darauf zu achten, dass durch das zweistufige Verfahren</p> <p>a) keine weiteren zeitlichen Verzögerungen und b) keine Verfahrenshürden entstehen. Die Prüfung darf nicht zu einer zeitlichen Verlangsamung führen. Die Prüfung muss in einem laufenden Prozess erfolgen. Die gesamte Vorhabensplanung soll von einem jährlichen Prozess zu einem laufenden Prozess umgestaltet werden, der mindestens quartalsweise zu einer Projektportfolio-Aktualisierung führt.</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung. Ziel ist des Anpassung der IT-Vorhabensplanung muss es sein, den Planungsprozess effizienter und effektiver zu machen. Dies schließt aus, dass neue Hürden erstellt werden oder Vorhaben / Projekte jedes Jahr nur eine Stufe nehmen können.</p> <p>Üblicherweise ist in anderen Unternehmen, die ebenfalls einem zwei- bzw. mehrstufigen Vorhabensprozess folgen, auch die Planungsperiode entsprechend verkürzt, so dass beispielsweise neue Vorhaben halbjährlich oder vierteljährlich gestartet werden können.</p> <p>Zusätzlich ist davon auszugehen, dass die heute existierende monatliche Möglichkeit zur Repriorisierung dringender Vorhaben weiterhin bestehen bleibt.</p>
SOZ_17	<p>Kap. 6.8 IT-Performance Management, Abschnitt Kundenbeziehungen, S. 69 erster Absatz Es ist sicherzustellen, dass die Kommunikation zwischen IT-Organisation und Fachbereich über die FKS erfolgt. Im Sinne einer Optimierung der Kundenbetreuung ist zu vermeiden, dass mehrere parallele Kommunikationsstränge von verschiedenen Einheiten zum Fachbereich entstehen.</p>	<p>Grundsätzlich teilen wir Ihre Einschätzung, dass das FKS als Mittler zwischen IT-Organisation und den Fachbereichen auftritt.</p> <p>Wenn sichergestellt ist, dass die FKS mit den notwendigen Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet sind, dann teilen wir die Ansicht, dass die FKS, die von Ihnen angesprochene Kommunikationsmittlerrolle, einnehmen sollten. Dies ist aber noch zu spezifizieren. Die genaue Ausgestaltung der Schnittstellenprozesse richtet sich nach den Ergebnissen des Gutachtens und wird im Rahmen des Umsetzungsprojekts (Projekt „IT-Organisation“) festgelegt.</p> <p>An dieser Stelle ist aber noch anzumerken, dass es in der neuen IT-Organisation auch andere Wege für Abstimmungen geben wird / kann, wie bspw. Auf Referatsleitungsebene.</p>
MSE_01	Vor dem Hintergrund „Kritis“ begrüßen wir inhaltlich die in der BV ausgeführten technischen Projekte. Wir weisen jedoch darauf hin, dass die Laufzeiten der technischen Projekte und eine meist erst zeitlich danach vorgesehene Umsetzung von eruierten Maßnahmen, für die von Gesetzes wegen vorhandenen Anforderungen der Münchner Stadtentwässerung an die IT nur schwer tragbar sind.	Die dargestellte Zeitplanung spiegelt den aktuellen, als sinnvoll und machbar erachteten Planungsstand wider. Nach Programm- und Projektstart werden diese Planungen weiter detailliert; hier können dann auch individuelle Anforderungen eingebracht und ggf. in der Planung (z.B. frühzeitigerer Rollout als Pilot-Nutzer etc.) aufgegriffen werden.

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Herausgegriffen sei hier beispielhaft die vorgesehene Verfügbarkeit eines neuen Windows-Clients spätestens Ende 2020 und ein flächendeckender RollOut bis Ende 2022. Ohne den Ergebnissen aus dem gemeinsamen Projekt voraus greifen zu wollen, wird das viel zu spät sein (im Mai 2022 haben wir bereits zum dritten mal an das BSI zu berichten!).</p>	
<b>MSE_02</b>	<p>Abschließend regen wir an, analog zu dem bewährten Vorgehen im Programm MIT-KonkreT einen Kostenersatz für die Programm-Mitarbeit von Beschäftigten der dezentralen IT-Einheiten in Betracht zu ziehen.</p>	<p>Für die Umsetzung der Maßnahmen des IT-Gutachtens haben wir im nicht-öffentlichen Teil der BV zumindest die Kompensation für einen Teil der Referatsaufwände beantragt.</p> <p>Wie im öffentlichen Teil der Beschlussvorlage ausgeführt, ist bei der Durchführung der Projekte auch seitens der fachlichen Koordinierungsstellen sowie der Referate Kapazität für die Mitarbeit und Kommunikation und Information in Höhe von knapp 4.000 PT notwendig. Diese Mitarbeit der Referate ist essentiell für die Umsetzung des IT-Gutachtens, um für die Mitarbeiter praktikable Vorgehensweisen zu entwerfen.</p> <p>Da der Umfang der Mitarbeit pro einzelner fachlichen Koordinierungsstelle bzw. Referat noch im Detail zu vereinbaren ist, soll ein Budgettopf zur Kompensation von Aufwänden zentral bei STRAC eingestellt werden.</p> <p>Das Kapitel 8.2.1.1 der Beschlussvorlage (S. 105) wurde deshalb angepasst / ergänzt um einen Hinweis auf einen bei STRAC angesiedelten Budgettopf zur Kompensation von Fachaufwänden.</p>
<b>KVR_01</b>	<p>S. 20 "Sieben technische Umsetzungsprojekte" Wie in der Einleitung dargestellt, können diese sieben technischen Umsetzungsprojekte auch ohne organisatorische Änderungen durchgeführt werden.</p>	<p>Das ist inhaltlich richtig. Die in den sieben technischen Umsetzungsprojekten aufgeführten Arbeitspakete könnten auch alleinstehend beauftragt und durchgeführt werden, müssen aber natürlich auf die organisatorischen Änderungen berücksichtigen und mit ihnen abgestimmt sein.</p>
<b>KVR_02</b>	<p>Wissen ist rechtzeitig zu dokumentieren und zu bewahren. Die FTDs übernehmen in vielen Referaten das Tagesgeschäft der Administration der Fachverfahren. Es ist zu klären, wer diese Aufgaben übernimmt. Zudem muss zusätzlich der neue Win10 Client gestemmt werden – inkl. Anpassung und Tests der Fachanwendungen.</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung, dass bei dem Übergang des Personals von den dIKAs zu der neuen IT-Organisation ein entsprechender Wissenstransfer erfolgen muss. Dieser Transfer von Aufgaben wird z.T. als Blaupause im Rahmen des Projekt „IT-Organisation“ bzw. „IT-Personal“, z.T. aber auch referatsindividuell gestaltet werden müssen.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>In der vorliegenden Zeitplanung wurde daher bewusst das erste Jahr für die Anpassung der Organisationsstruktur vorgesehen und technische / Umsetzungsthemen soweit als möglich aus diesem Zeitraum herausgehalten, um eine übermäßige Ressourcenbelastung zu vermeiden.</p>
KVR_03	<p>S. 46/47 Der Hauptkritikpunkt der IT-Nutzerbefragung an den aktuellen Arbeitsplatzrechnern ist, dass sie den jeweiligen Geschäftsprozess nicht geeignet unterstützen. Daher muss der neue Win10-Arbeitsplatz unbedingt die Fachbereiche hinreichend unterstützen.</p> <p>Speziell das KVR hat ca 90% Sonderarbeitsplätze, an denen jede Menge Spezialperipheriegeräte (Fingerabdruckscanner, Scanner, Änte-Boxen, etc.) betrieben werden. Diese Sonderanforderungen müssen vollumfänglich geeignet berücksichtigt werden, da die Fachbereiche sonst nicht störungsfrei arbeiten und Bürgerinnen und Bürger nicht reibungslos bedient werden können.</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung.</p> <p>Die Beschlussvorlage ist auf S. 47 um eine entsprechende Passage ergänzt: „Der aufzubauende Windows-Client muss gewährleisten, ... wie auf die Fachanwendungen. Da eine Reihe von Fachanwendungen zudem auf Spezialperipheriegeräte (Fingerabdruckscanner, Scanner, etc.) angewiesen ist, ist hier besondere Sorgfalt notwendig, um unter dem aufzubauenden Client einen störungsfreien Betrieb der Fachanwendungen zu ermöglichen.“</p>
KVR_04	<p>S.51: Architekturmanagement Die Entwicklung dieser Roadmap muss in enger Zusammenarbeit mit den FKS erfolgen, da das fachliche Enterprise Architecture Management (EAM) rein von den Referaten durchgeführt wird und das technische EAM den Geschäftsprozessen folgen muss, da die IT kein Selbstzweck ist.</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung.</p> <p>Die enge Zusammenarbeit in der Textpassage „Bei der Entwicklung dieser Roadmap in enger Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben...“ bezieht sich in erster Linie auf die fachlichen Koordinierungsstellen. Durch die neutrale Formulierung „mit den Referaten und Eigenbetrieben“ soll aber auch der Tatsache Rechnung getragen werden, dass auch Aufwände in anderen Organisationsbereichen der Referate und Eigenbetriebe anfallen können.</p> <p>Die Textpassage wird zur Verdeutlichung geändert in „Bei der Entwicklung dieser Roadmap in enger Zusammenarbeit mit insbesondere den fachlichen Koordinierungsstellenden Referate und Eigenbetriebe...“</p>
KVR_05	<p>S.56: „Aufbau eines übergreifenden IT-Wissensmanagements“ Hier muss sichergestellt sein, dass auf das IT-Wissensmanagement nicht nur IT-Schaffende Zugriff haben, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FKS, da diese dieses</p>	<p>Wir stimmen Ihnen zu. In der Formulierung ist daher bewusst von „...geeigneten Zugriffsmöglichkeiten den Mitarbeitenden der LHM zur Verfügung zu stellen“ und nicht nur von „IT-Schaffenden“ gesprochen.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	Wissen zur Erledigung ihrer IT-bezogenen Aufgaben genauso benötigen.	
KVR_06	<p>S.64/65: Der Abschnitt zeichnet das Bild, dass zu viele Vorhaben unnötigerweise durchgeführt werden und setzt dagegen einen zweistufigen Vorhabensgenehmigungsprozess auf.</p> <p>Das Problem ist aber für das KVR in keinster Weise, dass unnötige Vorhaben durchgeführt werden, sondern, dass nicht einmal alle fremd- und vorbestimmten Vorhaben durchgeführt werden und dass speziell bei den immer häufigeren kurzfristigen gesetzliche Änderungen die Vorhabensplanung zu schwerfällig ist, um kurzfristig reagieren zu können.</p> <p>Eine weit höhere Agilität der Vorhabensplanung wäre für das KVR dringend nötig, um die immer kürzer werdenden gesetzlichen Umsetzungsfristen einhalten zu können. Es darf sehr bezweifelt werden, dass der zweistufige Vorhabensfreigabeprozess agiler ist, als der jetzige einstufige Prozess. Genau diese fehlende Agilität ist aber für das KVR sehr belastend, da viele gesetzliche Änderungen kurzfristig umgesetzt werden müssen. Das KVR ist daher dringend auf eine Vorhabensplanung angewiesen, die kurzfristige Repriorisierungen und zusätzliche Vorhaben erlaubt. Zudem wurde im Beschlussentwurf zu wenig auf das Ressourcenproblem bei der Umsetzung der Vorhaben eingegangen. Sollte sich hinsichtlich der Menge und der Skills der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im IT-Referat keine Änderung ergeben, so wird auch dieses Problem keiner Lösung zugeführt.</p> <p>Überdies müssen die Fachreferate maßgeblich beteiligt sein an der Vorhabensplanung und am Vorhabensgenehmigungsprozess, da die jeweilige fachliche Wichtigkeit und Dringlichkeit und damit die Priorisierung der Vorhaben nur von den Kunden kommen kann. Daher müssen die FKS an allen Gremien und Boards mit stadtweiter Auswirkung und der</p>	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass die Ressourcenverfügbarkeit bzw. der optimierte Ressourceneinsatz und die Agilität bei der IT-Vorhabensplanung wichtige Kriterien sind, die bei der Überarbeitung der IT-Vorhabensplanung berücksichtigt werden müssen.</p> <p>Es ist richtig, dass in den vergangenen Jahren auch einige fremd- oder vorbestimmte Vorhaben in dem Vorhabensplanungsprozess keine Zusage erhalten haben.</p> <p>Dies wird gegebenenfalls auch nach einer Überarbeitung des Vorhabensplanungsprozesses nicht in jedem Fall garantiert sein, allerdings ist die Erwartung, dass die von Ihnen genannten Anforderungen Ressourcenverfügbarkeit für hochpriorisierte (gesetzliche,...) Vorhaben und eine höhere Agilität sehr wohl berücksichtigt werden.</p> <p>Gerade durch das frühzeitige Aussortieren „unnötiger Vorhaben“ werden Ressourcen eingespart, die für die wichtigen Vorhaben eingesetzt werden können.</p> <p>Üblicherweise ist in anderen Unternehmen, die ebenfalls einem zwei- bzw. mehrstufigen Vorhabensprozess folgen, auch die Planungsperiode entsprechend verkürzt, so dass beispielsweise neue Vorhaben auch außerhalb einer kurzfristigen Repriorisierung halbjährlich neu gestartet werden können.</p> <p>Des Weiteren soll gerade auch durch die im Gutachten ausführlicher beschriebene und im Zusammenspiel der Projekte „IT-Vorhabensplanung“ und „IT-Performance Management“ zu definierende „Wertschöpfungsmatrix“ die Auswahl der umzusetzenden Vorhaben für die Entscheidenden transparenter und leichter zu steuern werden. Gesetzliche Notwendigkeit wird hier sicherlich auch weiterhin ein sehr wichtiges Kriterium sein.</p> <p>Zum Abbau des Vorhabensstaus wird im Rahmen des Projekts „IT-Performance Management“ auch geprüft, inwieweit das Aufsetzen eines „Ertüchtigungsprogramm“ (siehe Abschnitt 6.10, S. 74/75) umgesetzt werden kann, um dem Vorhabensstau</p>



Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Festlegung der „Wertschöpfungsmatrix“ maßgeblich beteiligt sein (Portfolio &amp; Program Governance Committee“ und dem „Architecture &amp; Innovation Board“, IT Service Committee, Change Approval Board).</p> <p>Wenn die Fachreferate nicht maßgeblich in Form der FKS an den Gremien und Boards beteiligt sind, sondern nur das IT-Referat, werden letztlich die Fachreferenten massiv ihres jeweiligen politischen Gestaltungsspielraumes beraubt.</p>	<p>abzubauen.</p> <p>Die Definition, Anpassung und Besetzung der entsprechenden Gremien und Boards ist Aufgabe des Umsetzungsprojekts „IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen“ (siehe auch Abschnitt 2.2.1, S. 12 sowie Abschnitt 2.2.2, S. 14), in der eine entsprechende Beteiligung der Fachbereiche (insbesondere der fachlichen Koordinierungsstellen aber ggf. auch weiteren Organisationseinheiten) berücksichtigt und sichergestellt wird. Dies geschieht in enger Abstimmung mit den technischen Teilprojekten.</p>
KVR_07	<p>S.67ff</p> <p>Die IT-Performance Management muss maßgeblich an der Erfüllung der Kundenbedarfe orientiert sein, da die IT für die Fachbereiche betrieben wird. Daher müssen die Kunden, d.h. die Fachreferate vertreten durch die FKS, maßgeblich an der Festlegung der Zielkriterien des IT-Performance Management und der Festlegung der „Wertschöpfungsmatrix“ beteiligt sein. Dies betrifft besonders das Business Relationship Management, das Demand Management und das Service Level Management.</p> <p>Insbesondere müssen die FKS maßgeblich in den entsprechenden Gremien und Boards (Portfolio &amp; Program Governance Committee“ und dem „Architecture &amp; Innovation Board“, IT Service Committee, Change Approval Board) vertreten sein.</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung, dass die „Erhöhung der Nutzerzufriedenheit durch Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse“ eines der zentralen Ziele und der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen des Gutachtens ist. Dementsprechend ist dieses Ziel auch Grundlage für alle Umsetzungsprojekte und bei der Ausgestaltung und Durchführung der Arbeitspakete zu berücksichtigen.</p> <p>In Bezug auf das Umsetzungsprojekt „IT-Performance Management“ äußert sich dies in den Maßnahmen „Entwicklung und Umsetzung von IT-Servicestrategien“, „Kundenbeziehung als formaler Prozess etablieren“ und „Erweiterung des Serviceangebots“. Hierbei ist eine maßgebliche Beteiligung der Fachreferate bei der Erarbeitung der Inhalte der Arbeitspakete (insbesondere auch der Wertschöpfungsmatrix) selbstverständlich und äußert sich u.a. auch in dem vergleichsweise hohen Personalaufwand, der für die Beteiligung bei den Referaten veranschlagt wird (siehe S. 71)</p> <p>Die Beschlussvorlage wird auf S. 68 zur Verdeutlichung ergänzt um: „Die Definition und Ausgestaltung der zentralen Prozesse wie z.B. Business Relationship Management und Demand Management geschieht dabei in Beteiligung und enger Zusammenarbeit mit den fachlichen Koordinierungsstellen der Referate und Eigenbetrieben.“</p> <p>Die Definition, Anpassung und Besetzung der entsprechenden Gremien und Boards ist Aufgabe des Umsetzungsprojekts „IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen“ (siehe auch Abschnitt 2.2.1, S. 12 sowie Abschnitt 2.2.2, S. 14), in der eine entsprechende Beteiligung der Fachbereiche</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		(insbesondere der fachlichen Koordinierungsstellen aber ggf. auch weiteren Organisationseinheiten) berücksichtigt und sichergestellt wird. Dies geschieht in enger Abstimmung mit den technischen Teilprojekten.
KVR_08	<p>S.71 ff Die IT-Steuerung und IT-Strategie muss sich an der Erfüllung der Kundenbedarfe orientieren, da durch die IT die Geschäftsprozesse der Fachbereiche unterstützt werden. Daher müssen die Kunden, d.h. die Fachreferate vertreten durch die FKS, maßgeblich bei der Entwicklung einer neuen IT-Card und speziell bei der Ausarbeitung neuer, aussagekräftiger Kennzahlen für die IT auf Basis eines Kennzahldefinitionsprozesses an der Festlegung beteiligt sein. Insbesondere müssen die FKS maßgeblich in den entsprechenden Gremien und Boards (Portfolio &amp; Program Governance Committee“ und dem „Architecture &amp; Innovation Board“, IT Service Committee, Change Approval Board) vertreten sein.</p>	<p>Der Absatz: „Neue, aussagekräftige Kennzahlen sollten auf Basis eines Kennzahldefinitionsprozesses ausgearbeitet werden. Hierfür sind die notwendigen IT-Stakeholder und Führungskräfte einzubeziehen.“</p> <p>wird geändert in: „Neue, aussagekräftige Kennzahlen sollten auf Basis eines Kennzahldefinitionsprozesses ausgearbeitet werden. Hierfür sind insbesondere auch die Kunden, d.h. die Fachreferate vertreten durch die fachlichen Koordinierungsstellen, einzubeziehen.“</p> <p>bzgl. Gremien / Boards siehe KVR_06 und KVR_07.</p>
KVR_09	<p>S.74/75 Es wird nicht auf die aktuell fehlende Dienstleistungskultur und die zu gering ausgeprägte Führungskultur eingegangen. Diese ist im Gutachten zu recht mehrfach explizit genannt. Die Etablierung einer Dienstleistungskultur des IT-Referats ist essentiell - ohne eine gestärkte Dienstleistungsorientierung werden sich die Aufwände und Risiken dieser großen Umorganisation mit Sicherheit nicht lohnen. Daher sollte man hier das Thema „kulturelle Ertüchtigung“ aufnehmen.</p>	<p>Das Thema „Kultur“ ist tatsächlich im Gutachten ein zentrales Thema, das sich über alle Teilbereiche, Umsetzungsprojekte und in verschiedenen Facetten für die zukünftige IT-Organisation ausprägt, z.B. „Kultur der Zusammenarbeit“, „Dienstleistungskultur“ etc. Auch ist ein solcher „Kulturwandel“ eine anspruchsvolle und langfristige Aufgabe, die nicht innerhalb des Programms abgeschlossen sein wird.</p> <p>All dies schlägt sich im Gutachten in der zentralen Maßnahme ITOR-M1: Konzipierung einer passenden IT-Organisation für die IT der LHM“ nieder. Die Schaffung der Voraussetzungen für eine solche Kultur und der Start eines entsprechenden Veränderungsprozesses, um eine solche Kultur zu erreichen, ist daher zentrale Aufgabe insbesondere der Teilprojekte: „IT-Organisation“ und „IT-Personal“.</p>
KVR_10	S.74: „Partnermodell aufzubauen, das einer Ertüchtigung zum Aufbau neuer Fähigkeiten bei der LHM dient, die eine	Themen wie „CloudComputing“, „Software-as-a-Service“ und „Plattform-as-a-Service“ werden schon heute fallweise im Rahmen der MBUC-

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT schaffen.“ Wichtig wäre hier auch die Öffnung für neue aktuelle Liefermodelle wie CloudComputing, Software-as-a-Service und Plattform-as-a-Service deutlich hervorzuheben. Mit diesen neuen Ansätzen können Lösungen für die Fachbereiche in der Regel mit weniger Aufwand, schneller und kostengünstiger bereitgestellt werden, was wiederum Ressourcen bei it@M für weitere benötigte IT-Vorhaben freistellt.</p>	<p>Entscheidung bei Vorhaben betrachtet bzw. einzelne Services entwickelt und bereitgestellt.</p> <p>Diese Aspekte beziehen sich aber weniger auf das in Abschnitt 6.10 dargestellte Partnermodell sondern werden im Rahmen der Umsetzungsprojekte „Architektur und Infrastruktur“ (Stichwort: Modernisierung der Anwendungslandschaft / Roadmaps) bzw. „IT-Performance Managment“ (Entwicklung und Umsetzung von IT-Servicestrategien, Erweiterung des Serviceangebots) betrachtet.</p>
KVR_11	<p>S. 79 „Projekt ITSM- AP3“ Das KVR weist darauf hin, dass "Notfälle" unterschiedlichste Auslöser haben können. Die IT ist dabei nur einer von vielen möglichen weiteren Auslösern von "Notfällen". Insoweit kann diese AP nur im Zusammenhang eines stadtweiten IT-Notfallmanagements gesehen werden. Dieses ist im Gesamtzusammenhang eines Notfallmanagements dann aber als zu gering anzusehen. Wenn durch einen Notfall, unabhängig vom Auslöser, Geschäftsprozesse gestört sind, dann betrifft dieses wiederum die neuen GL/3-Bereiche. Daher sollte auch in den GL/3-Bereichen ein referatsspezifisches und umfassendes Notfallmanagement (Business Continuity Management) aufgebaut werden, was wiederum eine Ressourcenausweitungen nach sich zieht (siehe 2.1.1).</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung, dass sich das AP3 auf das IT-Notfallmanagement bezieht. Das Vorhalten bzw. ggf. der Aufbau eines referatsspezifischen, umfassenden Notfallmanagements liegt auch heute schon in der Verantwortung der Referate bzw. Eigenbetriebe und ist nicht Gegenstand des Gutachtens und des Umsetzungsprogramms.</p>
KVR_12	<p>S. 80 ff und 91ff Der Beschluss ist im IT-Teil nur aus IT-Sicht, aber nicht aus gesamtstädtischer Sicht erstellt. Die Auswirkungen auf die Fachbereiche sind nicht hinreichend berücksichtigt, u.a.:</p> <p>Die meisten der Maßnahmen hätten keine Umorganisation erfordert. Das „Zusatznutzenpotential“ der Zentralisierung wurde nicht ermittelt und die Risiken der Reorganisation wurden nicht geeignet adressiert. Dies führt zu einer Verunsicherung der IT-Schaffenden und zu Leistungseinbrüchen wegen der Reorganisations-Aufwände (alleine für nächstes Jahr sind 20% der Kapazität</p>	<p>Wir teilen die Einschätzung, dass die meisten Maßnahmen der technischen Umsetzungsprojekte keine Umorganisation erfordert hätten. Die mit diesen Maßnahmen verbundenen, spezifischen Risiken sind daher vergleichbar mit den üblicherweise im Rahmen von Vorhaben auftretenden und zu managenden Risiken.</p> <p>Diese Risiken sind - zusammen mit den aus der Reorganisation resultierenden Risiken - - sehr ausführlich und deutlich sowohl im IT-Gutachten als auch in der vorliegenden Beschlussvorlage genannt (siehe IT-Gutachten Kapitel 5, S.321ff. und Beschlussvorlage Abschnitt 7.2).</p> <p>Innerhalb der einzelnen technischen Umsetzungsprojekte werden die Risiken im</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>für die Umsetzungsprojekte gebunden und stehen nicht für IT-Vorhaben zur Verfügung).</p> <p>Das zentrale Problem der fehlenden Dienstleistungskultur ist nicht hinreichend adressiert (siehe Anmerkung zu 6.10). Leidtragende werden die Fachbereiche sein, da im IT-Betrieb Störungen langsamer behoben sein werden und neue Vorhaben zur Verbesserung der IT-Unterstützung oder nur Anpassung an neue rechtliche Vorgaben in geringerem Umfang umgesetzt werden. Der normale Dienstbetrieb aller Fachdienststellen wird darunter entsprechend leiden und das Bild der IT wird somit noch schlechter werden.</p> <p>Für das KVR bedeutet dies konkret, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserungen der Bürgerfreundlichkeit und Verringerungen der Wartezeiten nur äußerst schleppend umgesetzt werden können,</li> <li>- erhebliche Schwierigkeiten bei der Erhebung von kurzfristigen Gesetzesänderungen zu erwarten sind,</li> <li>- Schwierigkeiten bei der Durchführung der Landtagswahl nicht auszuschließen sind und keine Verbesserungen bei häufigen IT-Ausfällen erreicht werden können, was zu weiteren Verstimmungen bei Bürgerinnen und Bürgern führen wird.</li> </ul> <p>Daher muss unbedingt ein professionelles stadtweites Risikomanagement des Umsetzungsprogramms unter Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe aufgebaut werden.</p> <p>Dieses muss u.a. folgendes berücksichtigen: Die höchste Priorität ist auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit der IT in 2018 (so gut wie möglich) zu legen. Zuerst muss die neue Reorganisation, parallel zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs, gestemmt werden. Es sollte der Grundsatz gelten: Aufbau der Funktionsfähigkeit des IT-Referats VOR Verbesserungsmaßnahmen Speziell die Abwanderung des Bereichs der fachlich technischen Dienste (FTD)</p>	<p>Rahmen der Projektleitungstätigkeiten gemäß den Vorgaben aktiv gemanaged.</p> <p>Die von Ihnen dargestellten Risiken mit einer potentiell hohen negativen Auswirkung (schleppende Umsetzung von Verbesserungen, Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Gesetzesänderungen, Auswirkungen auf die Wahlen etc.) aufgrund von Verunsicherung, Wissensverlust, verringerter Kapazität etc. sind überwiegend reorganisationsbedingt und elementarer Gegenstand der Teilprojekte „IT-Organisation“ und „IT-Personal“.</p> <p>Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Themen wird im Rahmen des Reorganisationsprojekts dort auch wie in Abschnitt 2.2.6 beschrieben ein eigenes, ständiges Risikomanagement eingerichtet, um diese übergreifenden Risiken aktiv zu analysieren und zu managen.</p> <p>Zudem wurde bei der Planung der technischen Teilprojekte explizit auf die Umsetzbarkeit geachtet, um die von Ihnen geäußerten Befürchtungen zu vermeiden.</p> <p>Es gilt wie in Abschnitt 7.1.1 und 7.4.2.2 dargestellt der zentrale Grundsatz: „Sicherung des laufenden Betriebs“: Die Aktivitäten müssen so eingeplant werden, dass der Basisbetrieb der IT der LHM (z.B. Mail, Infrastruktur, Service Desks) und die geschäftskritischen Fachverfahren (z.B. EWO-Einwohnermeldewesen) nicht beeinträchtigt bzw. gefährdet werden. Ebenso ist wichtig sicherzustellen, dass die Umsetzung der hochpriorisierten und terminkritischen Vorhaben wie geplant weitergeführt werden kann.</p> <p>Dies bedeutet, dass im Zweifelsfalls die Arbeitspakete des Umsetzungsprogramms, die nicht geschäftskritisch sind, vor der Sicherung des laufenden Betriebs hintenanstehen.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>und des Service Desks, wird Lücken reißen und mit Wissensverlust einhergehen. Effekte wie bei der Betriebsübergabe der Server-seitigen Anwendungen im Rahmen von MIT-KonkreT werden sich wieder bei der Clientseite und bei den "grünen Weg"-Anwendungen wiederholen. Das IT-Referat wird wieder zahlreiche Anwendungen nicht betreiben und betreuen können.</p> <p>Wissen ist rechtzeitig zu dokumentieren und zu bewahren. Die FTDs übernehmen in vielen Referaten das Tagesgeschäft der Administration der Fachverfahren. Es ist zu klären, wer diese Aufgaben übernimmt. Zudem muss zusätzlich der neue Win10 Client gestemmt werden – inkl. Anpassung und Tests der Fachanwendungen.</p>	
KVR_13	<p>S. 97</p> <p>Wie bei Punkt 2.4 beschrieben, sind keine Aufwände für die Referate angesetzt, obwohl unter Punkt 7.6.2.3 Seite 100 die Durchführung der Arbeitspakete auch durch die dIKAs erfolgt.</p> <p>Zwar ist bei jeder Maßnahme der Aufwand, den die FKS in Summe beitragen müssen, angegeben, jedoch ist unklar, ob dies für das KVR mit den durch den Abzug des FTD- und ServiceDesk-Sachgebietes stark reduzierten FKS-Personal stemmbar ist oder ob auch im Bereich der FKS zusätzlicher Personalbedarf besteht.</p> <p>Um diese Frage zu klären, müssten die Aufwände pro Maßnahme mit der zeitlichen Verteilung der Maßnahmen in 7.5.2 verbunden werden und ein Verteilungsschlüssel der Aufwände auf die einzelnen Referate und Eigenbetriebe existieren.</p>	<p>Die Aufwände, die in den fachlichen Koordinierungsstellen und weiteren Organisationseinheiten der Referaten und Eigenbetrieben anfallen wurde zusammen mit der Fachseite pro Arbeitspaket der technischen Umsetzungsprojekte abgeschätzt.</p> <p>Zum Start des Programms wird in einer Initialisierungsphase zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben die genaue Beteiligung abgestimmt, die Detailplanung der Umsetzungsprojekte durchgeführt und zusammen mit dem Auftraggeber (IT-Referent/IT-Referentin) ggf. noch Anpassungen in der Priorisierung der Arbeitspakete vorgenommen.</p> <p>Erst zu diesem Zeitpunkt kann dann eine zeitliche Verteilung der Detailaufwände auf die einzelnen Referate und Eigenbetriebe vorliegen.</p> <p>Da die abgeschätzten Aufwände in Summe über die 4 Jahre über alle Referate und Eigenbetriebe hinweg bei unter 4.000 Personentagen (d.h. pro Jahr ca. 1.000 PT oder 5 VZÄ) liegen und eine detaillierte Verteilung der Aufwände erst nach der Detailplanung und Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben vorliegen kann, ist eine Zuschaltung von Personal in den Referaten nicht angezeigt. Um trotzdem möglicherweise auftretende Belastungsspitzen kompensieren und die Mitarbeit der Referate und Eigenbetriebe sicherstellen zu können,</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>können zu einem gewissen Umfang externe Ressourcen eingesetzt werden. Hierfür werden in der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage entsprechende Mittel zur Kompensation der Aufwände in den Fachbereichen beantragt.</p> <p>Das Kapitel 8.2.1.1 der Beschlussvorlage (S. 105) wurde deshalb angepasst / ergänzt um einen Hinweis auf einen bei STRAC angesiedelten Budgettopf zur Kompensation von Fachaufwänden.</p>
KVR_14	<p>S. 116 Es ist nicht nachvollziehbar, warum gem. Kapitel 6.2.1 Präsenzs Schulungen generell ausgeschlossen werden sollen und hierüber auch ein Beschluss gefasst werden soll. Ob und welche Schulungsmaßnahmen angeboten werden, sollte Inhalt und Ergebnis des entsprechenden Umsetzungsprojektes sein. Sich generell auf eine Schulungsart zu konzentrieren, und dabei auf die negativen Erfahrungen aus der Limux-Lernwelt (auch E-Learning) nicht zurückzugreifen, ist im Rahmen von Erwachsenenbildung nicht zielführend.</p>	<p>Präsenzs Schulungen werden gemäß Abschnitt 6.2.1 (S. 47) bzw. Beschlussziffer 6 (S. 117) nicht generell ausgeschlossen werden, sondern für bestimmte Personengruppen als Ergänzung zu einem E-Learning Angebot durchgeführt werden können.</p> <p>Wie ausgeführt, wird die Frage, welche Personengruppen dies sind (z.B. Poweruser, Service-Desk-MA, Multiplikatoren,...) und welchen Umfang eine Präsenzs Schulung haben sollte, in Abstimmung mit dem GPR im Rahmen der Ausarbeitung des Schulungskonzepts noch konkret festgelegt.</p>
POR_01	<p>Die Fachreferate müssen maßgeblich beteiligt sein an der Vorhabensplanung, der Festlegung der Zielkriterien für das Performance-Management sowie an allen Gremien und Boards mit stadtweiter Auswirkung, da die Festlegung und Priorisierung der Vorhaben und die Kriterien für erfolgreiche IT-Dienstleistung nur von den Kunden kommen können. Störend ist, dass an vielen Stellen wie IT-Vorhabensplanung, Performance-Management, IT-Card usw. alles auch so gelesen werden kann, dass niemand außer dem IT-Referat beteiligt ist. Die Umsetzungsprojekte könnten daraus einen Zentralismus gestalten, der letztlich die Fachreferenten massiv ihres jeweiligen politischen Gestaltungsspielraums beraubt.</p>	<p>Die Definition, Anpassung und Besetzung der entsprechenden Gremien und Boards ist Aufgabe des Umsetzungsprojekts „IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen“ (siehe auch Abschnitt 2.2.1, S. 12 sowie Abschnitt 2.2.2, S. 14), in der eine entsprechende Beteiligung der Fachbereiche (insbesondere der fachlichen Koordinierungsstellen aber ggf. auch weiteren Organisationseinheiten) berücksichtigt und sichergestellt wird. Dies geschieht in enger Abstimmung mit den technischen Teilprojekten.</p>
POR_02	<p>Besondere Priorität muss der Erhalt der Leistungsfähigkeit der IT in 2018 (so gut wie möglich) haben. Zuerst muss die neue Reorganisation gestemmt werden und das parallel zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs. Der Aufbau der Funktionsfähigkeit des IT-Referats muss zwingend vor der</p>	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass der laufende Betrieb und damit die Leistungserbringung in den Referaten und Eigenbetrieben oberste Priorität hat und nicht gefährdet werden darf. Die Sicherung des laufenden Betriebs ist eine der zentralen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung des IT-Gutachtens.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen erfolgen.	Um den laufenden Betrieb und die Leistungsfähigkeit der IT in 2018 aufrecht zu erhalten, ist u.a. die Anpassung der bestehenden IT-Service Tools und Werkzeuge an die neue Organisationsstruktur zwingend notwendig. Daher wurde zusätzlich zu den Maßnahmen des IT-Gutachtens ein gesondertes Arbeitspaket im „Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge“ vorgesehen (siehe hierzu „AP 1.1 Anpassung der IT-Service Toollandschaft an die neue Organisation“). Dieses Arbeitspaket soll bereits in Q2 2018 parallel zur Reorganisation und noch vor der Umsetzung der technischen Projekte beginnen.
POR_03	Speziell die Abwanderung der FTD und SD Bereiche aus den Fachbereichen wird Lücken reißen und mit Wissensverlust einhergehen. Hier gibt es ein hohes Risiko, dass einige Anwendungen nach der Neuorganisation nicht vollständig funktionieren werden (Bsp Fabiola = Anwendung des Betriebsärztlichen Dienstes). Dem ist durch geeignete Maßnahmen entgegen zu wirken.	<p>Die Funktions- und Leistungsfähigkeit von geschäftskritischen Fachanwendungen in den Referaten und Eigenbetrieben hat oberste Priorität und darf nicht gefährdet werden. Die Sicherung des laufenden Betriebs ist eine der zentralen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung des IT-Gutachtens.</p> <p>Die Organisation und Planung des Übergangs der FTD-Ressourcen in das IT-Referat wird im Projekt „IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen“ (siehe auch Abschnitt 2.2.1, S. 12 sowie Abschnitt 2.2.2, S. 14) mit entsprechender Beteiligung der Fachbereiche (insbesondere der fachlichen Koordinierungsstellen aber ggf. auch weiteren Organisationseinheiten) erarbeitet. Dies geschieht in enger Abstimmung mit den technischen Teilprojekten.</p>
POR_04	Eine deutlich verbesserte Dienstleistungskultur im IT-Referat ist zu etablieren, denn ohne eine gestärkte Dienstleistungsorientierung werden sich die Aufwände und Risiken dieser großen Umorganisation nicht lohnen.	<p>Wir stimmen Ihnen zu. Die Schwachstellen in der bestehenden Dienstleistungskultur wurden auch bereits im Gutachten schon thematisiert. Die Umsetzung der organisatorischen und technischen Maßnahmen des IT-Gutachtens bilden die Grundvoraussetzungen, um zukünftig die IT der LHM leistungs- und dienstleistungsorientierter aufzustellen.</p> <p>All dies schlägt sich im Gutachten in der zentralen Maßnahme ITOR-M1: Konzipierung einer passenden IT-Organisation für die IT der LHM“ nieder. Die Schaffung der Voraussetzungen für eine solche Kultur und der Start eines entsprechenden Veränderungsprozesses, um eine solche Kultur zu erreichen, ist daher zentrale Aufgabe insbesondere der Teilprojekte: „IT-Organisation“ und „IT-Personal“.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>Im Rahmen der technischen Umsetzungsprojekte soll insbesondere das IT-Performance Management die Leistungsfähigkeit der LHM IT umfassend positiv beeinflussen. Ziel ist es damit die Grundvoraussetzungen u.a. für eine strukturierte Verwaltung sowie die (strategische) Steuerung der IT-Services bzw. des IT-Serviceportfolios zu schaffen.</p>
AWM_01	<p>Seite 54 ff Zusätzliche Aufwände für die GL3-Bereiche In den Punkten 5.3 bis 5.10 zum Soll-Zustand werden nochmals zusätzliche Aufwände in erheblichem Umfang von den künftigen GL3 eingefordert. Laut den Ausführungen waren diese Aufwände bislang nicht beziffert und sind somit wohl auch nicht in den vereinbarten 20% GL3-Ressourcen für die Umsetzung des Gutachtens enthalten, sondern kommen nun „on Top“ nochmals dazu. Im Kapitel „Soll-Zustand“ werden insgesamt an 12 Fundstellen zusätzliche Aufwände genannt. Davon sind bislang nur sieben beziffert, die in Summe Zusatzaufwände von mindestens 1680 PT ergeben. Fünf Anforderungen sind noch nicht weiter beziffert. Erfahrungsgemäß muss sich somit die Zahl der benötigten Personentage in etwa nochmals verdoppelt.  Beim Ertüchtigungsprogramm sind Aufwände noch gar nicht angesprochen. Dieses Ertüchtigungsprogramm wird auch bei den Referaten und Eigenbetrieben weitere Aufwände erzeugen.  Darüber hinaus sind die Aufwände für den neuen WIN 10 Client weder genannt, beschrieben, noch validiert oder gar beziffert. Unser Meinung nach kommen hier nochmals große Aufwände sowohl auf das IT-Referat als auch auf die Referate und Eigenbetriebe zu. Als Beispiel hierfür seien nur die notwendigen Anpassungen aller Fachverfahren genannt und die daraus resultierenden Tests, Qualitätssicherungen und</p>	<p>Die von Ihnen gewünschten Informationen finden sich schon in der Beschlussvorlage, sie kommen nicht „on Top“ zu den bisher vereinbarten und kommunizierten Ressourcen hinzu.  Richtig ist, dass das IT-Gutachten ausschließlich Aufwände der zukünftigen IT-Organisation aufgeführt hat, d.h. Aufwände, die durch Zuarbeit seitens der neu zu schaffenden fachlichen Koordinierungsstellen bzw. Fachbereichen anfallen. nicht berücksichtigt waren.  Diese Aufwände wurden für die technischen Umsetzungsprojekte in Zusammenarbeit mit Vertretern der dIKAs prozentual abgeschätzt und finden sich in den einzelnen Abschnitten 6.3 bis 6.9 und gesamthaft in Abbildung 6 (S. 105) der Beschlussvorlage.  In Summe wird der Bedarf über die 4 Jahre über alle Referate und Eigenbetriebe hinweg mit 3.741 Personentagen abgeschätzt, wobei grob 2/3 des Aufwands bei den zukünftigen FKS und 1/3 bei den Fachbereichen anfallen wird. Dies entspricht pro Jahr ca. 1.000 PT oder 5 VZÄ, was deutlich weniger als die angesprochenen 20% darstellt.  Um trotzdem möglicherweise auftretende Belastungsspitzen kompensieren und die Mitarbeit der Referate und Eigenbetriebe sicherstellen zu können, können zu einem gewissen Umfang externe Ressourcen eingesetzt werden. Hierfür werden in der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage entsprechende Mittel zur Kompensation der Aufwände in den Fachbereichen beantragt.  Bei dem in Abschnitt 6.10 erwähnten Ertüchtigungsprogramms handelt es sich nicht um ein Vorhaben, sondern dies stellt eine vom Gutachter empfohlene Maßnahme dar, um die Ressourcenkapazität der IT-Organisation</p>



Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Abnahmen dieser Verfahren (vgl. z.B. Seite 48, Punkt 6.2.3 oder Seite 77, Punkt „Rahmenbedingungen...“). Zu guter Letzt gilt dies in ähnlicher Form auch für den angestrebten LiMux 6.0 Client.</p> <p>Wir halten eine Darstellung für die Beschlussfassung des Stadtrates dringend erforderlich, wie diese zusätzlichen Aufwände von den GL3-Bereichen erbracht werden sollen - mit den vorhandenen Ressourcen, ohne noch heftigeren Leistungseinbruch der IT und innerhalb des sehr sportlichen Zeitrahmens. Wir nehmen hier Bezug auf unsere Ausführungen zu Beginn der Stellungnahme.</p>	<p>langfristig ausbauen und stärken zu können. Hierüber können - sofern die Prüfung der Notwendigkeit im Rahmen des Projekts positiv ausfällt - zukünftig mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um den Vorhabensstau abzubauen.</p> <p>Die Aufwände für die Erstellung des WIN10 Clients finden sich in der nichtöffentlichen Bschlussvorlage. Aufgrund des Paradigmenwechsels hin zu einer standardisierten Aufbau und Ausbringung eines einheitlichen Clients liegen die seitens der Referate und Eigenbetriebe erforderlichen Zuarbeiten aber deutlich unter den bisher bei einem Releasewechsel notwendigen Aufwänden.</p>
AWM_02	<p>Seite 64 ff Vorhabensplanung Der AWM begrüßt die Zielsetzung, dass der bereits funktionierende Prozess der Vorhabensplanung effizienter und transparenter werden soll.</p> <p>Wie wir aber bereits in unserer Stellungnahme zum Umsetzungsbeschluss des Gutachtens angemerkt haben, bestehen ganz deutliche Zweifel, dass der skizzierte zweistufige Prozess schneller, flexibler und agiler (und damit erfolgreicher) ist, als das heutige einstufige Vorgehen.</p> <p>An den beiden dargestellten Entscheidungsgremien des IT-Referats sind keine Vertreter der Referate oder Eigenbetriebe beteiligt. Damit entzieht sich dieser Prozess komplett der Einflussnahme des Eigenbetriebs AWM. Als Betrieb, der einerseits wirtschaftlich erfolgreich sein soll und andererseits stark im Fokus der Öffentlichkeit steht, können wir das nicht akzeptieren. Dies stellt einen heftigen Eingriff in die Eigenverantwortung und den Gestaltungsspielraum des Eigenbetriebs AWM dar.</p> <p>Im übrigen sprechen Formulierungen wie „Eliminierung von Vorhaben“, „bessere Einflussnahme durch das IT-Referat“, oder „unnötige Analysen und Planungsarbeiten“ nicht sehr für die Wertschätzung der Belange und Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe.</p>	<p>Wir nehmen die Anmerkung zur Kenntnis.</p> <p>Die Beschlussvorlage lehnt sich in der Darstellung der Analyse, Sollkonzeption und den empfohlenen Maßnahmen auftragsgemäß eng an die Maßnahmen des IT-Gutachtens an, welches vom Stadtrat zur Umsetzung beschlossen wurde.</p> <p>Die Ausgestaltung der detaillierten Prozesse, Entscheidungsstrukturen und Gremien sowie deren Besetzung ist Inhalt der Projektdurchführung des Projekts „IT-Organisation“, deren Ergebnissen in dieser Beschlussvorlage nicht vorgegriffen werden kann.</p> <p>Bei der Erarbeitung der Projektergebnisse ist eine Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe aber selbstverständlich vorgesehen; auch wird sich das Projekt „IT-Organisation“ eng mit den jeweils betroffenen technischen Projekten, z.B. der „IT-Vorhabensplanung“ abstimmen. Auch werden die dazugehörigen Maßnahmen des Veränderungsmanagements an der Projektdurchführung und erarbeiteten Ergebnisse ausgerichtet.</p> <p>Der Absatz auf Seite 66 wurde, wie folgt angepasst: „Zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen: Der bisher einstufige Planungs- und Genehmigungsprozess der IT-Vorhabensplanung sollte um eine zusätzliche „frühe Stufe“ ergänzt werden, um eine erste Begutachtung der Vorhaben und anschließend ggf. eine frühzeitige Entscheidung zu ermöglichen Vorhaben nicht umzusetzen, bevor</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Die Zielsetzung für das Veränderungsmanagement zur Vorhabensplanung muss unseres Erachtens erweitert werden. „Veränderungsmanagement“ hätte hier sonst nur dafür zu sorgen, dass sowohl IT-Schaffende als auch Betroffene getroffene Entscheidungen akzeptieren, nachvollziehen und einen übergeordneten Nutzen anerkennen. Die Chance, einen Mehrwert zu erzeugen, sollte an dieser Stelle nicht ungenutzt bleiben.</p>	<p>signifikante Aufwände für die Anforderungsqualifizierung und -bearbeitung investiert werden. “</p>
<b>AWM_03</b>	<p>Seite 67ff IT-Performance Management Der Notwendigkeit eines IT-Performance Management stimmt auch der AWM zu. Die geschilderten Zielsetzungen und Schwerpunkte wie z.B. gute Beziehungen mit den Kunden aufbauen, deren Bedarfe verstehen und antizipieren, Erweiterungen des Serviceangebots, oder die entsprechende Verankerung in der IT-Organisation sind zu begrüßen. Wir glauben aber auch, dass es beispielsweise eben nicht genügt Kundenbeziehungen nur als formalen Prozess zu etablieren. Dieser Prozess muss auch adaptiert und „gelebt“ werden. Hier und bei der Verankerung des IT-Performance Managements in der Organisation kommen auf das Veränderungsmanagement wohl deutlich umfangreichere Aufgaben zu, als hier kurz dargestellt.</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung.  Auch gehen wir weiterhin davon aus, dass die vollständige Durchdringung und „Adaption“ eines so umfangreichen Themas wie Performance Management nicht innerhalb des vergleichsweise kurzen Zeitrahmens von 4 Jahren erfolgen kann, sondern noch darüber hinaus viele Jahre im Tagesbetrieb weitergeführt werden muss.</p>
<b>AWM_04</b>	<p>Seite 71 IT-Strategie Die Notwendigkeit einer guten IT-Strategie kann der AWM nachvollziehen. Eine qualifizierte IT-Strategie muss unseres Erachtens allerdings immer die Kundenbedarfe im Fokus haben und sich daran orientieren. Auch hier gilt, dass IT kein Selbstzweck sein kann, sondern die Unterstützung der Geschäftsprozesse und damit das Business im Vordergrund stehen muss.  Die hier angeführten Formulierungen „Engineer the Business“ und „Innovate/Change the Business“ können zu Missverständnissen führen. Es gilt unseres Erachtens immer noch</p>	<p>Dies ist richtig. In Kapitel 5.9 zur Analyse IST-Situation der IT-Strategie wurde bereits beschrieben, dass die IT nicht nur die Verwaltungs- und Geschäftsprozesse der verschiedenen Einheiten unterstützen muss, sondern sowohl schnell auf gesetzliche Vorgaben, technologische Trends und steigende Anforderungen an die Fachverfahren als auch auf Anforderungen von Seiten der Bürgerinnen und Bürger und Fachbereiche reagieren können.  Basierend auf dem Beschluss zur strategischen Neuausrichtung der IT (MIT-KonkreT, Beschluss vom 27.10.2010) durchlief die IT-Organisation der LHM in 2015 für die Jahre 2016 und 2017 erstmalig den vollständigen Strategieentwicklungsprozess.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>der Grundsatz, dass das Business die IT treibt und nicht umgekehrt. Wir bitten daher dafür zu sorgen, dass das „Business“ der LHM - auch mit seinen sehr vielfältigen Aufgaben - im Fokus einer IT-Strategie steht.</p> <p>Wir halten es darüber hinaus für erforderlich, dass der AWM als Eigenbetrieb mit eigener Strategie in den entsprechenden Gremien zur IT-Strategie vertreten ist, soweit es Belange des Geschäftsprozessmanagements, des Projektmanagements oder des Anforderungsmanagements betrifft. Nur auf diese Weise ist unseres Erachtens sichergestellt, dass die Strategie des AWM, die den AWM als städtischen Vorzeigebetrieb im Fokus hat, weiterhin im erforderlichen Umfang miteinbezogen wird.</p>	<p>Beauftragt wurde die Erarbeitung einer IT-Strategie, welche die folgenden drei Dimensionen abdeckt: (1) Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger, Partner und der Wirtschaft an eine moderne Verwaltung sowie die Erwartungen der städtischen Mitarbeitenden an die LHM als moderne Arbeitgeberin (externe Sicht), (2) die Bedürfnisse der Verwaltung, die sich aus diesen Erwartungen ableiten (Sicht der Gesamtverwaltung), (3) die sich daraus ergebenden strategischen Positionen und konkreten Handlungsziele für die (zukünftige) Ausrichtung der IT der LHM als moderner und leistungsfähiger Dienstleister (IT-interne Sicht).</p> <p>Dies bedeutet, dass die bereits heute gelebte IT-Strategie u.a. an den Bedürfnissen des Business – d.h. der Verwaltung – ausgerichtet ist. Die Ausrichtung an den oben genannten drei Dimensionen wird auch bei einer zukünftigen Strategiefortschreibung von zentraler Bedeutung sein.</p> <p>Zusätzlich wurde in der SOLL-Konzeption (siehe Kapitel 6.9) auch die Maßnahme „Überarbeitung der IT-Strategie und Ausrichtung an den Anforderungen am „Business“ beschrieben. Diese Maßnahme zeigt deutlich, dass die IT-Strategie durch das Business und nicht durch die IT selbst definiert werden soll.</p> <p>Die von Ihnen angesprochenen missverständlichen Formulierungen wurden in der Beschlussvorlage gelöscht. Der Absatz in Kapitel 6.9 wurde wie folgt angepasst:</p> <p>„Die IT-Strategie sollte neben der Entwicklung einer Perspektive in die Zukunft auch die aktuellen, drängenden Veränderungsbedarfe der Gegenwart und die Sicherung der bestehenden Kernaufgaben im täglichen Betrieb im Auge behalten.</p> <p>Strategie bedeutet daher immer, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen, - die Weiterführung des betriebskritischen Tagesgeschäfts sichern, - identifizierte, notwendige Veränderungen unterstützen und - zukunftsweisende Weichenstellungen planen.“</p> <p>Die Definition, Anpassung und Besetzung der entsprechenden Gremien und Boards ist</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>Aufgabe des Umsetzungsprojekts „IT-Organisation, IT-Personal und IT-Finzen“ (siehe auch Abschnitt 2.2.1, S. 12 sowie Abschnitt 2.2.2, S. 14), in der eine entsprechende Beteiligung der Fachbereiche und Eigenbetriebe (insbesondere der fachlichen Koordinierungsstellen aber ggf. auch weiteren Organisationseinheiten) berücksichtigt und sichergestellt wird. Dies geschieht in enger Abstimmung mit den technischen Teilprojekten.</p>
<b>AWM_05</b>	<p>Seite 75 Umsetzungskonzeption Im gesamten Punkt 7.1 ist nur von der Beteiligung der Referate die Rede. Wir gehen davon aus, dass hier auch die Eigenbetriebe gemeint sind. Diese sollten an dieser Stelle somit ergänzt werden</p>	<p>Hierbei handelt es sich selbstverständlich um ein Versehen. An den verschiedenen Stellen wurde „Referate“ um „ und Eigenbetriebe“ ergänzt.</p>
<b>AWM_06</b>	<p>Uns fehlt an einigen Stellen der Beschlussvorlage -wie bisher- die Differenzierung zwischen den Referaten und den Eigenbetrieben. Als Eigenbetrieb, der einen Wirtschaftsplan aufstellen muss und dem Gebührenzahler verantwortlich ist, macht uns die Unplanbarkeit, die an einigen Stellen der Beschlussvorlage enthalten ist, z.B. im Bereich der Ressourcen, erhebliche Sorgen.</p>	<p>Im Rahmen der Erstellung der Beschlussvorlage wurde die seitens des Gutachtens vorgegebene Planung so weit als möglich und zum jetzigen Stand sinnvoll ausgeplant.</p> <p>Nach Start des Projekts und Bildung der entsprechenden Projektstrukturen werden die Planungen in Abstimmung mit den Einheiten weiter detailliert.</p> <p>In vielen Fällen ist auch erst zu diesem Zeitpunkt erkennbar, ob und welche Differenzierung zwischen Referaten und Eigenbetrieben vorgenommen werden müssen.</p> <p>Im Falle der Ressourcen ist eine detaillierte Planung pro Referat/Eigenbetrieb zum jetzigen Zeitpunkt ebenfalls noch nicht möglich, der Umfang der Mitarbeit pro einzelner fachlichen Koordinierungsstelle bzw. Referat/(Eigenbetrieb ist im Rahmen des Projekts noch im Detail zu vereinbaren.</p> <p>Um Belastungsspitzen ausgleichen zu können, werden in gewissem Umfang im nicht-öffentlichen Teil der BV noch Mittel für eine Kompensation der Aufwände in den Referaten und Eigenbetrieben (analog zum Vorgehen in MIT-KonkreT) beantragt. Siehe hierzu Kapitel 8.2.1.1.</p> <p>Diese Kompensationsmittel können von Referaten und Eigenbetrieben gemäß der im Programm zu vereinbarenden Nutzung gleichermaßen abgerufen werden.</p>
<b>AWM_07</b>	Die Umorganisation darf darüber	Verglichen mit der ursprünglichen Planung des

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>hinaus nicht dazu führen, dass sich die IT in den nächsten Jahren hauptsächlich mit sich selbst beschäftigt und daraus folgend in der täglichen Arbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern erhebliche Einschränkungen vorliegen. Wir können somit nur dringend empfehlen, den Zeitplan zu entzerren.</p>	<p>Gutachters wurden die Aktivitäten der sieben technischen Umsetzungsprojekte innerhalb des vorgegebenen zeitlichen Rahmens von 4 Jahren schon deutlich entzerrt.</p> <p>Die zeitliche Planung der Maßnahmen erfolgte basierend auf den in Abschnitt 7.1.1 vorgestellten Rahmenbedingungen, um insbesondere den operativen Betrieb und die nötige Leistungserbringung für Referate / Eigenbetriebe im Übergang der städtischen IT in die neue Organisationsform nicht zu gefährden und Belastungsspitzen bei den Mitarbeitenden zu vermeiden.</p>
<p><b>PLAN_01</b></p>	<p>Im Zuge der IT-Vorhabensplanung muss gewährleistet werden, dass das Fachreferat stärker über die Prioritäten der für das Referat wichtigen Vorhaben entscheiden kann. Hier gilt es, eine Schwachstelle aus dem bisherigen System zu beseitigen und eine Flexibilisierung des langwierigen und aufwendigen Verfahrens zu erreichen.</p>	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass die Priorisierung von Vorhaben und eine Flexibilisierung der IT-Vorhabensplanung wichtige Kriterien sind, die bei der Überarbeitung der IT-Vorhabensplanung berücksichtigt werden müssen.</p> <p>Die Ausgestaltung, wie zukünftig die von den Referaten und Eigenbetrieben festgelegten Prioritäten zu Vorhaben in die stadtweite Vorhabensplanung einfließen und Berücksichtigung finden, kann erst im Rahmen des Umsetzungsprojekts „IT-Vorhabensplanung“ eruiert werden. Es ist allerdings die Erwartung, dass die Ressourcenverfügbarkeit für hochpriorisierte (gesetzliche,...) Vorhaben und eine höhere Flexibilität sehr wohl berücksichtigt werden.</p> <p>Des Weiteren soll gerade auch durch die im Gutachten ausführlicher beschriebene und im Zusammenspiel der Projekte „IT-Vorhabensplanung“ und „IT-Performance Management“ zu definierende „Wertschöpfungsmatrix“ die Auswahl der umzusetzenden Vorhaben für die Entscheidenden transparenter und leichter zu steuern werden. Gesetzliche Notwendigkeit wird hier sicherlich auch weiterhin ein sehr wichtiges Kriterium sein.</p> <p>Zum Abbau des Vorhabensstaus wird im Rahmen des Projekts „IT-Performance Management“ auch geprüft, inwieweit das Aufsetzen eines „Ertüchtigungsprogramm“ (siehe Abschnitt 6.10, S. 74/75) umgesetzt werden kann, um dem Vorhabensstau abzubauen.</p>
<p><b>PLAN_0</b></p>	<p>Zu 6.2 IT-Arbeitsplatz</p>	<p>Vielen Dank für die positive Rückmeldung.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
2	<p>Das Referat begrüßt die zukünftige moderne Ausrichtung des IT-Arbeitsplatzes in Richtung „Mobilität, Flexibilität, Aktualität und Ausrichtung auf die Geschäftsprozesse“. Diese Ausrichtung wurde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Referates für Stadtplanung und Bauordnung auch im Prozess zur IT-Strategie im Referat für Stadtplanung und Bauordnung gewünscht.</p>	
PLAN_03	<p>Zu 6.2.4 Bereitstellung von und Migration zu Microsoft-Office als Bürosoftware  Aus Sicht der Anwenderinnen und Anwender wäre die Umstellung auf MS-Office auf Grund der Schnittstellen ein entscheidender Schritt. Dies hat aus Anwendersicht deutlichen Vorrang vor der reinen Umstellung auf das Windows Betriebssystem.  Um für die erforderliche Akzeptanz zu sorgen und die benötigte Qualifikation herzustellen, sind umfangreiche Schulungen der Anwenderinnen und Anwender erforderlich, die nur im Einzelfall durch eLearning abgedeckt werden können.</p>	<p>Wie in Kapitel 6.2.1 beschrieben sollen begleitend zu den E-Learning-Schulungen auch Präsenzs Schulungen für spezielle Personengruppen stattfinden. Welche Personengruppen dies sind (z.B. Poweruser, Service-Desk-MA, Multiplikatoren,..) und welchen Umfang eine Präsenzs Schulung haben sollte, ist im Schulungskonzept noch konkret festzulegen. Bei der Ausarbeitung des Schulungskonzepts wird der GPR mitwirken.</p>
PLAN_04	<p>Zu 6.3 Architektur und Infrastruktur</p> <p>Das Referat begrüßt die Stärkung des Enterprise Architecture Managements, als zukunftsweisende Maßnahme.  Die Ertüchtigung der Netze (zentral und vor allem auch die Hausvernetzung in den Referaten) ist eine unbedingte Grundlage für den strategischen Ansatz hin zu weniger "Fat Client" und mehr Terminalserver und Virtualisierung und muss umgehend begonnen werden.  Die aktuelle Performance der Netze ist dafür nicht geeignet.</p> <p>Die Infrastruktur zur Verwaltung und Verteilung des Windows Clients muss dringend kurzfristig geschaffen werden, sonst sind die Rollout-Pläne nicht zu halten.</p>	<p>Vielen Dank für die positive Rückmeldung.</p> <p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass die Infrastruktur für den zur Verwaltung und Verteilung des Windows-Clients Basis für einen erfolgreichen, zügigen, stadtweiten Roll-Out darstellen. Ziel ist es deshalb auch die Arbeiten in „AP 3.1 Neues Verwaltungsnetz“ und „AP 3.2 Neuer Verzeichnisdienst“ bereits bis Ende 2019 abzuschließen. Ebenfalls sollen die Arbeiten an „AP 2.2.1 Ausbau der Virtualisierungsumgebung“ bereits bis Ende 2020 so fortgeschritten sein, so dass mit einem flächendeckenden Roll-Out des neuen Windows-Clients bereits Ende 2020 begonnen werden kann.</p>
PLAN_05	<p>Zu 6.5 Kompetenzen und Werkzeuge</p> <p>Aus den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen wäre die Einführung eines integrierten IT-</p>	<p>Vielen Dank für diese positive Rückmeldung.</p> <p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass die Überarbeitung bzw. Anpassung der bestehenden IT-Service Tools und Werkzeuge</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Servicemanagement-Tools zielführend. Das Thema „Toolunterstützung“ ist zur Sicherstellung des IT-Betriebs von essentieller Bedeutung und sollte gleich angegangen werden.</p>	<p>an die neue Organisationsstruktur zwingend notwendig ist, um den laufenden Betrieb und die Leistungsfähigkeit der IT aufrecht zu erhalten.</p> <p>Daher wurde zusätzlich zu den Maßnahmen des IT-Gutachtens ein gesondertes Arbeitspaket im „Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge“ vorgesehen (siehe hierzu „AP 1.1 Anpassung der IT-Servicetoollandschaft an die neue Organisation). Dieses Arbeitspaket soll bereits in Q2 2018 parallel zur Reorganisation beginnen und wird in der Linie im IT-Referat erfolgen. Ziel ist es die bestehenden IT-Servicetools so schnell, wie möglich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen.</p>
<b>PLAN_06</b>	<p>Zu 6.6 IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement</p> <p>Das Referat begrüßt die Optimierung des Testvorgehens.</p>	<p>Vielen Dank für die positive Rückmeldung.</p>
<b>PLAN_07</b>	<p>Zu 6.7 IT-Vorhabensplanung</p> <p>Das Referat begrüßt die Einführung eines MPM-Tools.</p>	<p>Vielen Dank für die positive Rückmeldung.</p>
<b>PLAN_08</b>	<p>Zu 6.9 IT-Strategie und IT-Card</p> <p>Wie unter 5.9 IT-Strategie und IT-Card aufgeführt, findet derzeit im Referat für Stadtplanung und Bauordnung ein umfangreicher IT-Strategieprozess statt. Hierbei wurden bereits Handlungsfelder erarbeitet, die zwingend erforderliche Maßnahmen nach sich ziehen, um die Zukunftsfähigkeit für die komplexen und politisch brisanten Fachaufgaben wie Stadtentwicklungsplanung, Verkehrsplanung, Wohnungsbau, etc. sicherzustellen.</p> <p>Es handelt sich hierbei um die Handlungsfelder: Flexibilität, Aktualität und Innovation Kommunikation, Beteiligung und Zusammenarbeit (intern und extern) im Kontext einer digitalen Verwaltung Qualifikation und Wissensmanagement Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Aus den jetzigen Erfahrungswerten ist der Ansatz von 50 PT für die Mitarbeit der Fachreferate an dem Projekt IT-</p>	<p>Der Strategiebildungsprozess und auch die laufenden Aufgaben rund um die IT-Card sind bereits heute Teil der Linientätigkeiten in den Referaten und Eigenbetrieben und werden im Zuge des normalen Tagesgeschäfts erbracht. Diese Aktivitäten werden auch zukünftig anfallen und müssen weiterhin als Linienaufgabe geleistet werden.</p> <p>Die im Umsetzungsprojekt „IT-Strategie und IT-Card“ beschriebenen Aktivitäten sind Zusatzaufwände, die zusätzlich zum Strategiefortschreibungsprozess anfallen. Hier ist das Ziel die Aufwände in den Referaten und Eigenbetrieben durch die Erstellung eines Positionspapiers so gering wie möglich für die Fachbereiche zu halten. Dementsprechend wurden auch nur 50PT für die Mitarbeit angesetzt. Diese Aufwände, die in den fachlichen Koordinierungsstellen und weiteren Organisationseinheiten der Referaten und Eigenbetrieben anfallen, wurden zusammen mit der Fachseite pro Arbeitspaket der technischen Umsetzungsprojekte abgeschätzt.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	Strategie und IT-Card deutlich zu gering bemessen.	
<b>PLAN_09</b>	<p>Zu 8.2.1 Personalvollkosten</p> <p>Die unter Abbildung 6 aufgeführten geschätzten Aufwände für die Referate sind nicht referatsscharf dargestellt.</p> <p>Sollten diese rechnerisch je nach Beschäftigtenanzahl aufgesplittet werden, sind die zu erwartenden angesetzten Aufwände für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung deutlich zu gering angesetzt.</p> <p>Diese Aufwände stellen zudem nur die Mitarbeit an den Projekten dar, allerdings nicht die angesetzten Aufgabenmehrungen, höhere Aufwände in der Anfangsphase, Qualifizierungsaufwände und Aufwände durch die Reorganisation.</p>	<p>Die referatsspezifischen Aufwände, welche zusätzlich zu den Linientätigkeiten anfallen, können zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht exakter - als in der Beschlussvorlage dargestellt - bestimmt werden. Es ist zu Beginn des Programms zu spezifizieren, welche fachliche Unterstützung aus den Referaten und Eigenbetrieben für die Umsetzungsprojekte benötigt wird. Daher wird zum Start des Programms in einer Initialisierungsphase zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben die genaue Beteiligung abgestimmt, die Detailplanung der Umsetzungsprojekte durchgeführt und zusammen mit dem Auftraggeber (IT-Referent/IT-Referentin) ggf. noch Anpassungen in der Priorisierung der Arbeitspakete vorgenommen.</p> <p>Erst zu diesem Zeitpunkt kann dann eine zeitliche Verteilung der Detailaufwände auf die einzelnen Referate und Eigenbetriebe vorliegen.</p> <p>Die in der Beschlussvorlage bezifferten Aufwände, die in den fachlichen Koordinierungsstellen und weiteren Organisationseinheiten der Referaten und Eigenbetrieben anfallen, wurden zusammen mit der Fachseite pro Arbeitspaket der technischen Umsetzungsprojekte abgeschätzt.</p>
<b>BAU</b>	<i>Keine Einwände</i>	Vielen Dank für die positive Rückmeldung.
<b>SKA_01</b>	<p>Im Kapitel 8.7.1 des öffentlichen Teils des Ausplanungsbeschlusses sind 5 VZÄ für die Anbindung der Fachanwendungen an den neuen Client eingeplant, die bei it@M angesiedelt sind. Die fachlichen Tests der Verfahren und die Abnahme können aus unserer Sicht nur in den Fachbereichen erfolgen. Dies ist im Beschluss nicht berücksichtigt.</p>	<p>Seitens des Gutachters wurden auf technischer Seite für die Anbindung der Fachanwendungen in Summe 8.500 PT veranschlagt, die z.T. von den erwähnten, neu zu schaffenden 5 VZÄ erbracht werden.</p> <p>Es ist richtig, dass auch auf Seiten der Fachbereiche Aufwände für Tests und Abnahmen entstehen. Diese Aufwände sind in der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage - zusammen mit der Gesamtaufwands- bzw. Gesamtkostendarstellung - aufgeführt und wurden auf Basis einer Aufschlagsschätzung zusammen mit Vertretern der Fachseite abgeschätzt.</p> <p>Ähnliche Aufwände fallen in den Referaten und Eigenbetrieben auch heute schon für den Test von neuen bzw. überarbeiteten Clients als auch</p>



Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		die Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Fachanwendungen als Teil des Life-Cycle-Managements in der Linie an.
<b>SKA_02</b>	Für die Migration auf LiMux und OpenOffice fielen in der Stadtkämmerei erhebliche Personalaufwände an (ca. 2,7 Mio. €, insgesamt 6 Personenjahre). Auch wenn man berücksichtigt, dass die damals gewonnenen Erfahrungen den Aufwand für die Rückmigration reduzieren und ein Teil der Personen aus den dIKAs nach der IT-Neuorganisation beim IT-Referat für die Erledigung dieser Aufgaben tätig sein werden, wird der Aufwand der Referate für die Migration doch erheblich sein.	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass die Umstellung und Anpassung der aktuell verwendeten Makros und Vorlagen für MS Office mit erheblichen Aufwänden verbunden ist.</p> <p>Der Aufwand und benötigte Zeiträumen für die Umstellung der verwendeten Makros und Vorlagen/Formulare kann aktuell nur grob abgeschätzt werden, da das genaue Mengengerüst und die Komplexität im Detail nicht bekannt ist.</p> <p>Erste grobe Schätzungen ergaben Umstellungskosten im unteren zweistelligen Millionenbereich. Da die Umstellung auch in einem möglichst kurzen Zeitraum stattfinden sollte, kann dies signifikante Auswirkungen auf die Ressourcensituation haben.</p> <p>Vor einer möglichen Umstellung der Vorlagen / Formulare und Makros wird daher empfohlen, unmittelbar nach Programmstart damit zu beginnen, Mengengerüst und Komplexität sowie das davon abhängige Vorgehen für die Umstellung nochmals im Detail mit Unterstützung eines externen Wirtschaftsprüfer zu analysieren und zu planen, um darauf aufsetzend die Umstellung und Budgetmittel vom Stadtrat separat beschließen zu lassen.</p>
<b>SKA_03</b>	Die Kostenaufstellungen in der nicht öffentlichen Beschlussvorlage sind teilweise nicht nachvollziehbar. In der Zusammenfassung werden die Kosten für den Ausbau der Virtualisierungsumgebung mit 10,5 Mio. € beziffert. In der Aufstellung auf S. 7 betragen die Kosten für die Virtualisierungsumgebung nur 5,9 Mio. €.	siehe nicht-öffentliche BV.
<b>SKA_04</b>	In der Kostenaufstellung sind keine internen Personalkosten für den Aufwand in den Referaten aufgeführt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass dort erhebliche Personalressourcen benötigt werden. Bei der Migration auf Windows und MS Office muss die Funktionsfähigkeit der Fachanwendungen, der Makros und Vorlagen geprüft werden. Dabei werden folgende Tätigkeiten in den Referaten	siehe nicht-öffentliche BV.

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	anfallen: - Mitwirkung bei der Erhebung der Fachverfahren, Makros und Vorlagen - Anforderungsmanagement - Test und Abnahme der migrierten Produkte	
<b>SKA_05</b>	Unter Nummer 1.1.2 (S.9 nicht-öffentlich) wird bei der „Migration auf den neuen Client“ ein Aufwand von 2.125 Personentagen bei den Referaten aufgeführt für die Gewährleistung der Funktion der Standard- und Fachanwendungen. Dieser Aufwand ist in der Kostenaufstellung auf Seite 5 (nicht-öffentlich) nicht berücksichtigt.	siehe nicht-öffentliche BV.
<b>KULT_01</b>	Das Veränderungsmanagement wird mehrfach in der Beschlussvorlage angesprochen, bleibt aber immer vage. Ein für das Gelingen des Programms und der Umsetzung ganz entscheidender Faktor ist die Einbindung der betroffenen Kolleginnen und Kollegen; diese ist aus Sicht des Kulturreferats bisher nicht in ausreichendem Maße erfolgt.	<p>Wir teilen die Einschätzung, dass ein kontinuierliches und intensives Veränderungsmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor des Programms darstellt.</p> <p>Dieses wurde schon sehr ausführlich im Rahmen des IT-Gutachtens (Kapitel 4.12 und 4.13, S. 291-320) dargestellt. Diese Darstellung ist auch Basis für die Beschlussvorlage, in der lediglich noch einige erläuternde Ergänzungen aufgeführt sind.</p> <p>Die Aspekte des Veränderungsmanagements (VM) sind projektübergreifend von Bedeutung, auch wenn die Ausprägung und die Inhalte von Teilprojekt zu Teilprojekt variieren. Grundsätzlich handelt es sich um ein dem Projekt immanentes, kontinuierliches Thema, ähnlich wie Risikomanagement oder Projektmanagement.</p> <p>Dies spiegelt sich zum einen in einem projektübergreifenden Veränderungsmanagement (siehe Kapitel 2.2.5) wider, zum anderen wird auch in den technischen Umsetzungsprojekten projektspezifische VM-Maßnahmen geben (siehe entsprechende Abschnitte in den Kapiteln 6.3 - 6.9). Zusätzlich</p> <p>Während der Programm- bzw. Projektinitialisierungsphase werden die Maßnahmen des Veränderungsmanagements zusammen mit der Detailausplanung des Programms festgelegt und kontinuierlich mit dem Projektverlauf fortgeschrieben.</p>
<b>KULT_02</b>	Für die zentralen Einheiten werden in	Die Aufwände, die in den fachlichen

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>der Beschlussvorlage zusätzliche Stellen beantragt; gleichzeitig werden für die Referate und Eigenbetriebe die für die Mitarbeit von Ihnen benötigten Ressourcen aus den Fachlichen Koordinierungsstellen und Fachbereichen benannt. Dem Kulturreferat erschließen sich weder die Höhe der geschätzten Aufwände, wie diese ermittelt wurden, noch wie diese neben der regulären Arbeit durch die Referate und Eigenbetriebe erbracht werden sollen.</p>	<p>Koordinierungsstellen und weiteren Organisationseinheiten der Referaten und Eigenbetrieben anfallen wurde zusammen mit der Fachseite pro Arbeitspaket der technischen Umsetzungsprojekte abgeschätzt.</p> <p>Zum Start des Programms wird in einer Initialisierungsphase zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben abgestimmt werden, welche Beteiligung welcher Referate und Eigenbetriebe in welcher Höhe sinnvoll und darstellbar ist. Erst zu diesem Zeitpunkt kann dann eine zeitliche Verteilung der Detailaufwände auf die einzelnen Referate und Eigenbetriebe vorliegen.</p> <p>Die abgeschätzten Aufwände liegen in Summe über die 4 Jahre über alle Referate und Eigenbetriebe hinweg bei unter 4.000 Personentagen (d.h. pro Jahr ca. 1.000 PT oder 5 VZÄ). Um trotzdem möglicherweise auftretende Belastungsspitzen kompensieren und die Mitarbeit der Referate und Eigenbetriebe sicherstellen zu können, können zu einem gewissen Umfang externe Ressourcen eingesetzt werden. Hierfür werden in der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage entsprechende Mittel zur Kompensation der Aufwände in den Fachbereichen beantragt.</p> <p>Das Kapitel 8.2.1.1 der Beschlussvorlage wurde deshalb angepasst / ergänzt um einen Hinweis auf einen bei STRAC angesiedelten Budgettopf zur Kompensation von Fachaufwänden.</p>
<b>KULT_03</b>	<p>Gleichzeitig kann das Kulturreferat die Zeitschiene des Umorganisationsprojektes nicht nachvollziehen und erachtet diese als viel zu kurz für ein Vorhaben diesen Ausmaßes.</p>	<p>Der zeitlichen Gesamtrahmen wurde seitens des Gutachters mit 4 Jahren gesetzt. Verglichen mit der ursprünglichen Planung des Gutachters wurden die Aktivitäten insbesondere der sieben technischen Umsetzungsprojekte auf Basis der in Abschnitt 7.1.1 vorgestellten Rahmenbedingungen schon deutlich entzerrt.</p> <p>Maßgabe ist hier, dass der operative Betrieb und die nötige Leistungserbringung für Referate / Eigenbetriebe im Übergang der städtischen IT in die neue Organisationsform nicht gefährdet und Belastungsspitzen bei den Mitarbeitenden zu vermieden werden. .</p>
<b>KULT_04</b>	<p>Im Beschlussentwurf wird auf die Unabdingbarkeit einer stadtweiten IT-Strategie hingewiesen. Nach Ansicht</p>	<p>Basierend auf dem Beschluss zur strategischen Neuausrichtung der IT (MIT-KonkreT, Beschluss vom 27.10.2010) durchlief</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>des Kulturreferats sind die Aufgabenstellungen und Zielrichtungen der einzelnen Referate und Eigenbetriebe sehr unterschiedlich und komplex, so dass es kaum möglich ist, eine wirklich gemeinsame IT-Strategie basierend auf den Referatsstrategien zu entwickeln.</p> <p>Dies ist ein langwieriger und aufwändiger Prozess, der für die Referate und Eigenbetriebe mit 50 PT veranschlagt wurde, was unserer Ansicht nach bei weitem nicht ausreichen wird. Ein Lösungsweg wird in der Beschlussvorlage nicht aufgezeigt.</p>	<p>die IT-Organisation der LHM bereits in 2015 für die Jahre 2016 und 2017 erstmalig den vollständigen Strategieentwicklungsprozess. Ergebnis dieses Prozesses war, wie auch vom Stadtrat beauftragt, eine stadtweite IT-Strategie. Die Fortschreibung der IT-Strategie ist bereits heute Linientätigkeit. Diese Aktivitäten werden auch zukünftig anfallen und müssen weiterhin als Linienaufgabe geleistet werden.</p> <p>Ziel muss es es sein auf Basis der Fachstrategien eine gemeinsame IT-Strategie abzuleiten. Eine homogene IT-Strategie setzt demnach eine stadtweite Einigung auf stadtweite fachliche Schwerpunkte voraus.</p> <p>Die im Umsetzungsprojekt „IT-Strategie und IT-Card“ beschriebenen Aktivitäten sind Zusatzaufwände, die zusätzlich zum Strategiefortschreibungsprozess anfallen. Hier ist das Ziel die Aufwände in den Referaten und Eigenbetrieben durch die Erstellung eines Positionspapiers so gering wie möglich für die Fachbereiche zu halten. Dementsprechend wurden auch nur 50PT für die Mitarbeit angesetzt. Diese Aufwände, die in den fachlichen Koordinierungsstellen und weiteren Organisationseinheiten der Referaten und Eigenbetrieben anfallen, wurden zusammen mit der Fachseite pro Arbeitspaket der technischen Umsetzungsprojekte abgeschätzt.</p>
<b>KULT_05</b>	<p>Aus der Beschlussvorlage wird aus Sicht des Kulturreferats nicht ersichtlich, wie es künftig sicherstellen kann, dass die wichtigen Referatsvorhaben auch (zeitnah) durchgeführt werden.</p>	<p>Die Sicherung des laufenden Betriebs ist eine der zentralen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung des IT-Gutachtens.</p> <p>Nicht geschäftskritische Quick Wins bzw. Analysen und Konzepte aus dem Gutachten, die erst mittelfristig bis langfristige Verbesserungen erlauben, wurden daher zeitlich so eingeplant, dass sie nicht zeitgleich mit ressourcenintensiven Phasen (wie z.B. der Umorganisation) liegen.</p> <p>Desweiteren soll gerade auch durch die im Gutachten ausführlicher beschriebene und im Zusammenspiel der Projekte „IT-Vorhabensplanung“ und „IT-Performance Management“ zu definierende „Wertschöpfungsmatrix“ die Auswahl der umzusetzenden Vorhaben für die Entscheidenden transparenter und leichter zu steuern werden. Gesetzliche Notwendigkeit wird hier sicherlich auch weiterhin ein sehr wichtiges Kriterium sein.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>Zum Abbau des Vorhabensstaus wird im Rahmen des Projekts „IT-Performance Management“ auch geprüft, inwieweit das Aufsetzen eines „Ertüchtigungsprogramm“ (siehe Abschnitt 6.10, S. 74/75) umgesetzt werden kann, um dem Vorhabensstau abzubauen.</p>
<b>KULT_06</b>	<p>Das Kulturreferat gibt zu bedenken, dass durch die Größe und kurze Zeitschiene des Programms und der vielen parallel laufenden Aufgaben, wie zum Beispiel Regelbetrieb, laufende IT-Vorhaben der Referate und Eigenbetriebe, übergreifende IT-Vorhaben, Abbau des IT-Vorhabensstaus, die Qualität des Umsetzungsergebnisses und der Arbeitsergebnisse leiden kann. Daneben geht die sehr hohe Arbeitsbelastung, wie bei MIT-Konkret ohne Ressourcenzuschaltung, wieder zu Lasten der IT-Schaffenden.</p>	<p>Die zeitliche Planung der Maßnahmen erfolgte basierend auf den in Abschnitt 7.1.1 vorgestellten Rahmenbedingungen, um insbesondere den operativen Betrieb und die nötige Leistungserbringung für Referate / Eigenbetriebe im Übergang der städtischen IT in die neue Organisationsform nicht zu gefährden und Belastungsspitzen bei den Mitarbeitenden zu vermeiden.</p> <p>Da die abgeschätzten Aufwände in Summe über die 4 Jahre über alle Referate und Eigenbetriebe hinweg bei unter 4.000 Personentagen (d.h. pro Jahr ca. 1.000 PT oder 5 VZÄ) liegen und eine detaillierte Verteilung der Aufwände erst nach der Detailplanung und Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben vorliegen kann, ist eine Zuschaltung von Personal in den Referaten nicht angezeigt.</p> <p>Um trotzdem möglicherweise auftretende Belastungsspitzen kompensieren und die Mitarbeit der Referate und Eigenbetriebe sicherstellen zu können, können zu einem gewissen Umfang externe Ressourcen eingesetzt werden. Hierfür werden in der nicht-öffentlichen Beschlussvorlage entsprechende Mittel zur Kompensation der Aufwände in den Fachbereichen beantragt.</p> <p>Das Kapitel 8.2.1.1 der Beschlussvorlage (S. 105) wurde deshalb angepasst / ergänzt um einen Hinweis auf einen bei STRAC angesiedelten Budgettopf zur Kompensation von Fachaufwänden.</p>
<b>RAW</b>	<i>Keine Einwände</i>	Vielen Dank für die positive Rückmeldung.
<b>RGU_01</b>	<p>IT-Vorhabensplanung / IT-Beschaffung Die Priorisierung und Steuerung der IT-Vorhaben sollte in den Referaten verbleiben. Ohne diese Einflussmöglichkeit wäre eine zielgerichtete Referatsstrategie nicht möglich. Eine nur an technischen</p>	<p>Inhaltliche Grundlage bildet das IT-Gutachten, das vom Stadtrat zur Umsetzung entschieden wurde.</p> <p>Auf Basis dieser Grundlage haben die Referate und Eigenbetriebe auch weiterhin das Recht und die Verpflichtung, ihre Bedarfe und</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Notwendigkeiten ausgerichtete IT-Vorhabensplanung würde dazu führen, dass prioritäre Themen des Referats nicht mehr ausreichend gewichtet werden können. Dies sollte in der Beschlussvorlage beleuchtet werden.</p> <p>Der Verlust der Hoheit über Finanzen wird als sehr kritisch gesehen. Die Möglichkeit, kurzfristig auf IT-Bedarfe reagieren zu können, wird den Referaten entzogen. Aus den im Ausplanungsbeschluss enthaltenen Informationen geht nicht hervor, wie in Zukunft Anforderungen an IT-Hard- und Software schnell und flexibel umgesetzt werden können.</p>	<p>Anforderungen an IT-Services zu priorisieren. Diese einheitenindividuellen Priorisierungen sollen aber gemäß IT-Gutachten im Sinne einer Wertschöpfungsbetrachtung zugesagt werden, der sich dann - sehr vergleichbar mit der jetzigen IT-Vorhabensplanung - die Vorhaben aller Einheiten stellen.</p> <p>Der Gedanke manifestiert sich im Gutachten in Form einer Sammlung von Kriterien (z.B. Kritikalität für die Erfüllung des gesetzlichen/politischen Auftrags, Beitrag zur Wertschöpfung bei Bürgern/Unternehmen, etc.), die in Form einer Wertschöpfungsmatrix kombiniert werden, um für die LHM aus einer Summe von Vorschlägen den bestmöglichen Nutzen zu erzielen.</p> <p>Bei der Erarbeitung der Kriterien und Wertschöpfungsmatrix sind selbstverständlich auch Vertreter der Referate und Eigenbetriebe beteiligt.</p> <p>Zum Abbau des Vorhabensstaus wird im Rahmen des Projekts „IT-Performance Management“ auch geprüft, inwieweit das Aufsetzen eines „Ertüchtigungsprogramm“ (siehe Abschnitt 6.10, S. 74/75) umgesetzt werden kann, um dem Vorhabensstau abzubauen.</p> <p>Die Frage der Aufteilung der Verantwortung für die Steuerung von Projekten (Stichwort: Gesamtprojektleitung vs. fachliche Projektleitung vs. technische Projektleitung) wird abstimmungsgemäß im Rahmen der Projektdurchführung „IT-Organisation“ detaillierter ausgearbeitet.</p> <p>Ebenso werden eventuelle- Anpassungen an den Finanz- und Bestellprozessen, die im Zuge der Reorganisation notwendig werden, im Projekt IT-Finanzen detaillierter betrachtet und ausgearbeitet.</p>
RGU_02	<p>Technische Projekte Neben der vorgeschlagenen Umorganisation werden im Beschluss eine Reihe weiterer Optimierungsmöglichkeiten im Rahmen der technischen Projekte beschrieben. Das RGU begrüßt ausdrücklich, dass diese nun identifiziert sind. Insbesondere befürwortet das RGU die vorgeschlagene Rückkehr zu Microsoft Windows und Microsoft Office. Aus Sicht des Referats sollten die</p>	<p>Vielen Dank für die positive Rückmeldung und den Hinweis.</p> <p>Es ist richtig, dass die Umsetzung der technischen Projekte unabhängig von den organisatorischen Veränderungen beauftragt und durchgeführt werden können. Nichtsdestotrotz müssen die organisatorischen Änderungen natürlich in den technischen Umsetzungsprojekten berücksichtigt und mit ihnen abgestimmt werden.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>technischen Projekte so schnell wie möglich umgesetzt werden. Hiervon erwartet sich das Referat erhebliche Verbesserungen. Die Umsetzung ist jedoch unabhängig von der künftigen Organisationsstruktur und sollte nicht durch den Aufbau dieser verzögert werden.</p>	<p>Eine zeitliche Entzerrung fand zudem vor dem Hintergrund statt, Ressourcenspitzen und Überbelastung zu vermeiden; diese Gefahr wurde auch in diversen anderen Stellungnahmen genannt.</p>
<p><b>RGU_03</b></p>	<p>Umsetzungsphase Während und nach der Umsetzungsphase muss die Leistungsfähigkeit der IT erhalten bleiben. Die zur Sicherung des IT-Betriebs notwendigen Maßnahmen müssen mit Priorität vorangetrieben werden.</p> <p>Des Weiteren muss sichergestellt werden, dass laufende und zukünftige IT-Vorhaben ohne Einschränkungen fortgeführt werden. Dies muss durch entsprechende Servicelevelagreements mit wirkungsvollen Eskalations- und Sanktionsmöglichkeiten sichergestellt werden.</p> <p>Eine Einbindung der Referate bei der Umsetzung des Reorganisationsprojekts sowie der technischen Projekte ist erforderlich, um die Bedarfe der Fachbereiche in dieser Phase zu berücksichtigen.</p>	<p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass der laufende Betrieb und damit die Leistungserbringung in den Referaten und Eigenbetrieben oberste Priorität hat und nicht gefährdet werden darf. Die Sicherung des laufenden Betriebs ist eine der zentralen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung des IT-Gutachtens.</p> <p>Es gilt wie in Abschnitt 7.1.1 und 7.4.2 dargestellt der zentrale Grundsatz: „Sicherung des laufenden Betriebs“: Die Aktivitäten müssen so eingeplant werden, dass der Basisbetrieb der IT der LHM (z.B. Mail, Infrastruktur, Service Desks) und die geschäftskritischen Fachverfahren (z.B. EWO-Einwohnermeldewesen) nicht beeinträchtigt bzw. gefährdet werden. Ebenso ist wichtig sicherzustellen, dass die Umsetzung der hochpriorisierten und terminkritischen Vorhaben wie geplant weitergeführt werden kann.</p> <p>Selbstverständlich erfolgt eine Einbindung der Referate und Eigenbetriebe bei der Umsetzung des Reorganisationsprojekts und der technischen Projekte. In Bezug auf die technischen Projekte wurde schon eine Abschätzung der Beteiligung vorgenommen.</p> <p>Zum Start des Programms wird in einer Initialisierungsphase zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben die genaue Beteiligung abgestimmt und die Detailplanung der Umsetzungsprojekte durchgeführt.</p>
<p><b>RGU_04</b></p>	<p>Das IT-Performance Management bzw. die IT-Strategie muss maßgeblich an der Erfüllung der Kundenbedarfe orientiert sein. Aus Sicht des Referats für Gesundheit und Umwelt sollten die internen Prozesse bei it@M in Sachen Dienstleistungs- und Serviceorientierung betrachtet und optimiert werden.</p>	<p>Wir stimmen Ihnen zu. Die Schwachstellen in der bestehenden Dienstleistungskultur wurden auch bereits im Gutachten schon thematisiert. Die Umsetzung der organisatorischen und technischen Maßnahmen des IT-Gutachtens bilden die Grundvoraussetzungen, um zukünftig die IT der LHM leistungs- und dienstleistungsorientierter aufzustellen.</p> <p>Die „Erhöhung der Nutzerzufriedenheit durch Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse“ eines der zentralen Ziele und der daraus abgeleiteten</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
		<p>Handlungsempfehlungen des Gutachtens ist. Dementsprechend ist dieses Ziel auch Grundlage für alle Umsetzungsprojekte und bei der Ausgestaltung und Durchführung der Arbeitspakete zu berücksichtigen.</p> <p>In Bezug auf das Umsetzungsprojekt „IT-Performance Management“ äußert sich dies in den Maßnahmen „Entwicklung und Umsetzung von IT-Servicestrategien“, „Kundenbeziehung als formaler Prozess etablieren“ und „Erweiterung des Serviceangebots“. Hierbei ist eine maßgebliche Beteiligung der Fachreferate bei der Erarbeitung der Inhalte der Arbeitspakete (insbesondere auch der Wertschöpfungsmatrix) selbstverständlich.</p>
it@M_01	it@M geht davon aus, dass im Falle der Nennung „IT-Referat“ immer die beiden Einheiten „Referatsteil“ und der Eigenbetrieb gemeint sind und im Ausplanungsbeschluss aus Gründen einer vereinfachten Darstellung auf eine Detaillierung verzichtet worden ist.	Ja, die Einschätzung ist richtig. Bei der Nennung von "IT-Referat" sind grundsätzlich immer beide Einheiten "Referatsteil" und "Eigenbetrieb" gemeint. Sofern bewusst eine Differenzierung vorgenommen werden soll, wird explizit z. B. vom "Steuerungsbereich" (=Referatsteil) oder Eigenbetrieb / it@M gesprochen (siehe z.B. auch bzw. in den Abschnitten zum IT-Projekt- und Lösungsmanagement S. 61, bzw. Performance Management S. 71)
it@M_02	Nach unseren Reports sind es statt 11.700 Clients 10.700 Clients (Seite 27 Ziff. 5.2, 2. Absatz)	Vielen Dank für den Hinweis, die Zahl wurde in der BV entsprechend angepasst.
it@M_03	Zum Thema Barrierefreiheit weisen wir darauf hin, dass es gegenwärtig mit dem POR das Projekt Blindenarbeitsplätze gibt und das POR beabsichtigt im Dezember eine entsprechende Beschlussvorlage einzubringen. (Seite 46 Ziff. 6.2.1, 2. Absatz)	Vielen Dank für diesen Hinweis. Das Projekt wird sich zu gegebenem Zeitpunkt mit dem POR in Verbindung setzen.
it@M_04	it@M regt an, im Kontext der Anpassungen für die rd. 850 Fachanwendungen noch den Hinweis aufzunehmen, dass hiervon die Fachverfahren ausgeschlossen sind, welche zur Zeit auf Windows XP und Windows 2000 laufen (Baureferat WifaBau bzw. MSE). Hier sind separate Vorhaben durchzuführen. (Seite 49, 2. Absatz)	Folgende Ergänzung wurde aufgenommen: Fachverfahren, welche zur Zeit auf Windows XP und Windows 2000 laufen (z. B. im Baureferat WifaBau bzw. MSE), werden erst zu einem späteren Zeitpunkt für die Virtualisierung betrachtet (siehe hierzu AP 2.2.1 Ausbau der Virtualisierungsumgebung zur Modernisierung der Anwendungslandschaft)



### **Anhörung des Bezirksausschusses**

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Der Verwaltungsbeirätin der Hauptabteilung III des Direktoriums, IT-Strategie und IT-Steuerung/IT-Controlling (STRAC), Frau Stadträtin Bettina Messinger, und dem Verwaltungsbeirat der HA I des Direktoriums, Herrn Stadtrat Johann Altmann, sind Abdrucke der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

## II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Einrichtung von drei Stellen (3 VZÄ) für das Projekt „Reorganisation der IT der LHM“ (befristet auf fünf Jahre ab Besetzung) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) zu veranlassen.

Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die erforderlichen Haushaltsmittel ab 2018 in Höhe von bis zu 238.280 € per anno (gesamt 714.840,00 €) befristet auf fünf Jahre ab Stellenbesetzung im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2018 ff. bei der Stadtkämmerei anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 72.724,00 € p.a. (40 % des JMB). (2018-2020: 218,172,- €)

Zusätzlich sind für 2018 bis 2020 die jährlichen Arbeitsplatzkosten in Höhe von insgesamt 2.400,00 € sowie die einmaligen Kosten in 2018 für die Einrichtung von Arbeitsplätzen in Höhe von insgesamt 7.110,00 € bei der Stadtkämmerei anzumelden.

Das Produktkostenbudget erhöht sich zahlungswirksam ab dem Jahr 2018 um 247.790,00€, ab dem Jahr 2019 um 240.680,00 €.

3. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Verlängerung der Befristung der unter Ziffer 3 im Vortrag des Referenten genannten Planstelle (1VZÄ) bis 31.12.2018 beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) zu veranlassen und die erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 55.450,00 € bei der Stadtkämmerei anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 19.784,00 € (40 % des JMB).

Zusätzlich sind für 2018 Arbeitsplatzkosten in Höhe von 800 € bei der Stadtkämmerei anzumelden.

Das Produktkostenbudget erhöht sich zahlungswirksam um 56.250,00 €.

4. Das IT-Referat wird beauftragt, dem Stadtrat die Ergebnisse gemäß dem Prüfungsauftrag zur möglichen Gründung einer Betriebs-GmbH zur Überführung von it@M vor der Sommerpause 2018 vorzulegen.
5. Der Stadtrat stimmt der Umsetzung des ITK-Vorhabens „Umsetzung des IT-Gutachtens (techn. Teil)“, wie im Vortrag des Referenten in Kapitel 7.5.1 beschrieben, zu.
6. Der Stadtrat nimmt zur Kenntnis und unterstützt, dass Schulungen für den Umstieg von LiMux auf Windows und einem eventuellen späteren Umstieg von

LibreOffice auf Microsoft Office wie in Kapitel 6.2.1 dargestellt nicht generell als Präsenzschulung angeboten werden, sondern als E-Learning.

7. Das Direktorium wird für das IT-Referat beauftragt, die für die gem. Ziffer 7.7.1 im Vortrag des Referenten benötigten Sachmittel für die 5 zusätzlichen, bis 2022 befristeten Stellen bei it@M zum Rechnungsausgleich an it@M beim Produkt „Zentrale IT-Strategie/IT-Steuerung/IT-Controlling und zentrale IT-Projekte“, mit der Nummer 42111220 anzumelden.

Die Gesamtsumme von 2.136.500 € verteilt sich wie folgt auf die Jahre 2018 – 2022:

In 2018:	436.750 €
In 2020 - 2022:	424.900 € pro Jahr

8. Das Direktorium wird für das IT-Referat beauftragt, gem. Ziffer 7.7.2.1 im Vortrag des Referenten die Weiterbefristung von 13 Stellen beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen sowie die befristet erforderlichen Haushaltsmittel gem. Ziffer 13.2.2 im Vortrag des Referenten im Rahmen der Haushaltsplanung 2018 bis 2022 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.

Die Gesamtsumme von 3.807.682 € verteilt sich wie folgt auf die Jahre 2018 – 2022:

In 2018:	575.990 €
In 2019:	1.071.448 €
In 2020:	1.071.448 €
In 2021:	544.398 €
In 2022:	544.398 €.

Die Projektkoordinatoren werden im Rahmen des laufenden Geschäfts der Verwaltung an die betreffende Einheit abgeordnet.

9. Das Direktorium wird für das IT-Referat beauftragt, die erforderlichen Haushaltsmittel für die gem. Ziffer 7.7.2.2 im Vortrag des Referenten benötigten Sachmittel für die 13 zusätzlichen Stellen bei it@M inklusive der Haushaltsmittel für die Ersteinrichtung der Arbeitsplätze und der laufenden Arbeitsplatzkosten zum Rechnungsausgleich an it@M beim Produkt „Zentrale IT-Strategie/IT-Steuerung/IT-Controlling und zentrale IT-Projekte“, mit der Nummer 42111220 anzumelden.

Die Gesamtsumme von 4.595.880 € verteilt sich wie folgt auf die Jahre 2018 – 2022:

In 2018:	616.010 €
In 2019:	686.770 €
In 2020:	1.105.600 €
In 2021:	1.093.750 €
In 2022:	1.093.750 €.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein jährlicher Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 321.664 € (40% des JMB).

10. Das Direktorium wird für das IT-Referat beauftragt, gem. Ziffer 7.7.2.2 im Vortrag des Referenten die Schaffung von 8 Stellen - davon 4 Stellen befristet für 5 Jahre ab Besetzung und 4 Stellen ab 01.01.2020, befristet für 3 Jahre ab Besetzung - sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen sowie die befristet erforderlichen Haushaltsmittel gem. Ziffer 13.2.2 im Vortrag des Referenten im Rahmen der Haushaltsplanung 2018 bis 2022 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.

Die Gesamtsumme von 2.721.740 € verteilt sich wie folgt auf die Jahre 2018 – 2022:

In 2018: 349.780 €  
 In 2019: 349.780 €  
 In 2020: 674.060 €  
 In 2021: 674.060 €  
 In 2022: 674.060 €.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein jährlicher Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 206.440 € (40% des JMB).

11. Das Direktorium wird für das IT-Referat beauftragt, die Bereitstellung der einmalig erforderlichen Haushaltsmittel für die Ersteinrichtung der Arbeitsplätze in 2018 i. H. v. 9.480 € und in 2020 i. H. v. 9.480 € im Rahmen des jährlichen Haushaltsaufstellungsverfahrens 2018 und 2020 zusätzlich anzumelden.
12. Das Direktorium wird für das IT-Referat beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel für die laufenden Arbeitsplatzkosten i. H. v. 8.000 € in 2018, 13.600 € in 2019, 16.800€ in 2020, sowie 12.00000 € in 2021 und 2022 im Rahmen des jährlichen Haushaltsaufstellungsverfahrens zusätzlich anzumelden.
13. Darüber hinaus wird das IT-Referat beauftragt, in Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat eine Stellenbemessung gemäß dem Leitfaden zur Stellenbemessung durchzuführen, um festzustellen, ob und in welchem Umfang über die vorläufige Befristung hinaus ein Stellenbedarf besteht.
14. Nach Feststellung des Personalbedarfs ist eine erneute Stadtratsentscheidung herbeizuführen.
15. Das Direktorium wird für das IT-Referat beauftragt, anstelle der in Ziffer 3 des Beschlusses der Vollversammlung des Stadtrats Nr. 14-20 / V 04131 vom 05.12.2015 beauftragten IT-Strategie für die Jahre 2018 ff. zunächst ein „Positionspapier zur Digitalen Strategie“ noch 2018 vorzulegen und unverzüglich die Arbeiten an einer umfassenden IT-Strategie für die gesamte Landeshauptstadt München zu beginnen, die spätestens 2020 im Stadtrat vorzulegen ist. Der in Ziffer 4 des Beschlusses der Vollversammlung des Stadtrats Nr. 14-20 / V 04131 vom 05.12.2015 festgelegte Bericht an die IT-Kommission entfällt wegen des Wegfalls der IT-Kommission.
16. Mit diesem Beschluss ist der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 00396 vom 06.11.2014 von Herr StR Dominik Krause, Herr StR Dr. Florian Roth (DIE GRÜNEN/RL-Fraktion) „Beschäftigtenumfrage zur städtischen IT als Grundlage einer externen Untersuchung durchführen“ geschäftsordnungsmäßig erledigt.

17. Mit diesem Beschluss ist der Stadtratsantrag 14-20 / A 02860 von DIE LINKE, ÖDP „Die Stadt München setzt auf Software ohne Spionagefunktionen“ vom 08.02.2017 geschäftsordnungsmäßig erledigt.
18. Mit diesem Beschluss ist der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 02950 der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017 „Die städtische IT neu aufstellen: Viele offenen Fragen zu Linux und Microsoft“ geschäftsordnungsmäßig erledigt.
19. Mit diesem Beschluss bleibt der Stadtratsantrag 14-20 / A 02952 der Stadtratsfraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN/RL vom 13.03.2017 „Die städtische IT neu aufstellen: Durchgriffsrechte für das IT-Referat bei E-Government“ geschäftsordnungsgemäß aufgegriffen.
20. Die Petition "Beibehaltung von LiMux als Betriebssystem für die Stadtverwaltung" wird als erledigt betrachtet. Die Verwaltung wird beauftragt, dem Petenten das Ergebnis der Stadtratsbefassung mitzuteilen.
21. Das Programm wird beauftragt, dem Stadtrat jährlich zu berichten. In diesem Rahmen erfolgt auch die Berichterstattung über die Personalsituation.
22. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

**III. Beschluss**  
nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Bürgermeister/in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dieter Reiter  
Oberbürgermeister

**IV. Abdruck von I. mit III.**  
über die Stadtratsprotokolle

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle**  
**an die Stadtkämmerei**  
**an das Revisionsamt**

z. K.

**V. Wv. -**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

**2. An das Direktorium, D-III**

**An it@M**

**An das Baureferat**

**An das Referat für Gesundheit und Umwelt**

**An das Kommunalreferat**

**An das Kreisverwaltungsreferat**

**An das Kuturreferat**

**An das Personal- und Organisationsreferat**

**An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung**

**An das Referat für Bildung und Sport**

**An das Sozialreferat**

**An die Stadtkämmerei**

**An das Referat für Arbeit und Wirtschaft**

z. K.

Am