

**Organisation der IT der Landeshauptstadt München:
Beibehaltung des Eigenbetriebs it@M und ergänzende IT-Berater GmbH¹**

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11375

3 Anlagen

Beschluss des IT-Ausschusses vom 16.05.2018 (VB)
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis

I. Vortrag des Referenten.....	2
Zusammenfassung.....	2
1. IST-Zustand.....	4
2. Analyse des IST-Zustandes.....	4
3. SOLL-Zustand und Entscheidungsvorschlag.....	6
3.1. Keine Gründung einer Betriebs-GmbH zur Überführung von it@M.....	7
3.2. Neuaufbau einer LHM IT-Berater GmbH.....	9
3.3. Maßnahmen zur Absicherung der Digitalisierung der LHM.....	12
3.4. Entscheidungsvorschlag.....	14
4. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit.....	15
5. Sozialverträglichkeit.....	15
6. Stellungnahmen.....	15
7. Beteiligungen.....	16
II. Antrag des Referenten.....	17
III. Beschluss.....	18

¹ Anmerkung: Nachfolgend wird der Begriff **Betriebs-GmbH** für die mögliche Überführung von it@M in eine GmbH verwendet, der Begriff **LHM IT Berater GmbH** für die neu zu gründende GmbH als vorläufiger **Arbeitstitel** für die neue Firma angewandt. Die konkrete Namensgebung des neuen Unternehmens wird im Zuge der Gründungsphase in Abstimmung mit den Gremien noch festgelegt werden.

I. Vortrag des Referenten

Zusammenfassung

In der Sitzung der Vollversammlung des Stadtrates vom 15.02.2017 wurde auf Basis des IT-Gutachtens der Beschluss gefasst, ein eigenes, schlankes IT-Referat zu gründen (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004).

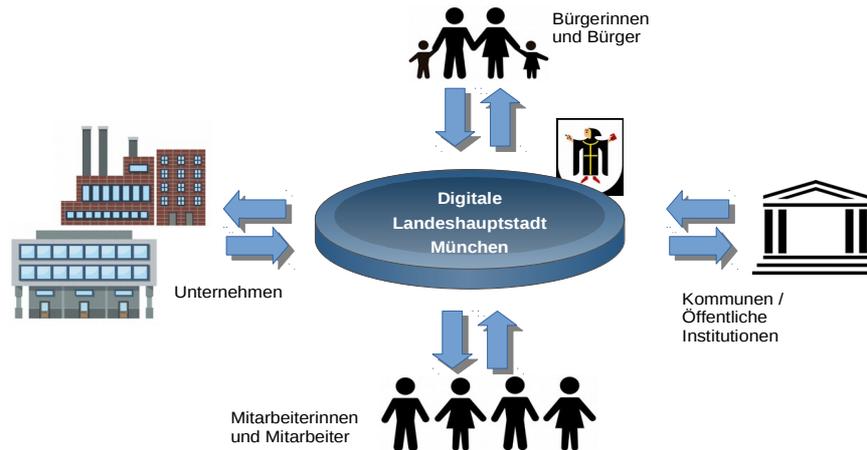
Im Rahmen der Beschlussvorlage „Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik“ (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09983) wurde zudem am 22.11.2017 entschieden, das Programm „Neuorganisation der IT“ zur Umsetzung der im IT-Gutachten dargestellten Handlungsempfehlungen zu starten, um nachfolgende Zielsetzungen zu erreichen:

- Verbesserung und langfristige Sicherung einer hochwertigen IT-Versorgung der Landeshauptstadt München.
- Modernisierung und grundsätzliche Ausrichtung der IT auf marktübliche technische Standards und Verfahren.
- Erhöhung der Nutzerzufriedenheit durch eine deutlich verbesserte Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse.
- Stärkung der Effizienz in der IT-Aufbau- und Ablauforganisation mit Schwerpunkt auf die geplante Digitalisierung der Landeshauptstadt München.
- Sicherstellung einer verbesserten IT-Wirtschaftlichkeit und maßgebliche Reduktion der Kosten für externe Unterstützungsleistungen in der IT.

Vision „Digitale Landeshauptstadt München“

Begleitend zur Modernisierung der stadtweiten IT sollen die Maßnahmen zur Digitalisierung der Verwaltung priorisiert werden, um für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft den Zugang zur städtischen Verwaltung zu vereinfachen, die Angebote und wie auch die Erreichbarkeit zu erhöhen und einen direkten Zugang über Online Medien in der Breite zu ermöglichen. Weiterhin ist beabsichtigt, über die Digitalisierung auch die Arbeit der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch moderne Technologie so zu unterstützen und zu erleichtern, dass die Landeshauptstadt München als moderner und interessanter Arbeitgeber sicherstellen kann, auch zukünftig eine attraktive Stadt mit Perspektive zu sein.

Zur konsequenten Erreichung dieser Zielsetzungen sollen zusätzliche begleitende Maßnahmen angegangen und umgesetzt werden:



- Erstellung einer Strategie zur Digitalisierung der Verwaltung als zentraler Baustein für die stadtweite Planung.
- Etablierung der Rolle eines CDO (Chief Digital Officer) in der LHM und Ausstattung mit entsprechenden Kompetenzen.

Um die Digitalisierung konsequent angehen zu können, muss die bestehende IT-Organisation, zusätzlich zu den Maßnahmen aus dem IT-Gutachten, neu ausgerichtet werden, um sowohl als IT-Dienstleister wie auch in der Rolle als „Business Enabler“ zur digitalen Transformation der städtischen Verwaltung beitragen zu können. In dieser neuen Konstellation wird die IT die Referate der Stadt München als „digitaler“ Berater bei geplanten Vorhaben unterstützen sowie sicherstellen, dass die Organisationen in den Fachbereichen während der digitalen Transformation den anstehenden Wandel aufnehmen und umsetzen können. Die Implementierung neuer, digitaler Geschäftsprozesse, die zu einem großen Teil mit am Markt gängigen Standardprodukten umgesetzt werden sollen, wird dabei einen neuen, bedeutenden Schwerpunkt im RIT bilden. Um diese Aufgabe übernehmen zu können, wird die zukünftige Ausrichtung der IT für die strategischen Ziele der Stadt in der Digitalisierung angepasst bzw. neu positioniert:

- Eine Ausgründung von it@M in eine Betriebs-GmbH ist unter den neuen Aspekten nicht mehr zielführend und sollte daher nicht weiterverfolgt werden.
- Im RIT wird eine Sourcing Strategie erarbeitet, welche mögliche zukünftige Sourcing Maßnahmen in nicht geschäftskritischen Feldern der LHM definiert.
- Zum Abbau der externen Kosten sowie zur Beschleunigung in den Vorhaben zur Digitalisierung der LHM soll eine LHM IT-Berater GmbH gegründet werden.

1. IST-Zustand

In der Sitzung der Vollversammlung des Stadtrates vom 15.02.2017 wurde auf Basis des IT-Gutachtens der Beschluss gefasst, ein eigenes, schlankes IT-Referat zu gründen (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004).

Im Rahmen der Beschlussvorlage „Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik“ (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09983) wurde zudem am 22.11.2017 entschieden, das Programm „Neuorganisation der IT“ zur Umsetzung der im IT-Gutachten dargestellten Handlungsempfehlungen zu starten, um nachfolgende Zielsetzungen zu erreichen:

- Verbesserung und langfristige Sicherung einer hochwertigen IT-Versorgung der Landeshauptstadt München.
- Modernisierung und grundsätzliche Ausrichtung der IT auf marktübliche technische Standards und Verfahren.
- Erhöhung der Nutzerzufriedenheit durch eine deutlich verbesserte Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse.
- Stärkung der Effizienz in der IT-Aufbau- und Ablauforganisation mit Schwerpunkt auf die geplante Digitalisierung der Landeshauptstadt München.
- Sicherstellung einer verbesserten IT-Wirtschaftlichkeit und maßgebliche Reduktion der Kosten für externe Unterstützungsleistungen in der IT.

Parallel soll gemäß dem Beschluss vom 15.02.2017 die Gründung einer Betriebs-GmbH, in die der Eigenbetrieb it@M überführt wird, sobald die wesentlichen Voraussetzungen (u. a. Klärung der Umsatzsteuerpflicht sowie personeller Fragen) vorliegen.

2. Analyse des IST-Zustandes

Mit der Gründung des Referats für Informations- und Telekommunikationstechnik (RIT) in der Landeshauptstadt München, wurde eine grundsätzliche Bündelung der technischen Kompetenzen und Stärkung wie auch Modernisierung der IT-Organisation angestoßen. Mit der Umsetzung des Programms „Neuorganisation der IT“ werden wichtige Schritte zur Modernisierung und Professionalisierung der IT nach marktüblichen Standards eingeleitet.

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Eine Reihe von Gesetzesinitiativen auf Bundes- und Landesebene haben als wesentliche Zielsetzung die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung durch die Digitalisierung (Online-Zugangsverbesserungsgesetz (OZG), bayerisches eGov-Gesetz).

Insbesondere auch bei der LHM soll die Digitalisierung der Verwaltung gemäß Auftrag des Oberbürgermeisters zukünftig eine zentrale Stellung einnehmen und priorisiert vorgebracht werden. Dabei soll als Leitgedanke die Digitalisierung der Verwaltung als Kernaufgabe und zusätzliche Kompetenz des RIT zur Unterstützung der Referate der Stadt München für eine bessere, schnellere und moderne Dienstleistungserbringung der nächsten Jahre im Vordergrund stehen.

Im Rahmen einer Digitalisierungsinitiative müssen die schon heute vorhandenen Projekte und Initiativen wie z. B. „eGovernment“ und „openGovernment“, das europaweite Städteverbundprojekt „Smarter Together“, bestehende Anwendungen wie z. B. das Portal muenchen.de in den nächsten Jahren in großem Umfang ausgebaut und zu einem Gesamtangebot einer „digitalen Verwaltung“ zusammengefügt werden.

Eine fokussierte und priorisierte Digitalisierungsinitiative trägt damit wesentlich zur Erfüllung der oben genannten Ziele in ihrer Gesamtheit bei. Allerdings stellt die Planung und Umsetzung hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie auch an die Prozesse und die jeweiligen Organisationseinheiten. Die digitale Transformation der Verwaltung wird dabei auch außerhalb der IT erhebliche Veränderungsprozesse anstoßen. Maßgebliche Zielsetzung der LHM ist es, durch die Digitalisierung für die Bürgerinnen und Bürger wie auch die Wirtschaft einen besseren, schnelleren und modernen Zugang zu ermöglichen und damit insgesamt die Attraktivität der Stadt München für Menschen und Unternehmen zu erhöhen und somit eine hohe Wettbewerbsfähigkeit in einer „digitalen“ Zukunft abzusichern.

Um die Digitalisierung der Verwaltung der Stadt München für einen modernen, besseren und schnellen Zugang der Menschen und Unternehmen zu priorisieren, kann die Etablierung der Rolle eines CDO wesentlich dazu beitragen, die erforderliche strategische Ausrichtung wie auch die notwendige Koordination für die hohen Zielsetzungen der Digitalisierung zu erreichen.

Modernisierung, Digitalisierung und Ausgründung in eine Betriebs-GmbH

Durch den Auftrag des Oberbürgermeisters an das RIT, die Digitalisierung der LHM durch den zielgerichteten Einsatz von IT maßgeblich voranzubringen und damit zukünftig als eine Kernkompetenz der IT anzusehen, erweitert sich die bisherige Ausgangslage, die dem vorliegenden IT-Gutachten zugrunde lag.

Vor dem Hintergrund der strategischen Zielrichtung der Digitalisierung der LHM ist der an den Beschluss vom Februar 2017 geknüpfte Prüfauftrag für eine mögliche Ausgründung der IT in eine Betriebs-GmbH neu zu bewerten.

Eine Ausgründung der IT in eine Betriebs-GmbH ist nur solange für die Stadt zielführend und bedeutsam, wie der potentielle Nutzen die damit verbundenen Kosten und Risiken deutlich übersteigt und damit der langfristig absehbare Bedarf der LHM in der IT und der Digitalisierung insgesamt besser abgesichert werden kann, d. h.

- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IT das Thema Betriebs-GmbH größtenteils mittragen (können),

- eine deutliche Steigerung der Leistungsfähigkeit der IT für die IT-Grundversorgung und den Bedarf der Fachbereiche erreicht wird und
- das langfristige und priorisierte Ziel der umfassenden Digitalisierung der LHM erheblich beschleunigt werden kann.

Um den Fokus der stadtweiten IT neben den bisherigen Aufgaben gezielt auf die Digitalisierung der LHM zu legen und auch weitere Schritte zur Modernisierung der IT wie auch der Verwaltung vornehmen zu können, ist es zielführend, kurzfristig eine abschließende Entscheidung zur zukünftigen IT-Organisation der LHM seitens des Stadtrats zu treffen, um die sich daraus ableitenden erforderlichen Planungen und Maßnahmen mit hoher Sicherheit angehen zu können.

Mit der neuen strategischen Ausrichtung der zukünftigen Schwerpunkte des RIT und somit auch der IT mit Fokus auf die Digitalisierung – und damit eine Modernisierung der städtischen Verwaltung für einen besseren und schnelleren Zugang der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen zu den Angeboten der Stadt – ist eine Ausgründung, welche sich primär auf die Optimierung von it@M als IT-Dienstleister bezogen hat, nicht mehr zielführend.

Durch eine kurzfristige Entscheidung des Stadtrats gegen eine Ausgründung von it@M in eine IT-Betriebs GmbH wird der Weg freigemacht, dass sich die IT Organisation der LHM im Rahmen der neuen Ausrichtung mit Fokus auf die Digitalisierung der LHM in der Rolle eines „Business Enabler“ aufstellen und ausrichten kann. In diesem Zuge muss gleichzeitig eine hohe Beratungskompetenz für die digitale Transformation der LHM ein dauerhafter Aufgabenschwerpunkt im RIT (und somit der IT) sein, damit die gesteckten Zielsetzungen auch erreicht werden können.

Um nicht vollständig von externer Beratung und Unterstützung abhängig zu sein sowie einer möglichen Ausweitung der Kosten für externe Unterstützung zu entgehen, empfiehlt es sich, zeitgleich eine LHM IT-Berater GmbH zu gründen, die als Ersatz für externe Unterstützung sowie als Ergänzung zum Portfolio von it@M ausgerichtet und in Ergänzung zu den Leistungen von it@M aus dem RIT heraus eingesetzt wird.

3. SOLL-Zustand und Entscheidungsvorschlag

Gemäß Beschluss vom 15.02.2017 soll die Gründung einer Betriebs-GmbH, in die der Eigenbetrieb it@M überführt werden könnte, sobald wesentliche Voraussetzungen (Umsatzsteuerpflicht, personelle Fragestellungen) vorliegen, geprüft werden. Mit dem Auftrag an das RIT, die Digitalisierung der Stadt München zu priorisieren, muss die IT ihre strategische Ausrichtung zukünftig nicht nur auf die Rolle eines IT-Dienstleisters fokussieren, sondern zusätzlich auf die eines „**Business Enabler**“ für die Fachbereiche erweitern, um in der digitalen Transformation der Stadt die Referate begleiten zu können. Dies bedeutet, dass sich wesentliche Kriterien zur Beurteilung, ob Teile der internen IT in eine Betriebs-GmbH überführt werden sollen, bei der geänderten bzw. erweiterten Positionierung verändert haben und daher neu bewertet werden müssen.

3.1. Keine Gründung einer Betriebs-GmbH zur Überführung von it@M

Zusammengefasst wird vorgeschlagen, dass die Prüfung zur Gründung einer Betriebs-GmbH zur Überführung von it@M **nicht mehr weiterverfolgt wird**, sondern die internen IT-Organisationseinheiten der LH, unter Berücksichtigung der Sondersituation RBS, vielmehr im Sinne der neuen Positionierung modernisiert, ausgebaut und für die zukünftigen Herausforderungen der Digitalisierung der Verwaltung der LHM ausgerichtet werden.

Weiterhin wird für zukünftige mögliche oder erforderliche Sourcing Maßnahmen in der IT eine grundsätzliche Sourcing Strategie erarbeitet, welche entsprechende Leitlinien sowie Kriterien für das Sourcing von Leistungen festlegen wird.

Begründung:

Grundsätzlich hängt die Leistungsfähigkeit einer IT-Organisation nicht von der jeweiligen Rechtsform ab, sondern primär von den Geschäfts- und Serviceprozessen sowie den spezifischen Rahmenbedingungen im Umfeld einer IT.

Ein potentiell wesentlicher Hauptvorteil einer Ausgründung von it@M in eine Betriebs-GmbH – die höhere Flexibilität und Attraktivität hinsichtlich der Personalgewinnung und Personalbindung – stehen bei einer Beibehaltung der jetzigen Organisationsform von it@M als Eigenbetrieb eine Reihe gewichtiger, alternativer Vorteile für die Digitalisierung gegenüber:

Steuerungshoheit, Flexibilität und Kontrolle:

- Die Stadt behält auch zukünftig eine hohe, direkte Kontrolle über die IT und kann damit sicherstellen, dass die Priorisierung von Themen sowie die erforderlichen IT-Dienstleistungen wie auch die strategische Ausrichtung weiterhin ausschließlich dem Bedarf und den Zielen der Stadt entsprechen.
- Eine Leistungserbringung für IT-Services kann durch internes Personal flexibler gesteuert und angepasst werden. In einem Vertragsverhältnis mit einem externen Dienstleister – auch wenn dieser gesellschaftsrechtlich mit der LHM eng verknüpft ist – müssen i. d. R. alle Details sehr genau und konkret vertraglich geregelt sein.
- In der Digitalisierung der LHM „verschmelzen“ IT und Fachbereiche in einer engen Zusammenarbeit, der Status einer externen Betriebs-GmbH würde eine solche enge Zusammenarbeit nicht zuträglich sein.

Leistungsfähigkeit und Fokussierung der IT-Schaffenden:

- Für die Herausforderungen der digitalen Transformation ist die LHM auf die Kompetenzen und das Fachwissen der IT-Schaffenden in großem Umfang angewiesen. Das Vertrauen der internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur LHM muss auch zukünftig abgesichert werden, so dass weiterhin eine enge und vertrauensvolle sowie konstruktive Zusammenarbeit im Sinne einer kooperativen Zielerreichung möglich ist.

- Sollte eine Ausgründung der internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine Betriebs-GmbH erfolgen, kann der Fokus in der IT kurz- bis mittelfristig nicht auf die Digitalisierung ausgerichtet werden, sondern wird sich über Jahre hinweg auf das Thema des Für und Wider einer Betriebs-GmbH fokussieren und somit zu einer Situation führen, welche den Bestrebungen zur Digitalisierung der LHM zuwiderlaufen.
- Bei einer Überführung der IT in eine Betriebs-GmbH muss weiterhin mit einem erheblichen Verlust an Personal (vor allem hoch qualifizierte IT-Experten) wie auch an Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Stadt gerechnet werden, es könnte dadurch mehrere Jahre dauern, dies wieder zu kompensieren.

Kosten der Leistungserbringung:

- Die Kosten pro erbrachter IT-Leistungseinheit sind in der Regel bei interner Erbringung günstiger und damit effektiver als bei einer rein externen Unterstützung. Hierzu müssen natürlich die im IT-Gutachten vorgeschlagenen Optimierungsmaßnahmen weiterhin konsequent umgesetzt werden. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass ein externer Dienstleister / eine GmbH Gewinn- und Risikoaufschläge einkalkulieren muss, Schnittstellen eingerichtet und genau geregelt werden müssen, usw.
- Der Aufwand für eine effiziente Dienstleistersteuerung einer externen Betriebs-GmbH darf nicht unterschätzt werden, selbst wenn diese gesellschaftsrechtlich mit der LHM eng verknüpft ist. Bei der Beibehaltung einer internen IT entfällt dieser Aufwand in großem Umfang.

Fazit:

Selbst im Hinblick auf die vergleichsweise „einfache“ Rolle eines IT-Dienstleisters mit Fokus auf die reine Servicebereitstellung und den Servicebetrieb wäre eine Ausgründung von it@M in eine Betriebs-GmbH für sich genommen schon eine große Herausforderung. Eine Ausgründung mit dem Ziel, die IT im Hinblick auf die Digitalisierung als „Business Enabler“ für eine digitale Transformation zu etablieren, ist vor dem Hintergrund der genannten Gründe nicht zielführend und realistisch.

Daher wird vorgeschlagen, dass die **Ausgründung von it@M** in eine **Betriebs-GmbH nicht mehr weiterverfolgt wird**, nicht zuletzt auch um die aktuelle Unruhe und Unsicherheit bei den Beschäftigten auflösen sowie kurzfristig wieder erfolgreich neues IT-Personal gewinnen zu können

Es wird weiterhin vorgeschlagen, dass **it@M auch zukünftig in seiner Struktur als Eigenbetrieb erhalten** bleibt, weiter modernisiert wie auch ausgebaut und für die Herausforderung der Digitalisierung der LHM – neben den bisherigen Aufgaben die IT-Versorgung sicherzustellen – ausgerichtet wird. Wesentliche Gründe für die Beibehaltung der Struktur als Eigenbetrieb liegen zum einen darin, dass die aufzuwendende Energie für notwendige Änderungen in die Weiterentwicklung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit fließen können sowie bestehende und funktionierende Prozesse nicht unnötigerweise verändert und angepasst werden müssen.

Zusätzlich kann it@M als Eigenbetrieb auch zukünftig weiterhin im Sinne eines IT-Dienstleisters behandelt und die Serviceerbringung sowie die Servicequalität gemessen, wie auch durch marktübliche Benchmark Verfahren verglichen, werden. Dies schließt selbstverständlich mit ein, dass im Rahmen des Programms „Neuorganisation der IT“ („neoIT“) Verbesserungen hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation wie auch der Prozesse vorgenommen werden, um leistungsfähiger und effizienter zu werden (z. B. Reduzierung des Aufwands für die interne Rechnungsstellung). Eine zusätzliche Belastung der Organisation neben den schon parallel zu bewältigenden Herausforderungen des Programms kann mit der Beibehaltung der Organisationsform „Eigenbetrieb“ vermieden werden.

Bei möglicherweise zukünftig anstehenden Veränderungen in der IT-Versorgung und der Steigerung der Leistungsfähigkeit wird – abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen – ein Sourcing von IT-Serviceleistungen in Betracht gezogen werden, wenn diese Angebote hoch standardisiert am Markt verfügbar sind. Bereits heute gibt es Beispiele, bei denen **vollständige IT-Services** an ext. Dienstleister ausgelagert werden, sofern diese nicht „geschäftskritisch“ oder strategisch bedeutsam für die LHM sind (Beispiel: Outtasking Backup-Rechenzentrum).

Im Hinblick auf die Digitalisierung und die Steigerung der Leistungsfähigkeit in der IT-Versorgung werden daher auch zukünftig nicht geschäftskritische und hoch standardisierte IT-Services daraufhin untersucht werden müssen, ob sie sich für eine Erbringung durch externe Dienstleister eignen. Dies kann Freiräume für die bisher mit diesen IT-Services befassten IT-Schaffenden (abzüglich des Personals zur erforderlichen Dienstleistungssteuerung) bringen, die weiterqualifiziert und in Digitalisierungsinitiativen oder alternativen internen IT-Themen eingesetzt werden, wo der Ressourcenbedarf nicht gedeckt werden kann.

Über das RIT wird weiterhin eine Sourcing Strategie erarbeitet, welche potentiell mögliche zukünftige Sourcing Maßnahmen in nicht geschäftskritischen Feldern der LHM definiert. Die Sourcing Strategie wird dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt und eng mit den Personalvertretungen abgestimmt. Grundlegende Prämisse bei der Sourcing Strategie ist, dass eventuell betroffenes Personal in passenden alternativen Themen eingesetzt werden kann. Bei konkreten Sourcing Maßnahmen wird der Stadtrat gemäß der bestehenden Regelungen eingebunden.

3.2. Neuaufbau einer LHM IT-Berater GmbH

Das IT-Gutachten weist bezüglich der LHM IT insbesondere noch auf folgende weitere Problemstellungen hin:

- Hoher Anteil von externen Ressourcen
 - Der Einsatz externer Ressourcen ist zum einen deutlich teurer als interne Ressourcen, zum anderen kann das Know-how nicht nachhaltig in der LHM verankert und auf- bzw. ausgebaut werden, neben dem zusätzlichen Aufwand einer Dienstleistersteuerung.

- Reduzierte Leistungsfähigkeit / Entwicklungskapazität
 - Die vorhandenen Entwicklungskapazitäten im IT-Bereich reichen nicht aus, um die gestiegenen Anforderungen und Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer in angemessener Zeit befriedigen zu können, da trotz vorhandener Stellenkapazitäten diese Stellen nicht kurzfristig oder adäquat besetzt werden können (Beispiele: SAP-Beratungen, IT-Architektinnen und IT-Architekten).
- Eingeschränkte Rekrutierbarkeit von IT-Personal mit speziellen IT-Skills oder qualifiziertem Expertenwissen
 - Bedarfe an speziellen IT-Skills oder Expertenwissen können in der herkömmlichen IT-Organisation durch interne Personalgewinnung nicht kurzfristig bzw. nicht im erforderlichen Umfang gedeckt werden.

Gemeinsam ist allen diesen Problemstellungen, dass sie durch die reine Beibehaltung bzw. Weiterentwicklung der aktuellen Organisationsform der internen IT nur schwerlich angegangen oder behoben werden können.

Es wird daher vorgeschlagen, **in Ergänzung** zu den weiterhin bestehenden internen IT-Einheiten, das RIT zu beauftragen alle erforderlichen Prüfungen durchzuführen und Maßnahmen zu treffen, um eine **LHM IT-Berater GmbH** gründen zu können, sofern dies durch den Stadtrat beschlossen wird, in der spezifisch qualifiziertes externes Personal rekrutiert und dauerhaft an die LHM gebunden wird, primär mit der Zielsetzung, externe Kosten einsparen sowie auch den zukünftigen Bedarf an Experten für die Digitalisierung wie auch SAP insgesamt abdecken zu können. In dieser LHM IT-Berater GmbH sollen die für die Verbesserung der IT-Unterstützung und insbesondere die Digitalisierung dauerhaft **zusätzlich benötigten** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ersatz für externe Beratung aufgebaut werden.

Begründung:

Wesentliche Zielsetzung der LHM IT-Berater GmbH ist es, die Handlungsfreiheit der Stadt bei der IT-Unterstützung, der Digitalisierung sowie in weiteren strategischen Bereichen deutlich zu verbessern, indem

- der Anteil an externem Personal zugunsten von bei der LHM IT-Berater GmbH beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert wird und sich dadurch deutliche Kosteneinsparungen realisieren lassen,
- für die Zielgruppe „Berater“ spezifische Möglichkeiten bei IT-Personalgewinnung und -einsatz geschaffen werden, u. a. durch die Möglichkeit, gezielt Personal mit erforderlichem Know-how einstellen zu können, das ansonsten nur als externer Berater gewonnen werden kann,
- Know-how und Kompetenzen der IT gezielt weiter ausgebaut werden können, insbesondere in strategischen Bereichen wie SAP und Digitalisierung und
- die LHM IT-Berater GmbH gleichzeitig eine enge Bindung zu den Interessen der LHM besitzt und somit der häufige Wechsel externer Beraterinnen und Berater und die damit verbundenen Einlernphasen vermieden sowie das Know-how damit langfristig in der LHM gehalten werden kann und

durch diese Schritte die Digitalisierung der Verwaltung der LHM für eine moderne, schnelle und effiziente Verwaltung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger beschleunigt wird.

Personal der LHM IT-Berater GmbH ist **ausschließlich** als Ersatz für externes Personal anzusehen und soll in keinem Fall interne Stellen oder internes Personal ersetzen. Die LHM IT-Berater GmbH tritt dabei nicht in Konkurrenz zur bestehenden IT-Organisation auf, sondern **ergänzt diese mit dem Fokus auf Beratung** in einer Reihe von Aspekten, die für die nachhaltige Erhöhung der Leistungsfähigkeit der IT und die Digitalisierung der LHM erfolgskritisch sind.

Zusätzlich kann die LHM IT-Berater GmbH die LHM auch bei der zunehmend im öffentlichen Sektor spürbaren Tendenz zur „IT der zwei Geschwindigkeiten“ in eine führende Rolle im öffentlichen Sektor bringen. Neben der „klassischen“ IT, die auf die betriebssichere Bereitstellung und den Betrieb großer, geschäftskritischer Plattformanwendungen spezialisiert ist, wird zunehmend auch eine „**leichtgewichtige**“ IT benötigt, die schnell und interaktiv neue Konzepte und Ideen in Form von Proof-of-Concepts und Prototypen zusammen mit den Fachbereichen entwickeln kann (Stichworte: „bimodale IT“, „IT der zwei Geschwindigkeiten“), bevor abschließende Entscheidungen getroffen werden.

Eine LHM IT-Berater GmbH in Ergänzung zur bestehenden IT-Organisation würde damit die Chancen der LHM IT auf dem Arbeitskräftemarkt insgesamt erhöhen. Ein individueller Wechsel von der bestehenden IT-Organisation in die LHM IT-Berater GmbH soll dabei grundsätzlich genauso möglich sein wie in der entgegengesetzten Richtung. Durch die Verbreiterung des LHM Angebotsspektrums an IT-Arbeitsplätzen verringert sich die Notwendigkeit, bei veränderten Lebens- bzw. Entwicklungszielen außerhalb der LHM nach neuen Aufgaben zu suchen.

Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen:

Folgende Faktoren sind mitentscheidend für die Flexibilität und die Wirtschaftlichkeit der IT-Berater GmbH:

- Inhouse-Vergabefähigkeit: Die LHM kann einer LHM IT-Berater GmbH vergabe-rechtsfrei Aufträge geben, wenn
 - der öffentliche Auftraggeber über die juristische Person eine ähnliche Kontrolle wie über seine eigenen Dienststellen ausübt (Kontroll- oder Beherrschungskriterium),
 - mehr als 80 Prozent der Tätigkeiten der juristischen Person der Ausführung von Aufgaben dienen, mit denen sie von dem öffentlichen Auftraggeber oder von einer anderen juristischen Person, die von diesem kontrolliert wird, betraut wurde (sog. Wesentlichkeitskriterium) und
 - an der juristischen Person keine direkte private Kapitalbeteiligung besteht, mit Ausnahme nicht beherrschender Formen der privaten Kapitalbeteiligung und Formen der privaten Kapitalbeteiligung ohne Sperrminorität, die durch gesetzliche Bestimmungen vorgeschrieben sind und die keinen maßgeblichen Einfluss auf die kontrollierte juristische Person vermitteln.
- Umsatzsteuerliche Organschaft: Voraussetzung für die wirksame Begründung einer umsatzsteuerlicher Organschaft zwischen der LHM und einer IT-Berater GmbH ist, dass diese IT-Berater GmbH nach dem Gesamtbild der tatsächlichen Verhältnisse finanziell, wirtschaftlich und organisatorisch in den Unternehmensbereich der LHM eingebunden ist.

Diese Faktoren sind im Vorfeld durch entsprechende Gestaltung der vertraglichen Regelungen zu berücksichtigen. Bezüglich des Sachverhalts einer umsatzsteuerlichen Organshaft ist im Vorfeld bzw. während der Gründungsphase bei der Finanzverwaltung eine verbindliche Auskunft einzuholen.

Fazit:

Es wird vorgeschlagen, dass in Ergänzung zum Beschluss für eine weiter bestehende interne IT-Organisation - inklusive des Eigenbetriebs it@M - die Gründung einer IT-Berater GmbH zu prüfen und mit den erforderlichen bzw. notwendigen Maßnahmen vorzubereiten.

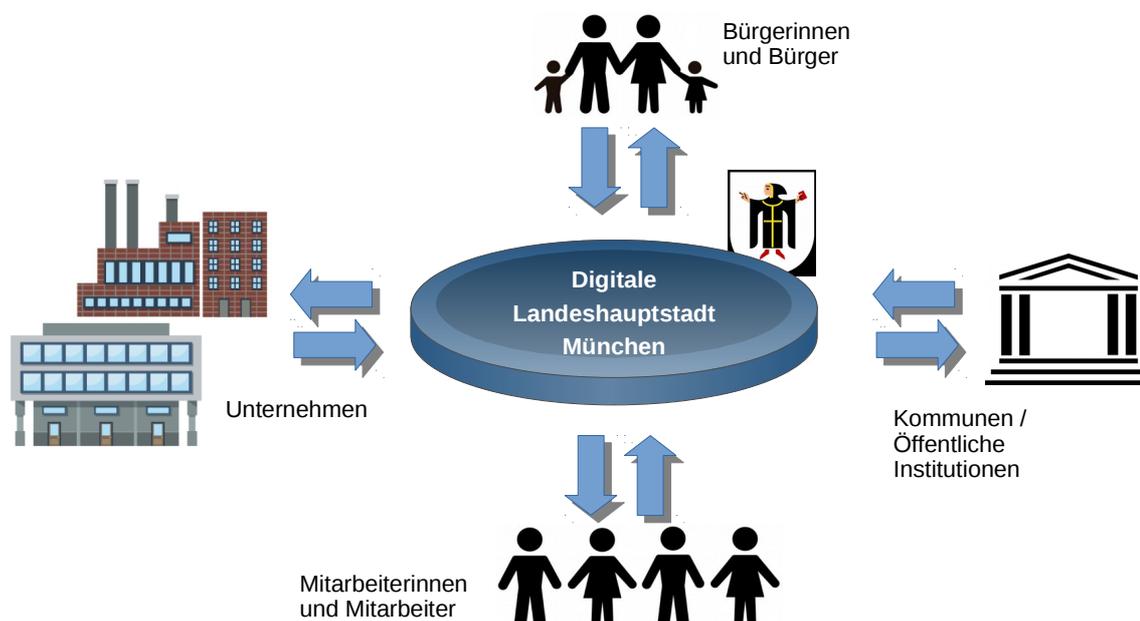
Dem Stadtrat wird nach Abschluss der Prüfung aller inhaltlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte eine Beschlussvorlage zur Entscheidung vorgelegt.

Über die neu zu gründende LHM IT-Berater GmbH werden nach der Umsetzung gezielt IT Personal Ressourcen am Markt gesucht, welche die geplanten Digitalisierungsvorhaben der LHM beschleunigen können.

3.3. Maßnahmen zur Absicherung der Digitalisierung der LHM

Um Digitalisierung und damit die Modernisierung der Verwaltung fokussiert vorantreiben und nachhaltig in der LHM verankern zu können, sind zusätzliche Maßnahmen notwendig, um eine Digitalisierung als zentrales Thema innerhalb der IT und auch den Fachbereichen abzusichern.

Die Stadt München wird daher noch im Jahr 2018 eine umfassende Strategie zur Digitalisierung der Verwaltung erstellen, welche den Weg und die Prämissen beschreibt, die Vision der „Digitalen Landeshauptstadt München“ zu erreichen.



Diese Vision ist charakterisiert durch:

- München ist eine moderne, attraktive und zukunftsorientierte Landeshauptstadt mit dem vielfältigen Leistungsangebot einer digitalen Verwaltung mit schnellen sowie leicht abzurufenden Dienstleistungen über das Internet und mobile Endgeräte.
- München bietet Bürgerinnen und Bürgern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige Perspektiven und ein zukunftssicheres, leistungsfähiges städtisches Umfeld sowie zukunftsweisende, vorteilhafte digitale Angebote.
- München ist durch sein umfassendes Angebot an digitalen Leistungen führend in Deutschland und Europa und bietet Unternehmen erhebliche Kosten-, Effizienz- und Wettbewerbsvorteile.
- München ist führend im Hinblick auf „Digitalisierung öffentlicher bzw. kommunaler Verwaltungen“ und setzt damit Standards. München stellt das Know-how sowie Erfahrungen auch anderen Kommunen oder öffentlichen Institutionen zur Verfügung, um die Digitalisierung in Deutschland und Europa zu fördern.

Es wird vorgeschlagen, die Digitalisierungsstrategie der LHM als zentralen Baustein für die stadtweiten Planungen zu verankern.

Zusätzlich wird vorgeschlagen, die Rolle eines Chief Digital Officer (CDO) zur Koordinierung der Digitalisierungsvorhaben der Stadt München und als Berater der Stadtspitze, des ehrenamtlichen Stadtrats sowie auch der Fachbereiche der Referate zu konzipieren und mit den dafür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen auszustatten. Der CDO berichtet an die Stadtspitze und den ehrenamtlichen Stadtrat und wird auch primär von diesen beauftragt.

Die geplanten Vorhaben zur Digitalisierung der Landeshauptstadt München durch den vermehrten Einsatz von IT-Systemen und entsprechender Beratung werden zunächst zu Beginn zentral über das RIT in enger Abstimmung des CDO mit der Stadtspitze, dem ehrenamtlichen Stadtrat sowie den Referaten koordiniert.

Begründung:

Die Digitalisierung der Verwaltung liegt grundsätzlich in der Verantwortung der Fachbereiche. Die Fachbereiche müssen entscheiden, welche der Geschäftsprozesse aufgrund ihrer Bedeutung und dem möglichen Nutzen für Bürgerinnen und Bürger sowie die Verwaltung selbst bei der Planung der Digitalisierungsvorhaben berücksichtigt werden sollten. Neben der notwendigen technologischen Kompetenz und technologischen Lieferfähigkeit ist vor allem auch das fachliche Know-how und die Beteiligung der Fachbereiche entscheidend.

- Mit einer definierten, stadtweiten Digitalisierungsstrategie werden grundsätzliche Rahmenbedingungen und Ziele festgelegt, die sowohl für die IT als auch für die Fachbereiche der Referate eine hohe Verbindlichkeit haben und somit als belastbare Planungsgrundlage akzeptiert und verwendbar sind.

- Der CDO als zentraler Verantwortlicher der LHM kann die Interessen von IT und Fachbereichen hinsichtlich der Digitalisierung wesentlich effizienter koordinieren und zielgerichteter austarieren und damit eine konsolidierte und referatsübergreifende Vorgehensweise erreichen.
- Der CDO ist eine Art „Bauleiter“, der den Fachbereichen der Referate im Hinblick auf die Digitalisierung die speziellen, technischen Möglichkeiten der IT nahebringt.
- Der CDO berät die Stadtspitze, den ehrenamtlichen Stadtrat sowie die Fachbereiche der Referate im Hinblick auf Digitalisierungspotentiale und verfügbare technologische Möglichkeiten und kann im gegenseitigen Austausch und Dialog sowohl die technologischen als auch die fachlichen Positionen für eine einheitliche Vorgehensweise abstimmen und die Umsetzung in IT festlegen. Die erforderliche Beratungs- und Umsetzungskompetenz kann durch die neu zu gründende LHM IT-Berater GmbH – auch in den Referaten - flexibel bereitgestellt und erforderliche Kompetenzen über eng an die LHM gebundene Berater für IT und Fachbereiche zur Verfügung gestellt werden.

Fazit:

Es wird vorgeschlagen, dass die stadtweite Digitalisierungsstrategie, die im Verlauf diesen Jahres erstellt wird, als Grundlage für die stadtweite Vorhabensplanung verankert wird.

Es wird weiterhin vorgeschlagen, zu konzipieren, wie die Rolle eines CDO, der die Digitalisierung der Stadt zentral verantwortet, für die LHM gestaltet und in der Verwaltung verankert werden kann.

Rolle, Aufgaben, Verantwortung und die zur Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Ressourcen werden im Rahmen der Digitalisierungsstrategie dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt.

3.4. Entscheidungsvorschlag

Es wird empfohlen folgende Maßnahmen zeitgleich zu beschließen.

Dadurch können alle erforderlichen Voraussetzungen für die Digitalisierung der Verwaltung und zur Neuausrichtung der IT erfolgreich geschaffen werden, Unruhe bzw. Unsicherheit in Bezug auf eine Betriebs-GmbH vermieden werden sowie eine hohe Planungssicherheit für die Stadt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die zukünftige IT Organisation erreicht werden:

- **Keine Ausgründung von it@M in eine Betriebs-GmbH und Beibehaltung** der jetzigen Organisationsform von **it@M als Eigenbetrieb**.
- **Neuaufbau** einer LHM **IT-Berater GmbH**.
- **Erarbeitung** einer **Sourcing Strategie** durch das RIT, die dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt wird.

- Erstellung einer **stadtweiten Digitalisierungsstrategie** durch das RIT, welche als Grundlage für die stadtweite Vorhabensplanung festgeschrieben und verantwortet wird.
- **Prüfung der Einführung der Rolle eines CDO**, der zentral die Digitalisierung der LHM verantwortet und mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet wird.

4. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit

Die Belange des Datenschutzes / Datensicherheit sind zum Zeitpunkt der Beschlussstellung 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 Beschlussstellung nicht berührt. Die IT-Sicherheit wird im Verlauf der Arbeiten rechtzeitig eingebunden.

5. Sozialverträglichkeit

Der GPR und der RPR wird eng in den Aufbau einer LHM IT-Berater GmbH eingebunden.

Zustimmung GPR liegt vor : ja nein

6. Stellungnahmen

Die Stadtkämmerei (Anlage 1), das Personal- und Organisationsreferat (Anlage 2) und der Gesamtpersonalrat (Anlage 3) wurden im Rahmen der verwaltungsinternen Abstimmung eingebunden.

Das Personal- und Organisationsreferat weist darauf hin, dass die Beibehaltung des Eigenbetriebes nicht den Ausführungen des Gutachtens entspricht.

Aus Sicht des RIT sprechen jedoch nachhaltige Argumente für die Beibehaltung des Eigenbetriebs. So kann durch eine von der Haushaltsführung des Hoheitsbereiches abweichende Rechnungslegung eine tiefere Kostentransparenz gewährleistet werden. Die Finanz- und Steuerungsstrukturen können in einem Eigenbetrieb auch viel stärker auf Benchmarkfähigkeit ausgerichtet werden. Insbesondere im Zuge einer Optimierung der IT-Strukturen innerhalb der LHM und der Schwerpunktsetzung auf Digitalisierung ist das Benchmarking ein bedeutender Gradmesser für die Effektivität und Effizienz der städtischen IT.

Ein weiteres Argument sind die größeren Freiheitsgrade in Organisations- und Personalangelegenheiten. Mit dieser Beschlussvorlage wird auch die Vision „Digitale Landeshauptstadt München“ beschrieben. Um die Digitalisierung konsequent angehen zu können ist, wie bereits beschrieben, u. a. eine angepasste Neuausrichtung, insbesondere bei it@M, zwingend erforderlich. Neben dem Ziel, die externen Kosten zu reduzieren ist u. a. auch eine Sourcing Strategie zu erarbeiten um it@M stärker in die Lage zu versetzen, sich auf das Thema Digitalisierung zu konzentrieren. Um die notwendige Flexibilität zu haben ist die Beibehaltung des Eigenbetriebes daher notwendig.

Auch von Seiten des RIT wird die Auffassung des POR geteilt, Parallelstrukturen und Doppelarbeiten zu vermeiden. Daher greift das RIT die Anregungen des POR, die Bereiche Geschäftsleitung RIT und den Geschäftsbereich Zentrale Dienste bei it@M weitestgehend zusammen zu führen gerne auf. Darüber hinaus wird das RIT selbstverständlich bei den noch anstehenden Organisationsüberlegungen stets darauf achten, vorhandene Redundanzen bzw. Parallelstrukturen abzubauen.

Die Punkte IT-Berater GmbH sowie Digitalisierung aus der Stellungnahme der Stadtkämmerei wurden bei den relevanten Aspekten in die Beschlussvorlage eingearbeitet. Zum Thema „Beibehaltung des Eigenbetriebs“ wird auf die Ausführungen zur Stellungnahme des Personal- und Organisationsreferates hingewiesen. Insbesondere bei den künftigen und dynamischen Änderungen kann der Eigenbetrieb flexibler und auch näher an marktüblichen Standards agieren.

7. Beteiligungen

Der Korreferent des Referates für Informations- und Telekommunikationstechnik, Herr Stadtrat Progl und die zuständige Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Hübner haben einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

Anhörung des Bezirksausschusses

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Der Prüfauftrag zur möglichen Gründung einer Betriebs-GmbH zur Überführung von it@M gemäß Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09983 vom 22.11.2017 ist geschäftsordnungsmäßig erledigt. Der Stadtrat entscheidet gegen eine Ausgründung von it@M in eine Betriebs-GmbH und stimmt der Beibehaltung von it@M als Eigenbetrieb zu.
3. Der Stadtrat beauftragt das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik unter Einbindung der Stadtkämmerei die Gründung einer LHM IT-Berater GmbH zu prüfen und mit erforderlichen Maßnahmen soweit vorzubereiten, dass das Ergebnis dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt werden kann.
4. Das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik, die Stadtkämmerei und das Personal- und Organisationsreferat werden beauftragt, die vertraglichen Regelungen sowie Kosten für die Gründung sowie Kosten und Nutzen der dauerhaften Geschäftstätigkeit der IT-Berater GmbH und Steuerung durch die Stadtverwaltung zu erarbeiten. Die Ergebnisse sind dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen.
5. Die Stadtkämmerei und das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik werden beauftragt, auf Basis der erarbeiteten vertraglichen Regelungen eine verbindliche Anfrage zu einer umsatzsteuerlichen Organschaft bei der Finanzverwaltung vorzubereiten.
6. Das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik wird beauftragt, eine langfristig tragende Sourcing Strategie zu erarbeiten und dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen.
7. Das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik wird beauftragt, eine stadtweite Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten, die als Grundlage für die stadtweite Vorhabensplanung festgeschrieben und verankert wird. Die Digitalisierungsstrategie wird dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt.
8. Das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik wird beauftragt zu prüfen, wie die Rolle eines Chief Digital Officer (CDO) zur Koordinierung der Digitalisierungsvorhaben der Landeshauptstadt München und als Berater der Stadtspitze, des ehrenamtlichen Stadtrates sowie auch der Fachbereiche der Referate in der Stadtverwaltung verankert werden kann und dem Stadtrat hierzu einen Entscheidungsvorschlag vorzulegen.
9. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss
nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die/der Vorsitzende

Der Referent

Bürgermeister/-in
ea. Stadtrat/-rätin

Thomas Bönig
Berufsm. Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.
über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an die Stadtkämmerei
an das Revisionsamt
z. K.

V. Wv.: RIT-Beschuss- und Berichtswesen