

**neolT – Neuorganisation der IT  
Jährlicher Bericht 2020 sowie Beschluss zu Maßnahmen**

Mittelfristige IT-Planung

Antrag Nr. 14-20 / A 06131 von Herrn StR Alexander Reissl, Herrn StR Otto Seidl vom 06.11.2019, eingegangen am 06.11.2019

Münchens digitale Zukunft gestalten – I Digitalisierungsoffensive starten

Antrag Nr. 14-20 / A 04853 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 16.01.2019, eingegangen am 16.01.2019

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 2045**

3 Anlagen

- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 06131
- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 04853
- Stellungnahmen

**Beschluss des IT-Ausschusses vom 09.12.2020 (VB)**

Öffentliche Sitzung

**Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>2</b>
Zusammenfassung.....	2
1. Jährlicher Bericht zum Programm neolT.....	4
1.1. Programmüberblick.....	4
1.2. Gesamtstatus, Meilensteine und Ergebnisse.....	5
1.3. Finanzen.....	11
1.4. Risikoanalyse.....	11
1.5. Ausblick auf den nächsten Berichtszeitraum.....	13
2. Aufbau einer Projektportfolioplanung für die IT der Landeshauptstadt München.....	15
2.1. Einführung.....	15
2.2. Allgemeine Begriffsklärung.....	15
2.3. Umsetzung.....	16
3. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate.....	23
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>33</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>34</b>

## I. Vortrag des Referenten

### Zusammenfassung

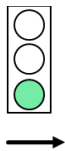
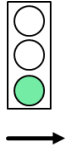

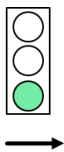
Mit dieser Beschlussvorlage wird dem Stadtrat der jährliche Sachstandsbericht des Jahres 2020 zum Programm neoIT – Neuorganisation der IT bekannt gegeben sowie diesbezügliche Maßnahmen zur Beschlussfassung vorgelegt.

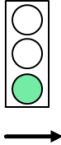
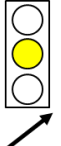
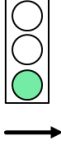
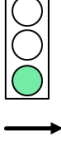
Übergreifendes Ziel von neoIT ist es, bestehende Schwachstellen in der IT der Landeshauptstadt München (LHM) abzubauen und die IT in den kommenden Jahren zukunftsweisend und modern aufzustellen. Dabei sollen durch neoIT organisatorische und prozessuale Grundlagen für die Digitalisierung der LHM geschaffen werden.

Folgende zentrale Verbesserungen werden durch das Programm angestrebt:

- 1) Steigerung der Leistungsfähigkeit
- 2) Verbesserte Abdeckung der IT-Nutzerbedürfnisse sowie Erhöhung der Zufriedenheit der IT-Nutzer\*innen und Beschäftigten in der IT
- 3) Stärkung der Effizienz der IT-Aufbau- und Ablauforganisation
- 4) Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der IT, auch mit Hilfe der eingesetzten Technologien (Steigerung der Standardisierung)

Bezugnehmend auf diese übergreifenden Ziele und im Hinblick auf den fortgeschriebenen Programmauftrag ist das Programm neoIT im Plan.

Projekt	Status	Beschreibung
P1 Reorganisation IT		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die neue Aufbauorganisation von it@M wird gelebt, die IT-Filialen werden aufgebaut, die ServiceDesks zusammengeführt</li> <li>• GPAMs in den Referaten und Eigenbetrieben sind aufgebaut</li> <li>• Die IT-Gremienstruktur ist etabliert</li> <li>• Ein neuer, digitaler IT-Bestellprozess ist etabliert</li> <li>• Einheitliche Arbeitsvorgänge und IT-Funktionen werden definiert</li> </ul>
P2 Architektur und Infrastruktur		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Rollout des neuen IT-Arbeitsplatzes auf Basis von Microsoft Windows 10 läuft und wird vsl. früher als ursprünglich geplant abgeschlossen</li> <li>• Der Aufbau des Identity- &amp; Accessmanagementsystems ist konzipiert, das System wird derzeit beschafft</li> <li>• Das Rolloutvorgehen für das Verwaltungsnetz 2.0 ist definiert</li> </ul>
P3 IT-Sicherheitsmanagement		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Aufbau des IT-Sicherheitsmanagements ist erfolgt</li> <li>• Das Projekt wird daher nicht gestartet</li> </ul>
P4 Prozesse und Tools		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Prozesslandkarte auf ITIL-Basis liegt vor</li> <li>• Die Evaluation der relevanten IT-Prozesse ist konzipiert und wird in 2021 gestartet</li> <li>• Der Umfang des Wissensmanagements ist definiert</li> <li>• Zweistufige Services wurden zusammengeführt</li> </ul>

P5 IT-Lösungs- und Projektmanagem ent		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das referatsweite Qualitätsmanagement (QM) ist aufgebaut und etabliert</li> <li>• Eine Roadmap für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement liegt vor.</li> <li>• Die Vereinheitlichung und Optimierung des Testmanagements ist begonnen</li> </ul>																		
P6 IT-Projektportfolio- planung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der IT-Projektportfolioplanungsprozess ist erfolgreich pilotiert, die Detaillierung ist Bestandteil dieser Beschlussvorlage</li> <li>• Die stufenweise Einführung des Multiprojektmanagement-Werkzeugs ist plangemäß in Arbeit</li> </ul>																		
P7 IT-Performance- management und IT-Service Strategie		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das IT-Performance-Management ist definiert und in der Linie etabliert</li> <li>• Ein optimierter Strategieprozess ist eingeführt</li> <li>• Die Erstellung der neuen IT-Strategie wurde unterstützt</li> <li>• Das IT-Serviceportfoliomanagement befindet sich in Entwicklung</li> </ul>																		
P8 Umstieg auf Microsoft Office		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Rollout der Microsoft 365 Apps verläuft plangemäß</li> <li>• Das neue Vorlagenverwaltungssystem befindet sich in Produktivbetrieb, die Migration der Vorlagen und Formulare wird derzeit pilotiert</li> <li>• Die OpenSource Workflow Engine Camunda befindet sich in Produktivbetrieb, erste Workflows sind bereits digitalisiert</li> </ul>																		
Veränderungs- management		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte Komponenten im Veränderungsmanagement sind definiert und werden genutzt</li> <li>• Die Kommunikation zu neoIT auf WiLMA ist etabliert und wird weiter ausgebaut</li> <li>• Die Kommunikation zu neoIT auf muenchen.digital ist etabliert und wird weiter ausgebaut</li> <li>• Veranstaltungen und Infomärkte für die Beschäftigten in der IT wurden und werden organisiert und inhaltlich begleitet</li> </ul>																		
<p><u>Legende</u></p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="284 1473 389 1503">Ampelfarbe</td> <td data-bbox="491 1473 539 1503">Grün</td> <td data-bbox="635 1473 1390 1503">Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität im bzw. vor dem Plan</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="491 1514 539 1543">Gelb</td> <td data-bbox="635 1514 1406 1592">Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität leicht planabweichend, keine Auswirkung auf die Gesamtziele, Gesamtkosten bzw. den Gesamtzeitplan des Programms</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="491 1603 528 1632">Rot</td> <td data-bbox="635 1603 1417 1682">Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität deutlich planabweichend, Auswirkung auf die Gesamtziele, Gesamtkosten bzw. den Gesamtzeitplan des Programms</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1693 368 1722">Tendenz</td> <td data-bbox="491 1693 587 1749">Pfeil nach oben</td> <td data-bbox="635 1693 868 1722">Situation verbessert sich</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="491 1760 571 1816">Pfeil zur Seite</td> <td data-bbox="635 1760 863 1789">Situation gleichbleibend</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="491 1827 587 1883">Pfeil nach unten</td> <td data-bbox="635 1827 906 1856">Situation verschlechtert sich</td> </tr> </table>			Ampelfarbe	Grün	Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität im bzw. vor dem Plan		Gelb	Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität leicht planabweichend, keine Auswirkung auf die Gesamtziele, Gesamtkosten bzw. den Gesamtzeitplan des Programms		Rot	Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität deutlich planabweichend, Auswirkung auf die Gesamtziele, Gesamtkosten bzw. den Gesamtzeitplan des Programms	Tendenz	Pfeil nach oben	Situation verbessert sich		Pfeil zur Seite	Situation gleichbleibend		Pfeil nach unten	Situation verschlechtert sich
Ampelfarbe	Grün	Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität im bzw. vor dem Plan																		
	Gelb	Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität leicht planabweichend, keine Auswirkung auf die Gesamtziele, Gesamtkosten bzw. den Gesamtzeitplan des Programms																		
	Rot	Projektergebnisse bezogen auf Zeit, Kosten und Qualität deutlich planabweichend, Auswirkung auf die Gesamtziele, Gesamtkosten bzw. den Gesamtzeitplan des Programms																		
Tendenz	Pfeil nach oben	Situation verbessert sich																		
	Pfeil zur Seite	Situation gleichbleibend																		
	Pfeil nach unten	Situation verschlechtert sich																		

## 1. Jährlicher Bericht zum Programm neoIT

Dieser Statusbericht umfasst den Zeitraum von 01.07.2019 bis zum 30.09.2020.

### 1.1. Programmüberblick

Das Programm neoIT – Neuorganisation der IT hat den Auftrag, 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 Nutzer\*innenzufriedenheit durch eine deutlich verbesserte Berücksichtigung der Nutzer\*innenbedürfnisse.
- Stärkung der Effizienz in der IT-Aufbau- und Ablauforganisation mit Schwerpunkt auf die geplante Digitalisierung der Landeshauptstadt München.
- Sicherstellung einer verbesserten IT-Wirtschaftlichkeit.

Dieser Handlungsrahmen ist durch die im Programmauftrag formulierten Ziele vorgegeben. Alle in neoIT vereinten Projekte und Teilprojekte richten sich an diesem aus.

neoIT begegnet damit Handlungsbedarfen aus verschiedenen Umfragen (bei den Münchner Bürger\*innen, Great Place to Work – 2013 und bei den Mitarbeiter\*innen 2015) sowie aus der externen Begutachtung der IT aus dem Jahre 2015/2016.

Das Programm basiert dabei im Wesentlichen auf zwei Beschlüssen des Stadtrates:

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:

- 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 Werkleitung wird durch die/den IT Referenten/-in übernommen. „Die städtischen Referate behalten kleinere, eigene IT-Einheiten (...), die sich künftig auf das fachliche Anforderungsmanagement konzentrieren“<sup>1</sup>.
- Die Verwaltung wird beauftragt 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 höchstmögliche Kompatibilität nach intern und extern sowie zu anderen Software-Produkten (z. B. SAP) gewährleisten.

Am 23. November 2017 hat der Stadtrat den Beschluss gefasst, das Programm neoIT zur Umsetzung der Maßnahmen aus dem IT-Gutachten durchzuführen. Herr bfm. Stadtrat Thomas Bönig ist als Leiter des IT-Referats auch Auftraggeber des Programms neoIT.

Das Programm neoIT läuft seit dem 1. März 2018.

<sup>1</sup> vgl. Beschlussvorlage 14-20 / V 09982 vom 23.11.2017

## 1.2. Gesamtstatus, Meilensteine und Ergebnisse

Der Gesamtstatus des Programms neoIT – Neuorganisation der IT ist in folgendem Schaubild dargestellt:

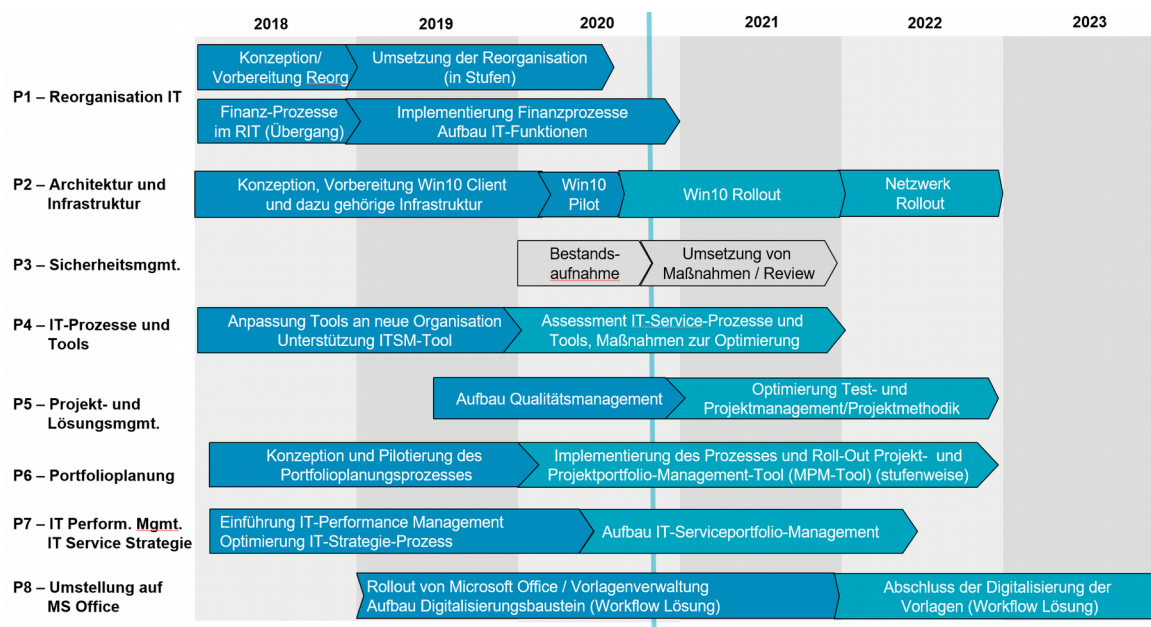


Abbildung 1: neoIT - Programminhalte im Gesamtüberblick

In den Jahren 2019 und 2020 wurden folgende wichtige Ergebnisse erzielt:

- **Projekt P1 – Reorganisation der IT LHM**
  - Die Aufbauorganisation des Eigenbetriebs it@M wurde zeitgerecht implementiert.
  - 215 Stellen wurden von den Fachreferaten und Eigenbetrieben zum RIT transferiert. Dabei wurden 197 Beschäftigte zum RIT umgesetzt.
  - Innerhalb von it@M wurde das Personal in die neue Aufbauorganisation überführt. Dabei wurden Teams, Abteilungen und Bereiche sachbezogen neu zusammengestellt. Trotz der Zusatzbelastung der Organisation durch die Integration von Beschäftigten aus dem RBS im Zuge der Auflösung des Sonderbereichs RBS-IT und des damit verbundenen Transfers von Aufgaben und Personal konnte die neue Organisation zeitgerecht und erfolgreich etabliert werden. Es kam zu keinen nennenswerten Störungen des Dienstbetriebs.
  - Die räumlichen Umzüge für insgesamt 776 Beschäftigte wurden konzipiert, organisiert und begleitet.
  - Die IT-Filialen haben im Januar 2020 planmäßig ihren Betrieb aufgenommen. Die stufenweise Umsetzung des im Filialkonzept beschriebenen Aufbaus der IT-Filialen zur Zentralisierung der vor-Ort-Betreuung sowie die Umsetzung des vorhandenen Personals dorthin verzögerte sich Corona-bedingt geringfügig, wird aber bis Ende 2020 abgeschlossen sein. Das Projekt begleitet die Umsetzung noch bis zu deren Abschluss.

- Der Aufbau des zentralen qualifizierten Servicedesks als stadtweit zentraler Punkt für den Erstkontakt wird bis Ende 2020 erfolgt sein. Das Projekt begleitet und unterstützt den Aufbau sowie die personellen Implikationen, insbesondere Umsetzungen vorhandenen Personals.
  - Für das it@M-Geschäftsfeld Kundenmanagement wurde im Projekt ein Konzept zum Aufbau von Servicebereichen „Arbeitsplatzintegration“ entwickelt. Dieses wird in 2020 umgesetzt. Das Projekt begleitet die Umsetzung der konzipierten Blaupause.
  - Die neu entwickelte IT-Gremienstruktur, bestehend aus Gremien, Boards und Communities wurde etabliert.
  - Die Inhalte des Teilprojekts 1.1 sind damit umgesetzt. Das Teilprojekt konnte zum 30.06.2020 erfolgreich abgeschlossen werden.
  - Die GPAM-Bereiche in den Referaten und Eigenbetrieben mit den fachlichen Schwerpunkten Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement sind eingerichtet und etabliert.
  - Die Bestandsaufnahme zu den Themen „Anforderungsmanagement für referatsübergreifende und stadtweite Projekte“ und „Leistungsschnitt IT-Projektmanagement“ ist erfolgt und wurde der Programmleitung übergeben. Eine weitere Ausarbeitung der Themen erfolgt in neoIT.
  - Die Inhalte des Teilprojekts 1.2 sind damit umgesetzt. Das Teilprojekt konnte zum 30.06.2020 erfolgreich abgeschlossen werden.
  - Die Prozesse zur Finanzsteuerung für das Übergangsjahr 2019 wurden entwickelt und gelebt. Die Weiterentwicklung für den Regelbetrieb ab 2020 mit der Zentralisierung des IT-Budgets im RIT ist erfolgt.
  - Der stadtweite IT-Bestellprozess wurde neu entwickelt, abgestimmt und in Kraft gesetzt.
  - Die Inhalte des Teilprojekts 1.3 sind damit umgesetzt. Das Teilprojekt konnte zum 30.06.2020 erfolgreich abgeschlossen werden.
  - Die Fachrichtung IT wurde unter Berücksichtigung der neuen IT-Organisationsstruktur auf Basis der bisherigen Regelungen und unter Beachtung der tarifvertraglichen Vorgaben neu definiert und publiziert.
  - Im Rahmen der Weiterentwicklung der bisherigen IT-Rollen werden einheitliche Arbeitsvorgänge definiert und zu IT-Funktionen kombiniert.
- **Projekt P2 – Architektur und Infrastruktur**
    - Der Rollout des neuen, auf Microsoft Windows 10 basierenden IT-Arbeitsplatzes wurde konzipiert, die erforderliche Hintergrundinfrastruktur (insbesondere Softwareverteilung SCCM) wurde aufgebaut, getestet und zeitgerecht in Produktivbetrieb übernommen.
    - Erforderliche Dienstleistungen zur Durchführung des Rollouts wurden über bestehende Rahmenverträge abgerufen. Die Logistikkette wurde konzipiert, aufgebaut und verprobt.
    - Der Rollout konnte trotz Corona-bedingter Einschränkungen planmäßig in Q2/2020 gestartet werden. Erste Bereiche konnten bereits erfolgreich

abgeschlossen werden. Insgesamt wird der Rollout bis Ende 2021 – und damit ein Jahr früher als geplant – abgeschlossen sein.

- Die RBS-Verwaltungsdomäne wurde in das von P2 konzipierte einheitliche Vorgehen bezüglich des Rollouts vollständig integriert, so dass im Hinblick auf Beschaffung und Prozesse homogen stadtweit gleiche Standards etabliert sind.
- Der Aufbau des Identity- & Accessmanagementsystems ist konzipiert, das System wird derzeit beschafft. Hierdurch werden standardisierte und automatisierte Prozesse in Bezug auf die digitalen Identitäten der Beschäftigten der LHM ermöglicht. Die LHM wird dadurch in die Lage versetzt, DSGVO-Konformität automatisiert sicherzustellen.
- Das Rolloutvorgehen für die Umstellung des Netzwerks der LHM auf das Verwaltungsnetz 2.0 ist definiert. Die Mobilität der Geräte und der Benutzer\*innen wird stadtweit unter Berücksichtigung von referatsrelevanten Zugangssicherheitsstandards verbessert.

- **Projekt P3 – IT-Sicherheitsmanagement**

- Der Bereich IT-Sicherheitsmanagement wurde in der Hauptabteilung I des RIT etabliert. Ein Cyber-Security-Center wurde aufgebaut. Der Chief Information Security Officer (CISO) wurde benannt. Das Projekt wird in Abstimmung mit dem Auftraggeber nicht gestartet.
- neIT wird jedoch die im IT-Gutachten benannten Handlungsempfehlungen nachhalten.

- **Projekt P4 – Prozesse und Tools**

- Eine Prozesslandkarte auf ITIL-Basis liegt vor und schafft damit eine Basis für eine künftige optimierte Orientierung an Prozessen. Die Prozesslandkarte wird in eine Gesamtprozesslandkarte des RIT eingebettet werden.
- Die Evaluation der relevanten IT-Prozesse ist konzipiert und wird in 2021 gestartet. Schwerpunkt ist dabei die inhaltliche Qualität und Effizienz der Prozesse.
- Der Umfang des Wissensmanagements ist definiert.
- Die bisherige Zweistufigkeit der Leistungserbringung wurde weiter abgebaut, indem die Servicebeschreibungen vereinheitlicht wurden. Doppelt vorhandene Servicekataloge wurden abgeschaltet. Zudem unterstützt das Projekt bei der korrekten Zuordnung von Services.
- Die Einführung des neuen IT-Service-Management-Werkzeugs ServiceNow wurde begleitet. Der von TP1.3 neu konzipierte IT-Bestellprozess ist digital in ServiceNow abgebildet.

- **Projekt P5 – IT-Lösungs- und -Projektmanagement**

- Innerhalb nur weniger Monate wurde erfolgreich ein RIT-weites Qualitätsmanagement konzipiert und aufgebaut. Dieses wird einerseits als Beratungsinstanz fungieren, die konzipierten Methoden erlauben aber auch, den Weg zu einer Zertifizierung (z. B. gemäß ISO 9001) zu beschreiten.

- Qualitätskriterien und Konzepte für ein integriertes, kontinuierliches Qualitätsmanagement für Services und IT-Projekte wurden erarbeitet und werden aktuell anhand von Piloten verprobt.
  - Ein referatsweites Qualitätsmanagement Auditkonzept wurde erstellt und abgestimmt.
  - Eine Roadmap für die Umsetzung des Qualitätsmanagements wurde erarbeitet.
  - Die Organisationseinheit Qualitätsmanagement wurde trotz Corona-bedingter Einschränkungen plangemäß bei der Referatsleitung angesiedelt und mit Bestandspersonal besetzt. Der zentrale Qualitätsmanagementbeauftragte wurde benannt und hat mit der Umsetzung der Roadmap begonnen.
  - Die Optimierung und Standardisierung des Testmanagements wurde begonnen.
- **Projekt P6 – IT-Projektportfolioplanung**
    - Der neue IT-Projektportfolioplanungsprozess wurde im Jahr 2020 erfolgreich angewendet.
    - Die Detaillierung des Prozesses mit den Elementen „strategische Mittelfristplanung“, „jährliche Planung stadtratspflichtiger Projekte“ und „rollierende Projektportfolioplanung“ ist Bestandteil dieser Beschlussvorlage (vgl. Kapitel 2) und wird in diesem Dokument dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt.
    - Das Multiprojektmanagement-Werkzeug Planisware ist in einer ersten Ausbaustufe (Release 1) erfolgreich eingeführt worden. Die bisherige IT-Vorhabensdatenbank wurde dadurch abgelöst.
    - Die Ablösung weiterer bestehender Werkzeuge gestaltet sich aufwändiger als ursprünglich geplant. Die damit einhergehenden Verzögerungen sind in den aktuellen Planungen bereits berücksichtigt.
    - Die Planung neuer und bestehender IT-Projekte erfolgt ausschließlich in Planisware. Damit verbunden sind Effizienzsteigerungen bei der Zusammenführung der Projekte zu Projektportfolien.
    - Der neue IT-Projektportfolioplanungsprozess wurde im Jahr 2020 auf Basis der in Planisware geführten Daten durchgeführt. Hierdurch wurde die vollständige Digitalisierung des Prozesses begonnen.
- **Projekt P7 – IT-Performancemanagement und IT-Service Strategie**
    - Das IT-Performance-Management als Steuerungsfunktion der Referatsleitung wurde konzipiert, abgestimmt und etabliert.
    - Kennzahlen und Dimensionen des IT-Performance-Management wurden definiert und werden bereits monatlich aktuell reportet.
    - Die Organisationseinheit Performance-Management wurde plangemäß bei der Referatsleitung angesiedelt und mit Bestandspersonal besetzt.
    - Ein Performance-Management-Dashboard als Werkzeug zur Darstellung der Kennzahlen und Dimensionen wurde erarbeitet und wird derzeit pilotiert. Die



Überführung in den Produktivbetrieb steht bevor. Das Dashboard ermöglicht der Referatsleitung eine weite Varianz an Darstellungen der relevanten Dimensionen, von vernetzten Überblicken bis hin zu detaillierten Einzeldaten.

- Der IT-Strategieprozess wurde im geplanten Zeithorizont entwickelt, abgestimmt und implementiert. Hierbei wurden auch die für die Erarbeitung der IT-Strategie relevanten Rollen identifiziert und den jeweiligen Prozessschritten zugeordnet.
  - Die Effizienz des Prozesses wurde im Rahmen der Entwicklung der aktuellen IT-Strategie bereits geprüft und bestätigt. Das Projekt hat den Prozess der Entwicklung der IT-Strategie begleitet und an der Erarbeitung dieser mitgewirkt.
  - Die Konzeption des IT-Serviceportfoliomanagements wurde begonnen.
  - Im Rahmen der Vorbereitung des IT-Serviceportfoliomanagements wird bereits der Zuschnitt des Business-Service IT-Arbeitsplatz überprüft, so dass künftig eine Vergleichbarkeit auch im Rahmen eines Benchmarkings ermöglicht wird.
- **Projekte P8 – Umstieg auf Microsoft Office**
    - Die in der letzten Berichtsperiode beschaffte Bürokommunikationslösung Microsoft Office 365 wird im Rahmen des Rollouts des neuen IT-Arbeitsplatzes mit ausgebracht. Inzwischen steht die Lösung an über 60 % der Arbeitsplätzen der LHM zur Verfügung.
    - Um die Aktualität von Microsoft Office 365 auf den IT-Arbeitsplätzen sicherzustellen wurden automatisierte Update-Prozesse entwickelt, getestet und umgesetzt. An den IT-Arbeitsplätzen der Landeshauptstadt München steht somit erstmalig seit Jahren ein aktuelles und marktübliches Bürokommunikationssystem zur Verfügung, das automatisiert auf einem aktuellen Versionsstand gehalten werden kann. Insbesondere kann auf mögliche Sicherheitslücken nun rasch und flächendeckend reagiert werden.
    - Auf Basis der im Rahmen des Projekts definierten Anforderungen wurde ein digitales Vorlagenverwaltungssystem zur Ablösung des bisherigen Systems WollMux ausgewählt, beschafft, vorbereitet und planmäßig zum Jahreswechsel 2019/2020 in den Produktivbetrieb übernommen.
    - Die aktuell mehr als 200.000 in WollMux hinterlegten Vorlagen und Formulare wurden gesichtet und kategorisiert, so dass der tatsächlich relevante Anteil identifiziert werden konnte. Dieser beläuft sich auf ca. 20.000 Vorlagen und Formulare.
    - Diese 20.000 bisher in WollMux verwalteten Vorlagen und Formulare der Referate und Eigenbetriebe wurden vollständig analysiert und werden derzeit bewertet, so dass eine Überführung auf die neue Technologie stattfinden kann. Im Rahmen der Bewertung wird gemeinsam mit den Fachbereichen entschieden, ob eine Vorlage bzw. ein Formular in das digitale Vorlagenverwaltungssystem aufgenommen werden soll, ob diese ggf. obsolet ist oder ob diese (z. B. bei der Verarbeitung von strukturierten Informationen bzw. der Nutzung von so genannten sachleitenden Verfügungen als analoger Workflow) digitalisiert werden kann.

- Für die Digitalisierung von Vorlagen und Formularen sowie allgemein für die Umsetzung digitaler Geschäftsprozesse wurde die OpenSource Workflowplattform Camunda ausgewählt und etabliert. Für die Plattform wurde eine Freigabe der IT-Sicherheit, des Datenschutzes und der Gesamtpersonalvertretung erreicht, so dass diese in den Produktivbetrieb überführt werden konnte.
- Der Workflow zur Beantragung von MobileOffice/HomeOffice gemäß der Dienstvereinbarung DV-MoHo wurde in Camunda abgebildet und im RIT produktiv gesetzt. Der Genehmigungsworkflow wurde hierzu komplett überarbeitet und stark verschlankt. Auf nicht zwingend erforderliche Prozessschritte wurde explizit verzichtet. Das Genehmigungsverfahren kann nun vollständig digital abgewickelt werden und spart so Zeit und Ressourcen.
- **Veränderungsmanagement und Kommunikation:**
  - Das Veränderungsmanagement ist in neoIT nachhaltig verankert und etabliert. Es erfolgt ein laufender Austausch mit den (Teil-)Projektleitungen und der Programmleitung.
  - Der auf WiLMA publizierte „Werkzeugkasten“ des Veränderungsmanagements ist etabliert und wird genutzt.
  - Es werden Team-Kick-off's und Workshops konzeptioniert und durchgeführt sowie eine Teamentwicklungsmaßnahme der Projektleitungen mitgestaltet.
  - In neoIT erzielte Ergebnisse werden zeitnah auf WiLMA publiziert.
  - Für die Beschäftigten in der IT werden regelmäßig Veranstaltungen zur Information, zum Dialog und zum Austausch durchgeführt – zuletzt auch vollständig virtuell via Webkonferenz. Die Planung, Organisation, Konzeption und Moderation erfolgt durch das Veränderungsmanagement.
  - Das Veränderungsmanagement wirkt punktuell in relevanten Arbeitspaketen mit. Zudem werden Workshops einzelner Projekte vorbereitet und mit Begleitung durch das Veränderungsmanagement durchgeführt.
  - Relevante Linieneinheiten (z. B. Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte, Konfliktmanagement, Fortbildungsbeauftragte, POR P6, GL, usw.) werden zu Aufgaben des Veränderungsmanagements einbezogen, Inhalte werden intensiv abgestimmt.
  - Im Rahmen der Umorganisation werden Führungskräfte zur Nutzung des VM-Angebots beraten.

## Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die geplanten Ergebnisse des Programms neoIT zeitgerecht erzielt wurden. Insbesondere die Reorganisation von it@M mit dem Aufbau der Geschäftsfelder „Kundenmanagement“ und „Infrastruktur, Basisservices und Support“ sowie die damit verbundene Neuausrichtung auf die Kund\*innen verlief ohne nennenswerte Einschränkungen des laufenden Betriebs.

Durch die umgesetzten Maßnahmen wurden bisher vorhandene Doppelstrukturen im Bereich der Arbeitsplatzbetreuung vor Ort und im Bereich der ServiceDesks erfolgreich abgebaut.

neolT nimmt aktiv die durch Digitalisierungsinitiativen neu hinzukommenden Themen – wie beispielsweise den Bedarf nach einer Lösung zur Workflow-Automatisierung – auf und passt die zeitlichen und inhaltlichen Planungen, sofern erforderlich, im Laufe des Programms mittels Change Requests an, die jeweils über die Projektgremien (neolT-Beirat und Lenkungskreis) abgenommen werden. In diesem Zuge wurde auch die Konzeption und Bereitstellung des OpenSource Workflow-Automatisierungs-Werkzeugs Camunda als Digitalisierungskomponente mit in den Aufgabenumfang von neolT aufgenommen.

Trotz neu hinzugekommener Themen und trotz einer deutlichen Beschleunigung des stadtweiten Rollouts des neuen IT-Arbeitsplatzes um ein Jahr, agiert neolT in dem vom Stadtrat 2017 vorgegebenen finanziellen Rahmen.

Der Status des Programms neolT ist sowohl im Hinblick auf die Zielerreichung als auch im Hinblick auf Ergebnisse, Qualität und Kosten mit „grün“ anzusetzen.

### 1.3. Finanzen

In der öffentlichen Beschlussfassung des Stadtrats zur Durchführung des Programms neolT im Jahr 2017 wurden die dazu erforderlichen Haushaltsmittel genehmigt.

Aus heutiger Sicht zeichnet sich ab, dass die damals beantragten und genehmigten Haushaltsmittel ausreichend sind, um das Programm wie geplant durchzuführen und die gesetzten Ziele zu erreichen. Die Ausgaben liegen im Plan und entsprechen dem tatsächlichen Fortschritt des Programms.

### 1.4. Risikoanalyse

Risiko	Beurteilung
<b>1. Doppelbelastung des IT-Personals</b>	<p>Trend: gleichbleibend, jedoch andere Personengruppen betroffen</p> <p><b>Auswirkungen:</b> Das Tagesgeschäft kann nicht in der gewohnten Qualität erbracht werden. Es entsteht ggf. Unzufriedenheit bei den Referaten und Eigenbetrieben.</p> <p><b>Erläuterungen:</b> Doppelbelastung der Beschäftigten durch den Windows Rollout, temporäre Einbußen in der Effektivität durch Änderungen an Prozessen und Werkzeugen.</p> <p><b>Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungen / Vereinbarungen zum Umgang mit Arbeitsspitzen in Abstimmung mit der Linie treffen und Kommunikation gegenüber den Referaten (Sensibilisierung, Verständnis).</li> <li>• Priorisierung der Inhalte in den Teilprojekten.</li> </ul>
<b>2. Ressourcenknappheit von qualifiziertem Personal</b>	<p>Trend: gleichbleibend</p> <p><b>Auswirkungen:</b> Die Arbeitspakete können nicht fristgerecht bearbeitet werden.</p>

Risiko	Beurteilung
	<p>Der laufende Betrieb ist gefährdet.</p> <p><b>Erläuterungen:</b> Die erforderliche Mitwirkung der Linie bei der Bearbeitung der Programm-/Projekthalte erfolgt nicht, nicht rechtzeitig (Ressourcenknappheit) oder nicht umfassend genug.</p> <p><b>Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Prüfung und Einforderung der zugesagten Ressourcen sowie weitere Ressourcenzuschaltung, z. B. durch „Werbung“ über WiLMA.</li> <li>• Priorisierung der Inhalte in den Teilprojekten.</li> </ul>
<p><b>3. Ursprüngliche Budgetplanung muss angepasst werden</b></p>	<p>Trend: steigend</p> <p><b>Auswirkungen:</b> Verzögerungen bzw. Einschränkungen im Scope durch nur noch eingeschränkt verfügbares Budget.</p> <p><b>Erläuterungen:</b> Wegen möglicher Einnahmeausfälle aufgrund der Corona-Pandemie besteht die hohe Wahrscheinlichkeit, dass beschlossene Einsparungen auch Auswirkungen auf neoIT haben werden.</p> <p><b>Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente Beobachtung der aktuellen Projektaufwände sowie regelmäßiger Abgleich zwischen Aufgaben und Aufwänden.</li> <li>• Priorisierung der Inhalte in den Teilprojekten.</li> </ul>
<p><b>4. Veränderungsmanagement</b></p>	<p>Trend: fallend</p> <p><b>Auswirkungen:</b> Aktueller Aufwand im Umgang mit der Zielgruppe zeigt, dass Maßnahmen zeit- und zielgruppengerecht umgesetzt werden können.</p> <p><b>Erläuterungen:</b> Die Verunsicherung während der Umorganisation bleibt so lange bestehen, bis die neuen Situationen eingespielt sind. Die Mitarbeiter*innen haben einen sehr hohen Informationsbedarf.</p> <p><b>Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstaltungen im Rahmen des Veränderungsmanagements: Infomärkte; spezielle an Zielgruppen orientierte Angebote; Veröffentlichungen auf WiLMA; zugeschnittene Veranstaltungen für einzelne Teams (Mini-KickOffs, Teambuilding-Maßnahmen, etc)</li> <li>• Sicherstellung der Einhaltung der wichtigen Meilensteine.</li> </ul>

Risiko	Beurteilung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserung der eingeführten Prozesse</li> </ul>
<b>5. Zusammenarbeit Projekt - Linie</b>	<p>Trend: gleichbleibend</p> <p><b>Auswirkungen:</b> Verzögerungen in der Projektarbeit, Kostensteigerungen, Doppelarbeit durch mangelnde Synchronisation</p> <p><b>Erläuterungen:</b> Die Vermeidung von parallel laufender Linie und Projekt ist für eine stringente Steuerung wichtig. Eine Verpflichtung der Verwaltung, insbesondere der Querschnittseinheiten, auf diese Form der Zusammenarbeit zur Erreichung der Ziele ist erfolgskritisch. Es muss verstärkt auf die Synchronisation mit anderen Großprojekten geachtet werden.</p> <p><b>Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bei neuen Schnittstellen zur Linie Definition von klaren Verantwortlichkeiten, Formen der Zusammenarbeit und Eskalationswegen im Rahmen der Zusammenarbeit.</li> </ul>
<b>6. Corona</b>	<p>Trend: steigend</p> <p><b>Auswirkungen:</b> Verzögerungen in der Projektarbeit durch fehlende Mitarbeiter*innen (z. B. Erkrankung) oder fehlende, aber benötigte vor-Ort-Präsenz (z. B. Quarantäne-Situationen)</p> <p><b>Erläuterungen:</b> Die aktuelle Pandemie-Situation führt dazu, dass IT-Mitarbeiter*innen im Wesentlichen aus dem HomeOffice arbeiten. Dies ist auch in den allermeisten Fällen vollkommen unproblematisch und ohne Einbußen in Bezug auf die Effizienz möglich. Es besteht jedoch das erhöhte Risiko, dass Mitarbeitende erkranken und somit temporär nicht zur Verfügung stehen. Zudem besteht das erhöhte Risiko, dass Mitarbeitende, deren Einsatz vor Ort erforderlich wäre, sich in Quarantäne begeben müssen.</p> <p><b>Maßnahmen:</b> Die Themen in den neoIT-Teilprojekten werden so bearbeitet, dass der Ausfall einzelner Mitarbeiter*innen verkraftbar ist. Eine weitergehende Mitigation dieses Risikos ist jedoch nicht möglich.</p>

### 1.5. Ausblick auf den nächsten Berichtszeitraum

Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigen Inhalte von neoIT in den Jahren 2020/2021 gegeben.

<b>Projekt/Teilprojekt</b>	<b>Geplante Ergebnisse</b>
<b>P1 – Reorganisation der IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss der Überführung von IT-Rollen zu einheitlichen Arbeitsvorgängen und IT-Funktionen</li> <li>• Abschluss des Aufbaus der Filialen und der Entwicklung des qualifizierten Service Desks</li> <li>• Abschluss des Teilprojekts IT-Personal und damit Abschluss des gesamten Projekts 1 – Reorganisation der IT</li> </ul>
<b>P2 – Architektur und Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortführung des Rollouts des neuen IT-Arbeitsplatzes auf Basis von Windows 10</li> <li>• Aufbau des Identity- und Accessmanagementsystems</li> <li>• Fortsetzung der Rollout-Maßnahmen zu Breitbandausbau und Verwaltungsnetz 2.0</li> </ul>
<b>P4 – Prozesse und Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluationen der relevanten IT-Prozesse</li> <li>• Konzeption des Wissensmanagements</li> <li>• Bedarfsgerechte Anpassung von Prozessen und Werkzeugen in der IT</li> </ul>
<b>P5 – IT-Lösungs- und -Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung des weiteren Aufbaus des RIT-weiten Qualitätsmanagements</li> <li>• Optimierung des IT-Testmanagements</li> </ul>
<b>P6 – IT-Projektportfolioplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisierung der Ausgestaltung des IT-Projektportfolioplanungsprozesses</li> <li>• Fortführung der stufenweisen Einführung des Multiprojektmanagement-Werkzeugs Planisware inkl. Ablösung bisheriger interner Planungswerkzeuge der IT, Zusammenführung der benötigten Funktionalitäten in einem Werkzeug</li> </ul>
<b>P7 – IT-Performancemanagement und IT-Service Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung des weiteren Aufbaus des IT-Performancemanagements</li> <li>• Ausgestaltung und Einführung des IT-Serviceportfoliomanagements</li> </ul>

Projekt/Teilprojekt	Geplante Ergebnisse
<b>P8 – Umstieg auf Microsoft Office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortführung des Rollouts von Microsoft 365</li> <li>• Fortführung des Rollouts des neuen Vorlagenverwaltungssystems coSys</li> <li>• Fortführung der Migration von Vorlagen, Formularen und Makros</li> <li>• Etablieren der OpenSource Workflow-Engine Camunda als Plattform zur Digitalisierung von Workflows</li> </ul>
<b>Veränderungsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau des Angebots an Maßnahmen der Kommunikation und des Veränderungsmanagements</li> </ul>
<b>neolT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausarbeitung von weiteren Maßnahmen zum Abbau von noch vorhandenen Doppelstrukturen, wie z. B. beim Anforderungsmanagement für referatsübergreifende oder stadtweite Themen oder das IT-Projektmanagement</li> </ul>

## 2. Aufbau einer Projektportfolioplanung für die IT der Landeshauptstadt München

### 2.1. Einführung

Langfristige Planung und Sicherheit – das ist der Anspruch an ein strategisches Portfoliomanagement, um Transparenz herzustellen und um langfristig sicherstellen zu können, dass Ressourcen und Mittel dort investiert werden, wo sie den nachweisbar höchsten Nutzen bringen.

### 2.2. Allgemeine Begriffsklärung

Folgenden Definition vorab:

- Ein Projekt ist ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus mehreren abgestimmten, gesteuerten Tätigkeiten besteht. Es wird durchgeführt, um unter Berücksichtigung von Vorgaben wie Zeit, Ressourcen (Finanzierung bzw. Kosten, Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal und Betriebsmittel) und Qualität ein vorgegebenes Ziel zu erreichen.

Unter einem Projektportfolio wird eine Menge von Projekten verstanden, die gemeinsam koordiniert werden, um dadurch für eine Organisation einen größeren Nutzen zu stiften.

Typischerweise werden jene Projekte eines Unternehmens oder einer Organisation zu einem Projektportfolio gebündelt, die

- einer Organisation oder einem abgeschlossenen Teil einer Organisation zugeordnet werden können,
- vergleichbar sind,
- Abhängigkeiten zueinander haben (inhaltlich, bezogen auf Ressourcen, o. ä.),

- integriert betrachtet Synergien und Potenziale ergeben.

Da Projekte laufend abgeschlossen, neu priorisiert, verworfen oder angepasst werden, verändert sich dieses Projektportfolio fortlaufend.

Im Gegensatz zu Projekten, die aufgrund des Charakters der Einmaligkeit einen Projektabschluss besitzen und daher endlich sind, hat das Projektportfolio grundsätzlich Bestand. Dies ist unberührt davon, dass im Zeitverlauf neue Projekte in das Portfolio aufgenommen werden, während andere beendet werden.

Erst eine systematische Planung und das eigentliche Management der Projektlandschaft bringt die Vielzahl der unterschiedlichen Vorhaben „unter einen Hut“ und führt sie einem einheitlichen Rahmen zu. Dieser adressiert gesamtheitlich die operativen Aufgabenstellungen der Projekte sowie die strategischen Problemfelder. Das Projektportfolio unterstützt diese Aspekte im Sinne einer „dienstleistenden“ Management-Aufgabe, wie z.B. Ressourcen besser einzusetzen, Budgetverteilung im Sinne der Investitionsentscheidungen zu optimieren oder die Auswahl und Freigabe zielführender Projekte besser zu unterstützen.

Das Portfoliomanagement hat fortwährend die Summe der Projekte einer Organisation im Blick. Es stellt sicher, dass die Organisation mit Blick auf ihre Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele das Portfolio so zusammensetzt, dass die Projekte zum passenden Zeitpunkt mit den geeigneten Ressourcen und den notwendigen Finanzmitteln durchgeführt werden - und stellt damit sicher, dass die gesteckten und aus der Strategie abgeleiteten Ziele tatsächlich erreicht werden.

Geht es dabei um die Sicherstellung der langfristigen, groben Linie, der Leitplanken für die kommenden 3-5 Jahre, spricht man vom „Strategischen Portfoliomanagement“. Hier werden die großen, lang-laufenden und kostenintensiven Projekte entschieden.

Im sogenannten „Operativen Portfoliomanagement“ wird dann über die Durchführung der kleineren Projekte entschieden. Dies geschieht (der Kurzfristigkeit der IT-Entwicklungen und der sich daraus ergebenden Notwendigkeit einer kurz-zyklischen Entscheidungsmöglichkeit gehorchend) in 3-6-monatigen Abstimmungs- und Entscheidungszyklen.

### **2.3. Umsetzung**

Im konkreten Fall werden im Rahmen des IT-Portfoliomanagements alle geplanten, genehmigten und laufenden IT-Projekte der Landeshauptstadt München betrachtet.

Künftig wird zur Planung des gesamten IT-Projektportfolios eine strategische Planung über 5 Jahre mit einer an den städtischen Haushalt gekoppelten jährlichen Planung und einer quartalsweise rollierenden Projektportfolioplanung kombiniert.



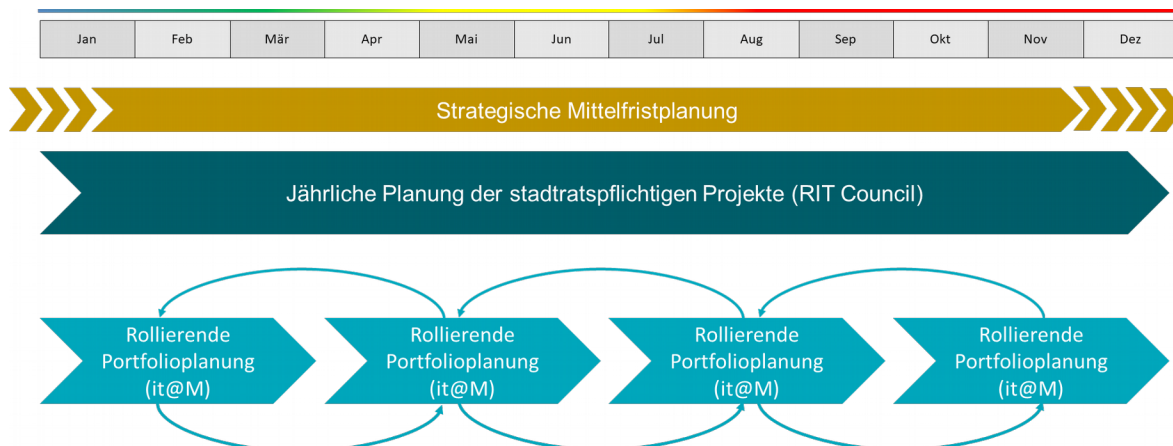


Abbildung 2: Kombinierte Strategische Mittelfrist-, Jahres- und Quartalsplanung

Im Folgenden werden nun die drei Ausprägungen der Projektportfolioplanung beschrieben und die unterschiedlichen Betrachtungsweisen aufgezeigt:

### Strategische Mittelfristplanung

Mittels der strategischen Mittelfristplanung soll eine Verbindung der Jahresplanung von Projekten und Vorhaben zu mittel- und langfristigen Initiativen hergestellt werden und eine optimierte Planung unter Berücksichtigung der praktischen Realisierbarkeit erfolgen.

Neben operativen Verbesserungen soll die IT-Planung über eine Portfolioplanung transparenter werden. Zudem soll auch ein effizienterer Abgleich mit den bestehenden Prozessen der Haushaltsplanung, der Erstellung des Wirtschaftsplans des Eigenbetriebs it@M sowie den Beschlusspflichten einzelner Vorhaben entstehen.

In die strategische Mittelfristplanung können deshalb Inhalte aus den unterschiedlichsten Quellen einfließen: Politische Schwerpunktsetzungen werden ebenso Input für die strategische Mittelfristplanung geben, wie Finanzstrategien, Referatsstrategien, die IT-Strategie oder technische Erfordernisse. Die strategische Mittelfristplanung kombiniert diese zu einem schlüssigen Gesamtbild.

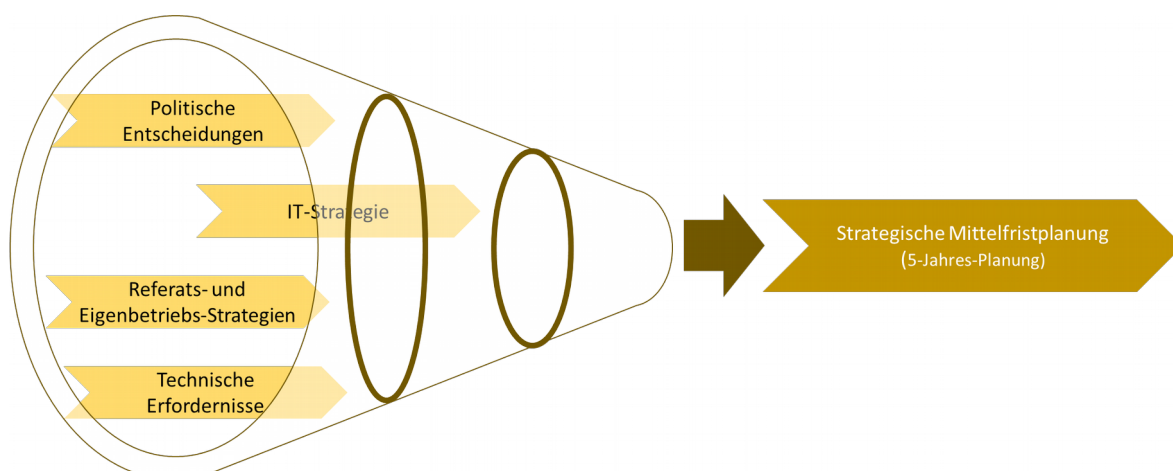


Abbildung 3: Strategische Mittelfristplanung

In der strategischen Mittelfristplanung werden die Themen nicht im Detail ausgeplant und fixiert. Sie bildet die Leitplanken in Bezug auf die einzelnen Projekte. Verbindlich sind, wie

auch im Bereich der Haushaltsplanung, nur die für das folgende Haushaltsjahr konkret geplanten und vom Stadtrat entschiedenen Projekte. Dies ist wünschenswert, da im Betrachtungszeitraum der strategischen Mittelfristplanung von fünf Jahren sich gravierende Änderungen in Bezug auf politische Schwerpunktsetzungen, Finanzlage oder technische Erfordernisse ergeben können. Auf diese gilt es rasch und flexibel reagieren zu können, so dass eine konkrete Festschreibung einzelner Themengebiete auf den Zeitraum von fünf Jahren nicht zielführend wäre. Durch die sich immer wieder anpassende strategische Mittelfristplanung wird erreicht, diese Änderungen so gut wie möglich greifbar und transparent zu machen.

Die strategische Mittelfristplanung bietet zudem erhebliche Mehrwerte. Insbesondere große und lang dauernde Projekte können nun frühzeitig eingeplant und ein entsprechender Vorlauf gewährleistet werden. Die in der Regel notwendigen Abstimmungen mit den Fach- / Querschnittsreferaten und Eigenbetrieben können damit ebenfalls frühzeitig beginnen. Hierdurch werden Doppelarbeiten vermieden.

Des Weiteren ist ein angemessener Blick in die Zukunft erforderlich, um eine strategische Personalplanung in der IT zu unterstützen. Auch kann durch eine strategische Mittelfristplanung in der IT die Synchronisation mit der mittelfristigen Finanzplanung hergestellt werden.

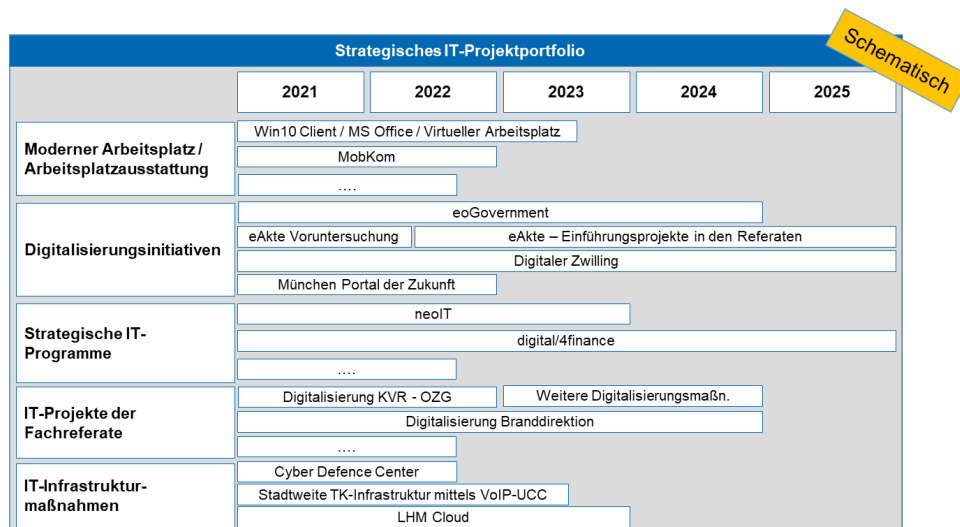


Abbildung 4: Schematische Darstellung der Projektbündel

Die strategische Mittelfristplanung wird durch Planisware, das künftige zentrale Planungswerkzeug der IT, digital unterstützt. Dieses Werkzeug wird derzeit sukzessive ausgebaut, um die Ressourceneinsatzplanung und die Finanzplanung für Projekte zu integrieren. Damit werden nicht nur mehrere, bisher nicht vollständig miteinander kompatible Werkzeuge abgelöst.

Inhaltlich sollen Projekte auch in der strategischen Mittelfristplanung grob quantifiziert bzw. deren Kosten geschätzt werden, analog zur Mittelfristplanung des Finanzhaushalts.

Am Beispiel des Themas „Digitalisierungsinitiativen“ kann die strategische Mittelfristplanung verdeutlicht werden: Das Thema als solches wird aufgrund der IT-Strategie sowie aufgrund der politischen Zielsetzung in die strategische Mittelfristplanung aufgenommen. Dadurch ist sichergestellt, dass der erforderliche mehrjährige Planungshorizont aufge-

spannt wird und das Thema mit all seinen Facetten und entsprechender Priorität in die jährliche Portfolioplanung einfließen kann. Darauf basierende Einzelprojekte werden dann entsprechend der bereitstehenden Ressourcen eingeplant und umgesetzt.

### Jährliche Projektportfolioplanung

Das Projektportfolio der LHM umfasst allerdings nicht nur Projekte, die im Rahmen der strategischen Mittelfristplanung über 3 – 5 Jahre geplant werden. Stattdessen wird es, wie bisher auch, jedes Jahr um die im Folgejahr neu geplanten und vom Stadtrat zu genehmigenden Projekte erweitert.

Entscheidend und neu an dieser Stelle ist, dass der Stadtrat nicht, wie in den vergangenen Jahren, nur in Form einer jährlichen Bekanntgabe zum Projektportfolio und unterjährigen einzelnen Projektgenehmigungen ohne Gesamtbild beteiligt ist. Vielmehr werden künftig in der Beschlussvorlage zum Projektportfolio die konkreten Projekte für das Folgejahr und die avisierten Projekte für die weiteren Jahre in einer gemeinsamen Darstellung aufgezeigt werden.

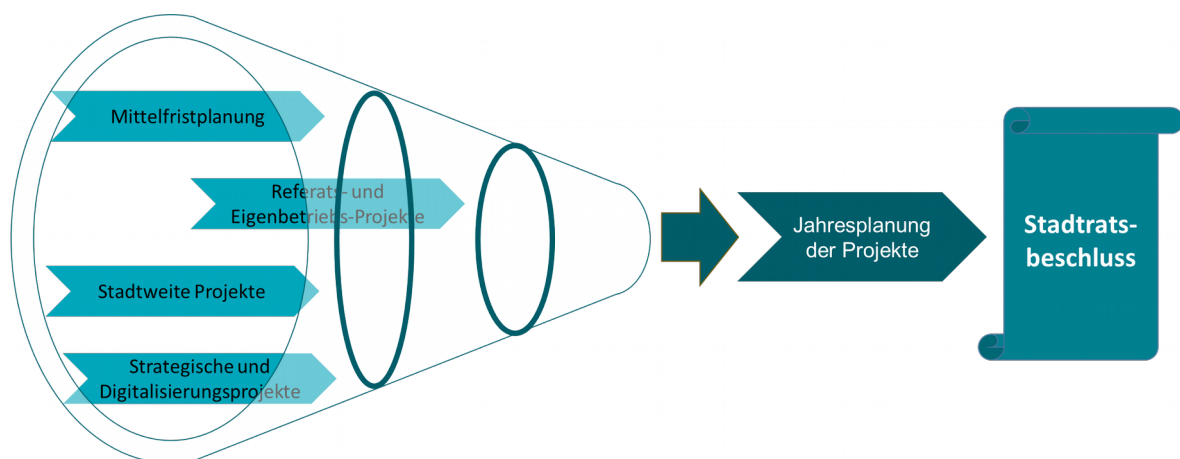


Abbildung 5: Jahresplanung und Stadtratsbeschluss

Konkret speist sich die jährliche Projektportfolioplanung aus den geplanten und laufenden Projekten der Referate und Eigenbetriebe, den stadtweiten Projekten und den strategischen sowie Digitalisierungsprojekten, ggf. ergänzt durch Informationen aus der strategischen Mittelfristplanung.

Die Ermittlung der für das Folgejahr geplanten Projekte erfolgt durch einen bereits für das Planungsjahr 2021 erprobten neuen Prozess, der basierend auf den strategischen und finanziellen Rahmenbedingungen die durchzuführenden bzw. durchführbaren Projekte festlegt.

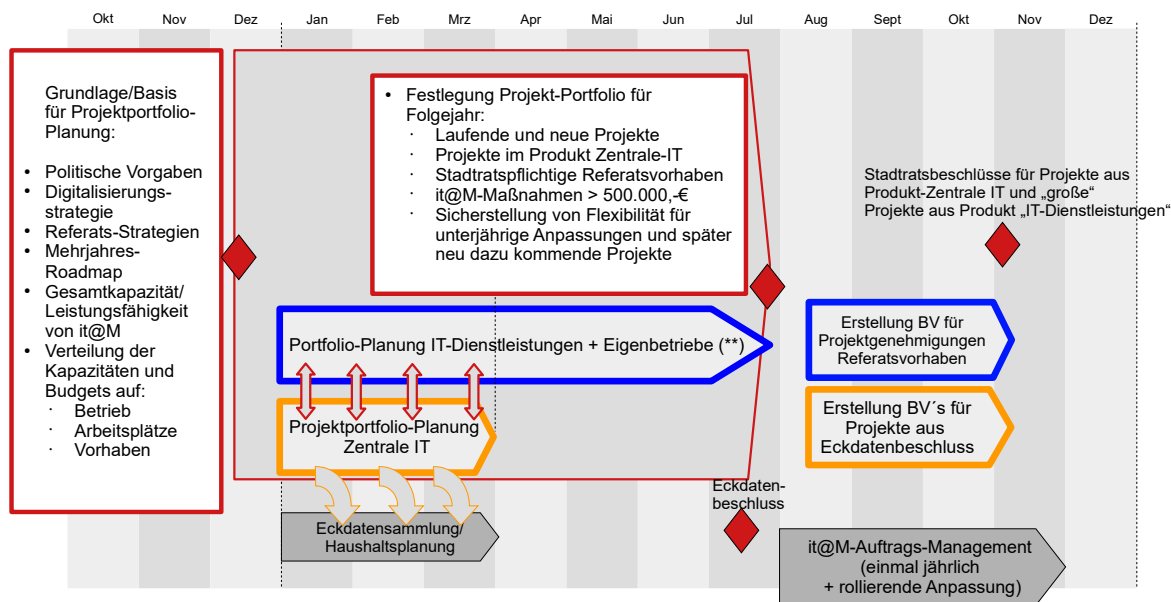


Abbildung 6: Prozess Jahresplanung - Schematisch

Hierbei wird durch die Einbeziehung von Wertschöpfungs- und Priorisierungskriterien in Form einer Bewertungsmatrix sichergestellt, dass die Entscheidung, welches Projekt in das jährliche Portfolio aufgenommen wird, nicht anhand subjektiver Kriterien getroffen wird, sondern objektive und nachvollziehbare Faktoren wie z. B. der immer wichtiger werdende monetäre Nutzen eines Projekts oder dessen Dringlichkeit die Entscheidungsgrundlage bilden.

<b>Strategische Kriterien</b>	Förderung der Digitalisierung der LHM	Das Vorhaben trägt zum Erreichen der Digitalisierungsstrategie, insbesondere durch grundlegende Prozessoptimierung, Automatisierung und Innovation.
	Spürbarer Mehrwert beim Kunden	Vorhaben, die durch neue Funktionalitäten oder Verbesserung bestehender IT-Lösungen für spürbaren Mehrwert in Stadtgesellschaft oder Stadtverwaltung sorgen.
	Erhöhung des Standardisierungsgrads	Vorhaben, die die Einführung von referatsübergreifenden Standardlösungen oder den Einsatz von branchenüblicher Standardsoftware bzw. -plattformen zum Ziel haben.
<b>Monetäres Kriterium</b>	Monetärer Nutzen	Vorhaben mit einem hohen Nutzen führen im produktiven Einsatz zu Einsparung von Personal oder Sachmitteln <sup>1</sup> und kompensieren ihre Entwicklungsaufwände. Vorhaben mit mittlerem Nutzen vermeiden zumindest Personalausweitungen.
<b>Dringlichkeitskriterien</b>	Vorbestimmt (Stadtratsbeschluss)	Vorhaben, deren IT-technische Umsetzung im Rahmen eines Stadtratsbeschlusses eindeutig geregelt ist oder für das ein entsprechender Stadtratsantrag vorhanden / avisiert ist.
	Fremdbestimmt (Gesetzlich)	Gesetzlich getrieben (elektronische Umsetzung vorgeschrieben), von der LHM nicht zu beeinflussen oder durch Verträge bestimmt (z.B. Mietsteigerung bei Mietverträgen) sowie die gesetzlich getriebene Anpassung von laufenden IT-Verfahren.
	Betriebskritisch	Für die Aufrechterhaltung der laufenden Aufgaben und der Stabilität des Betriebs kritische Vorhaben, z.B. technisch notwendige Anpassungen.

Abbildung 6: Bewertungsmatrix - schematisch

Im Prozessablauf wird stets sichergestellt, dass eine Entscheidung über die Projekte kongruent zum Haushalt ist.

In dem Prozess ist zudem vorgesehen, dass vom IT-Referat eine Beschlussvorlage zur Genehmigung des Portfolios (inkl. einer Auswahlmöglichkeit) sowie zur gleichzeitigen Genehmigung der neu hinzukommenden stadtratspflichtigen Projekte eingebracht wird.

Ergänzend zu dem jährlich fixierten Beschlusstermin kann durch die quartalsweise Betrachtung (siehe auch nächstes Kapitel) aber auch unterjährig und damit wesentlich effizi-

enter auf sich verändernde Situationen reagiert werden. Hierdurch können Entscheidungen bezüglich stadtratspflichtiger Projekte schneller herbeigeführt werden.

Damit der Stadtrat aber nicht erst zum Zeitpunkt der Beschlussfassung sowohl mit der strategischen Mittelfristplanung als auch der konkreten Jahresplanung für das Folgejahr befasst wird und künftig ein intensiverer inhaltlicher Austausch zwischen Stadtrat und IT-Referat erfolgen kann, sollen die Inhalte der jährlichen Projektportfolioplanung sowie die Schwerpunkte der Mittelfristplanung in einem „Stadtratsseminar IT und Digitales“ den Mitgliedern des IT-Ausschusses einmal jährlich vorgestellt und inhaltlich diskutiert werden.

Seitens des IT-Referats soll dabei zum Einen ein Überblick über die für das Folgejahr geplanten stadtratspflichtigen Projekte vermittelt werden. Die vorgestellten Themen und Projekte sollen diskutiert und erörtert werden, so dass das IT-Referat die politischen Wünsche und Bedarfe in Bezug auf die durchzuführenden Projekte berücksichtigen kann.

Zum Anderen soll das Seminar dazu dienen, ein Review der jährlichen Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie zu ermöglichen und Schwerpunktsetzungen bei der strategische Mittelfristplanung zu diskutieren. Dabei können Anhaltspunkte für die Priorisierung und neue thematische Schwerpunktsetzungen für die Folgejahre festgelegt werden.

Dem Stadtrat wird damit an dieser Stelle die Möglichkeit eröffnet, die vorgelegten strategischen IT- und Digitalisierungsthemen im Gesamtkontext mit den geplanten Projekten betrachten und einschätzen zu können.

Als zeitlicher Umfang wird vorgeschlagen, 1,5 Tage (Freitag Mittag bis Samstag Abend) einzuplanen. Das „Stadtratsseminar IT und Digitales“ soll im Juni/Juli eines jeden Jahres stattfinden, damit die Ergebnisse direkt in den Prozess der jährlichen Projektportfolioplanung einfließen können.

Bei Bedarf soll die Ausgestaltung und der Umfang nach den Erfahrungen der ersten Durchführung angepasst werden.

Am Beispiel eines Projekts aus einem Fachreferat kann der Prozess verdeutlicht werden: Ein Projektwunsch für ein aus Sicht des Fachreferat stadtratspflichtiges Projekt wird mittels Planisware dem IT-Referat digital übermittelt. Die Lösungsberatung des zuständigen Kundencenters verifiziert in gemeinsamen Gesprächen mit dem Fachreferat die Stadtratspflichtigkeit und klärt die Dringlichkeit des Projekts. Aufgrund dieser Gespräche wird festgestellt, dass das Projekt grundsätzlich in den Jahresplanungsprozess mit aufgenommen werden kann.

Für das Projekt erfolgt anschließend eine grobe Aufwandsabschätzung, die in Planisware erfasst wird. Daraufhin bewertet und priorisiert das ITReferat das Projekt anhand der Bewertungsmatrix und führt eine Grobplanung hinsichtlich der für das Projekt notwendigen Ressourcen (Projektleitung, Architektur, Entwicklung und Finanzen) durch.

Das Projekt wird bei der Erstellung des Gesamtprojektportfolios mit berücksichtigt und im Rahmen des geplanten Stadtratsseminars im Juni/Juli dem Stadtrat vorgestellt. Nach positiver Resonanz in diesem Seminar wird das Projekt verbindlich in das Gesamtprojektportfolio eingeplant und dieses dem Stadtrat zur endgültigen Entscheidung im Herbst vorgelegt.

### **Quartalsweise rollierende Projektportfolioplanung**

Im Rückblick auf die vergangenen Jahre hat sich gezeigt, dass eine weit in die Zukunft gerichtete Detail-Planung aller IT-Projekte für einen Zeithorizont eines ganzen Jahres ein

hoher Abstimmungsaufwand verursacht wird und zudem eine erhebliche Unschärfe entsteht. Häufig wichen geplante Kapazitäten und Ressourcen von den zum Zeitpunkt der Projektrealisierung tatsächlich benötigten deutlich ab. Dies führte zu erneut aufwändigen Neuplanungen und Verschiebungen zwischen den Projekten.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die sich stetig und immer schneller verändernden Umfeldbedingungen bei zugleich begrenzt verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen, vor allem in der IT der Landeshauptstadt München, eine höhere Flexibilität erfordern, um kurzfristige Umpriorisierungen der Projekte vornehmen zu können.

Der daraus entstehenden Notwendigkeit einer flexibleren, schnelleren und kurzfristigeren Projektportfolioplanung und -anpassung wird durch die Einführung einer rollierenden quartalsweisen Planungssicht Rechnung getragen:

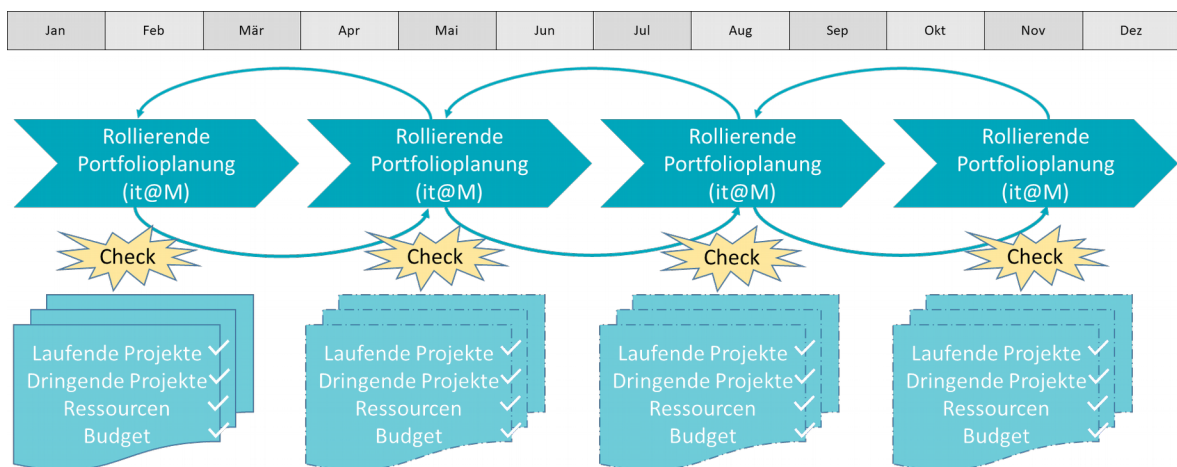


Abbildung 7: Rollierende Projektportfolioplanung

Im Rahmen dieser quartalsweise rollierenden Projektportfolioplanung wird die Entwicklung der laufenden und ggf. neu hinzukommenden Projekte der Ressourcen- und Budgetsituation im IT-Referat für das Folgequartal gegenübergestellt.

Somit kann in jedem Quartal und damit sehr kurzfristig auf sich verändernde Situationen reagiert werden. Unter anderem wird schnell erkannt, wo und wann Ressourcen auf laufende Projekte umverteilt oder für neue oder sich im Wartezustand befindliche Projekte verfügbar gemacht werden können.

Ebenfalls kann sichergestellt werden, dass durch die im Prozess der rollierenden Planung nunmehr verbindlich verankerte direkte und regelmäßige Kommunikation mit den Referaten und Eigenbetrieben die Vielzahl kleinerer, nicht stadtratspflichtiger Projekte oder auch Lifecycle-Maßnahmen flexibel, unbürokratisch und ohne großen Vorlauf realisiert werden kann. Somit ist auch für diese Themen eine deutliche Effizienzsteigerung zu erwarten.

Die quartalsmäßige Überprüfung der Projekte wird RIT-intern, unter Einbeziehung der betroffenen Organisationsbereiche, durchgeführt. Die daraus möglicherweise erkennbaren Kapazitätslücken oder -überhänge werden in Bezug auf die benötigten Fähigkeiten bewertet. Auf Basis der dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden, soweit möglich, Kapazitäten zwischen den betrachteten Projekten verschoben und somit ein Ausgleich herbeigeführt.

Da sich alle relevanten Daten im Planungswerkzeug Planisware befinden, entsteht hierdurch rasch und effizient eine detaillierte Planung des Projektportfolios für das nächste Quartal.

Auch dieser Prozess lässt sich anhand eines Beispiels verdeutlichen: Im Rahmen der quartalsweisen Planung der aktuell laufenden Projekte stellt das Portfoliomanagement fest, dass bei zwei laufenden Projekten eingeplante Ressourcen in den Bereichen Projektleitung und Entwicklung nicht vollständig ausgeschöpft werden.

Gleichzeitig meldet ein Fachreferat ein dringliches, neues Projekt an, das vom Umfang her nicht stadtratspflichtig ist.

Das Portfoliomanagement prüft nun zusammen mit den Kundencentern, inwieweit die freigebliebenen Ressourcen für das neue Projekt verwendet werden können, Dabei werden insbesondere die erforderlichen Fähigkeiten berücksichtigt. Da diese in diesem Fall für das neue Projekt passend sind, erfolgt eine Umverteilung, so dass das neue Projekt rasch und flexibel gestartet werden kann.

### **Fazit**

Durch die Kombination der strategischen Planung von Projekten über einen Zeitraum von 5 Jahren (strategische Mittelfristplanung), der jährlichen Planung der stadtratspflichtigen Projekte und der rollierenden Projektportfolioplanung wird das IT-Referat künftig einen deutlich besseren und transparenteren Überblick über den Verlauf der die IT-Strategie unterstützenden Projekte abbilden können.

Die Jahresplanung liefert neben der Konkretisierung des Projektportfolios wichtige und maßgebliche Finanzdaten sowohl für die Haushaltsplanung der Hoheitsverwaltung als auch für die Wirtschaftsplanung des Eigenbetriebs .

Die quartalsweise rollierende Projektportfolioplanung und -anpassung wird ergänzend dazu eingeführt, um im Jahresverlauf schneller und flexibler auf sich verändernde Situationen reagieren zu können.

Das IT-Referat kann seinem Auftrag zur Steuerung der IT der Landeshaupt München dadurch besser gerecht werden.

Der Stadtrat erhält die notwendige und gewünschte Transparenz und Möglichkeit zur direkten Einflussnahme auf das umzusetzende IT-Projektportfolio. Insbesondere trägt die beschriebene Vorgehensweise auch dem in Antrag Nr. 14-20 / A 04853 von Herrn StR Dr. Florian Roth, Herrn StR Sebastian Weisenburger, Frau Str'in Angelika Pilz-Strasser und Frau StR'in Anja Berger artikulierten Wunsch des Stadtrats Rechnung, gebündelt über künftige Digitalisierungsprojekte inklusive Zeitplan und Finanzierung sowie über den Fortschritt laufender Initiativen regelmäßig informiert zu sein.

Die Flexibilität wird gesteigert, so dass auf kurzfristige Bedarfe der Referate und Eigenbetriebe rasch reagiert werden kann.

Darüber hinaus kann eine effektivere und effizientere Nutzung der verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen sichergestellt werden.

### **3. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate**

Der Entwurf der Beschlussvorlage wurde allen Referaten sowie dem GPR und der Gleichstellungsstelle zur Stellungnahme zugeleitet.

neolT bedankt sich ausdrücklich für die zahlreichen Rückmeldungen.

Die Gesamtpersonalvertretung, das Baureferat, die Münchner Stadtentwässerung, die Markthallen München, die Stadtgüter München, das Kreisverwaltungsreferat, das Perso-



nal- und Organisationsreferat, das Referat für Stadtplanung und Bauordnung und die Stadtkämmerei meldeten Fehlanzeige.

Im Folgenden werden die eingegangenen Stellungnahmen dokumentiert und kommentiert:

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
DIR_01	Mit der Beschlussvorlage besteht von Seiten des Direktoriums Einverständnis.	neolT bedankt sich für die Zustimmung.
GST_01	Grundsätzlich besteht mit der Beschlussvorlage Einverständnis.	neolT bedankt sich für die Zustimmung.
GST_02	Die Gleichstellungsstelle möchte jedoch anregen, dass sie zu dem geplanten „Stadtratsseminar IT und Digitales“ eingeladen wird. (...) Hier sieht die Gleichstellungsstelle die Notwendigkeit, gleichstellungspolitische Anliegen einzubringen und auch in die Mittelfristplanung einbezogen zu werden.	neolT bedankt sich für die Anregung und greift diese gerne auf.
KR_01	Mit der per Mail vom 09.10.2020 zugeleiteten Sitzungsvorlage für den IT-Ausschuss vom 09.12.2020 besteht seitens des Kommunalreferats grundsätzlich Einverständnis.	neolT bedankt sich für die Zustimmung.
KR_02	Die Fortschritte des Programms neolT, welche zum zwischenzeitlichen formalen Abschluss zahlreicher Themenfelder führen, erkennen auch wir an. Die damit verbundenen Umsetzungsmaßnahmen der letzten Jahre haben jedoch immer wieder zu zusätzlichen Belastungen und Unsicherheiten im Tagesgeschäft geführt. Von daher ist es nunmehr wichtig, es den neu gestalteten Organisationen sowohl bei it@M bzw. im IT-Referat, als auch in den anderen Referaten zu ermöglichen, sich in den geänderten Gegebenheiten zurecht zu finden, um in den neuen Prozessen dauerhaft effizient arbeiten zu können. Hierzu wird eine regelmäßige Überprüfung dieser Prozesse an den täglichen Anforderungen notwendig sein.	neolT stimmt den Ausführungen zu. Die angeregte Überprüfung der Prozesse wird bereits in 2021 mit der Evaluation der IT-Service Operations Prozesse nach ITIL angegangen.
KR_03	Gleichwohl versprechen wir uns bei einigen Themen, bspw. der Einführung des Qualitätsmanagements im RIT künftig noch spürbare Verbesserungen für die tägliche Zusammenarbeit.	neolT bedankt sich für die Ausführungen. Auch das IT-Referat sieht im Geschäftsprozessmanagement einen entscheidenden Schlüssel zum Gelingen



Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Wie in Kapitel 1.4 zurecht dargestellt wird, besteht durch weitere Maßnahmen aus dem Programm neoIT das Risiko zusätzlicher Belastungen von Kolleg*innen. Dieses Risiko wird durch die gegenwärtige Situation bspw. durch die notwendigen Abstellungen im Rahmen von PEIMAN noch verstärkt.</p> <p>Im Hinblick auf die anstehenden Digitalisierungsthemen ist es aus Sicht des Kommunalreferats von besonderer Bedeutung, den neuen Bereich Geschäftsprozessmanagement durch eine möglichst rasche Besetzung der bereits vom Stadtrat genehmigten Stellen auf bzw. auszubauen.</p>	<p>der Digitalisierung. Da diese Aufgabe gemäß Leistungsschnitt aber den Referaten und Eigenbetrieben zugewiesen ist, besteht hinsichtlich der Besetzung von Stellen leider keine Möglichkeit der Einflussnahme durch das IT-Referat.</p>
KR_04	<p>Den geplanten Aufbau einer mehrstufigen Projektportfolioplanung begrüßen wir. Hierbei ist es bei der geplanten strategischen Mittelfristplanung von IT-Projekten aus unserer Sicht wichtig, neben politischen Schwerpunktsetzungen, Finanz- und IT-Strategien sowie technischen Erfordernissen die Referatsinteressen nicht unbeachtet zu lassen, diese müssen gleichberechtigt betrachtet und berücksichtigt werden. Da diese Interessen durchaus auch in Konkurrenz zueinander stehen werden, wird für deren Gewichtung für den konkreten Einzelfall noch ein Verfahren auszuarbeiten sein. Aus den vorliegenden Unterlagen ist dies bislang noch nicht ersichtlich.</p> <p>Ungeachtet dessen erhoffen auch wir uns durch das Konzept einer rollierenden IT-Projektportfolioplanung ein flexibles und unbürokratisches Vorgehen bei der Realisierung kleinerer Vorhaben, wie es in der Vergangenheit durch den Abruf von Kontingenten möglich war.</p>	<p>neoIT bedankt sich für die Ausführungen.</p> <p>Ein Ziel des Programms neoIT ist, die Kundenorientierung der IT zu verbessern. Insoweit werden Referatsinteressen bei der künftigen IT-Projektportfolioplanung Berücksichtigung finden. Die detaillierten Prozesse, die dies sicherstellen, werden derzeit ausgearbeitet und dokumentiert.</p> <p>Wie von Ihnen beschrieben, soll die quartalsweise IT-Projektportfolioplanung im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten genau den Spielraum für unbürokratisches und flexibles Handeln geben.</p>
KULT_01	<p>Gegen die Beschlussvorlage werden keine Einwendungen erhoben.</p> <p>Wir weisen aber darauf hin, dass das Ziel „Erhöhung der Nutzer*innenzufriedenheit durch eine deutlich verbes-</p>	<p>neoIT bedankt sich für die Zustimmung.</p> <p>Die Zufriedenheit der Nutzer*innen spiegelt sich in unterschiedlichen Facetten wider. Sie wird u.a. durch den Einsatz moderner, marktüblicher Produkte</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	serte Berücksichtigung der Nutzer*innenbedürfnisse“ aus dem Auftrag an das Programm neolT – Neuorganisation der IT wesentlich stärkerer Beachtung bedarf, da hier aus Sicht des Kulturreferates noch großer Verbesserungsbedarf vorhanden ist	gefördert, aber auch durch rasche und nachhaltige Störungsbeseitigung oder die zeitgerechte Bereitstellung komfortabler Fachanwendungen. All diese Themen befinden sich in den einzelnen neolT-Projekten noch in Bearbeitung. Die Erreichung des Ziels wird mit Nachdruck verfolgt.
RAW_01	1. Programmbericht neolT 2020 Wir erkennen an, dass die komplexe Aufgabe der IT-Neuorganisation seitens der Programmleitung, der Teilprojektleitungen und der vielen Projektteams im Sinne eines guten Projektmanagements stringent und weitgehend zeitgerecht umgesetzt wurde.	neolT bedankt sich für die Anerkennung.
RAW_02	Zu Seite 4, Ziff. 1.1. Programmüberblick, Absatz 5, erster Spiegelpunkt, weisen wir darauf hin, dass es sich bei den neu gegründeten „GPAMs“ nicht um „IT-Einheiten“ handelt. Diese Aussage würde zu Mißverständnissen führen. Wir bitten diese Formulierung zu ändern.	neolT bedankt sich für diesen Hinweis. Die angesprochene Formulierung wurde aus der Beschlussvorlage 14-20 / V 09982 vom 23.11.2017 übernommen. Sie war damals bereits unscharf. Es wird darauf geachtet, dass diese Formulierung in Zukunft vermieden wird.
RAW_03	<p>Problematisch sind aus unserer Sicht die Auswirkungen der Umsetzung: Insbesondere die Zentralisierung des dezentralen technischen Vor-Ort-Supports (ehem. FTD – fachlich-technische Dienstleistungen) hat für den täglichen Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen in den Fachbereichen des Referats für Arbeit und Wirtschaft negative Folgen (Unzufriedenheit durch Mehraufwände und dadurch entstehende Zeitverluste in der fachlichen Arbeit).</p> <p>Die wesentlichen Ursachen sind in diesem Zusammenhang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der schnelle zeitnahe Zugriff auf den Vor-Ort-Service durch die FTD-Kollegen bei Ad-Hoc-Problemen ist nicht mehr möglich.</li> <li>• Die wichtige Vor-Ort-Unterstützung von Veranstaltungen durch technisch versiertes Personal ist weg gefallen.</li> <li>• Es wurden die eindeutig durch</li> </ul>	<p>neolT bedankt sich für die Ausführungen und stimmt diesen im Wesentlichen zu.</p> <p>Die Belegschaft ist durch die Reorganisation Belastungen und Unsicherheiten im Tagesgeschäft ausgesetzt. Aus Sicht neolT ist es wichtig zu ermöglichen, dass sich die neu gestalteten Organisationen, insbesondere die vom RAW angesprochenen Teams, an die geänderten Gegebenheiten anzupassen, um in den neuen Prozessen dauerhaft effizient arbeiten zu können.</p> <p>Die Zufriedenheit der Nutzer*innen spiegelt sich in unterschiedlichen Facetten wider. Sie wird u.a. durch den Einsatz moderner, marktüblicher Produkte gefördert, aber auch durch rasche und nachhaltige Störungsbeseitigung oder die zeitgerechte Bereitstellung komfortabler Fachanwendungen. All diese Themen befinden sich in den einzelnen neolT-Projekten noch in Bearbeitung.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>die IT begründeten kleinen täglichen IT-Dienstleistungen an das Referat delegiert.</p> <p>Wir haben der Programmleitung bzw. den jeweils Verantwortlichen des Programms die Probleme immer wieder rückgemeldet.</p> <p>Zeitnah gehen nun die Funktionseinheiten „Arbeitsplatzintegration“ „Qualifizierter Service-Desk“ und „Filiale“ in Betrieb. Das Programm neoIT erreicht damit wieder wichtige Meilensteine. Es bleibt aus dezentraler Sicht zu hoffen, dass diese Maßnahmen rasch positive Effekte zeitigen werden.</p> <p>Fazit: Bei Erfüllungsgraden der eingangs genannten Ziele insbesondere bei Nr. 2: „Verbesserte Abdeckung der IT-Nutzerbedürfnisse sowie Erhöhung der Zufriedenheit der IT-Nutzer*innen und Beschäftigten in der IT“ ist aus unserer Sicht noch „Luft nach oben“.</p> <p>Bezüglich der beschriebenen Stati der Teilprojekte erwarten wir, dass durch die Praxis in der Linie die zu erzielenden Effekte tatsächlich erreicht und uns als Kunden transparent dargestellt werden. Wir werden in diesem Zusammenhang 2021 unsere Zufriedenheitsumfrage aus dem Jahr 2019 zur Evaluierung der Verbesserungen („Vergleichbarkeit vorher / nachher“) wiederholen.</p>	<p>Die Erreichung des Ziels wird mit Nachdruck verfolgt.</p>
RAW_04	<p>2. Umsetzung der neuen Projektportfolioplanung</p> <p>Unter der Prämisse, dass dieses Vorhaben, wie beschrieben, umgesetzt und gelebt wird, halten wir diese Maßnahme für zielführend.</p> <p>Insbesondere die Umsetzung der Aussage folgender Formulierung im Text Seite 20, unterhalb der Abbildung 6, halten wir für wichtig: „...dass die Entscheidung, welches Projekt in das jährliche Portfolio aufgenommen wird, nicht</p>	<p>neoIT bedankt sich für die Zustimmung.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	anhand subjektiver Kriterien getroffen wird, sondern objektive und nachvollziehbare Faktoren wie z.B. der immer wichtiger werdende monetäre Nutzen eines Projekts oder dessen Dringlichkeit die Entscheidungsgrundlage bilden.“	
RAW_05	3. Einführung des „Stadtratsseminars IT und Digitales“ Auch diese Maßnahme halten wir, wie beschrieben, unter dem Aspekt eines intensiveren, inhaltlichen Austausches zwischen Stadtrat und IT-Referat für sinnvoll, um zeitnah die politischen Wünsche und Bedarfe in Bezug auf die durchzuführenden Projekte berücksichtigen zu können.	neoIT bedankt sich für die Zustimmung.
RGU_01	Das RGU stimmt der Beschlussvorlage grundsätzlich zu.	neoIT bedankt sich für die Zustimmung.
RGU_02	Hinsichtlich der geplanten dreiteiligen Projektportfolioplanung merken wir folgendes an: Eine strategische Mittelfristplanung ist sinnvoll, die fachlichen Anforderungen sind aber nicht immer in 5-Jahres-Zyklen vorhersehbar und planbar. Für den jährlichen Planungszyklus bitten wir zu berücksichtigen, dass im Rahmen der dezentralen Planungen der Referate die Projekte bzw. IT-Vorhaben bereits intensiv vorqualifiziert und auch die dezentrale Priorität festgelegt wurde. Im Falle einer negativen Umsetzungsentscheidung im RIT sind die dafür aufgewendeten Ressourcen verloren. Um diese Ressourcen möglichst gering zu halten, ist eine enge, zeitnahe und transparente Kommunikation zu den Ergebnissen der Projektportfolioplanung zwischen RIT und den Fachreferaten essenziell.	neoIT bedankt sich für die Ausführungen.  Ein Ziel des Programms neoIT ist, die Kundenorientierung der IT zu verbessern. Insoweit werden Referatsinteressen bei der künftigen IT-Projektportfolioplanung Berücksichtigung finden. Dies wird auch so frühzeitig geschehen, dass unnötige Aufwendungen für die Planung weitestgehend vermieden werden.
RGU_03	Wir begrüßen die Idee des Stadtratsseminars IT und Digitales. Wir bitten jedoch, die Interessen der Fachreferate bei der politischen Vorabstimmung angemessen zu berücksichtigen.	neoIT bedankt sich für die Anregung und wird diese gerne berücksichtigen.
SOZ_01	Zu P1 – Reorganisation der IT, Verlagerung des IT-Budgets (S. 6, Spiegel-	neoIT bedankt sich für die Ausführungen.

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>strich 6):</p> <p>Die Finanz-Prozesse sind aus planerischer/strategischer Sicht zwar festgelegt, aber in der Praxis noch nicht etabliert und oft noch unklar. Gerade bei IT-Vorhaben mit fachlichen und IT-technischen Finanzierungsbedarfen und -beschlüssen stellt sich die Sachlage für das Referat und die jeweiligen Projekte als komplizierter und sperriger als bisher dar, da zwei Genehmigungsinstanzen (IT und Fachreferat) erforderlich sind und sich abstimmen müssen. Dies wird vermutlich zukünftig noch durch das Zusammenspiel zwischen IT-Projektportfolioplanung, IT-Haushaltsplanung und Fachbeschlüssen für die Finanzierung externer Unterstützung bei Fachverfahren noch verschärft. Welche Optimierungsmöglichkeiten in Betracht kommen, sollte unseres Erachtens im Rahmen der Maßnahme „Einführung IT-Portfoliomanagement“ detaillierter betrachtet und deren Umsetzung im Anschluss daran angestoßen werden.</p>	<p>Die beim IT-Referat verortete Verantwortung für das IT-Budget ist eine Neuerung, die sich im Zusammenspiel mit den Referaten bereits im Jahr 2020 gut eingespielt hat.</p> <p>Die jährliche IT-Projektportfolioplanung ist – wie oben in Abschnitt 2.3 ausgeführt – eng mit der Haushaltsplanung verzahnt. Budgetrelevante Fachbeschlüsse der Referate unterliegen den gleichen Vorgaben der Haushaltsplanung und sind insoweit mit dieser ebenso synchronisiert. Aus diesem Grund wird hier keine Verkomplizierung, sondern sogar eine deutliche Vereinfachung der Abstimmung gesehen.</p> <p>Die detaillierten Prozesse der drei Ebenen der IT-Projektportfolioplanung, werden derzeit ausgearbeitet und dokumentiert.</p>
SOZ_02	<p>Zu P4 – Prozesse und Tools, Abschaffung der Zweistufigkeit und Einführung von ServiceNow (S. 7, Spiegelstrich 8 u. 9):</p> <p>Die Einführung des neuen IT-Serviceportals ServiceNow verursacht in seiner jetzigen Ausformung erhebliche Mehraufwände für das GPAM des Sozialreferats. Ein vollständiger digitaler Bestellprozess ist für die vom GPAM zu bestellenden Produkte in ServiceNow nicht abgebildet worden. Dabei sind die analogen Tätigkeiten des Bestellprozesses, wie beispielsweise die Ermittlung der notwendigen Bestelldaten, die Sammlung und Ablage notwendiger Nutzungsvereinbarungen und die eigentliche Eingabe der Bestelldaten in ServiceNow, durch das GPAM in Ersatzvornahme für it@m zu erledigen.</p> <p>Auch die starre Bündelung der in Ser-</p>	<p>neolT bedankt sich für die Ausführungen.</p> <p>Die Ausrichtung des neuen stadtweit einheitlichen IT-Bestellprozesses ist geprägt von dem Vertrauen, dass Mitarbeitende der Landeshauptstadt München verantwortungsvoll mit den ihnen überantworteten Ressourcen umgehen. Die von neolT empfohlene Variante des IT-Bestellprozesses beinhaltet daher auch keine Beteiligung des GPAMs an diesen operativen IT-Aufgaben mehr. Das Sozialreferat hat sich jedoch für die für Eigenbetriebe erforderliche Variante 2 entschieden, in der IT-Bestellungen wegen entsprechender Budgetverantwortung im Wesentlichen durch eine zentrale Einheit beauftragt werden. Die hierdurch induzierten zusätzlichen Schritte wären für das Sozialreferat durch die Wahl der empfohlenen Prozessvariante vermeidbar.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>viceNow verfügbaren Produkte zu Kategorieklassen und die auf den Kategorieklassen ausgerichtete Berechtigungssteuerung für die Bestellung der Produkte führt zu Mehraufwänden beim GPAM. Hinzu kommt, dass die Verteilung von Produkten, die wegen mangelnder Verfügbarkeit kontingentiert sind, nun doch vom GPAM durchgeführt werden muss und nicht durch den Dienstleister.</p> <p>Die beim GPAM entstandenen Mehraufwände könnten zum einen durch eine Auflösung der starren Bündelung und Veränderung der Berechtigungssteuerung in ServiceNow oder durch eine teilweise Rückführung von Personalressourcen an das SOZ ausgeglichen werden.</p>	<p>neoIT hält die Bündelung von Leistungen in Kategorien für sinnvoll, da hierdurch eine übersichtliche Darstellung sowie die Steuerung von Zugriffsrechten für Spezialartikel umgesetzt werden kann. Die Berechtigungsstrukturen werden in der weiteren Umsetzung der Einführung des IT-Service-Portals in Verbindung mit der Einführung des Identity- &amp; Accessmanagementsystems in 2021 noch erweitert.</p> <p>Eine „Verteilung“ von IT-Artikeln durch das GPAM ist nicht vorgesehen. Insoweit ist diese Anmerkung nicht nachvollziehbar.</p> <p>Eine Rückführung von Personalressourcen sieht neoIT nicht indiziert.</p>
SOZ_03	<p>Zu Ziffer 2 ff. Aufbau einer Projektportfolioplanung für die IT (S. 15 ff.):</p> <p>Bei der Darstellung zu Ablauf und Aufbau der IT-Projektportfolioplanung wird nicht auf die häufige Verschränkung von Fach- und IT-Beschlüssen und der damit verbundenen Verschränkung mit der Haushaltsplanung eingegangen.</p> <p>Das auf Seite 21 Abs. 1 aufgeführte Beispiel aus der Praxis ist nach Ansicht des SOZ nur sehr einfach gehalten und spiegelt die komplexen Abläufe im Umgang mit Fach- und IT-Beschlüssen nicht wieder.</p> <p>Die Abstimmprozesse zum EDB des SOZ sind derzeit weder mit der IT-Portfolioplanung noch den Abstimmprozessen des RIT für dessen EDB optimal synchronisiert.</p> <p>Es kann somit vorkommen, dass IT-Vorhaben in der Projektportfolioplanung geführt werden, für die im Rahmen der EDB-Verhandlungen für den EDB des SOZ später keine oder nur geringe fachliche Ressourcen genehmigt wer-</p>	<p>neoIT bedankt sich für die Ausführungen.</p> <p>Die jährliche IT-Projektportfolioplanung ist – wie oben in Abschnitt 2.3 ausgeführt – eng mit der Haushaltsplanung verzahnt. Budgetrelevante Fachbeschlüsse der Referate unterliegen den gleichen Vorgaben der Haushaltsplanung und sind insoweit mit dieser ebenso synchronisiert. Aus diesem Grund wird hier keine Verkomplizierung, sondern sogar eine deutliche Vereinfachung der Abstimmung gesehen.</p> <p>Bereits in 2020 erfolgte eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Kundenmanagement von it@M und den Referaten im Rahmen der Eckdatenabfrage, die zu einem wohl abgestimmten Ergebnis geführt hat. Dieses Vorgehen wird aktuell noch verfeinert, so dass beispielsweise ab 2021 die Abfrage der für die Eckdatenbeschlüsse erforderlichen Daten digital erfolgen kann.</p> <p>Die detaillierten Prozesse der drei Ebenen der IT-Projektportfolioplanung, werden derzeit ausgearbeitet und dokumen-</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>den. Im Gegenzug kann aber auch die Situation entstehen, dass im EDB des SOZ Mittel für fachliche Ressourcen enthalten sind, denen im EDB des RIT keine IT-Ressourcen mehr gegenüber stehen.</p> <p>Gleiches könnte sich bei stadtweiten oder referatsübergreifenden IT-Projekten zeigen. Diese sind dann zwar in der IT-Projektportfolioplanung geführt und deren Finanzierung ist - was die IT angeht - gesichert. Parallel müssten dann aber auch die fachlichen Kosten beplant und vom Stadtrat genehmigt sein und zwar für jedes beteiligte Referat, da ansonsten das stadtweite IT-Projekt mangels fachlicher Ressourcen ins Leere laufen wird.</p> <p>Dies könnte letztlich dazu führen, dass das IT-Portfoliomanagement eine mit großem Aufwand erstellte Absichtserklärung wird, die die tatsächlichen Realisierungsmöglichkeiten nicht wiedergibt.</p> <p>Auch hier sollte im Rahmen der Maßnahme „Einführung IT-Portfoliomanagement“ eine Prozessoptimierung erfolgen und deren Umsetzung im Anschluss daran angestoßen werden.</p>	<p>tiert.</p>
RBS_01	<p>Das Referat für Bildung und Sport nimmt die Ausführungen des Beschlussesentwurfs „neolT – Neuorganisation der IT Jährlicher Bericht 2020 sowie Beschluss zu Maßnahmen“ zur Kenntnis.</p> <p>Das RBS möchte die Gelegenheit nutzen und sich beim Programm neolT für die bisher geleistete Arbeit und Unterstützung bei der Reorganisation und Gestaltung der GPAM Aufgaben im RBS bedanken. Für die wichtigen noch anstehenden Aufgaben des Windows10 Rollouts, der Migration des Vorlagensystems und der Einführung digitaler Workflows auf Basis Camunda setzen wir weiterhin auf eine konstruktive Zusammenarbeit.</p>	<p>neolT bedankt sich für die Anerkennung und freut sich auf eine weitere konstruktive Zusammenarbeit mit dem RBS.</p> <p>Ein Ziel des Programms neolT ist, die Kundenorientierung der IT zu verbessern. Insoweit werden Referatsinteressen bei der künftigen IT-Projektportfolioplanung Berücksichtigung finden. Die detaillierten Prozesse, die dies sicherstellen, werden derzeit ausgearbeitet und dokumentiert.</p>

Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	<p>Die Ansätze des IT-Projektportfoliomanagements mit drei Granularitätsstufen sehen wir als vorteilhaft und zielführend an. Bei der Umsetzung bitten wir darauf zu achten, die Belange der Fachreferate bzgl. Prioritäten, Strategien und personellen Ressourcen angemessen zu berücksichtigen. Die Planung von IT-Themen ist von fachlichen Notwendigkeiten geprägt.</p>	
RBS_02	<p>Ziffer 1.2 – Abschnitt Projekt P1 – Reorganisation der IT LHM</p> <p>3. Aufzählungspunkt: Zitat „Trotz der Zusatzbelastung der Organisation durch die Integration von Beschäftigten aus dem RBS im Zuge des Transfers von Aufgaben und Personal zur LHM-Services GmbH konnte die neue Organisation zeitgerecht und erfolgreich etabliert werden.“</p> <p>Diesem Satz liegt eine nicht zutreffende Kausalität zugrunde. Fakt ist, aufgrund der Auflösung des Sonderbereichs RBS-IT gemäß MIT-Konkret im Rahmen des OrgaIT Projekts wurden Aufgaben und Personal zu it@M übertragen. Dies geschah zeitgleich mit den „normalen“ neoIT Aktivitäten. Eine Verknüpfung mit der Auslagerung zur LHM-S besteht nur zeitlich, nicht jedoch inhaltlich.</p> <p>Wir bitten den obigen Satz zu streichen oder zu ändern in: „Trotz der Zusatzbelastung der Organisation durch die Integration von Beschäftigten aus dem RBS im Zuge der Auflösung des Sonderbereichs RBS-IT gemäß MIT-Konkret durch Transfers von Aufgaben und Personal zu it@M konnte die neue Organisation zeitgerecht und erfolgreich etabliert werden.“</p>	<p>neoIT bedankt sich für die Anmerkung.</p> <p>Die betreffende Passage im Beschluss-text wurde angepasst.</p>
RBS_03	<p>Ziffer 1.5 Ausblick auf den nächsten Berichtszeitraum</p> <p>Tabelle letzter Eintrag, neoIT (S. 15):</p>	<p>neoIT bedankt sich für die Anmerkung.</p> <p>Ziel von neoIT ist es unter anderem, die Wirtschaftlichkeit der IT insgesamt zu er-</p>



Referat / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	Zitat: „Ausarbeitung von weiteren Maßnahmen zum Abbau von noch vorhandenen Doppelstrukturen, wie z. B. beim Anforderungsmanagement für referatsübergreifende oder stadtweite Themen oder das IT-Projektmanagement“, bitten wir zu ergänzen um „unter Beachtung des festgelegten Leistungsschnitts“.	höhen. Sofern im Rahmen dieser Aufgabe Unzulänglichkeiten im Leistungsschnitt identifiziert werden, wird neoIT diese aufgreifen. Zudem ist es ein latenter Auftrag des IT-Referats, die IT laufend effizienter und effektiver zu gestalten. Das gilt auch für den Leistungsschnitt. Sollten hier Anpassungen vorgenommen werden, ist selbstverständlich der Stadtrat damit zu befassen, da der jetzige Leistungsschnitt ebenfalls vom Stadtrat beschlossen worden ist.

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

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

### **Korreferentin und Verwaltungsbeirat**

Der Korreferentin des IT-Referats, Frau Stadträtin Sabine Bär, und der zuständige Verwaltungsbeirat, Herr Stadtrat Lars Mentrup, haben einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Das IT-Referat wird beauftragt, die IT-Projektportfolioplanung in der beschriebenen Ausgestaltung umzusetzen.
2. Das IT-Referat wird beauftragt, das „Stadtratsseminar IT und Digitales“ zu etablieren.
3. Der Antrag 14-20 / A 06131 von Herrn StR Alexander Reissl und Herrn StR Otto Seidl vom 06.11.2019 ist geschäftsordnungsmäßig erledigt.
4. Der Antrag Nr. 14-20 / A 04853 von Herrn StR Dr. Florian Roth, Herrn StR Sebastian Weisenburger, Frau Str'in Angelika Pilz-Strasser und Frau StR'in Anja Berger ist geschäftsordnungsmäßig erledigt. Über die noch offenen Punkte des Antrags (Ziffern 2, 3 und 4) wird in der Sitzungsvorlage „München. Digital. Erleben – Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie 2020“ berichtet.
5. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

**III. Beschluss**

nach Antrag.

Über den Beratungsgegenstand wird durch die Vollversammlung des Stadtrates endgültig beschlossen.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/-in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

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 - Beschlusswesen**