

**München Portal der Zukunft**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04375**

**Beschluss des IT-Ausschusses vom 10.11.2021 (VB)**

Öffentliche Sitzung

**Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>2</b>
Zusammenfassung.....	2
1. IST-Zustand.....	3
2. SOLL-Zustand und Zielbild des München Portal der Zukunft.....	4
3. Vorgehensweise zur Umsetzung.....	5
3.1. Konkretisierung der Aufgabe.....	5
3.2. Lösungsbausteine.....	6
3.3. Konkrete Vorgehensweise.....	9
3.3.1. Entwicklung der Lösungsbausteine.....	9
3.3.2. Digitalisierung der Geschäftsprozesse.....	11
4. Bedeutung für die digitale Transformation der LHM.....	11
5. Vollkosten (IT-Sicht).....	12
5.1. Nutzen (IT-Sicht).....	14
5.2. Feststellung der Wirtschaftlichkeit.....	17
5.2.1. Ergebnisse der IT-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	17
5.2.2. Erläuterung der IT-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	18
6. Datenschutz, Datensicherheit und IT-Sicherheit.....	18
7. IT-Strategiekonformität und Beteiligung.....	18
8. Sozialverträglichkeit und Technologiefolgeabschätzung.....	18
9. Darstellung der Kosten und der Finanzierung.....	19
9.1. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	19
9.2. Finanzierung.....	19
10. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate.....	19
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>25</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>26</b>

## I. Vortrag des Referenten

### Öffentlichkeit und Nichtöffentlichkeit

Zu dieser öffentlichen Vorlage gibt es eine ergänzende nichtöffentliche Beschlussvorlage „München Portal der Zukunft“, SV-Nr. 20-26 / V 04376.

### Zusammenfassung

Im Rahmen des Beschlusses KVR Online 2023 (siehe Beschlussziffer 2 zur Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 01894) wurde das IT-Referat beauftragt, dem Stadtrat baldmöglichst ein Grobkonzept für das München Portal der Zukunft zur Entscheidung vorzulegen. Das München Portal der Zukunft ist eine der zentralen Digitalisierungsmaßnahmen der Digitalisierungsstrategie 2019. Mit der vorliegenden Beschlussvorlage kommt das IT-Referat dem Auftrag des Stadtrats nach und ersucht um Genehmigung eines gleichlautenden IT-Projekts zur Umsetzung des hiermit vorgelegten Konzepts.

Mit dem München Portal der Zukunft (MPdZ) werden die Voraussetzungen geschaffen für attraktive, komfortable Verwaltungsleistungen, die als durchgängig digitale Ende-zu-Ende-Prozesse sowohl für Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen als auch für die Verwaltung spürbare Beschleunigungs- und Effizienzeffekte bringen. Nur wenn die Verwaltung ihre Geschäftsprozesse umfassend digitalisiert und automatisiert, kann sie auch in Zukunft ihre Leistungsfähigkeit für eine wachsende Stadtgesellschaft aufrecht erhalten.

Das MPdZ beinhaltet die Summe der Funktionen und technischen Komponenten, mit deren Hilfe digitale Inhalte und Dienste über unterschiedliche Formate (Web oder mobil) und Kanäle (Internet, Apps, Social Media, ...) bereitgestellt und genutzt werden können.

Das MPdZ soll im Rahmen eines gleichlautenden Projekts umgesetzt werden. Gegenstand dieses Projekts ist dabei nicht die Überarbeitung oder gar Ablösung von muenchen.de. Vielmehr stehen die Neugestaltung des Auftritts der Stadtverwaltung in der digitalen Welt, der auch über muenchen.de ausgespielt werden soll, sowie die Bereitstellung von Plattformen für die Digitalisierung der Geschäftsprozesse der LHM im Fokus. Konkret wird das Projekt drei Plattformen aufbauen, die wesentliche Funktionen für die Interaktion mit dem MPdZ, die Abbildung von digitalen Prozessen und die Identifizierung und Authentifizierung der Nutzenden bereitstellen.

Mit der Durchführung des MPdZ-Projekts wird eine digitale Transformation der LHM allerdings nicht von selbst erfolgen. Vielmehr muss die LHM den Blick von der **punktuellen IT-Unterstützung** von Geschäftsprozessen auf die **durchgängige Digitalisierung** der Geschäftsprozesse richten. Dies wird Änderungen der Abläufe in den Referaten und Eigenbetrieben nach sich ziehen und die geplanten Effizienzgewinne mit sich bringen müssen. Gefördert werden können diese Veränderungen auch dadurch, dass die Digitalisierung als explizites Ziel des Geschäftsprozessmanagements hinterlegt wird. Diese Neuausrichtung wird auch Veränderungen in der IT-Organisation zur Folge haben müssen, damit bei fachlichen Anforderungen an die IT aus den Referaten und Eigenbetrieben der zugrundeliegende Geschäftsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung gerät mit dem Ziel, diesen auf den Plattformen zu digitalisieren.

Das Projekt ist derzeit so geplant, dass es auf Basis von Open Source und Eigenentwicklungen umgesetzt wird. Es kann aus heutiger Sicht aber nicht ausgeschlossen werden, dass Beschaffungen in Zukunft erforderlich werden, um das gezeichnete Zielbild in Gänze umzusetzen. Sollte dieser Fall eintreten, wird der Stadtrat entsprechend damit befasst.

werden. Die zahlungswirksamen Mittel für die Umsetzung des Projekts in der derzeit geplanten Form werden mit diesem Beschluss beantragt, sofern sie nicht bereits an anderer Stelle beantragt wurden. Dies gilt insbesondere für die Mittel zur Prozessdigitalisierung im Rahmen des Beschlusses KVR Online 2023 (Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 01894), die hier entsprechend berücksichtigt werden. Das Projekt hat einen positiven Kapitalwert. In der nicht-monetären Betrachtung ist es hinsichtlich der Dringlichkeits- und Qualitätskriterien sowie der externen Effekte wirtschaftlich.

## 1. IST-Zustand

Das digitale Angebot der Landeshauptstadt München (LHM) ist heute stark zersplittert: Neben muenchen.de stehen über 100 verschiedene und nur teilweise aufeinander abgestimmte Webseiten, Social Media-Kanäle und Apps zur Verfügung, um sich zu Fragen der Stadtverwaltung oder Stadtgesellschaft zu informieren oder digitale Dienste zu nutzen.

Diese Vielfalt erschwert das Auffinden und Nutzen der städtischen Angebote für Bürger\*innen und sorgt nicht selten für Unsicherheit, wenn das Erscheinungsbild der verschiedenen digitalen Auftritte Münchens nicht den erwarteten Wiedererkennungseffekt hat.

Auf Seiten von Redaktion und Qualitätssicherung geht mit der heutigen Angebotsstruktur ein hoher Aufwand einher, wenn etwa Informationen über mehrere Kanäle – bspw. Webseiten und Apps – angeboten und gepflegt werden sollen. Dasselbe gilt für die mehrsprachige Bereitstellung von Informationen. Die Qualität und Konsistenz der Inhalte müssen im Fall von Aktualisierungen oder Korrekturen mit hohem Aufwand immer wieder sichergestellt werden. In Summe führt dieser Zustand zu einem stark fragmentierten Auftritt der LHM sowie zu erhöhten Kosten und zeigt daher auch aus wirtschaftlicher Sicht deutlichen Änderungsbedarf auf.

Die LHM arbeitet mit Hochdruck an der Bereitstellung von Online-Diensten für ihre Verwaltungsleistungen. Nicht erst durch Corona steht sie vor der Herausforderung, ihr Informations- und Dienstangebot möglichst vollständig online anzubieten. Das Onlinezugangsgesetz (OZG) verpflichtet Bund, Länder und Kommunen dazu, ihre Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 auch online anzubieten (§1 OZG, siehe [https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/\\_\\_\\_1.html](https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/___1.html)). Ein beträchtlicher Teil der Dienstleistungen der Stadtverwaltung ist heute bereits online nutzbar. Vollständig durchgängige Online-Transaktionen sind allerdings die Ausnahme. Das liegt auch daran, dass die Basisfunktionen für eine sichere Nutzung von Online-Transaktionen wie elektronische Identitäten (eIDs), Postfächer oder Bezahlen heute noch nicht einheitlich bzw. nutzungsfreundlich eingesetzt werden.

Nach Abstimmung zwischen Bund und Ländern muss bei der Umsetzung von Online-Diensten im Sinne des OZG ein vorgegebener Reifegrad (Stufe 3) erreicht werden, der beinhaltet, dass „Antragsverfahren vollständig online abgewickelt werden“ können. „Zur Reifegradstufe 3 gehört insbesondere, dass der Antragsprozess, die Authentifizierung und Nachweisübermittlung online möglich sind“ (siehe <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/info-ozg/info-reifegradmodell/info-reifegradmodell-node.html>). Zudem fordert die Single Digital Gateway Verordnung der EU (siehe <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj>), dass das „Once-Only-Prinzip“ umzusetzen ist. Es besagt, dass Bürger\*innen und Unternehmen ihre Daten gegenüber der Verwaltung nur einmal (once only) bekannt geben müssen. Bei allen weiteren Kontakten sollen diese Daten nach entsprechender Identifizierung und Authentifizierung wiederverwendet werden können.

Auch wenn noch viel zu tun ist, bis für alle Verwaltungsleistungen der geforderte Reifegrad erreicht ist, wird auch dann in erster Linie der aus Bürger\*innensicht wahrnehmbare Teil eines Antragsprozesses vollständig digitalisiert sein. Die Arbeit innerhalb der Verwaltung ist immer noch geprägt von Medienbrüchen und zahlreichen manuellen Tätigkeiten. Einzelne fachliche Workflows in der Sachbearbeitung können IT-gestützt bearbeitet werden, aber eine digitale Transformation der Verwaltung ist nicht erfolgt.

Abläufe und Strukturen und damit Effizienz, Geschwindigkeit und Service-Erlebnis werden kaum verändert. Wie schon in früheren Phasen der „virtuellen Rathäuser“ droht Enttäuschung bei allen Beteiligten, wenn sich zeigt, dass die Online-Fassaden zwar mehr Funktionen enthalten, sich aber an der „Customer Journey“ bzw. der Leistungserbringung im Kern nichts geändert hat. Umso mehr, wenn die Online-Zugänge den Anschein erwecken, dass Verwaltungsleistungen genauso modern und unmittelbar funktionieren sollten wie Bürger\*innen dies vom Online-Banking oder -Shopping bereits gewohnt sind.

## 2. SOLL-Zustand und Zielbild des München Portal der Zukunft

Mit dem München Portal der Zukunft sollen die folgenden 5 Ziele erreicht werden (siehe auch Abbildung 1):

1. **Die Stadtverwaltung hat eine attraktive und konsistente Visitenkarte in der digitalen Welt:** Mit dem MPdZ können digitale Informationen und Dienste der Stadtverwaltung über unterschiedliche Kanäle und bedarfsgerecht für unterschiedliche Zielgruppen und Kommunikationsziele dargestellt werden. Zugleich bilden die durch das MPdZ bereitgestellten verschiedenen, aber konsistenten digitalen Präsenzen (Web, Apps, Social Media...) einen gemeinsamen Rahmen und schaffen so einen Wiedererkennungseffekt und Vertrauen. Egal ob beim Surfen am Smartphone Interesse an Freizeitangeboten der Stadt geweckt wird, unterwegs festgestellte Mängel gemeldet werden sollen, oder am Schreibtisch der Antrag auf eine Verwaltungsleistung gestellt wird, Nutzende des MPdZ können auf ein konsistentes digitales Angebot zugreifen, das ihnen in verschiedenen attraktiven Formaten an Smartphone, Tablet oder PC komfortabel bedienbar zur Verfügung steht und ihnen passend zu ihrer Nutzungssituation ortsbasierte Informationen, Sprachassistenten oder andere Hilfestellungen anbietet.
2. **Die Stadtverwaltung kommuniziert barrierefrei:** Das MPdZ unterstützt die barrierefreie und insbesondere mehrsprachige Darstellung und Nutzung von Inhalten über verschiedene Zugangskanäle hinweg. Dies schließt auch das Sprachkonzept der Leichten Sprache mit ein. Alle Menschen profitieren von der barrierefreien Zugänglichkeit des MPdZ, wenn sie etwa im Freien bei hellem Sonnenlicht kontrastreich dargestellte Inhalte lesen oder sich diese sogar vorlesen lassen können. Menschen mit körperlichen Einschränkungen profitieren in besonderer Weise, da auch für sie alle Inhalte des MPdZ zugänglich und benutzbar sind.
3. **Die Stadtverwaltung bietet Informationen und Dienste so, wie sie der Lebensrealität der Menschen entsprechen:** Das MPdZ bietet der Verwaltung Hilfsmittel, um digitale Inhalte und Dienste mit minimalem Aufwand über verschiedene Kanäle – themen- oder zielgruppenspezifische Websites, Apps, Social Mediakanäle – anzubieten und zu aktualisieren. Zudem können Nutzungsinformationen unter Wahrung des Datenschutzes ausgewertet werden, um in unterschiedlichen Nutzungssituationen jeweils die passenden Dienste anzubieten. Unterwegs mit dem Smartphone im digitalen Angebot der Stadtverwaltung die nötigen Informationen recherchieren und zuhause am Tablet oder PC den gefundenen digitalen Antrags-

prozess nahtlos und vollständig abschließen, das geht mit dem München Portal der Zukunft. Mit ihren präferierten vertrauenswürdigen Anmeldemethoden können Nutzer\*innen sich an unterschiedlichen Endgeräten identifizieren und auf gespeicherte Profilinformationen zurückgreifen. Basierend auf Nutzungsdaten empfiehlt das MPdZ auf Wunsch weitere passende Informationen und Leistungen der Stadtverwaltung.

4. **Die Stadtverwaltung nutzt eine Digitalisierungsplattform, um nutzungs-freundliche und effiziente digitale Verwaltungsleistungen abzubilden:** Das MPdZ beinhaltet als eine zentrale Komponente eine Digitalisierungsplattform. Sie bietet die Möglichkeit, kund\*innenorientierte Verwaltungsleistungen vollständig (Ende-zu-Ende) digital abzuwickeln. So werden nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllt, sondern auch Effizienzpotenziale für die Stadtverwaltung gehoben. Der Gang von Tür zu Tür im Ämterdschungel gehört mit dem MPdZ der Vergangenheit an: Alle Informationen und Arbeitsschritte, die zu einer Verwaltungsleistung gehören, werden digital mit einander verbunden. Nutzende des MPdZ erhalten buchstäblich alles aus einer Hand, auch wenn im Hintergrund mehrere Stellen an der Leistungserstellung beteiligt sind. Auch für die Stadtverwaltung entsteht auf diese Weise deutlicher Effizienzgewinn durch die Optimierung und Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Für die Beschäftigten der LHM führt dies zu Arbeitserleichterungen, denn Datenweitergabe und andere Routineaufgaben werden durch die Digitalisierungsplattform übernommen.
5. **Die Stadtverwaltung nutzt das München Portal der Zukunft als strategische Klammer, um das bestmögliche Zusammenspiel der Lösungsbausteine für eine attraktive digitale Verwaltung zu koordinieren:** Um die ersten 4 Ziele zu erreichen, müssen verschiedene Lösungsbausteine miteinander verbunden werden. Das Umsetzungsprojekt MPdZ dient dazu, die Arbeiten an diesen Bausteinen inhaltlich und zeitlich auf einander abzustimmen.

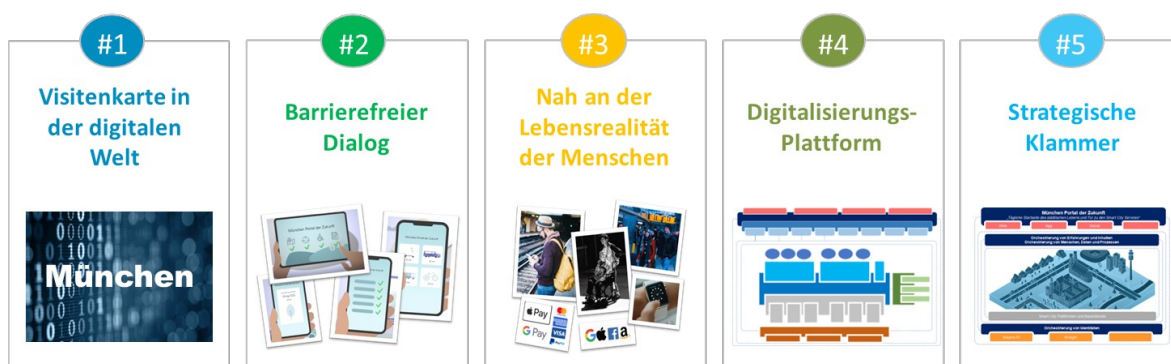


Abbildung 1: Ziele des München Portals der Zukunft

### 3. Vorgehensweise zur Umsetzung

#### 3.1. Konkretisierung der Aufgabe

Um das Zielbild, das in Kapitel 2 beschrieben ist, zu realisieren, wurden die sich daraus ergebenden Anforderungen analysiert und detailliert.

Die Umsetzung des Zielbilds erfordert danach im Wesentlichen die Lösung der folgenden drei Aufgaben- oder Fragestellungen:

- **Orchestrierung von Inhalten und Touchpoints<sup>1</sup>:** Wie sorgt man dafür, dass die Inhalte und Informationen, die die Verwaltung der Stadtgesellschaft zur Verfügung stellen will bzw. die die Stadtgesellschaft von der Verwaltung erwartet, in einer aktuellen, korrekten und konsistenten Art und Weise bei den Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen in geeigneter Form ankommen. Hierbei ist unter der geeigneten Form zu verstehen, dass die Inhalte und Informationen in einer zielgruppenspezifisch angemessenen, modernen, attraktiven und komfortablen Art und Weise über die Kommunikationskanäle und Endgeräte übermittelt werden, die die Zielgruppe gerne und üblicherweise nutzt. Und wie setzt man dies möglichst effizient und wirtschaftlich um?
- **Orchestrierung von digitalen Ende-zu-Ende Prozessen:** Wie sorgt man dafür, dass die Dienstleistungen der Verwaltung so online und digital der Stadtgesellschaft zur Verfügung gestellt werden, dass sie von den Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen in für diese angemessener, zielgruppenspezifischer, moderner, attraktiver und komfortabler Form genutzt werden können, über die Kommunikationskanäle und Endgeräte, die sie gerne und üblicherweise verwenden? Und wie sorgt man dabei dafür, dass die Dienstleistungen der Verwaltung nicht nur an der Schnittstelle zur Stadtgesellschaft digital verfügbar sind, sondern in Gänze, Ende-zu-Ende unter Einsatz der neuen Möglichkeiten im Zeitalter der Digitalisierung optimiert werden?. Wann immer möglich, sollen diese automatisiert und das Once-Only-Prinzip umgesetzt werden. Es ist das Ziel, der Stadtgesellschaft schnelle und attraktive Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen und dabei aus Sicht der Verwaltung möglichst effizient zu agieren, damit die Verwaltung auch in Zukunft bei steigenden Anforderungen und Bevölkerungswachstum ihre Aufgaben lösen kann.
- **Orchestrierung von digitalen Identitäten:** Wie sorgt man dafür, dass sich Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen bei der digitalen Nutzung des Online-Informations- und Dienstleistungsangebots der Verwaltung in einer für diese angemessenen, zielgruppenspezifischen, modernen, attraktiven und komfortablen Form identifizieren und authentisieren können, wenn dies für den jeweiligen Zugang zu Informationen und Dienstleistungen erforderlich ist?

### 3.2. Lösungsbausteine

Zur Umsetzung des Zielbildes und zur Lösung der oben dargestellten Probleme sieht das MPdZ-Projekt – der aktuellen strategischen IT-Ausrichtung entsprechend – Plattformen als Lösungsbausteine vor. Das Projekt definiert dafür drei neue Plattformen, je eine für jedes Problem. Dabei stellt sich die Frage, ob das Zielbild mit eigenen Entwicklungen und Open-Source-Anteilen umgesetzt werden kann oder ob Beschaffungen erforderlich sind. Die Situation stellt sich nach der bisherigen Analyse so dar, dass eine Umsetzung der Plattformen ohne Beschaffung sinnvoll gestartet werden kann. Es ist aber nicht ausgeschlossen, dass Beschaffungen in Zukunft erforderlich werden, um das gezeichnete Zielbild in Gänze umzusetzen. Die Konzepte zur Umsetzung der drei Plattformen werden im Folgenden kurz dargestellt.

<sup>1</sup> Touchpoint (auch Touch Point, wörtlich „Berührungspunkt“) ist ein Begriff des Marketings. Er bezeichnet den direkten Kontakt eines Unternehmens, einer Marke oder eines Wirtschaftsguts (z. B. Ware, Dienstleistung) zu Kund\*innen oder Partner\*innen (vgl. Meyer, C. und Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience, In: Harvard Business Review Vol. 2, 2007.

- **Die Plattform zur Orchestrierung der Inhalte und Touchpoints (kurz: DX Plattform)** wird auf Basis von bereits in Betrieb befindlichen Open-Source-Komponenten agil und modular aufgebaut. Über diese Plattform werden die digitalen Erlebnisse oder Erfahrungen (sog. Digital Experiences) der Bürger\*innen, Unternehmen oder Partner\*innen bei der Nutzung digitaler Angebote der LHM umgesetzt, betrieben oder orchestriert. Hierbei werden die aus Sicht der Nutzenden erforderlichen Kommunikations- oder Interaktionskanäle wie z. B. Web, App, Chat oder Social Media unterstützt.
- **Die Plattform zur Orchestrierung von digitalen Ende-zu-Ende-Prozessen (kurz iBPMS+ Plattform)** wird ebenfalls auf Basis von bereits in Betrieb befindlichen Open-Source-Komponenten agil und modular aufgebaut und weiterentwickelt. Diese Plattform wird für die Realisierung, den Betrieb und die laufende Optimierung von digitalen Ende-zu-Ende-Prozessen eingesetzt und stellt damit ein zentrales Element der Digitalisierung der LHM dar. Perspektivisch muss bei der Digitalisierung der Prozesse auch die Bereitstellung von Daten i. S. des Once-Only-Prinzips gelöst werden. Die Plattform stellt als Kernstück eine auf Open-Source basierende Komponente zur digitalen Prozessorchestrierung und -automatisierung bereit. Die zu entwickelnde Plattform soll auch aus wirtschaftlicher, am Nutzen für die LHM ausgerichteter Sicht evolutionär aufgebaut werden. Das bedeutet, dass die Plattform mit jedem Ende-zu-Ende-Prozess, der auf ihr digitalisiert werden soll, schrittweise weiterentwickelt wird (siehe Abbildung 2). Die Prozesse, die digitalisiert werden sollen, sollten danach ausgesucht werden, ob der zu erwartende Nutzen höher als die zu erwartenden Kosten ist. Um von Beginn an einen hohen Nutzen für die LHM zu generieren, wird das Parkausweismanagement des Kreisverwaltungsreferats (KVR) als erster Prozess auf der Plattform digitalisiert und damit eine der bereits mit **dem Beschluss KVR Online 2023** (Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 01894) beschlossenen Digitalisierungsmaßnahmen auf der neuen Plattform umgesetzt. Im Umfeld der Technologien zur Prozessdigitalisierung werden am Markt vermehrt Lösungen für die ergänzenden Fähigkeiten<sup>2</sup> Robotic Process Automation (RPA) und Citizen Development / Low-Code angeboten. Darüber hinaus finden künstliche Intelligenz und angrenzende Technologien<sup>3</sup> wie Machine Learning oder Natural Language Processing Anwendung in diesem Bereich. Wir betrachten diese als Option für zukünftige Weiterentwicklungen der Plattform und sehen derzeit von entsprechenden Entwicklungen ab, nicht zuletzt, weil der Anteil von Open-Source-Lösungen in diesem Bereich noch eher gering und nicht ausreichend erscheint. Sollten wir zu einem späteren Zeitpunkt die Notwendigkeit für den Einsatz derartiger oder weiterer Lösungen sehen und Beschaffungen dafür erforderlich sein, werden wir den Stadtrat entsprechend damit befassen.  
Da Ende-zu-Ende-Prozesse in der Regel Kommunikation und Interaktion mit

<sup>2</sup> „Robotic Process Automation (RPA) ist eine Softwaretechnologie, die Front- und Backoffice-Prozesse automatisiert durchführt. RPA, manchmal auch als Software-Roboter oder Bot bezeichnet, imitiert, wie Menschen ihren Computer bedienen, Anwendungen nutzen und Prozesse durchführen. Durch das Nachahmen von Benutzereingaben über die Benutzeroberfläche einer Anwendung entfällt das aufwendige Programmieren einer Anwendungsschnittstelle.“ (siehe <https://www.computerwoche.de/a/was-sie-schon-immer-ueber-rpa-wissen-wollten.3546127>; zugegriffen am 16.08.2021)  
Bei Low Code-Entwicklung handelt „es sich um einen modellgetriebenen, visuellen Entwicklungsansatz ..., der im Vergleich zur traditionellen Softwareentwicklung Applikationen bis zu 10 Mal schneller bereitstellen kann, indem der Programmierbedarf erheblich reduziert wird.“ (siehe: <https://www.informatik-aktuell.de/entwicklung/methoden/wie-low-code-die-softwareentwicklung-auf-die-naechste-stufe-hebt.html>; zugegriffen am 16.08.2021)

<sup>3</sup> Machine Learning oder maschinelles Lernen beschreibt den „Erwerb neuen Wissens durch ein künstliches System. Der Computer generiert analog wie ein Mensch selbstständig Wissen aus Erfahrung und kann eigenständig Lösungen für neue und unbekannte Probleme finden.“ (siehe <https://www.computerwoche.de/a/was-sie-ueber-maschinelles-lernen-wissen-muessen.3329560>; zugegriffen am 16.08.2021)

„Natural Language Processing (NLP) ist die Fähigkeit eines Computerprogramms, die menschliche Sprache so zu verstehen, wie sie gesprochen oder geschrieben wird. NLP ist eine Komponente der künstlichen Intelligenz (KI).“ (siehe <https://www.computerweekly.com/de/definition/Natural-Language-Processing-NLP>; zugegriffen am 16.08.2021)

Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen einerseits und Mitarbeitenden der Verwaltung andererseits erfordern, muss die Plattform über entsprechende Schnittstellen oder Portale verfügen bzw. an diese angeschlossen sein. Hierzu wird das Projekt Konzepte eines **Bürger\*innen-Serviceportals** bzw. eines **Verwaltungs-Serviceportals** entwickeln und im Rahmen der während des Projektes zu digitalisierenden Prozesse umsetzen. Die Konzepte und deren Umsetzung werden so gestaltet, dass die Nutzung der Serviceportale eine positive Nutzungserfahrung sowohl für Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen als auch für Mitarbeitende der Verwaltung gewährleisten.

- **Die Plattform zur Orchestrierung digitaler Identitäten (kurz: C2IAM Plattform)** von Bürger\*innen und Unternehmen soll die LHM in die Lage versetzen, Identitäten zu unterstützen, die in der Lebensrealität der Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen eine hohe Akzeptanz und Bedeutung haben. Dadurch sollen mögliche Barrieren, die durch die notwendige Identifizierung und Authentifizierung beim Zugang zu Informationen und Dienstleistungen entstehen können, möglichst vermieden oder zumindest reduziert werden. Wie bei den beiden anderen Plattformen wird auch hier als Kernkomponente eine auf Open-Source basierende Lösung eingesetzt, an die die Anbieter\*innen der zu unterstützenden digitalen Identitäten angebunden werden. Neben der Erledigung der Aufgabe, das Portfolio an digitalen Identitäten zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen und damit die entsprechenden Anbieter\*innen anzubinden, muss das Projekt auch die in diesem Umfeld zu erwartenden deutlichen Weiterentwicklungen hinsichtlich verfügbarer Technologien und Methoden im Blick behalten. Als Beispiel seien hier die Entwicklungen zu sog. Self Sovereign Identities und Wallets erwähnt<sup>4</sup>, die eine Weiterentwicklung digitaler Identitäten und deren komfortable Kombination mit digitalen Tickets oder Ausweisen erlauben. Wir werden diese Entwicklungen im Rahmen des Projekts verfolgen, gegebenenfalls verproben und falls notwendig integrieren. Sollten dafür oder zur Anpassung des Portfolios digitaler Identitäten in der Zukunft Beschaffungen erforderlich sein, die eine Einbindung des Stadtrats erfordern, werden wir den Stadtrat entsprechend damit befassen.

Die Umsetzung der drei Plattformen basiert auf dem starken Einsatz von Open-Source sowie eigener SW-Entwicklung. Letztere insbesondere in den Fällen, in denen Open-Source-Lösungen nicht vorhanden sind oder vorhandene Lösungen angepasst bzw. erweitert werden müssen. Dies kann auch Anpassungen oder Erweiterungen der aktuellen SW- und IT-Architektur der LHM nach sich ziehen. Mit der Umsetzung der drei Plattformen inkl. der beiden Serviceportale ist es aber nicht getan. Das Projekt muss auch die Vorarbeit dafür leisten, dass diese Plattformen während der Projektlaufzeit und insbesondere danach geeignet stadtwweit eingesetzt, betrieben und weiterentwickelt werden. Nur so kann das skizzierte Zielbild dauerhaft für die LHM erreicht werden.

Um dauerhaft einen attraktiven Auftritt der LHM in der digitalen Welt mit entsprechend positiven Nutzungserfahrungen für Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen sowie Mitarbeitende der Verwaltung zu gewährleisten, bedarf es eines stadtwweit umsetzbaren Konzepts zum sog. **Digital Experience Management**, das ein einheitliches Management aller digitalen Nutzungserfahrungen der LHM ermöglichen soll. Dieses Konzept wird Lösungen zur Modellierung von Ende-zu-Ende Nutzungserfahrungen, zur visuellen Gestaltung der Erfahrungen und zum Erstellen und Anpassen von Ende-zu-Ende-Nutzungserfahrungen „on demand“ auf Basis einer Plattform beinhalten müssen. Das MPdZ-Projekt

<sup>4</sup> „Die Self-Sovereign Identity (kurz: SSI) – auch „selbst bestimmte Identität“ genannt – ist ... von den Nutzerinnen und Nutzern selbst erzeugt und wird in einem von ihnen verwalteten digitalen Wallet abgelegt. Der Begriff Wallet stammt aus dem Englischen und bedeutet Geldbörse. In diesem Zusammenhang wird also die digitale Identität sicher aufbewahrt und ist immer verfügbar.“ (siehe <https://muenchen.digital/blog/self-sovereign-identity/>; zugegriffen am 16.08.2021)



wird das Konzept erarbeiten und im Rahmen des Projektes – so weit möglich – umsetzen. Elemente des Konzepts, die organisatorische Veränderungen erfordern, werden nicht vom Projekt umgesetzt werden können.

Im Rahmen des Projektes werden drei neue Plattformen entwickelt, die über die Projektlaufzeit hinaus als Plattformen von der IT weiterentwickelt und betrieben werden müssen. Hierzu bedarf eines Konzeptes zum **Plattform Management**, das beschreibt, wie die Organisation diese Aufgaben erfüllen kann. Auch dieses Konzept wird vom MPdZ-Projekt erarbeitet und im Rahmen des Projektes – so weit möglich – umgesetzt. Neben fachlichen Aussagen wird das Konzept Vorschläge unterbreiten, wie die organisatorische Aufstellung für das Management dieser Plattformen aussehen sollte. Eventuell notwendige organisatorischen Veränderungen werden nicht durch das Projekt umgesetzt werden können.

Mit der Einführung dieser Plattformen, und damit mit der Durchführung des MPdZ-Projekts, sind die Grundlagen für eine digitale Transformation vorhanden, diese wird aber nicht von selbst erfolgen. Auch wenn durch die beiden erarbeiteten Managementkonzepte schon wesentliche Weichen gestellt werden können, ist es unbedingt erforderlich, dass die LHM den Blick von der punktuellen IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen auf die durchgängige Digitalisierung der Geschäftsprozesse richten muss. Dies wird Änderungen der Abläufe in den Referaten und Eigenbetrieben nach sich ziehen und die geplanten Effizienzgewinne mit sich bringen müssen. Gefördert werden können diese Veränderungen auch dadurch, dass die Digitalisierung als explizites Ziel des Geschäftsprozessmanagements hinterlegt wird. Diese Neuausrichtung wird auch Veränderungen in der IT-Organisation zur Folge haben müssen, damit bei fachlichen Anforderungen an die IT aus den Referaten und Eigenbetrieben der zugrundeliegende Geschäftsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung gerät mit dem Ziel, diesen auf den Plattformen zu digitalisieren.

### **3.3. Konkrete Vorgehensweise**

#### **3.3.1. Entwicklung der Lösungsbausteine**

Für alle drei Plattformen liegen die Konzepte und Umsetzungspläne vor. Das MPdZ-Projekt hat wie oben ausgeführt die Aufgabe, drei zentrale Plattformen, zwei Serviceportale und zwei Management-Konzepte umzusetzen und zur Verfügung zu stellen. Die Entwicklung dieser Liefergegenstände erfolgt nicht völlig unabhängig voneinander, da Abhängigkeiten zwischen ihnen bestehen, die bei der Festlegung der einzelnen Entwicklungsschritte beachtet werden müssen. Dies trifft in besonderer Weise auf die iBPMS+ Plattform zu. Wie oben beschrieben, soll diese evolutionär entwickelt werden, indem sie mit der Digitalisierung einzelner Prozesse weiterentwickelt wird. Diese Prozesse, die im Rahmen des Projekts damit digitalisiert werden, werden als eigene agile Produkte entwickelt und danach als produktive Services der Fachlichkeit zur Verfügung gestellt. Das Projekt entwickelt also nicht nur die Plattform, sondern digitalisiert und optimiert Prozesse und erzeugt damit schon während der Projektlaufzeit direkten Nutzen für die Fachlichkeit. Die im Beschluss KVR Online 2023 (Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 01894) für die Jahre 2022 bis 2024 vorgesehenen Prozessdigitalisierungen sollen dabei umgesetzt werden. Bei der Entwicklung der Prozesse wird auch das Datenthema entsprechend zu adressieren sein, um die Voraussetzungen für die Umsetzung des Once-Only-Prinzips frühzeitig zu schaffen. Da Prozess- und Plattformentwicklung parallel laufen, ist eine enge Abstimmung zwischen den agilen Produktentwicklungen notwendig. Das Projekt geht derzeit davon aus, dass bis zu zehn Prozesse auf der Plattform digitalisiert werden müssen, bis die Plattform einen

Funktionsumfang, wie z. B. verfügbare Integrationsbausteine, erreicht hat, bei dem die Kosten für die Digitalisierung weiterer Prozesse möglichst niedrig sind.

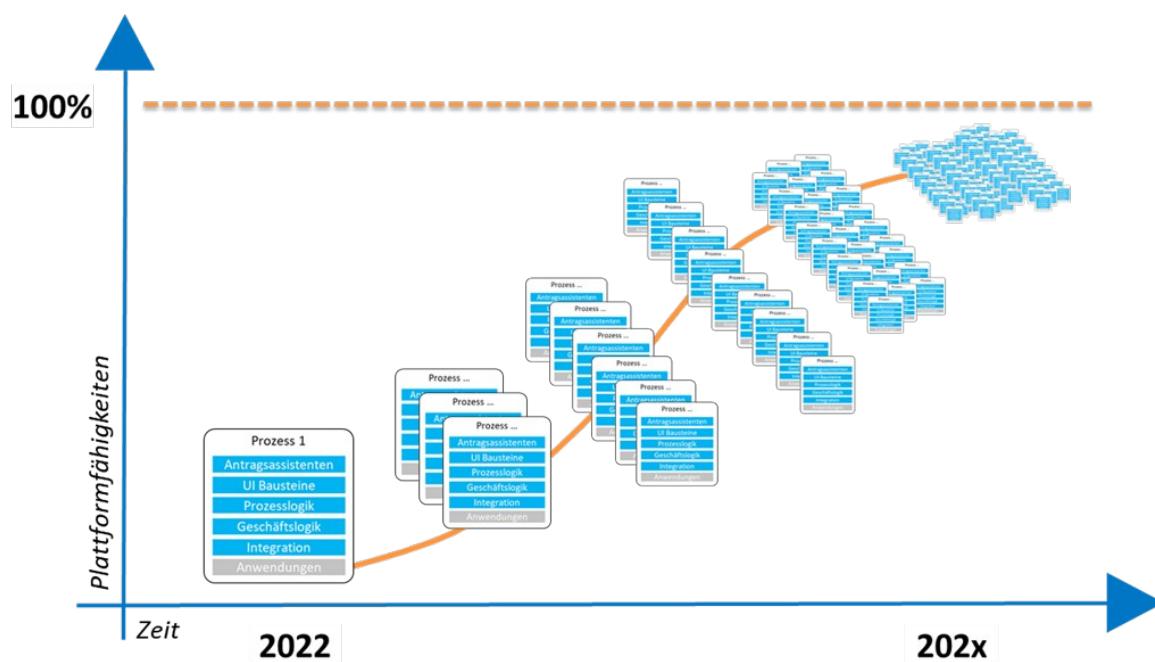


Abbildung 2: Evolutionärer Aufbau der iBPMS+ Plattform

Die Anzahl der initial erforderlichen Prozesse hängt dabei stark von deren Auswahl ab. Mit jedem neuen Prozess sollten für die Plattform relevante neue Funktionen entstehen können. Wie oben angeführt, wird das Parkausweismanagement des KVR als erster Prozess auf der Plattform digitalisiert werden. Dieser Prozess ist dafür prädestiniert,

- da es sich um einen echten Ende-zu-Ende-Prozess mit Beteiligung von Bürger\*innen und Unternehmen sowie Mitarbeitenden des KVR handelt,
- da er die Anbindung von Basissystemen wie OK.EWO erfordert, die auch für die Digitalisierung weiterer Prozesse erforderlich sind,
- da er eine der Digitalisierungsmaßnahmen des KVR im Rahmen des Beschlusses **KVR Online 2023** (Nr. 20-26 / V 01894) darstellt
- und vor allem, da er deutliche Effizienzgewinne bei der Digitalisierung verspricht.

Über diesen Prozess wird die Plattform somit eine deutliche Weiterentwicklung erfahren und die LHM einen deutlichen Effizienzgewinn erzielen können.

Viele Dienstleistungen der LHM erfordern die Identifizierung der Antragsteller\*innen. Dem entsprechend werden Prozesse, die auf der iBPMS+ Plattform digitalisiert werden sollen, eventuell Anforderungen an die Unterstützung weiterer digitaler Identitäten oder anderer Funktionalitäten mit sich bringen. Auf diesem Wege wird auch die C2IAM Plattform kontinuierlich im Rahmen des Projektes den Anforderungen der LHM angepasst. Zudem wird wie oben beschrieben die Entwicklung im Umfeld der Identitäten und Wallets vom Projekt beobachtet. Etwaige neue Lösungen werden verprobt und eventuell als integrale Bestandteile der Plattform entwickelt.

Für die DX Plattform werden die Architekturkonzepte vom Projekt stetig weiterentwickelt. Es findet eine kontinuierliche Abstimmung statt mit den Entwicklungen zu muenchen.de und in Zukunft auch mit den Entwicklungen zur neuen städtischen App, die in Verantwortung der Stadtwerke München (SWM) entwickelt wird. Die zentrale Komponente der DX

Plattform wird wie bisher bei der SWM weiter im Auftrag der LHM betrieben und weiterentwickelt. Wichtiges Ziel der DX Plattform und des Digital Experience Managements ist ein nachvollziehbares und wiederzuerkennendes Erscheinungsbild von Angeboten und Aktivitäten der LHM. Mit der neuen Plattform wird es möglich sein, auch Auftritte zu spezifischen Themen der LHM mit spezifischen Anforderungen an Look&Feel und Layout auf der Plattform zu realisieren. Damit können die Wünsche nach spezifischen Auftritten mit den Vorteilen eines Zugriffs auf alle Informationen und Dienstleistungen der LHM passend zum Konzept des Digital Experience Managements kombiniert werden. Ein neuer Auftritt des Referats für Arbeit und Wirtschaft (RAW) zur Wirtschaftsförderung soll im Rahmen des Projekts in 2022 entsprechend umgesetzt werden.

Das Konzept zum Plattform Management wird parallel zu diesen Aktivitäten im Laufe des Projektes bis 2024 entwickelt und anhand der gewonnenen Erkenntnisse kontinuierlich verbessert.

### **3.3.2. Digitalisierung der Geschäftsprozesse**

Im Rahmen des MPdZ-Projekts sollen neben der Entwicklung der grundlegenden Plattformen selbst bereits bis zu 10 Prozesse inkl. der für den entsprechenden Zeitraum im Beschluss KVR Online 2023 (Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 01894) vorgesehenen Prozesse mit Hilfe der entwickelten Plattformen digitalisiert werden. Der Nutzen für die LHM wird aber im Wesentlichen erst nach Beendigung des Projekts entstehen, indem sukzessive alle Geschäftsprozesse, bei denen die Digitalisierung einen entsprechenden Nutzen verspricht, mit Hilfe der Plattformen digitalisiert werden. Wie oben angeführt, kann dies nur gelingen, wenn alle Referate und Eigenbetriebe diesen Weg verfolgen. In dieser Beschlussvorlage werden sowohl die Aufwände auf IT-Seite als auch der zu erwartende Nutzen durch die Digitalisierung der Prozesse für die Jahre bis 2036 abgeschätzt. Die Kosten ab dem Jahre 2025 werden aber nicht beantragt. Da die Mittel für die Prozessdigitalisierung im Rahmen des Beschlusses KVR Online 2023 (Nr. 20-26 / V 01894) bereits zur Verfügung stehen, werden auch diese Mittel für die Jahre 2022 bis 2024 nicht mehr beantragt. Der durch die Digitalisierung der Prozesse entstehende Nutzen wird hier als nicht haushaltswirksamer Nutzen ausgewiesen. Dies ist angezeigt, da die konkret zu digitalisierenden Prozesse derzeit noch nicht bekannt sind, der tatsächlich entstehende haushaltswirksame Nutzen der einzelnen Prozesse also noch nicht konkret abschätzbar ist. Mit dem nach allen Erfahrungen anderer Organisationen konservativ abgeschätzten Nutzen lässt sich aber nachweisen, dass mit den zu entwickelnden Plattformen des MPdZ ein positiver Kapitalwert über die Jahre erreicht werden kann. Kosten und haushaltswirksamer Nutzen der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ab 2025 inkl. der anfallenden Kosten für Betrieb und Lifecycle Management der MPdZ-Plattformen sollen spätestens Ende 2024 anhand der bis dahin gewonnenen Erfahrungen konkreter berechnet und dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt werden. Dabei werden auch eventuell auf Fachseite anfallende haushaltswirksame Kosten zu berücksichtigen sein. Dies gilt auch für heute noch nicht zu beziffernde Effizienzgewinne auf Seiten der IT, die dadurch entstehen können, dass im Zuge der Digitalisierung von Prozessen auf den MPdZ-Plattformen Fachanwendungen abgelöst oder vereinfacht werden können.

## **4. Bedeutung für die digitale Transformation der LHM**

Mit dem MPdZ wird die LHM erstmals in die Lage versetzt, den Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen ein am Kund\*innennutzen und der Nutzungserfahrung ausgerichtetes digitales und möglichst barrierefreies Angebot sowie einen konsistenten Auftritt im

Internet zu ermöglichen, über den alle Informationen und Dienstleistungen der Stadt digital und online angeboten werden. Kombiniert werden kann dieser Auftritt über das MPdZ mit Ende-zu-Ende gedachten, optimierten und digitalisierten Geschäfts- oder Verwaltungsprozessen, die nicht nur für eine schnelle Erledigung der Anträge aus der Stadtgesellschaft sorgen, sondern dabei einen signifikanten Effizienzgewinn auf Seiten der Verwaltung versprechen. Es spricht z. B. nichts dagegen, Prozesse, die vollständig in der Hoheit der LHM liegen und nicht durch Bundes- oder Landesgesetze mit Hindernissen zur Digitalisierung belastet sind, (fast) vollständig zu automatisieren. Auch wenn durch Gesetze oder andere rechtliche Vorgaben eine vollständige Automatisierung nicht möglich ist, wird eine optimiert durchgeführte Teilautomatisierung große Effizienzgewinne ermöglichen. In Summe sollte sich bei der LHM ein enormes Effizienzpotenzial ergeben, über das ein Großteil eines zukünftigen Fachkräftemangels abgedeckt werden kann. Die in der Beschlussvorlage angenommenen moderaten Effizienzgewinne zeigen auf, welches Potenzial hier zu heben ist.

Über den konsistenten Auftritt in der digitalen Welt, der die Bürger\*innen dort abholt, wo ihre Bedürfnisse und vor allem auch ihre technischen Möglichkeiten oder Präferenzen liegen, wird eine belastbare Grundlage für digitale Teilhabe geschaffen. Nur wenn der Stadtgesellschaft ein attraktiver, leicht auffindbarer Zugang zur digitalen Verwaltung angeboten wird, und dieser Auftritt nicht nur als Fassade, sondern als Zugang zu einer leistungsfähigen, digital aufgestellten Verwaltung wahrgenommen wird, die ihre Leistungen im Sinne der Kund\*innen schnell und zuverlässig erbringt, werden Bürger\*innen, Unternehmen und Partner\*innen dieses Angebot vermehrt nutzen. Das MPdZ bietet die technischen Möglichkeiten, damit die Verwaltung der Stadtgesellschaft die Nutzungserfahrungen bieten kann, wie sie sie von den erfolgreichen Anbieter\*innen im Netz kennen.

Voraussetzung dafür ist aber – wie oben angeführt – dass die Dienstleistungen der LHM schnell, zuverlässig und kund\*innenfreundlich erbracht werden. Auch dazu bietet das MPdZ große Chancen. Über die iBPMS+ Plattform wird eine völlig neue Zusammenarbeit zwischen Fachlichkeit und IT ermöglicht. Gemeinsam designen die Expert\*innen optimierte Prozesse für die zu erbringenden Verwaltungsleistungen und kombinieren dabei die Kund\*innensicht mit möglichst hohem Automatisierungsgrad, um Kund\*innennutzen, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit zu erhöhen und dabei deutlich effizienter zu werden. Dabei können die Anforderungen Richtung Barrierefreiheit, Inklusion und Geschlechtergerechtigkeit von Beginn an mitgedacht und berücksichtigt werden. Die Prozesse werden dann nach diesem sog. Prozess der „Co-Creation“ auf den Plattformen des MPdZ entsprechend effizient umgesetzt und können im Nachhinein mit minimalem Aufwand angepasst werden, wenn sich im Laufe der Zeit weitere Verbesserungsmöglichkeiten ergeben.

Mit dem MPdZ schafft sich die Verwaltung damit eine digitale Plattform zur Umsetzung ihrer eigentlichen fachlichen Aufgaben, die gemeinsam mit den weiteren Digitalisierungsmaßnahmen wie E-Akte oder Input-/Outputmanagement und den bereits im Aufbau bzw. im Betrieb befindlichen Plattformen für das Finanzwesen und das IT-Management die IT-Grundlagen legen für die digitale Transformation.

## **5. Vollkosten (IT-Sicht)**

Für die Berechnung der Vollkosten aus IT-Sicht wurden dem Projekt die für Aufbau, Betrieb und Lifecycle Management der drei in Abschnitt 3 dargestellten Plattformen im Einführungszeitraum 2022-2024 zugerechnet. Zusätzlich wurden auch die Kosten berücksichtigt, die zur Erstellung der notwendigen Konzepte und zur Digitalisierung von Ende-zu-Ende-Prozessen im betrachteten Zeitraum anfallen. In allen Fällen wurden nur dann Kosten berücksichtigt, wenn sie nicht schon anderweitig finanziert sind (Deltabetrach-

tung). Dies betrifft auch die Mittel für die Prozessdigitalisierung im Rahmen des Beschlusses KVR Online 2023 (Nr. 20-26 / V 01894). Die dort bereits beantragten Mittel für die Digitalisierung dieser Prozesse werden in der Kostenplanung dieser Vorlage entsprechend berücksichtigt und damit nicht mehr beantragt. Für die Jahre 2025 bis 2036 wurden die Kosten auf IT-Seite für Betrieb und Lifecycle Management der MPdZ-Plattformen sowie der Aufwände für die Digitalisierung der Geschäftsprozesse aus heutiger Sicht geschätzt. Eine Übersicht dazu befindet sich in der nicht-öffentlichen Vorlage.

Die Gesamtkosten ergeben sich in der Addition mit dem nichtöffentlichen Teil dieser Beschlussvorlage. Die Kostenansätze basieren auf dem aktuellen Preismodell von it@M.<sup>5</sup>

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Vollkosten Planung und Erstellung</b>		257.005 €	
Davon Sachvollkosten			
Von RIT an it@M gem. Preisliste (intern)		78.675 € in 2022 110.145 € in 2023 68.185 € in 2024	
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente	-	-	-

Bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse fallen natürlich auch Aufwände im Bereich GPAM und hier insbesondere im Bereich Geschäftsprozessmanagement der jeweiligen Referate an. Da diese Kosten sehr stark abhängig sind von der Komplexität und dem Optimierungspotenzial der jeweiligen Prozesse und zudem insgesamt nicht zahlungswirksam sind, wurde auf eine Schätzung hierfür verzichtet. Wie bereits oben beschrieben sollen für die Jahre ab 2025 die Kosten neu berechnet und dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt werden. Dabei werden eventuell auftretende haushaltswirksame Kosten auf Fachseite Berücksichtigung finden müssen. Der Aufwand wird bei Prozessen mit durchschnittlichem Effizienzpotenzial im Verhältnis zum zu erwartenden Effizienzgewinn nicht ins Gewicht fallen.

Für die vom IT-Referat finanzierten Sachkosten für von it@M mit eigenen Mitarbeiter\*innen erbrachte Leistungen gilt der Verrechnungssatz von 1049 €. Bei ca. 245 PT betragen die Kosten insgesamt 257.005 € verteilt auf die Jahre 2022 bis 2024 wie oben dargestellt.

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe Vollkosten Betrieb</b>		2.150.000 €	
Davon Sachvollkosten			
Von RIT an it@M gem. Preisliste		375.000 € in 2022 725.000 € in 2023 1.050.000 € in 2024	
Von RIT an Sonstige			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente	-	-	-

<sup>5</sup> Die bevorstehende Einführung des neuen Abrechnungsmodells von it@m ab 01.01.2022 wird in Zukunft zu allgemeinen Änderungen der Preise für ITK-Leistungen aus dem Preismodell 1.0 von it@M und damit zu Änderungen - auch für diese Sitzungsvorlage - für die Jahre 2022 ff. führen. Die neuen Preise werden verursachungsgerecht und kostendeckend auf Basis der Kostenträgerrechnung kalkuliert.

Bei den Vollkosten Betrieb werden die jährlich anfallenden Betriebskosten für die Plattformen und jährliche Kosten für SW-Subskription, die zum Teil auch bei Open-Source-basierten Lösungen anfallen, für die Jahre 2022 bis 2024 berücksichtigt. In allen Fällen handelt es sich um Sachkosten an it@M und - wie bereits oben erwähnt - werden nur Kosten berücksichtigt, die nicht bereits anderweitig finanziert sind (Deltabetrachtung).

### 5.1. Nutzen (IT-Sicht)

Die Umsetzung des MPdZ ist eine zwingend notwendige Voraussetzung für die Digitalisierung der Stadtverwaltung.

Erst die Digitalisierung und Automatisierung von Ende-zu-Ende-Prozessen führt zu einer spürbaren Arbeitserleichterung und Beschleunigung bei der Bearbeitung von Verwaltungsleistungen. Hier liegt der wesentliche Nutzen, den die Verwaltung für sich selbst im Rahmen der Digitalisierung heben kann. Aufgrund der dabei möglichen signifikanten Effizienzgewinne wird sie in die Lage versetzt, auch in Zukunft ihre Aufgaben zur Zufriedenheit der Stadtgesellschaft zu erfüllen. Nur dann wenn die Beschleunigung der internen Abläufe auch für Bürger\*innen spürbar und mit einem attraktiven Erscheinungsbild von Onlinezugängen und komfortablen Nutzungsoberflächen kombiniert ist, werden die Bürger\*innen diese neuen Kanäle in größerem Umfang nutzen, so dass sich das Digitalisierungspotenzial im Sinne von Zeit- und Arbeitersparnis in vollem Umfang für alle Beteiligten erschließt.

Durch die Digitalisierung kompletter Abläufe wird das Papier als Informationsträger in vielen Fällen obsolet und die Notwendigkeit, vor Ort im Amt zu erscheinen sowohl für Bürger\*innen als auch für Beschäftigte der Verwaltung minimiert.

Der Nutzen aus der Umsetzung des MPdZ wird dementsprechend in zwei Kategorien unterschieden und im Folgenden dargestellt.

1. Zeitersparnisse/ Effizienzgewinne bei der Abwicklung von Verwaltungsleistungen
  - auf Seiten von Bürger\*innen und Unternehmen
  - auf Seiten der Mitarbeiter\*innen in der Sachbearbeitung
2. Mobilitätersparnisse und Papiereinsparung
  - auf Bürger\*innenseite
  - auf Verwaltungsseite

#### **Zeitersparnisse und Effizienzgewinne bei der Abwicklung von Verwaltungsleistungen**

Die Umsetzung des MPdZ dient dazu, Verwaltungsleistungen vollständig digital abzuwickeln. Jeder eingesparte Behördengang erspart im Schnitt ca. 30 Minuten Hinweg und Rückweg und zusätzlich eine durchschnittliche Zeit von 30 Minuten im jeweiligen Amt der LHM, somit 90 Minuten insgesamt<sup>6</sup> (Vergleiche ausführliche Rechnung in Stadtratsvorlage KVR Online 2023 Nr. 20-26 / V 01894).

Verschiedene Studien gehen davon aus, dass Bürger\*innen im Schnitt 1,5 Behördenkontakte je Jahr haben<sup>7</sup>. Wir nehmen an, dass davon mindestens 0,5 Behördenkontakte je Jahr auf die Kommune entfallen. München hatte zum Ende 2019 1,25 Mio.

<sup>6</sup> Bei der Berechnung wird von einem durchschnittlichen Bruttostundenlohn von 28 € ausgegangen.

<sup>7</sup> Siehe bspw. BÜROKRATIEABBAU DURCH DIGITALISIERUNG: KOSTEN UND NUTZEN VON E-GOVERNMENT FÜR BÜRGER UND VERWALTUNG (2015), Gutachten für den Normenkontrollrat.

Einwohner\*innen über 18 Jahre<sup>8</sup>. Daraus ergeben sich 625.000 Behördenkontakte zur LHM je Jahr. Tabelle 1 zeigt eine überschlägige Rechnung auf, welche Einspareffekte in Zeit und Bürokratiekosten sich bei einer Digitalisierung auf Seiten der Bürger\*innen ergeben können. Selbst wenn nur die Hälfte der Behördenkontakte digital abgewickelt würde, ergeben sich immer noch beträchtliche Einspareffekte. Es ist offensichtlich, dass nicht nur das MPdZ diese Ersparnisse auf Seiten der Bürger\*innen und Unternehmen ermöglicht, sondern dass diese zumindest teilweise auch schon durch die OZG-Aktivitäten der LHM erreicht werden. Dennoch gehen wir davon aus, dass vollständig digitalisierte Dienstleistungen die Attraktivität der Online-Dienste steigern und die Nutzungsquote erhöhen wird.

Behördenkontakte	Zeitersparnis	Stundenlohn	Einspareffekt
625.000	90 min	28 €	937.500 h 26,3 Mio. €
312.500	90 min	28 €	468.750 h 13,1 Mio. €

Tabelle 1: Hochrechnung Bürger\*innennutzen durch digitale Ende-zu-Ende-Prozesse

Der für die Verwaltung größte Nutzen liegt im Effizienzgewinn bei der Bearbeitung von Verwaltungsleistungen. Bei der Sachbearbeitung im Fachbereich ergeben sich durch die Digitalisierung und v. a. die Automatisierung deutliche Effizienzeffekte, die z. B. ansteigende Fallzahlen im Zuge einer anwachsenden Stadtgesellschaft zumindest teilweise kompensieren könnten. Bei den vorliegenden Kalkulationen wird von einem moderaten Effizienzgewinn ausgegangen. Angenommen wird, dass im betrachteten Zeitraum bis 2036 bei nur ca. 3.000 Beschäftigten in den Referaten und Eigenbetrieben deren Aufgabenbereich mit digitalisierten Prozessen effizienter gestaltet werden kann und dabei ein Effizienzgewinn i. H. v. ca. 8 % erzielt wird. Die dabei erzielten Effizienzgewinne gemessen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) wurden mit einem gemittelten Kostensatz (61.760. €/ Jahr, Jahresmittelbetrag für Entgeltgruppe E8) einkalkuliert.

Der so kalkulierte Effizienzgewinn summiert sich auf über 100 Mio. € bis 2036. Angesichts der konservativen Annahmen kann man davon ausgehen, dass das durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse zu hebende Effizienzpotenzial für die LHM deutlich höher liegt. Dieses zu hebende Effizienzpotential wird hier als nicht haushaltswirksamer Nutzen ausgewiesen. Dies ist angezeigt, da die konkret zu digitalisierenden Prozesse derzeit noch nicht bekannt sind, der tatsächlich entstehende haushaltswirksame Nutzen der einzelnen Prozesse also noch nicht konkret abschätzbar ist. Mit dem nach allen Erfahrungen anderer Organisationen hier konservativ abgeschätzten Nutzen für die LHM lässt sich aber nachweisen, dass mit den zu entwickelnden Plattformen des MPdZ ein positiver Kapitalwert über die Jahre erreicht werden wird. Bei der konkreten Digitalisierung der Prozesse nach Verfügbarkeit der Plattformen ab 2025 ist ein haushaltswirksamer Nutzen entsprechend nach zu halten. Wie oben angeführt, werden Kosten und haushaltswirksamer Nutzen der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ab 2025 inkl. der anfallenden Kosten für Betrieb und Lifecycle Management der MPdZ-Plattformen spätestens Ende 2024 anhand der bis dahin gewonnenen Erfahrungen konkreter berechnet und dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt werden. Dies gilt auch für heute noch nicht zu beziffernde Effizienzgewinne auf Seiten der IT, die dadurch entstehen können, dass im Zuge der Digitalisierung von Prozessen auf den MPdZ-Plattformen Fachanwendungen abgelöst oder vereinfacht werden können. Während der Laufzeit des Projektes bis 2024 werden im Wesentlichen Prozesse des KVR digitalisiert, so wie im Beschluss KVR Online 2023 (Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 01894) dargestellt und vom Stadtrat beschlossen.

<sup>8</sup> Siehe Bayerisches Landesamt für Statistik, <https://www.statistik.bayern.de>

## Mobilitätersparnisse und Papiereinsparung

Als Beitrag zu den Klimazielen der Stadt (externe Effekte) können Bürger\*innen Behördengänge online durchführen, indem sie die bereitgestellten Onlinedienste nutzen. Sie sparen damit ganz konkret An- und Abfahrt für den Behördengang. Basierend auf den gleichen Annahmen wie bei der Berechnung des Nutzens für die Bürger\*innen oben können sehr vorsichtig geschätzt ca. 312.500 Behördengänge eingespart werden. Bei einer angenommen mittleren Fahrstrecke für Anfahrt und Rückfahrt von 5 km je Strecke (d. h. Einsparung von 10 km für Hin- und Rückweg) ergibt dies ein Einsparpotenzial von 3,1 Mio. km pro Jahr.

Geht man davon aus, dass 50 % der Bürger\*innen einen privaten PKW nutzen, ergibt sich ein Einsparpotenzial von ca. 469 t CO<sub>2</sub>-Emissionen (Quelle: my climate CO<sub>2</sub>-Rechner). Geht man bei den übrigen 50 % von einer Nutzung des ÖPNV aus, so reduzieren sich für diese Bürger\*innen (lt. Statista) die Treibhausgase um ca. 60 %, was weitere Einsparungen i. H. v. knapp 187 t CO<sub>2</sub>-Emissionen bedeutet.

Mitarbeitende in der Sachbearbeitung, werden durch die Arbeit an digitalen Prozessen mobiler (wie bereits im Zusammenhang mit dem Beschluss zur Einführung der elektronischen Aktenführung dargestellt, siehe Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 02060), da in deutlich weniger Fällen eine Vor-Ort-Präsenz für die persönliche Bearbeitung von Bürger\*innenanliegen nötig ist. Damit können noch mehr Mitarbeitende das Homeoffice als echte Alternative zur Arbeit im Büro nutzen und somit einen deutlichen Beitrag zur Reduktion von beruflichem Pendelverkehr leisten. Alleine wird das MPdZ die erwartete Erhöhung der Homeofficequote nicht bewirken. E-Akte, mobile Endgeräte, Videoconferencing, etc. sind begleitend erforderlich. Das MPdZ kann aber eine weitere Erhöhung der Quote ermöglichen.

Eine Überschlagsrechnung:

Für Beschäftigte, die heute aufgrund nicht digitalisierter Prozesse und damit einhergehender direkter Bürger\*innenkontakte, postalisch eingehender Einträge, notwendigem Zugriff auf Papierdokumente, Einholung analoger Unterschriften etc. täglich an 200 Tagen pro Jahr ins Büro fahren und dabei jeweils 17 km am Tag zurücklegen<sup>9</sup>, ergeben sich pro Jahr 3.400 km Fahrstrecke zum Büro. Bei einer durchschnittlichen Homeoffice-Quote von 20 % sparen sie 680 km im Jahr. Die entsprechenden Energie- und CO<sub>2</sub>-Einsparungen dürften auch bei einem schon recht ökologischen Verkehrsmittelmix in München und einer nicht vernachlässigbaren Anzahl von Mitarbeitenden, auf die diese Beschreibung zutrifft, immer noch eine erhebliche Dimension haben.

Weitere Klima-Effekte lassen sich durch die Einsparung von Papier erreichen. Geht man davon aus, dass durch den Einsatz von Onlinediensten 3 Blatt Papier pro Vorgang eingespart werden, so ergeben sich die in der folgenden Tabelle dargestellten Einsparungen. Die Einsparung von drei Blatt pro Vorgang wird in vielen Fällen bereits allein auf Seiten der Bürger\*innen realisiert, wenn sie – in der Regel mehrseitige – Anträge online stellen, statt im Amt ein Formular auszufüllen oder ein Formular per Post an die Behörde zu senden. Dazu kommen noch Einsparungen von Papier bei der internen Bearbeitung der Vorgänge. Geht man von 312.500 Fällen pro Jahr aus, so erreicht man eine Einsparung von 937.500 Blatt Papier.

<sup>9</sup> Destatis: Durchschnittliche km pro Tag für Berufspendler\*innen in Deutschland.



Geht man davon aus, dass es sich bei dem eingesparten Papier zu 100 % um Recyclingpapier handelt, ergibt sich die folgende Umweltwirkung:

Einsparbereich	Pro Blatt DIN A4 Recyclingpapier	Menge (Blatt)	Einsparung p.a.	
Holz (g)	6	937.500	5.625	Kg
Wasser (ml)	102	937.500	95.625	Liter
Strom (kWh)	0,021	937.500	19.687	kWh
CO <sub>2</sub> (g)	4	937.500	3.750	kg

Tabelle 2: Umweltwirkung durch Papiereinsparung

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Erlöse und Einsparungen</b>			
Erlöse (zw.)			
Einsparung durch Ablöse des Altsystems (zw., n. zw.)			
Sonstige Einsparungen innerhalb der IT (zw)			
Sonstige Einsparungen innerhalb des durch die IT unterstützten Bereichs / Fachprozesses ( n. zw.)		113.175.200 € kumuliert über die Jahre 2022 bis 2036	

In dieser Tabelle sind die (zunächst) nicht zahlungswirksamen Effizienzgewinne in den Referaten und Eigenbetrieben aufgeführt, die durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse anhand der oben beschriebenen Annahmen erzielt werden können. Grundlage der Effizienzgewinne ist, dass Jahr für Jahr mehr Mitarbeitende von der Prozessdigitalisierung profitieren.

Die hier dargestellten Effizienzgewinne stellen ein Einsparungspotential im Sinne der Beschlussvorlage Nr 20-26 / V 01810 „Transparente Darstellung und Controlling der Wirtschaftlichkeit bei IT-Projekten II“ dar. Es handelt sich um indirekt wirksames Einsparungspotential, dieses gilt als zunächst **nicht haushaltswirksam**, bis die Nutzenpotentiale durch konkrete Einzelmaßnahmen gehoben werden. Der Nutzen entsteht dann i. d. R. auf der Fachseite (siehe Tischvorlage Ergänzung, Antragsziffer 2, vierter Aufzählungspunkt, letzter Satz) und wird über Folgevorhaben die die zentralen Komponenten nutzen, haushaltswirksam realisiert.

## 5.2. Feststellung der Wirtschaftlichkeit

### 5.2.1. Ergebnisse der IT-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Die Erstellung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgt mit dem Kostenplanungstool auf Basis der für die Jahre 2022 bis 2024 beantragten sowie der ab 2025 geschätzten Kosten.

Kapitalwert:	+ 33,4 Mio. €
Kapitalwert haushaltswirksam	- 59,4 Mio. €
Kapitalwert nicht haushaltswirksam	+ 92,8 Mio. €
Dringlichkeitskriterien	76
Qualitativ-Strategische Kriterien	96
Externe Effekte	94

Die Investition ist insgesamt wirtschaftlich, die Wirtschaftlichkeit ergibt sich durch

- die Punktzahl bei den Dringlichkeitskriterien,
- die Punktzahl bei den qualitativ strategischen Kriterien,
- die Punktzahl bei den externen Effekten,
- den positiven nicht-zahlungswirksamen Kapitalwert

### **5.2.2. Erläuterung der IT-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

Der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist ein Zeitraum von 15 Jahren zugrunde gelegt und basiert auf einem Zinssatz von 2 %.

#### **5.2.2.1. Monetäre Wirtschaftlichkeit**

Der Gesamtkapitalwert ist positiv, das IT-Vorhaben ist monetär wirtschaftlich. Der monetäre Nutzen entsteht im Fachbereich.

#### **5.2.2.2. Nicht-monetäre Wirtschaftlichkeit**

Die nicht-monetäre Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus den positiven Wirkungen des MPdZ auf Qualität, Effizienz und Verbesserung der Arbeitsbedingungen innerhalb der Verwaltung sowie im Besonderen auf die Beschleunigung und Attraktivitätssteigerung der Services der LHM für die Stadtgesellschaft (externe Effekte). Das Ergebnis wurde mit Hilfe eines entsprechenden Tools (integriert in das Kostenplanungstool) ermittelt.

## **6. Datenschutz, Datensicherheit und IT-Sicherheit**

Das MPdZ-Projekt wird gemäß des Prozessmodells IT-Service durchgeführt. Dementsprechend sind die Konformität zu den Designvorgaben IT-Sicherheit und Datenschutz, das Risikomanagement sowie die Einbindung der relevanten Datenschutzbeauftragten sicherzustellen.

## **7. IT-Strategiekonformität und Beteiligung**

Das MPdZ-Projekt ist konform zur stadtweiten IT-Strategie.

## **8. Sozialverträglichkeit und Technologiefolgeabschätzung**

Dieser Beschluss ist unter Berücksichtigung der Regelungen der Rahmendienstvereinbarung für Informationstechnik (RDVfIT) und ihrer Ausführungsdienstvereinbarungen verfasst. Bei einer Implementierung von IT-Services zum MPdZ wird die Einbindung der jeweils zuständigen Personalvertretung sichergestellt, um mögliche Auswirkungen des IT-Vorhabens auf die Beschäftigten im Rahmen der Technologiefolgeabschätzung besser einschätzen zu können. Hierbei liegt ein besonderes Augenmerk auf der Betrachtung von Veränderungen der Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Gestaltung der Tätigkeit, organisatorischen Auswirkungen, Veränderung der Arbeitsbelastung und der Veränderungen der Personalkapazitäten. Die notwendigen Erfordernisse bezüglich Ergonomie und Barrierefreiheit werden bei der Neuentwicklung berücksichtigt. Für erkannte Handlungsbedarfe

werden gemeinsam mit der jeweils zuständigen Personalvertretung Maßnahmen zur Einhaltung der geltenden Schutzbestimmungen vereinbart. Benötigte Fachstellen (z.B. Fachstelle für Arbeitssicherheit - FAS) werden laufend eingebunden und begleiten das Projekt.

Der Gesamtpersonalrat wird in das Projekt eingebunden und bei der Ergreifung von zentralen Maßnahmen zur Einhaltung der geltenden Schutzbestimmungen der RDVfIT eingebunden.

## 9. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

### 9.1. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		1.953.330 € insgesamt	
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*			
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**		835.145 € in 2023 1.118.185 € in 2024	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			

### 9.2. Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch (zeitlich unmittelbare) Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Hierbei wird aufgrund der angespannten Haushaltslage auf die Beantragung der Mittel für 2022 verzichtet. Stattdessen wird das Projekt im Jahre 2022 mit einem deutlich reduzierten Budget aus dem Teilhaushalt derart fortgeführt, dass die Grundlagen für eine normale Weiterführung ab dem Jahr 2023 gelegt werden. Darüber hinaus werden Prozesse des KVR wie im Beschluss KVR Online 2023 (Stadtratsvorlage Nr. 20-26 / V 01894) für 2022 vorgesehen digitalisiert. Deutliche Abstriche sind insbesondere notwendig bei den Planungen für die Serviceportale und den Umsetzungen der Plattformen.

Die zusätzlich benötigten Zahlungsmittel (nur Sachmittel) werden genehmigt und in den Haushaltsplan 2023 ff. aufgenommen.

## 10. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate

Die Beschlussvorlage wurde den Referaten und Eigenbetrieben, der Gleichstellungsstelle für Frauen (GSt), der Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ\* (KGL) und dem Gesamtpersonalrat (GPR) im Rahmen der verwaltungsinternen Abstimmung zur Stellungnahme zugeleitet.

Der Beschlussvorlage wurde zugestimmt, teils mit Kommentaren und Anmerkungen.

Offene Fragestellungen und Anmerkungen aus den Stellungnahmen des Gesundheitsreferats (GSR), der GST, des Kommunalreferats (KR), des Mobilitätsreferats (MOR), des Referats für Stadtplanung und Bauordnung (PLAN), des Referats für Arbeit und Wirtschaft (RAW), des Referats für Klima- und Umweltschutz (RKU) sowie des Sozialreferats (SOZ) werden im Folgenden aufgeführt.

Die Stadtkämmerei hat der Beschlussvorlage grundsätzlich zugestimmt. Die Beschlussvorlage unterliegt für die kommenden Jahre jedoch einem Finanzierungsvorbehalt. Anmerkungen der Stadtkämmerei wurden in die Beschlussvorlage eingearbeitet. Sämtliche Stellungnahmen wurden der nichtöffentlichen Beschlussvorlage als Anlage beigefügt.

Quelle	Kommentar	Beantwortung
GSR1	Auch das auf Seite 9 eher beiläufig genannte Ziel, „dass Digitalisierung als explizites Ziel des Geschäftsprozessmanagements hinterlegt werden soll“, kann mitgetragen werden, sollte jedoch ergänzt werden um die Einschränkung „wo möglich und sinnvoll“. Im Gesundheitsreferat gibt es derzeit noch einige Bereiche im direkten Kontakt mit den Bürger*innen, die sich noch nicht komplett digitalisieren lassen.	Vielen Dank für diesen Hinweis. Wir teilen die Ansicht, dass es nicht in allen Fällen sinnvoll ist, Prozesse zu digitalisieren – gerade auch dann nicht, wenn Aufwand und zu erwartender Nutzen nicht in einem günstigen Verhältnis stehen (siehe auch S. 7). Das steht nicht im Widerspruch damit, das Geschäftsprozessmanagement mit dem Ziel zu verknüpfen, die Digitalisierung immer mitzudenken.
GSR2	Insbesondere fällt aber bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung auf, dass einerseits die Kosten für die Umsetzung der Fachthemen in den Referaten nicht betrachtet werden, andererseits aber bereits möglicher Nutzen in den Referaten berücksichtigt wird. Aus unserer Sicht entsteht daraus ein Missverhältnis zwischen der Ressourcenausstattung des IT-Projekts MPdZ und den in den Referaten vorhandenen Ressourcen zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Die Aufwände der Referate und somit auch das „wie“ bleiben für die Referate unklar. Es ist davon auszugehen, dass eine durchgängige Digitalisierung von Prozessen ohne Interaktion mit Fachanwendungen nur in wenigen Fällen möglich sein wird und gerade hier hohe Aufwände entstehen können. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erscheint daher als nicht valide. --- Es ist nicht verständlich, dass die Aufwände ausschließlich für das RIT bzw. it@M berücksichtigt werden, wie oben dargestellt. Aus Sicht des GSR ist dies in der Vorlage zu korrigieren.	Wie in Abschnitt 3.2 (S. 7f) dargestellt sollen zu digitalisierende Prozesse immer nach der Maßgabe ausgewählt werden, dass der zu erwartende Nutzen den Digitalisierungsaufwand übersteigt. Dadurch entsteht per Saldo auf Seiten der Referate Nutzen. Zudem werden die Aufwände für die Digitalisierung von Prozessen auch mit jedem weiteren digitalisierten Prozess verringert, da jeweils wiederverwendbare Funktionen wie z.B. Integrationsbausteine, zur Verfügung gestellt werden. Wir haben die Darstellung in Abschnitt 3.3.2 wie folgt angepasst: „Kosten und haushaltswirksamer Nutzen der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ab 2025 inkl. der anfallenden Kosten für Betrieb und Lifecycle Management der MPdZ-Plattformen sollen spätestens Ende 2024 anhand der bis dahin gewonnenen Erfahrungen konkreter berechnet und dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt werden. Dabei werden auch eventuell auf Fachseite anfallende haushaltswirksame Kosten zu berücksichtigen sein.“ Kosten und Nutzeneffekte für bzw. durch Prozessdigitalisierung wurden für den Zeitraum ab 2025 geschätzt. Dabei wurde die Nutzenschätzung auf Erfahrungswerte anderer Organisationen abgestützt und sehr konservativ bemessen.
GSR3	Auch ist aus Sicht des Gesundheitsreferats die Gefahr gegeben, dass wichtige, bereits in die IT-Portfolioplanung aufge-	Vielen Dank für diesen Hinweis.

Quelle	Kommentar	Beantwortung
	nommene Projekte, zugunsten der Entwicklung der hier genannten Plattform zurückgestellt werden, Dies ist in jedem Fall zu vermeiden.	
GSt1	Aus Sicht der GSt ist es wichtig, dass mit der durchgängigen Umstellung auf Digitalisierungslösungen in den beschriebenen Bereichen und bei den Lösungsbausteinen entsprechend verzahnte analoge Verfahren und, wie z.T. ausgeführt, Nutzungsbegleitungen weiterentwickelt werden. Analoge fall-back-Prozesse sind wichtig, u.a., wenn es Netz- und Geräte-Störungen gibt, wenn die Lösungen nicht mit allen Endgeräten zu nutzen sind, wenn Nutzungswissen fehlt. Eine effiziente, handlungssichere und transparente Verzahnung von analogen und digitalen Verfahren und Prozessen ist immanent.	Vielen Dank für diesen Hinweis.
GSt2	Bezogen auf Sozialverträglichkeit und Technologiefolgeabschätzung zur Wirtschaftlichkeitsfeststellung verweist die GSt auch hier auf eine geschlechterdifferenzierte und gleichstellungsorientierte Betrachtung der Handlungsbedarfe und Maßnahmen.	Vielen Dank für diesen Hinweis.
KR1	Die dabei anfallenden Aufwände müssen neben den technischen Lösungsmöglichkeiten in den nun zu erarbeitenden Konzepten betrachtet werden. Gerade diese organisatorischen Aufwände, welche zu nicht haushaltswirksamen Kosten führen, werden gerne unterschätzt. So werden sie auch in der vorliegenden Vollkostenbetrachtung ausdrücklich nicht berücksichtigt und können zum jetzigen Zeitpunkt sicher auch noch nicht seriös geschätzt werden. Umso wichtiger wird deren Berücksichtigung bei den nun folgenden Konzeptionen, sobald die im Rahmen des vorgeschlagenen Projekts umzustellenden Prozesse benannt sind.	Vielen Dank für diesen Hinweis. Siehe GSR2
MOR1	Im Kapitel 5 „Vollkosten (IT-Sicht)“ findet sich folgender Abschnitt: „Bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse fallen natürlich auch Aufwände im Bereich GPAM und hier insbesondere im Bereich Geschäftsprozessmanagement der jeweiligen Referate an. Da diese Kosten sehr stark abhängig sind von der Komplexität und dem Optimierungspotenzial der jeweiligen Prozesse und zudem insgesamt nicht zahlungswirksam sind, wurde auf eine Schätzung hierfür verzichtet. Der Aufwand wird	Vielen Dank für diesen Hinweis. Siehe GSR2

Quelle	Kommentar	Beantwortung
	<p>bei Prozessen mit durchschnittlichem Effizienzpotenzial im Verhältnis zum zu erwartenden Effizienzgewinn nicht ins Gewicht fallen.“ Das MOR widerspricht dieser Aussage. Das MOR hat bereits einige Digitalisierungsprojekte in die IT-Projektportfolioplanung eingebracht und die Aufwände hierfür mit it@M zusammen geschätzt. Diese Aufwände für Analyse, Optimierung, und Umsetzung fallen sowohl im GPAM-Team als auch bei den betroffenen Fachbereichen an und sind bei weitem nicht unerheblich. Da das GPAM-Personal im Fachbereich bei weitem nicht für die Fülle aller Digitalisierungsaufgaben ausreicht, müssen externe Berater für die Laufzeit der Digitalisierungsprojekte eingesetzt werden, die haushaltswirksame Kosten verursachen. Auch in den Fachbereichen des MOR ist die Personalsituation bereits angespannt, so dass ggf. Personalkompensation notwendig sein wird, um die Projekt-Aufwände zu erbringen. Aus der Beschlussvorlage bleibt unklar, wie diese Kosten finanziert werden sollen.</p>	
MOR2	<p>Im Kapitel 5.1 „Nutzen (IT-Sicht)“ wird der Nutzen u.a. durch Effizienzgewinne in den Referaten ausgewiesen. Die „Zeitersparnisse und Effizienzgewinne bei der Abwicklung von Verwaltungsleistungen“ werden auf ca. 8 % beziffert, was einer Summe von über 100 Mio. € entspricht. Alleine durch die Bereitstellung einer technischen Infrastruktur wird noch kein Nutzen erzielt. Gemäß der Beschlussvorlage „Transparente Darstellung und Controlling der Wirtschaftlichkeit bei IT-Projekten II“ BV 20-26 / V01810 wird gefordert, dass IT-Projekte den dargestellten Nutzen tatsächlich realisieren. Wir weisen darauf hin, dass etwaige pauschale Einsparungen seitens des MOR nicht akzeptiert werden.</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Siehe GSR2</p>
MOR3	<p>Das MOR begrüßt die Einführung des MPdZ, bittet aber um eine transparentere Darstellung der Kosten und Nutzen zur Einführung dieser technischen Infrastrukturplattform. Ein pauschaler Effizienzgewinn alleine durch die Einführung einer Plattform kann für das MOR nicht bestätigt werden.</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Siehe GSR2</p>
PLAN1	<p>Wir weisen jedoch darauf hin, dass dieses Ziel u.a. durch die geplante Zentralisierung der GPAM Bereiche in den Referaten erheblich erschwert wird. Bereits jetzt gibt es zu wenig Ressourcen um Geschäftspro-</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Siehe GSR2</p>

Quelle	Kommentar	Beantwortung
	<p>zessmanagement in der notwendigen Tiefe zu betreiben. Künftig wird dies je nach Ausprägung der Veränderung faktisch unmöglich. Auch in den Fachbereichen gibt es, nicht zuletzt durch die Einsparungsmaßnahmen, keine Ressourcen, zusätzliche Aufgaben stemmen zu können. Es werden zwar, wie auch bei der E-Akte, technische Voraussetzungen für eine digitale Transformation geschaffen, jedoch keine Ressourcen in den Referaten zur Verfügung gestellt, diese auch umzusetzen und zu betreiben.</p>	
PLAN2	<p>Wir stimmen der Beschlussvorlage zu, da diese wichtige technische Voraussetzungen schafft, bitten aber, die personellen Ressourcen für die eigentliche Umsetzung in den Referaten in den künftigen Betrachtungen und Beschlüssen zu berücksichtigen.</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Siehe GSR2</p>
RAW1	<p>Abschließend möchte das Referat für Arbeit und Wirtschaft darauf hinweisen, dass für die Bereitstellung der Inhalte grundsätzlich die Nähe zur Fachlichkeit von besonderer Bedeutung ist, da nur durch diese eine zielgruppengerechte Ansprache zu erreichen ist. Die Redaktion sowie ein unterstützendes Anforderungsmanagement werden daher auf künftig dezentral im RAW benötigt.</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis.</p>
RKU1	<p>Eine Ableitung der Aufgaben und insbesondere deren Umfang sowie die notwendigen personellen und finanziellen Kapazitäten, die sich in Folge für die Fachreferate ergeben, lässt sich allerdings anhand der Ausführungen nicht vornehmen. Die im RKU ggf. anfallenden Kosten sind nicht Bestandteil der Wirtschaftlichkeitsberechnung, die somit keinen realistischen Abgleich zwischen Kosten und Nutzen/Erträgen darstellt.</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Siehe GSR2</p>
RKU2	<p>In welchem Umfang diese Unterstützung [im Hinblick auf Antragsziffer 3] zu leisten ist, bleibt unklar. Insbesondere sollen bis zur Umsetzungsphase des Projekts nahezu alle aktuellen IT-Ressourcen der Referate zentralisiert werden (Leistungsschnitt 2.0, Projekt 9 neIT). Der Beitrag des RKU kann sich somit nur auf fachliche Anforderungsdefinitionen beschränken.</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis.</p>
SOZ1	<p>Gemäß Ziffer 3 des Antrags des Referenten sollen die Referate dazu aufgefordert werden, das Vorgehen zu unterstützen, wonach zukünftig zur Erreichung der ge-</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Aus der Beschreibung des Sollzustands und Zielbildes des MPdZ (Abschnitt 2) wird ersichtlich, dass die Bedingungen in der vorgeschlagene-</p>

Quelle	Kommentar	Beantwortung
	<p>wünschten Effizienzgewinne der „Blick von der punktuellen IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen“ hin „auf die durchgängige Digitalisierung der Geschäftsprozesse mit Hilfe der MPdZ-Plattform“ gerichtet wird (II Ziffer 3 Satz 2, Seite 20 ff.). Das Sozialreferat kann dieses Vorgehen unterstützen, sofern eine wirtschaftliche, gesetzeskonforme und den Ansprüchen der Bürger*innen gerechte Aufgabenerfüllung des Sozialreferats nicht gefährdet ist. Ich bitte Sie daher, Antragsziffer 3 Satz 2 wie folgt anzupassen: Die Referate und Eigenbetriebe werden aufgefordert, dieses Vorgehen zu unterstützen, sofern hierdurch die wirtschaftliche, gesetzeskonforme, fachgerechte und bürger*innenorientierte Aufgabenerfüllung nicht gefährdet ist.</p>	<p>nen Änderung der Antragsziffer Grundlage des MPdZ sind. Wir sehen daher keinen Anlass, die betreffende Antragsziffer anzupassen.</p>

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

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

### **Korreferentin und Verwaltungsbeirat**

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



## II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat stimmt dem dargestellten Vorgehen zur Umsetzung des München Portal der Zukunft (MPdZ) zu, d. h.
  - der Umsetzung der drei Plattformen DX, iBPMS+, C2IAM, der Bürger\*innen- und Verwaltungs-Serviceportale sowie der Konzepte für Digital Experience Management und Plattform-Management
  - der Digitalisierung von bis zu zehn initialen Geschäftsprozessen
  - der Umsetzung auf Basis Open Source und Eigenentwicklungen mit der Option auf spätere Beschaffungen, sollten diese erforderlich werden, um das Zielbild zu erreichen.
2. Der Stadtrat beauftragt das IT-Referat mit der Umsetzung des MPdZ gemäß Antragsziffer 1 im Rahmen eines gleichlautenden IT-Projekts im RIT.
3. Der Stadtrat stimmt der Einschätzung zu, dass die LHM den Blick von der punktuellen IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen auf die durchgängige Digitalisierung der Geschäftsprozesse mit Hilfe der MPdZ-Plattformen richten muss, damit die gewünschten Effizienzgewinne erreicht werden können. Die Referate und Eigenbetriebe werden aufgefordert, dieses Vorgehen zu unterstützen.
4. Das IT-Referat wird beauftragt, die jeweils einmalig erforderlichen Haushaltsmittel zum Rechnungsausgleich an it@M i. H. v. 835.145 € in 2023 und 1.118.185 € in 2024, im Rahmen der Haushaltsplanung bei der Stadtkämmerei, beim Produkt Zentrale IT (P42111220) anzumelden.
5. Erhöhung des Produktkostenbudgets beim Produkt Zentrale IT (P42111220) jeweils einmalig i. H. v. 835.125 € in 2023 und 1.118.185 € in 2024.
6. Das IT-Referat wird beauftragt, Kosten und haushaltswirksamer Nutzen der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ab 2025 inkl. der anfallenden Kosten für Betrieb und Lifecycle Management der MPdZ-Plattformen spätestens Ende 2024 anhand der bis dahin gewonnenen Erfahrungen konkreter zu berechnen und dem Stadtrat zum Beschluss vorzulegen.
7. 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. - itm.beschlusswesen**