

Fragen zur Digitalisierung bei der LHM

Runder Tisch „Beschleunigung der Digitalisierung“

Antrag Nr. 20-26 / A 01330 von Frau StRin Sabine Bär, Herrn StR Hans Hammer vom 19.04.2021, eingegangen am 19.04.2021

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05720

Anlagen

- Stadtratsantrag
- Stellungnahmen

Beschluss des IT-Ausschusses vom 06.04.2022 (VB)

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis

I. Vortrag des Referenten.....	1
Zusammenfassung.....	1
1. Antworten zu den relevanten Fragestellungen.....	2
2. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate.....	6
II. Antrag des Referenten.....	13
III. Beschluss.....	13

I. Vortrag des Referenten

Zusammenfassung

Das IT-Referat ist mit Beschluss des Stadtrats vom 28.07.2021 beauftragt, die Fragen aus der Frageliste im Antrag Nr. 20-26 / A 01330 der CSU-Fraktion „Runder Tisch ‚Beschleunigung der Digitalisierung‘“ vom 19.04.2021, die einen Mehrwert gegenüber Berichten wie dem Digitalisierungsbericht erwarten lassen, zu beantworten und das Ergebnis dem Stadtrat in Q1/2022 vorzulegen. Da die Fragen

- Welche großen/relevanten Digitalisierungsvorhaben treibt die Landeshauptstadt München und ihre jeweiligen Referate momentan voran?
- Bestehen Kooperationen mit anderen Kommunen in Deutschland zum Thema Digitalisierung?

- Wenn nein, ist dies aus Sicht des IT-Referat sinnvoll, um voneinander zu lernen und somit die Digitalisierung voranzutreiben?

bereits im Digitalisierungsbericht an verschiedenen Stellen behandelt werden (vgl. Vorlagennummer 20-26 / V 05822), verbleiben zur Beantwortung die unten aufgeführten sieben Fragen. Da diese Fragen alle Referate und Eigenbetriebe betreffen, hat das IT-Referat den Referaten und Eigenbetrieben diese Fragen vorgelegt und die darauf erhaltenen Antworten in den unten aufgelisteten Antworten berücksichtigt. Im Anschluss wurde die Beschlussvorlage allen Referaten und Eigenbetrieben nochmal zur Stellungnahme vorgelegt.

Generell ist festzustellen, dass die Landeshauptstadt München mit ihrer 2019 aufgelegten und jährlich fortgeschriebenen Digitalisierungsstrategie im Vergleich mit anderen deutschen Städten recht gut dasteht. Dennoch gibt es Probleme, die auch in München einer schnelleren digitalen Transformation der Verwaltung entgegenstehen. Darauf gehen die Antworten zu den vorgelegten Fragen im Folgenden ein.

1. Antworten zu den relevanten Fragestellungen

Frage 1: Welche Probleme bestehen bei aktuellen Digitalisierungsprojekten?

Ein von allen Beteiligten gesehenes Problem ist der in der Verwaltung bestehende Ressourcenmangel, der sich in allen Referaten und Eigenbetrieben zeigt, unabhängig von Digitalisierungsprojekten und verstärkt durch die Sparmaßnahmen der letzten Jahre. Die Digitalisierung bietet die große Chance, diesen Mangel zu beheben, allerdings benötigt es dazu konkreter Anstrengungen, die zunächst zu zusätzlichen Aufwänden führen, sowohl auf Fach- als auch IT-Seite. Richtig umgesetzt, wird sich dieser initiale Mehraufwand vielfach zurückzahlen.

Gelingen kann dies nur, wenn die relevanten Stellen in der Organisation sich das Thema Digitalisierung und den damit einhergehenden Wandel zu eigen machen und die Chancen der Digitalisierung sehen, nachvollziehen können und ergreifen. Dieses Verständnis muss sich durch die ganze Organisation ziehen über alle Leitungsebenen hinweg.

Mit der Digitalisierung geht ein Veränderungsprozess der bestehenden Abläufe und Arbeitsweisen einher. Dies erfordert Mut und Offenheit für neue und innovative Ideen und Technologieansätze in einem Umfang, der so nicht immer vorhanden ist. Ein geeignetes und sowohl zentral als auch dezentral verfügbares Veränderungsmanagement, das diesen Hürden entgegenwirken könnte, ist leider nicht flächendeckend vorhanden.

Ein anderes, aber zentrales und kritisches Problem stellt die rechtliche Situation dar, die es der Verwaltung teilweise schlichtweg verbietet, Abläufe über die Digitalisierung effizienter zu gestalten oder gar zu automatisieren.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auf Fach- und IT-Seite nicht alle gewünschten IT-Projekte zeitnah umgesetzt werden konnten. Da im Rahmen der Digitalisierung die Anforderungen an die IT und damit die Anzahl der IT-Projekte eher zunehmen werden, wird sich dieser Zustand nicht von selbst ändern.

Um trotz des Personalmangels auf Fach- und IT-Seite Digitalisierungsprojekte durchzuführen, werden viele Projekte mit einem großen Anteil an externen Ressourcen umgesetzt. Dies führt nicht nur zu hohen Kosten, sondern auch zu Problemen bei der Projektdurchführung aufgrund fehlender Kenntnisse der Verwaltungsinterna des externen Personals und letztlich auch zu einem großen Defizit an Know-how-Aufbau innerhalb der Verwaltung.

Die Mehrzahl der von der Fachseite gewünschten IT-Projekte ist auch heute noch auf die punktuelle IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen durch Fachanwendungen ausgerichtet. Die digitale Transformation mit den gewünschten Nutzenpotenzialen kann aber nur gelingen, wenn die LHM den Blick auf die durchgängige Digitalisierung der Geschäftsprozesse richtet und entsprechende Digitalisierungsprojekte auflegt.

Wichtig ist zudem die durchgängig zu berücksichtigende Geschlechtergleichstellung in Zugang, Nutzung und struktureller Verankerung bezogen auf Digitalisierung. In der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie soll dies zunehmend Berücksichtigung finden.

Frage 2: Wieso bestehen diese Probleme?

Einige Punkte dazu wurden bereits in der Beantwortung der Frage 1 angerissen. Ein grundsätzliches Problem, das die Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland und damit auch die LHM direkt betrifft, ist die Tatsache, dass der rechtliche Rahmen noch nicht an die Ziele einer Verwaltungsdigitalisierung angepasst ist. So setzt das Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) für eine vollständige Automatisierung eines Verwaltungsakts voraus, dass dies durch Rechtsvorschrift zugelassen ist und kein Ermessen oder Beurteilungsspielraum besteht (vgl. VwVfG §35a). Die Schriftform, die z. B. für eine Baugenehmigung vorgeschrieben ist, ist in digitaler Form üblicherweise nur über qualifizierte elektronische Signaturen zu erfüllen, wenn die zugrundeliegende Rechtsvorschrift nicht sogar explizit die Verwendung elektronischer Signaturen als Unterschriftenersatz komplett ausschließt. Sind elektronische Signaturen nicht zugelassen, können die zugehörigen Verwaltungsabläufe nicht ohne Medienbrüche digitalisiert werden. Qualifizierte elektronische Signaturen stellen hohe Anforderungen an die verwendete Soft- und Hardware zur Signaturerstellung und genießen daher nur eine sehr eingeschränkte Akzeptanz in der Bevölkerung. Dies erschwert die durchgängige Digitalisierung von Verwaltungsverfahren mit Schriftformerfordernis auf Seiten der Verwaltung und der Bürger*innen.

Darüber hinaus hat sich die LHM in einigen Bereichen komplexe fachliche Vorgaben gegeben, die einer Digitalisierung der entsprechenden Abläufe nicht immer zuträglich sind, so dass im Rahmen der Digitalisierung nicht nur die aktuellen Verfahrensabläufe, sondern auch die fachlichen Vorgaben für diese Verfahren auf den Prüfstand gestellt werden sollten. Es ist daher nicht zielführend, wie in der Vergangenheit üblich, die fachlichen Vorgaben 1:1 mit IT zu unterstützen. Digitalisierung muss darüber hinaus gehen. Optimierung gelingt nur, wenn man bestehende Abläufe hinterfragt.

Ein ganz zentrales Thema ist die Frage der Ressourcen, sowohl finanziell als auch personell. Die Digitalisierung bietet das Potenzial, die Organisation effizienter zu gestalten, so dass nach erfolgreich umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen die Aufgaben schneller, kund*innenfreundlicher und mit geringerem Aufwand umgesetzt werden können. Hierzu sind aber zunächst zusätzliche Aufwände erforderlich, nicht nur in der IT, sondern auch auf Seiten der Referate und Eigenbetriebe. So weisen diese explizit darauf hin, dass Personal oder Mittel fehlen, um die mit den Digitalisierungsmaßnahmen erforderlichen organisatorischen Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation umzusetzen und die zugehörigen IT-Projekte sowie vor allem den unausweichlichen Veränderungsprozess geeignet zu begleiten. Dieses Problem sieht man ganz konkret bei der aktuell laufenden E-Akte-Einführung und wird in Zukunft bei Prozessdigitalisierungen immer wieder auftauchen.

Zusätzliche Berater*innen können sicherlich den ein oder anderen Engpass auflösen und insbesondere fehlendes Know-how vorübergehend ersetzen. Letztlich muss aber ein Umdenken in der Organisation stattfinden, das für eine Verankerung und obligatorische Berücksichtigung des Themas Digitalisierung in allen Bereichen sorgt und den Digitalisie-

rungsmaßnahmen die nötige Aufmerksamkeit und Priorität garantiert. Diese Investitionen in die Zukunft müssen über die Leitungen der Referate und Eigenbetriebe den erforderlichen Fokus erhalten. Die Notwendigkeit dieser Maßnahmen muss in die Organisation getragen und dort verankert werden. Dies kann z. B. über entsprechende verbindliche strategische Aussagen der Referate und Eigenbetriebe geschehen, die mit der stadtweiten Digitalisierungsstrategie im Einklang stehen.

Bei der Beantragung finanzieller Mittel ist die Anforderung nach positiven Kapitalwerten ein sinnvolles Instrument, um Kosten zu reduzieren und Projekte mit fraglichem Nutzen zu verhindern. Um dem strategischen Prinzip der Kundenorientierung Rechnung zu tragen sollte neben der Wirtschaftlichkeit der Bürger*innennutzen eine gleichwertige Berücksichtigung erfahren, um Projekten mit hohem Bürger*innennutzen eine entsprechende Gewichtung zu garantieren.

Digitalisierung hat das Ziel, zu effizienteren Abläufen in der Organisation zu führen. Mit den Effizienzgewinnen in der Fachlichkeit geht eine verstärkte Nutzung von IT einher, die wiederum nur mit einer auch personell verstärkten IT zu leisten ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Einsatz von Kauflösungen oder Cloud-Anwendungen reduziert werden soll. Da dieser Aufwand aufgrund des aktuellen Personalmangels in der IT über externe Ressourcen aufgefangen werden muss, führt dies zu einer stark mit externen Kräften besetzten IT. Dabei muss verstärkt darauf geachtet werden, dass ungewollte Abhängigkeiten von Dienstleister*innen verhindert werden und das erforderliche Know-how in der eigenen Belegschaft vorgehalten werden kann.

Die Maßnahmen zur Digitalisierung müssen zudem mit den bereits geplanten und laufenden Projekten oder auch notwendigen Lifecycle-Maßnahmen um die begrenzten Ressourcen sowohl in der IT als auch der Fachlichkeit konkurrieren.

Jenseits der Ressourcenfrage gilt es Verbesserungsmöglichkeiten bei der konkreten Umsetzung der Maßnahmen zu prüfen. Mögliche Ansatzpunkte sind die gültigen Regelungen für IT-Projekte und deren Anwendung, der noch zu geringe Anteil agiler Projekte oder das aufgrund fehlender Erfahrungen noch nicht optimale Zusammenspiel zwischen Fachlichkeit und IT bei agilen Projekten. Eine weitere große Herausforderung ist, das aktuelle Vergaberecht mit seinen strengen Fristen und Vorgaben einerseits und die Schnellebigkeit der Digitalisierung andererseits in Einklang zu bringen.

Frage 3: Fehlt es an finanziellen Mitteln?

Angesichts der Pandemie und der damit einhergehenden angespannten Haushaltslage sind große und wichtige Programme oder Projekte wie digital/4finance, neoHR, E-Akte oder KVR Online 2023 mit durchaus signifikanten Mitteln ausgestattet worden, so dass sie sich allesamt in der Umsetzung befinden. Dennoch fehlen auf Grund der notwendigen Einsparungen in diesen Projekten oftmals explizite Mittel für die Mitarbeit der Referate und Eigenbetriebe, um die mit der Digitalisierung verbundenen Anfangsaufwände den Plänen entsprechend leisten zu können. Hier könnten mehr Finanzmittel sicherlich zu einer Beschleunigung führen. Ebenso könnten zusätzliche Finanzmittel für die IT zur Abarbeitung des Digitalisierungsprojektstaus beitragen. In beiden Fällen muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass Finanzmittel alleine nicht ausreichen. Verfolgt man nicht ausschließlich die vollständige Auslagerung von Digitalisierungsmaßnahmen an externe Dienstleister oder Cloud-Anbieter, sondern versucht z. B. über verstärkten Einsatz von Open-Source-Lösungen die eigene digitale Souveränität zu stärken, benötigt man entsprechendes Know-how und entsprechende Kapazitäten in der eigenen Organisation. D. h., neben finanziellen Mitteln braucht es auch zusätzliches Personal. In der aktuellen Digitalisierungsstrategie sind - neue - Maßnahmen definiert, die noch nicht oder nicht ausrei-

chend finanziert sind. Dies betrifft auch die für die Zukunft grundlegenden Infrastrukturthemen wie den Aufbau von Sensoriknetzen oder den Breitbandausbau, den man auf Basis rein wirtschaftlicher Überlegungen nicht oder nur schwer flächendeckend für alle Haushalte realisieren kann. Dies gilt insbesondere aber auch für Maßnahmen zur Gemeinschaft und Teilhabe, über die die digitale Spaltung bekämpft werden soll, um im Sinne von Teilhabe, Inklusion und Gleichstellung allen Menschen den Zugang zur digitalen Gesellschaft zu ermöglichen. Hier werden weitere finanzielle Anstrengungen nötig sein.

Frage 4: Wenn ja, wie viele finanzielle Mittel werden benötigt, um eine schnelle Digitalisierung umzusetzen?

Wie bei Frage 3 ausgeführt, können zusätzliche finanzielle Mittel die digitale Transformation der LHM beschleunigen, um z. B. die zeitgerechte Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in den Referaten und Eigenbetrieben zu gewährleisten. Das KVR geht z. B. bei der Einführung der E-Akte davon aus, dass für die nötige Konfiguration sowie die Verwaltung und Schulung der E-Akte-Nutzer ca. zehn VZÄ im KVR erforderlich sind. Darüber hinaus sind in den Referaten und Eigenbetrieben viele Stellen nicht besetzt, die für die Digitalisierung von Relevanz sind. So führt das RBS z.B. in seiner Antwort aus, dass offene Stellen im GPAM bislang aus Budgetgründen nicht besetzt werden konnten. Es macht jedoch keinen Sinn, zum jetzigen Zeitpunkt eine feste Zahl oder Größenordnung für zusätzliche Finanzmittel zu benennen. Vielmehr hängt dies von den konkret verfolgten Maßnahmen bzw. der aktuellen Situation in den betroffenen Organisationseinheiten ab.

Frage 5: Ist die IT der Landeshauptstadt München im Hinblick auf die Digitalisierung ausreichend finanziert?

Angesichts der Pandemie hat die LHM signifikante Finanzmittel in die Digitalisierungsmaßnahmen gesteckt. Oben wurde ausgeführt, dass zusätzliche Mittel sinnvoll eingesetzt werden könnten, um die laufenden Digitalisierungsmaßnahmen zu beschleunigen bzw. die Anstrengungen zur Digitalisierung auszuweiten.

Frage 6: Gibt es Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit der jeweiligen Referate mit dem IT-Referat?

Diese Frage wurde in den Antworten zu den Fragen 1 und 2 zum Teil bereits mit behandelt. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass mit der Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie in 2021 eine deutlich stärkere und frühere Einbindung der Referate und Eigenbetriebe in die stadtweiten strategischen Überlegungen zur Digitalisierung und die Definition wichtiger Digitalisierungsziele und -maßnahmen stattgefunden hat. Hilfreich wäre eine sich daran anschließende Tieferlegung und Operationalisierung der stadtweiten Strategie in Form von für die Referate und Eigenbetriebe spezifischen Digitalisierungsstrategien. Das RIT wird nach Besetzung noch offener Stellen verstärkt die Erstellung der lokalen Digitalisierungsstrategien befördern und die Referate und Eigenbetriebe dabei unterstützen. Darauf aufbauend könnte eine früher und intensiver abgestimmte und priorisierte Umsetzung der Maßnahmen in Form von Projekten und Programmen erfolgen. Eine weiter verbesserte Kommunikation zu diesen Projekten und Programmen in alle Referate und Eigenbetriebe würde Missverständnisse vermeiden und zu einer größeren Akzeptanz der Maßnahmen in Summe führen.

Frage 7: Wie ist die Landeshauptstadt München Digital aufgestellt, speziell im Vergleich zu anderen Kommunen in Deutschland.

Die LHM verfügt über eine jährlich fortgeschriebene Digitalisierungsstrategie und gehört damit zu den führenden Kommunen in Deutschland. Mit den großen Programmen zur Di-

gitalisierung der Verwaltung und den Anstrengungen zur OZG-Umsetzung steht die LHM im Vergleich zu anderen Kommunen sehr gut da. Im aktuell vorliegenden Smart City Index 2021 des Bitkom hat München in der Gesamtsicht 2 Plätze verloren, liegt aber mit Platz 4 immer noch in der Spitzengruppe. Auch wenn das Ranking nicht immer ganz transparent ist, gibt der Index Hinweise auf Verbesserungspotenziale, die in den obigen Antworten auch adressiert wurden. Alles in allem steht die LHM im Vergleich zu anderen Kommunen in Deutschland gut da, auch wenn es München als größter Kommune in Deutschland gut zu Gesicht stehen würde, im Index ganz vorne zu stehen. Wichtiger ist aber der Hinweis, dass die Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland in Summe noch in den Kinderschuhen steckt, der im Smart City Index dargestellte Vergleich also auf absolut gesehen niedrigem Niveau stattfindet. Für München kann man festhalten, dass die Grundlagen für die Digitalisierung der Stadt mit der Digitalisierungsstrategie und den großen gestarteten Projekten und Programmen gelegt sind, die eigentliche Arbeit zur Umsetzung aber noch vor uns liegt.

2. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate

Alle Referate und Eigenbetriebe wurden im Vorfeld der Beschlussvorlagenerstellung gebeten, die Fragen aus Ihrer Sicht zu beantworten. Von dieser Möglichkeit haben BAU, DIR, GSR, KVR, KVR-BD, MOR, MSE, PLAN, REV, RBS, SKA, Gebrauch gemacht. Die gelieferten Antworten wurden als Basis der in der Beschlussvorlage dargestellten Antworten vom RIT verarbeitet.

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

Der Beschlussvorlage wurde zugestimmt, bei GPR, KOM, KULT, PLAN, RBS und SOZ mit ausführlicheren Stellungnahmen. Das KVR stimmt der Beschlussvorlage zu unter der Maßgabe, dass die vom KVR im Vorfeld erstellten Antworten als Anlage beigefügt werden.

Offene Fragestellungen und zusätzliche Aspekte aus den Stellungnahmen werden im Folgenden aufgeführt. Alle erhaltenen Stellungnahmen sind der Beschlussvorlage als Anlage beigefügt.

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
GPR	„Wir stimmen mit den Aussagen des RIT überein, dass noch rechtliche und organisatorische Hindernisse für die derzeitigen Digitalisierungsprojekte bestehen. Auch damit, dass die sonstigen von RIT geschilderten Faktoren in einigen Fällen aktuell noch Probleme bereiten. Aufgrund seiner rechtlichen Rolle begleitet der Gesamtpersonalrat viele dieser ausschlaggebenden Projekte und kann deshalb aus diesem Blickwinkel, sowohl rechtliche und organisatorische als auch die politischen Einflussfaktoren sehr gut beobachten und beurteilen. Dieses fast schon „Magische Gleichgewicht“ wird jedoch gelegentlich durch eine vermeintlich „gut gemeinte“ politische Motivation aus dem Gleichgewicht gebracht. So hat der Freistaat Bayern mit einer An-	Vielen Dank für die Anmerkungen.

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	<p>passung des BayPVGs und der Wahlordnung im vergangenen Jahr in gut gemeinter Absicht einen erheblichen Mehraufwand für die Verwaltung bei der Durchführung der Wahl der Personalvertretungen verursacht, welcher durch ein hohes Maß engagierter Mitarbeit unserer Beschäftigten aufgefangen werden konnte.</p> <p>Dem Gesamtpersonalrat liegt sehr viel daran die Beschäftigten vor den Folgen solcher, einer einseitigen Betrachtungsweise entspringenden politischen Motivation, zu schützen. Diese werden leider zu oft ohne Bezugnahme auf die Fachexpert*innen und unter zeitlichem Druck übereilt getroffen. Nicht nur die politischen Organe des Freistaates, sondern auch der Münchner Stadtrat ist nicht frei von solchen Handlungen. Oft ist es notwendig für politische Organe situationsbedingt schnelle Entscheidung zu treffen, die unseren Beschäftigten ein gewisses Maß an Flexibilität abverlangen. Wenn es aber um längerfristige Entscheidungen geht, sollte die Komplexität der modernen IT und das Zusammenspiel von Organisation und IT nicht aus den Augen verloren werden.</p> <p>Um die Digitalisierung bei der LH München weiter voran zu bringen ist es aus unserer Sicht notwendig, objektiv und vorurteilsfrei Argumenten für den Einsatz komplexer IT-Systeme gegenüber zu stehen. Die Haltung, nur eine bestimmte Technologie zu verwenden, ist aus unserer Sicht im Zeitalter der Digitalisierung nicht mehr zielführend. Akzeptanz, Verfügbarkeit und Zusammenspiel von komplexen IT-Systemen, bei einer möglichst hohen wirtschaftlichen Rendite sollte für unsere Stadt und ihre Beschäftigten der Maßstab sein.</p> <p>Deshalb unser Appell an alle Stadträtinnen und Stadträte: Vertrauen Sie auf das Handeln und die Aussagen unserer versierten Beschäftigten gerade in Fragen des Einsatzes von komplexen IT-Systemen. In der heutigen Zeit müssen wir als Stadt München mit Bürger*innen, kleinen und mittelständigen Betrieben und großen Firmen adäquat und vor allem ohne Medienbruch frei zusammenarbeiten können. Wir sind der festen Überzeugung, dass durch einige wenige Korrekturen vergangener Entscheidungen des Stadtrates, unter Berücksichtigung jetzt neuer Erkenntnisse, einer erfolgreichen Digitalisierung unserer Stadtverwaltung nichts im Wege steht.“</p>	
GSt	„die GSt zeichnet die Beschlussvorlage mit, wenn der im Kommentar eingefügte Satz in die SV eingebracht wird.“	Wir haben den Kommentar in den Beschlusstext eingebracht.
KOM1	„Nicht nur bei den Beschlüssen zu Vorhaben im Zuge der Digitalisierung haben wir in unseren Stellungnahmen mehrfach genau auf die nun eingetretenen Umstände hingewiesen. Wie sich schon seit länger Zeit in der Praxis zeigt, fehlen nicht nur in den Fachbereichen einschl. GPAM die notwendigen Kapazitäten,	Wir stimmen der Einschätzung zu, dass Digitalisierung nicht nur eine Aufgabe der IT, sondern eine zentrale Aufgabe der Fachlichkeit sein muss. In der Fachlichkeit wird sich aber auch der

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	<p>vielmehr tritt dieser Mangel verstärkt auch in den zentralen Projekten auf. (...) Digitalisierung ist nur zu einem geringen Teil „klassische“ IT und damit Aufgabe des RIT. Der weitaus größere Anteil der Aufwände für die Umsetzungsvorhaben fällt in den Referaten an. Zu zentral gesteuerten Umsetzungsthemen kommen dabei noch referatseigene Initiativen hinzu, welche durchaus von stadtweiter Relevanz sein können. Für das Kommunalreferat seien hier beispielhaft die neuen Büroraumkonzepte, das GeoPortal oder CAFM genannt.</p> <p>Es ist daher aus unserer Sicht nicht ausreichend, wenn in den zentralen Bereichen die notwendige personelle Verstärkung vorgenommen wird (vgl. Antwort zu Frage 6), nach wie vor fehlt es an der notwendigen Ausstattung vor Ort. Dies ist nicht nur aktuellen Sparvorgaben geschuldet, wie in Antwort zu Frage 3 dargestellt, sondern insbes. der Vernachlässigung dieses Aspekts in den jeweiligen Beschlüssen, was wie oben dargestellt in den Stellungnahmen auch regelmäßig vergeblich moniert wurde.“</p>	<p>wesentliche Nutzen einer sinnvoll gestalteten Digitalisierung zeigen müssen. Es ist wie in der BV dargestellt nachvollziehbar, dass die Digitalisierung nicht nur in der IT zu Mehraufwand führt. Auch in der Fachlichkeit ist von Mehraufwänden zum Zeitpunkt der Umstellung der Verwaltungsabläufe auszugehen. Bei sinnvollen Digitalisierungsmaßnahmen wird es sich hierbei nur um einen vorübergehenden Mehraufwand handeln, der über kurzzeitige Kapazitätsausweitungen, aber auch über Umpriorisierungen in der Fachlichkeit erbracht werden muss. Ansonsten werden die Ziele der Digitalisierung konterkariert.</p>
KOM2	<p>„Besonders bemerkenswert finden wir in diesem Zusammenhang dabei die Feststellung in der Antwort zu Frage 3, wonach in der aktuellen Digitalisierungsstrategie neue Maßnahmen definiert wurden, welche noch nicht bzw. noch nicht ausreichend finanziert sind. Unter den Erkenntnissen der nunmehr zugeleiteten Vorlage scheint uns daher ein grundsätzliches Überdenken der derzeitigen Einführungsstrategien zentraler Vorhaben dringend geboten.“</p>	<p>Wir weisen darauf hin, dass es sich beim Beschluss zur Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie um einen Grundsatzbeschluss und keinen Finanzierungsbeschluss handelt. Erforderliche Mittel müssen in nachgelagerten Finanzierungsbeschlüssen beantragt werden das ist genau so gedacht.</p>
KULT1	<p>„Das in der Antwort zu Frage (1) bereits genannte, nicht flächendeckend vorhandene Veränderungsmanagement ist ein ernsthaftes Problem für die Digitalisierung. Insbesondere die Tatsache, dass in einzelnen Referaten – u.a. dem Kulturreferat – ein Veränderungsmanagement vollständig fehlt, verlangsamt wichtige Digitalisierungsprojekte wie die Einführung der E-Akte und setzt sie einem unnötigen Akzeptanzrisiko aus. Dieser Punkt ist aus Sicht des Kulturreferates in der vorliegenden Beschlussvorlage nicht ausreichend betont.“</p>	<p>Wir stimmen der Einschätzung zu, dass Veränderungsmanagement ein wesentlicher Bestandteil der Digitalisierungsbemühungen sein muss, um den erforderlichen Kulturwandel zu begleiten. Wie in der Beschlussvorlage erwähnt, gibt es hier Nachholbedarf, der weitere Anstrengungen erfordert. Vielen Dank für die Betonung.</p>
KULT2	<p>„Die Antwort auf die Frage (6) Gibt es Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit der jeweiligen Referate mit dem IT-Referat? möchte das Kulturreferat ergänzen: Bei stadtweiten, vom RIT getriebenen Projekten wie der Einführung der E-Akte müssen sowohl die entstehenden Aufwände in den Fachreferaten, als auch alle Budgetierungsbedarfe - auch von Ressourcen - in den Fachreferaten immer mit den Referaten abgestimmt und bereits in der initialen Beschlussvorlage des RIT derart berücksichtigt werden, dass in den Fachreferaten auch ohne weitere Beschlüsse das notwendige Budget und die notwendigen Ressourcen für die Projektdurchführung vorhan-</p>	<p>Wir sind uns der erforderlichen Abstimmungsbedarfe bewusst, möchten aber auch auf die Antwort zu KOM1 verweisen.</p>

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	den sind. Dies reduziert Projektrisiken und trägt erheblich zur Transparenz bei.“	
PLAN1	<p>„Frage 1 (Welche Probleme bestehen bei aktuellen Digitalisierungsprojekten?): Die These, dass der bestehende allgemeine Ressourcenmangel durch die Digitalisierung behoben werden könne und sich der initiale Mehraufwand vielfach zurückzahlen werde, wird so nicht in Gänze geteilt. Natürlich ergeben sich Beschleunigungseffekte. (...) Die Digitalisierung dient aber auch zu einem nicht unerheblichen Teil dazu, den Bürger*innen Angebote zu machen, ihnen z.B. Wegezeiten zu ersparen oder Dienste außerhalb der üblichen Sprechzeiten in Anspruch nehmen zu können. Bestehende Unterbesetzungen in den Referaten können dadurch aber nur sehr begrenzt aufgefangen werden. Eine Digitalisierung macht aber auf jeden Fall zunächst Investitionen erforderlich. Digitalisierung besteht aus großen, teils stadtweiten Lösungen und Infrastrukturen, aber auch vielen kleinen, dezentralen Ansätzen, die eine stark zentralisierte IT nicht identifizieren kann. Um Digitalisierungspotenziale in den Fachbereichen zu identifizieren, werden dezentrale, d. h. in den Fachbereichen verankerte Kompetenzträger der Digitalisierung benötigt. (...) Die Bedeutung des Themas Daten, deren Durchgängigkeit, Durchlässigkeit, Verfügbarkeit und die Nutzung einheitlicher Datengrundlagen ist für die Digitalisierung von grundlegender Bedeutung und muss aus unserer Sicht intensiver vorangetrieben werden. Als positives Beispiel seien hier die Aktivitäten im Digitalen Zwilling genannt, die auf eine fachübergreifende Vernetzung und die fachübergreifende Bereitstellung von Daten und Anwendungen abzielt. (...) Ein großes Problem ist die derzeit gültige Wirtschaftlichkeitsberechnung. Wichtige Digitalisierungsprojekte werden als unwirtschaftlich betrachtet, weil sie weder gesetzlich vorgeschrieben sind, noch einen unmittelbaren monetären Nutzen erbringen. Der große Nutzen der Qualität der Ergebnisse und die Auswirkungen auf die Stadtbevölkerung wird nicht oder nicht genügend gewürdigt. Teilweise werden diese Projekte deswegen noch nicht mal dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt.“</p>	<p>Vielen Dank für die Ausführungen. Wir stimmen der Aussage zu, dass nicht alle Digitalisierungsmaßnahmen zwingend zu Effizienzgewinnen in der Verwaltung führen müssen, wenn ein anderweitiger Nutzen, z. B. für die Bürger*innen ihre Umsetzung rechtfertigt. In Summe werden sinnvolle Maßnahmen aber zu Effizienzgewinnen in der Verwaltung führen müssen und führen. Wir stimmen damit überein, dass in den Referaten Digitalisierungskompetenz vonnöten ist und Daten eine sehr zentrale Rolle in der Digitalisierung spielen und spielen müssen. Die LHM muss das Daten-Thema fokussiert vorantreiben. Dies ist in der Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie entsprechend hinterlegt, in der auch der Digitale Zwilling als zentrale Maßnahme benannt ist.</p>
PLAN2	<p>„Frage 2 (Wieso bestehen diese Probleme?): Die Baugenehmigung ist als Beispiel für das Schriftformerfordernis nur bedingt geeignet. Die Ausführungen treffen so zwar zu, zusätzlich sind aber auch noch (großformatige) Pläne erforderlich, die</p>	<p>Vielen Dank für die Ausführungen und Hinweise. Wir haben in der BV darauf hingewiesen, das auch bei der Umsetzung von IT-Projekten</p>

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	<p>ebenfalls mit einem Genehmigungsvermerk versehen werden müssen und der gesamte Bescheid muss auch noch zugestellt werden, was aktuell ebenfalls an rechtliche Grenzen stößt (es hat nicht jede*r Bürger*in) einen digitalen Zugang, an den rechtswirksam zugestellt werden kann).</p> <p>Weitere Probleme: Fehlen einheitlicher Ansprechpartner bei it@M als Pendant zu den Ansprechpartnern bei den GPAMs der Referate. Fehlende Kontinuität. Intransparente, von der Fachlichkeit losgelöste Entscheidungen über angemeldete IT-Projekte. Langfristige Vorplanungsvorgaben widersprechen der zügigen Umsetzung innovativer Projekte. Zwischen Anmeldung der IT-Projekte und Zusage vergeht sehr viel Zeit. Starre Abschottungspolitik der städtischen IT-Sicherheit führt zu aufwändigen und ressourcenintensiven Anpassungen bei Standardlösungen. Teils fehlt es an der zentralen Umsetzung von zentralen Aufgabenstellungen (Beispiel: TR Resiscan). Die Initiierung und Umsetzung von IT-Vorhaben erfordert auch auf Fachseite einen erheblichen Personalaufwand, der kaum und oftmals nicht gestemmt werden kann und einer Digitalisierung damit im Wege steht.“</p>	<p>Verbesserungsmöglichkeiten zu prüfen sind. Wir teilen nicht die Ansicht, dass die IT-Sicherheit der LHM eine starre Abschottungspolitik verfolgt und verweisen auf die Aktivitäten zum Input- und Outputmanagement hinsichtlich des Hinweises auf zentrale Aufgabenstellungen.</p>
PLAN3	<p>„Frage 3 (Fehlt es an finanziellen Mitteln?): Es braucht z.B. in den Referaten ausreichend Personen, deren Hauptaufgabe die Betreuung der Digitalisierungsprojekte ist und die gleichzeitig über das nötige fachliche Knowhow und die fachliche Erfahrung im jeweiligen Fachreferat verfügen, um die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungs- und Optimierungsprozesse effektiv zu begleiten und voranzutreiben.</p> <p>Frage 4 (Wenn ja, wie viele finanzielle Mittel werden benötigt, um eine schnelle Digitalisierung umzusetzen?): Eine genaue Zahl lässt sich hier nicht nennen. Es ergibt sich vor allem folgende Problemlage: Die Ressourcen aller beteiligter Akteure (Fachbereich – GPAM – it@M – externe Dienstleister) müssen zusammenpassen. Am Ende nützen zusätzliche Ressourcen innerstädtisch nichts, wenn ebenfalls erforderliche externe Dienstleister begrenzt werden. Die Effektivität richtet sich bei der Zusammenarbeit nach dem jeweils schwächsten Glied. In diesem Zusammenhang hat sich aber auch gezeigt, dass eine konkrete Stellen-bemessung in innovativen Bereichen an Grenzen stößt, da für künftige Aufgaben nicht immer konkrete Daten angegeben werden können. Innovation braucht auch freie Kapazitäten, um über den eigenen Tellerrand zu blicken.</p> <p>Frage 5 (Ist die IT der LHM im Hinblick auf die Digitalisierung ausreichend finanziert?): Wir beobachten seit Jahren, dass für unsere Projekte</p>	<p>Vielen Dank für Ihre Ausführungen und Hinweise. Wir stimmen der Aussage zu Frage 3 insofern zu, dass in den Referaten und Eigenbetrieben Personal zur Verfügung stehen muss, das Digitalisierungskompetenz besitzt und die Digitalisierungsmaßnahmen seitens der Referate und Eigenbetriebe effektiv begleiten und vorantreiben kann. Zu den Optimierungsmöglichkeiten haben wir in der BV darauf hingewiesen, dass auch bei der Umsetzung von IT-Projekten Verbesserungsmöglichkeiten zu prüfen sind, und nehmen Ihre Ausführungen hierzu zur Kenntnis.</p>

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	<p>und auch die laufende Wartung / Sicherstellung des laufenden Betriebs seit Jahren keine ausreichenden Finanzmittel vorhanden sind. Regelmäßig werden angemeldete Projekte seitens it@M zurück gestellt. Frage 6 (Gibt es Optimierungsmöglichkeiten in der der Zusammenarbeit der jeweiligen Referate mit dem IT-Referat?):</p> <p>Ja, die Einbindung im Hinblick auf die Ressourcenverwendung und die Prioritätensetzung ist nicht ausreichend, ebenso fehlt es an einheitlichen Ansprechpartnern und der nötigen Kontinuität in der Zusammenarbeit. Es sind zu viele Akteure beteiligt, die zu wenig Gesamtüberblick haben. Entscheidungswege innerhalb it@M und Eskalationsmöglichkeiten sind durch stark aufgesplitterte Zuständigkeiten oft unklar. Es wird zu wenig auf individuelle Besonderheiten im Fachbereich eingegangen. Manche stadtweite Vorgabe ist nicht für jeden Bereich sinnvoll umsetzbar.“</p>	
RBS1	<p>„ (...) das Referat für Bildung und Sport (RBS) hat zu den Fragen des zu Grunde liegenden Antrags (Nr. 20-26 / A 01330, CSU-Fraktion, „Runder Tisch ‚Beschleunigung der Digitalisierung‘ “ vom 19.04.2021) konkrete Antworten aus Sicht des RBS formuliert, die der Beschlussvorlage als Anlage beigefügt sind.“</p>	<p>Die konkreten Antworten des RBS sind der Beschlussvorlage als Anlage beigefügt.</p>
RBS2	<p>„Zitat auf S. 3: Darüber hinaus hat sich die LHM in einigen Bereichen komplexe fachliche Vorgaben gegeben, die einer Digitalisierung der entsprechenden Abläufe nicht immer zuträglich sind, so dass im Rahmen der Digitalisierung nicht nur die aktuellen Verfahrensabläufe, sondern auch die fachlichen Vorgaben für diese Verfahren auf den Prüfstand gestellt werden sollten. <i>Beispielhaft führt das RBS in seiner Antwort aus: „Es existieren teilweise komplexe fachliche Regelungen (z.B. Münchner Förderformel, Kita-Gebühren, Kita Platzvergabe), die eine Digitalisierung erschweren bzw. sehr aufwändig machen.</i> Es ist daher nicht zielführend, wie in der Vergangenheit üblich, die fachlichen Vorgaben 1:1 mit IT zu unterstützen. Digitalisierung muss darüber hinaus gehen. Optimierung gelingt nur, wenn man bestehende Abläufe hinterfragt. Wir bitten, das Zitat des RBS zu streichen. Die Intention der Antwort des RBS war, dass beim Aufsetzen neuer fachlicher Regelungen die Digitalisierung mitgedacht werden muss. Nachträgliche Änderungen von Regelungen, Satzungen, etc. erscheinen uns insbesondere im Kita-Umfeld unpraktikabel.</p>	<p>Dem Wunsch des RBS entsprechend wurde die Passage gestrichen.</p>

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
RBS3	<p>Zitat auf S. 5: „So führt das RBS z.B. in seiner Antwort aus, dass sechs offene Stellen im GPAM derzeit aus Budgetgründen nicht besetzt werden können.“</p> <p>Wir bitten, dies zu ersetzen durch „So führt das RBS z.B. in seiner Antwort aus, dass offene Stellen im GPAM bislang aus Budgetgründen nicht besetzt werden konnten.“</p>	Dem Wunsch des RBS entsprechend wurde die Passage geändert.
SOZ1	<p>„Im Vortrag des Referenten wird dargelegt, dass die Referate und Eigenbetriebe gebeten worden sind, die Fragen aus ihrer Sicht zu beantworten. Meiner Ansicht nach ist dies aber nicht erfolgt.</p> <p>In der Sitzung des Digital-Boards vom 18.10.2021 wurden die Referate zwar um die Beantwortung der Fragen aus ihrer Sicht bis 17.11.2021 per Mail gebeten. Eine formale Aufforderung über das Beschlusswesen erfolgte hingegen nicht. Aus diesem Grund liegt auch keine Antwort des Sozialreferates vor.</p> <p>Ich bitte darum, dass das Sozialreferat zukünftig mit einer angemessenen Fristsetzung eingebunden wird.“</p>	Wir nehmen diesen Hinweis zur Kenntnis.
SOZ2	<p>„Die in der Beschlussvorlage enthaltenen Antworten stellen die für die Umsetzung der Digitalisierung vorhandenen Herausforderungen korrekt dar. Es ist richtig, dass die Mehrzahl der von der Fachseite gewünschten IT-Projekte auch heute noch auf die punktuelle IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen durch Fachanwendungen ausgerichtet ist (Seite 3 Absatz 1).</p> <p>Dazu muss aber ergänzt werden, dass der seit Jahren bestehende Stau bei der Umsetzung dieser IT-Projekte immer noch nicht beseitigt ist und die vorhandene IT-Unterstützung fortlaufend der Gesetzeslage entsprechend angepasst oder erneuert werden muss.</p> <p>Die Kernaufgabe meines Referates ist die Unterstützung und Beratung von Menschen in Notlagen. Die rechtmäßige Erfüllung dieser Aufgabenstellung muss jederzeit sichergestellt sein und steht damit im Vordergrund des Handelns.</p> <p>Ich kann versichern, dass wir im Rahmen unserer Ressourcen bei der Umsetzung der IT-Projekte Aspekte der Digitalisierung beachten, sofern dies der rechtmäßigen Erfüllung der Aufgaben des Sozialreferates nicht im Wege steht.</p> <p>Sofern meine Ergänzung in die Antwort aufgenommen wird, zeichne ich die Beschlussvorlage mit.“</p>	Vielen Dank für die Stellungnahme und Mitzeichnung.

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.

Die Verwaltungsbeirätin von it@M, Frau Stadträtin Judith Greif, hat einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat nimmt die dargestellten Antworten zu den Fragen zur Digitalisierung bei der LHM zur Kenntnis.
2. Mit diesem Beschluss ist der Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 01330 der CSU-Fraktion „Runder Tisch ‚Beschleunigung der Digitalisierung‘ “ vom 19.04.2021 geschäftsmäßig erledigt.
3. 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