

Städtische IT: Ausgestaltung des Leistungsschnitts 2.0

Münchens digitale Zukunft gestalten – I Digitalisierungsoffensive starten.

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

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen

Antrag Nr. 20-26 / A 00642 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 11.11.2020, eingegangen am 11.11.2020

Digitalisierung vorantreiben und Digitalisierungsmanager*innen etablieren

Antrag Nr. 20-26 / A 01547 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 15.06.2021, eingegangen am 15.06.2021

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09446

3 Anlagen

- Stadtratsanträge
- Stellungnahmen
- Aufgaben und Skills Digitalisierungsmanager*in

Beschluss des IT-Ausschusses vom 10.05.2023 (VB)

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag der Referentin.....	3
1. Ausgangspunkt, Historie.....	4
2. Vorgehen	5
3. Qualitäts-Workshops	5
4. Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Services von it@M	6
5. Projektergebnisse – Zielbilder für die Zusammenarbeit zwischen IT und GPAM	8
6. Wirtschaftlichkeit und Verbesserung der Zusammenarbeit	11
7. Auswirkungen auf das Personal in den GPAM und bei RIT / it@M.....	13
8. SAP - Überführung des paul@-Teams vom POR zu it@M.....	13
9. Zentralisierung des Informationssicherheitsmanagements der LHM (ISM) im IT-Referat 13	
10. Bewertung aus Sicht von „5ausGL“ als Vertretung der Referate.....	14
11. Ausblick und weiteres Vorgehen	15
12. Rahmensetzungen für künftige Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten und Eigenbetrieben	15
13. Klimanutzen	16
14. Beteiligungen und Stellungnahmen der Referate.....	17
II. Antrag der Referentin	23
III. Beschluss.....	24

I. Vortrag der Referentin

Zusammenfassung

Mit BV-Nr. 20-26 / V 04982 der Vollversammlung vom 15. Dezember 2021 hat der Stadtrat das IT-Referat und das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, gemeinsam mit den Referaten und Eigenbetrieben Doppelstrukturen im Hinblick auf die in den GPAM wahrgenommenen IT-Aufgaben zu analysieren. Das Ergebnis sollte zunächst dem Stadtrat im Oktober 2022 zur Beschlussfassung vorgelegt werden. Durch Beschluss vom 29.07.2022 wurde die Vorlage bis Q2 / 2023 verschoben.

Die Ausgestaltung und Umsetzung erfolgt im Rahmen eines im Programm neolT angesiedelten Projekts und findet unter enger, kooperativer Beteiligung der Referate statt. Im Rahmen des neolT-Projekts P9 sind die Referate durch fünf benannte Vertreter*innen der Geschäftsleitungen im Projektteam eingebunden und vertreten („5ausGL“) und auch an den neolT-Gremien sowie den vierteljährlichen Qualitätsworkshops beteiligt. Aufgrund der Rahmenbedingungen in den Eigenbetrieben ist eine Ausnahme vom Leistungsschnitt 2.0 erfolgt, gleiches gilt weiterhin für die Branddirektion. Bei der Verbesserung oder Anpassung von Prozessen oder sonstigen Sachverhalten, von denen die Eigenbetriebe auch betroffen sind, werden diese gezielt eingebunden.

Unabhängig davon werden bereits identifizierte Optimierungsmöglichkeiten innerhalb des IT-Referats vorangetrieben und der Ausbau von it@M zu einem Digital Service Provider fortgesetzt.

Für die vorab vereinbarten Kooperationsthemen zwischen RIT und GPAM sind Zielbilder erstellt, die mit diesem Beschluss abgenommen werden sollen und mitsamt ihrer Auswirkung auf Organisation und Schnittstellen die Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Projektarbeit bilden. Zielbilder liegen vor für:

- Projektmanagement
- Anforderungsmanagement
- Fachliche Dienste (Accessmanagement und Configuration Management)
- Testmanagement

außerdem gibt es Vorschläge zu:

- Zuordnung von Eigenbeschaffungen der Referate („Referats-IT“)
- Erstellung von Vergabeunterlagen und Vorlagenerstellung

Darüber hinaus hat die IT-Referentin in ihrer Rolle als Chief Digital Officer (CDO) Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen ihr und künftigen Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten und Eigenbetrieben, ausgehend von den im Projekt erarbeiteten Zwischenergebnissen, beschrieben.

Durchgängig wird das Ziel verfolgt, die Fachrichtung IT und damit IT-Stellen künftig nur noch im IT-Referat vorzuhalten und nicht mehr in den GPAM. Gleichwohl werden die Aufgaben für die dort verbleibenden Beschäftigten sehr ähnlich zu den heutigen sein. So wird beispielsweise eine ehemalige IT-Projektleiterin weiterhin fachlich und referatsbezogen Projekte leiten, jedoch selbst keine eigenen IT-Projekte mehr durchführen.

Die Beschäftigten sollen daraus möglichst keine Nachteile erleiden, die jeweiligen zu nutzenden Funktionsbeschreibungen und einheitlichen Arbeitsvorgänge (eAV) wurden an die neuen Gegebenheiten angepasst. Das Personal- und Organisationsreferat begleitete diese Umstellung gemeinsam mit den Geschäftsleitungen eng mit.

Grundsätzlich verbleiben die Mitarbeitenden in den GPAM auf Ihren derzeitigen Stellen, Personalübergänge sind aus diesem Teil der Projektarbeit heraus nicht vorgesehen.

Die im Rahmen des Projektes identifizierten verbliebenen Doppelstrukturen werden durch klare Aufgabenzuordnungen aufgelöst. Die klareren, im weiteren Projektverlauf noch zu präzisierenden Schnittstellen führen zu einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit durch Steigerungen beim Output und Reduzierung von Vorhabensdauern.

Im Kontext des Informationssicherheitsmanagements (ISM) wurden die verteilt dezentral arbeitenden Informationssicherheitsbeauftragten mit einem Übergang zum Jahresbeginn an zentraler Stelle bei RIT-I gebündelt.

Durch separaten Beschluss sind zum Jahreswechsel 2022/2023 außerdem alle IT-bezogenen Aufgaben und nahezu das komplette Team von SAP paul@ vom POR zu it@M übergegangen.

1. Ausgangspunkt, Historie

Mit Antrag 20-26 / A 00642 vom 11.11.2020 wurde das IT-Referat beauftragt, „für alle Referate und it@M darzustellen, wo wie viel Personal (VZÄ) mit welchen IT-Aufgaben betraut ist. So sollen Doppelstrukturen und noch nicht funktionierende Schnittstellen identifiziert und abgebaut bzw. optimiert werden. (...) Dargestellt werden soll auch, wie der Anwendersupport in der Praxis abläuft.“

Zur Beantwortung des Antrags sowie zur Erhebung und Bewertung des Status Quo wurde eine übergreifende Arbeitsgruppe unter der Arbeitsgruppenleitung des POR und Beteiligung der Gesamtpersonalvertretung eingerichtet.

Mit BV-Nr. 20-26 / V 02997 wurden fünf Themenfelder dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt. Diese sind: Anforderungsmanagement, Projektmanagement, fachliche Dienste, SAP-Paul@ und IT-Sicherheit. Es wurde empfohlen, den Leistungsschnitt 2.0 als konsequente Weiterentwicklung auszugestalten und umzusetzen.

Ziel der Umsetzung ist es, durch organisatorische und prozessuale Optimierung sowie Professionalisierung und Qualitätssteigerung, eine erhöhte Effizienz und Effektivität in der IT der Stadtverwaltung zu erreichen und dabei die Kund*innen- und Mitarbeiter*innen-zufriedenheit zu erhöhen.

Mit Beschluss der Vollversammlung vom 28. Juli 2021 hat der Stadtrat das IT-Referat und das Personal- und Organisationsreferat mit der Ausgestaltung des IT-Leistungsschnitts 2.0 beauftragt und nach kurzen, aber intensiven Vorarbeiten mit dem erstgenannten Beschluss im Dezember 2021 konkretisiert.

Im Vorfeld der Beschlussfassung sind weitreichende Diskussionen über den Umfang der möglichen Zentralisierung von Aufgaben und Ressourcen aus den GPAM hin zum IT-Referat aufgekommen.

Der Stadtrat stellte klar, dass eine solche Zentralisierung nicht im Mittelpunkt steht, sondern vielmehr die Beseitigung von Doppelstrukturen sowie die Steigerung der Wirtschaftlichkeit des gemeinsamen Arbeitens. Entsprechend ergebnisoffen sollte die weitere Prüfung erfolgen.

Weiter: „Die weitere Ausgestaltung und Umsetzung erfolgt im Rahmen eines im Programm neoIT angesiedelten Projekts und findet unter enger, kooperativer Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe statt. Die Aufgabenerfüllung der Referate und Eigenbetriebe wird dabei als Maßstab genommen.“

2. Vorgehen

Auftragsgemäß wurde im Programm neolT ein Projekt „P9 – IT-Leistungsschnitt 2.0“ eingerichtet, in dessen Kernteam Vertreter*innen des IT-Referats, der Referate („5ausGL“), das Personal- und Organisationsreferat und die Gesamtpersonalvertretung beteiligt sind.

Die „5ausGL“ sind die Geschäftsleitungen aus dem Sozialreferat, Gesundheitsreferat, Kreisverwaltungsreferat, Referat für Stadtplanung und Bauordnung und dem Referat für Bildung und Sport. Sie übernehmen eine wichtige Rolle als Informations- und Abstimmungs-Drehscheibe zwischen dem Projekt und den Referaten.

Im ursprünglichen Scope des Projekts stand, Zielbilder für die Themenschwerpunkte

- Projektmanagement
- Anforderungsmanagement
- Fachliche Dienste (mit Accessmanagement und Configuration Management) zu erarbeiten.

Weiters wurden durch die Linienverantwortlichen Lösungen für den Übergang

- von SAP paul@ sowie
- der Sicherheitsbeauftragten (Kontext Informationssicherheitsmanagement – ISM) in das IT-Referat erarbeitet und umgesetzt.

Darüber hinaus behandelt wurden die Themen

- Testmanagement
- Zuordnung von Eigenbeschaffungen IT-naher Ausstattung der Referate („Referats-IT“)
- Erstellung von Vergabeunterlagen und Vorlagenerstellung,

die sich im Laufe der Projektdiskussionen ergeben haben.

Die Thematik Digitalisierungsmanager*innen wurde zunächst im Rahmen der Projektarbeit aufgegriffen, dann jedoch ausgehend von den bisher erarbeiteten Ergebnissen von der CDO und IT-Referentin konkretisiert.

Die Weiterentwicklung von it@M zu einem wirkungsvollen IT-Service-Provider wurde weiter vorangetrieben und in einen beständigen, kontinuierlichen Prozess überführt.

Dies bildet im **Vorgehen** die vorgesehenen **zwei Phasen** im Projekt ab. Die Inhalte der ersten Phase sind alle aufgegriffen. it@M ist in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingestiegen, der Übergang des Informationssicherheitsmanagements wurde pilotiert und realisiert, die Aufgaben und Ressourcen von SAP-paul@ sind zum IT-Dienstleister übergegangen.

Diese Punkte werden in folgenden Kapiteln erläutert.

Die in diesem Beschluss angestrebte Bestätigung und Abnahme der einzelnen Zielbilder bildet die Grundlage für die Konkretisierung und Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0.

3. Qualitäts-Workshops

Ein enger Kontakt mit den politischen Entscheidungsträgern war im zurückliegenden Beschluss beauftragt und realisiert. Einerseits sollten so die Verwaltungsbeirat*innen von RIT-I und it@M bzw. Sprecher des IT-Ausschusses zu den Projektfortschritten auf einem aktuellen Stand bleiben. Andererseits war es so möglich, Richtungsentscheidungen mit den letztendlichen Entscheidungsträgern kurzfristig zu justieren und Feedback zu erhalten.

Die Qualitätsworkshops fanden ab April 2022 vierteljährlich statt, bis zum Zeitpunkt der Beschlusserstellung vier Mal.

4. Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Services von it@M

Im Zuge der Umsetzung des zurückliegenden Leistungsschnitts 1.0 und der damit verbundenen Umorganisation wurden bei it@M noch ergänzende Maßnahmen zur Weiterentwicklung zum Digital Service Provider definiert. In die Ausgestaltung der Maßnahmen flossen die Erfahrungen und Anmerkungen zu noch bestehenden Unzulänglichkeiten bei der Übernahme der Aufgaben der Referate ein.

Hierbei kristallisierten sich folgende Handlungsfelder als besonders wichtig heraus.

- Endanwender*innen Kommunikation
- Aufbau und Optimierung des Qualifizierten Service Desk und der Filialen
- Aufbau und Optimierung des IT-Service Portals als Drehscheibe aller IT-Angelegenheiten
- Optimierung der IT-Ausstattung insbesondere auf die neuen Rahmenbedingungen des Homeoffice

Endanwender*innen Kommunikation

Nach der Umorganisation und Umstrukturierung war den Betroffenen in vielen Fällen nicht klar, wer die Verantwortung für die Kommunikation zu IT-Themen hat und an welchen Anwender*innenkreis die Kommunikation im Einzelfall zu erfolgen hat. Als Maßnahme wurde nun ein Kommunikationskonzept entwickelt, in dem die Kommunikationswege klar strukturiert wurden. Des Weiteren wurde ein Bereich etabliert, über den die Kommunikation abgewickelt wird und der die inhaltlich Verantwortlichen zu den einzelnen Kommunikations-Themen berät. Dies hat auch den Vorteil, dass die Sprache und Inhalte einheitlicher und anwender*innengerechter gestaltet werden können.

Aufbau und Optimierung des Qualifizierten Service Desk und der Filialen

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld war der Aufbau eines qualifizierten Service Desk und der Filialen, die den Service vor Ort in den Fachreferaten durchführen. Durch diverse Optimierungsmaßnahmen konnten die Erreichbarkeit deutlich verbessert und Wartezeiten verringert werden. Hierdurch wurde es z. B. möglich, die Servicezeiten des Service Desk zu erweitern und einen Bring in Service in den Filialen zu etablieren.

Aufbau und Optimierung des IT-Service Portals als Drehscheibe aller IT-Angelegenheiten

Der Aufbau einer stadtweiten Drehscheibe für alle IT-Angelegenheiten, das IT-Service Portal, ist eine essenzielle Voraussetzung, um eine Kund*innen gerechte Abwicklung aller IT-Belange zu gewährleisten. Diese wurde in den letzten Jahren etabliert und sukzessive weiter ausgebaut und optimiert. Es findet eine ständige Weiterentwicklung und Verbesserung durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz statt.

Folgende Funktionalitäten bildet das IT-Service Portal aktuell bereits ab:

- Abwicklung aller Incidents (Störungsmeldungen)
- Abwicklung der Service Requests (neue Bedarfe der Anwender*innen) – kontinuierlicher Ausbau der elektronischen Antrags- und Bestellformulare
- Service orientierte Abwicklung aller IT-Themen; z. B. automatische Zuordnung der Incidents zu Services, Rechtsteuerung usw.

- Wissensdatenbank
- aussagekräftige Dashboards (Incidents, Service Requests, Servicestatus, Wartungen usw.)
- Monitoring von Ticketlaufzeiten und entsprechenden KPI's / Leistungsparametern:
 - Anzahl Langläufer
 - Einhaltung Lösungsfrist
 - Wiedereröffnungsquote
- Configuration Management Database - vollständiger Überblick über alle Infrastrukturelemente und Services
- Automatische Wartungsankündigungen (weitere Optimierung z. B Standorte und weitere Servicebezeichnungen)
- Optimierte Störungsmeldungen (schnellere Information)
- Einführung Chat Funktion (im Pilot)
- Einführung Chatbot (geplant)

Optimierung der IT-Ausstattung insbesondere auf die neuen Rahmenbedingungen des Homeoffice

Der zentrale Baustein aller Aktivitäten bei der Abwicklung digitalisierter Prozesse ist eine der Aufgabe entsprechende IT-Ausstattung für die Anwender*innen. Insbesondere zeigen die aktuellen Rahmenbedingungen (Pandemie, Homeoffice usw.) die Notwendigkeit einer flexiblen und situationsgerechten Arbeitsplatz-IT.

Um den Anforderungen gerecht zu werden sind folgende Maßnahmen im Rahmen der IT-Ausstattung erfolgt:

- Flächendeckende Ausstattung mit Laptops
- Umstellung auf ein standardisiertes und einheitliches Betriebssystem (Windows)
- Weltweiter Zugriff auf das Verwaltungsnetz (via full VPN)
- Angebote zur IT-Ausstattung im Homeoffice
- Wechselarbeitsplätze (Telefonie / Monitore mit integrierten Dockingstationen unabhängig vom Gerätetyp)
- Einführung eines Videokonferenzsystems
- Moderne Smartphones

Des Weiteren werden aktuell diverse Weiterentwicklungen und Verbesserungen vorangetrieben:

- Verwaltungsnetz 2.0 (z. B. Möglichkeit einer stadtweiten Arbeitsplatzauswahl)
- Einführung neuer Telefonanlagentechnik (standortunabhängige Festnetztelefonie)
- Einführung neuer Druckfunktionalitäten (standortunabhängiges, mobiles Drucken)

Parallel zu den eher technischen Themen ist es essenziell, die Kund*innenanforderungen zu verstehen und umzusetzen. Hierzu wird ein IT-Beziehungsmanagement / IT-Business-Partner mit einem Team im Stab des Kundenmanagement (vier Personen) aufgebaut. Um aktuelle Themen anwender*innen gerecht zu betrachten, wurde ein Erfahrungsnetzwerk eingeführt. Hier können sich interessierte Anwender*innen bei der Optimierung von z. B. anwender*innengerechter Sprache, Optimierung von Formularen zu Service Requests usw. einbringen und die Interaktion zwischen IT und Nutzer*in weiter voran bringen.

Die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist Grundlage für eine ständige Überprüfung und Optimierung der IT-Landschaft. Hierzu wurden diverse Arbeitsgruppen und Boards (z. B. CSI-Board (Continual Service Improvement Board), „AG Ticket Handling“, KM-IBS-übergreifend) gegründet. In diesem Zuge wurde auch bereits eine stadtweite IT-Zufriedenheitsumfrage durchgeführt und daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Diese soll in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

Weitere Aspekte

Eine konsequente Verfolgung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie wird durch weitere große IT-Programme wie z. B. die Einführung der elektronischen Akte (eAkte) und dem München Portal der Zukunft (MPdZ) unterstützt.

5. Projektergebnisse – Zielbilder für die Zusammenarbeit zwischen IT und GPAM

In folgenden Bereichen wurden gemäß Stadtratsauftrag Doppelstrukturen im Hinblick auf IT Aufgaben identifiziert und Zielbilder erstellt

- Projektmanagement
- Anforderungsmanagement
- Fachliche Dienste
- Testmanagement
- IT-nahes Equipment der Referate (Referats-IT)
- Vergabeunterlagen und
- Vorlagenerstellung

In diesen wurden die Eckpunkte für die künftige Zusammenarbeit zwischen der IT und den GPAM-Einheiten in den Referaten beschrieben. Eigenbetriebe sowie die Branddirektion waren und sind von der Betrachtung ausgenommen.

Das Themenfeld Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten wird in einem eigenen Kapitel behandelt. Hier hat die Projektgruppe Vorarbeiten geleistet, auf deren Basis durch die CDO Anforderungen an eine künftige Zusammenarbeit formuliert wurden.

5.1. Übergreifende Rahmensetzung für alle Zielbilder

Der „Leistungsschnitt 2.0“ wird so ausgestaltet, dass künftig **keine IT-Stellen und Aufgaben mehr in den Fachreferaten** verbleiben.

Diese gibt es künftig nur noch im IT-Referat (incl. it@M), wo bereits die budgetäre Verantwortung für die stadtweite IT (ohne die Eigenbetriebe) liegt.

Dies bedeutet, dass beispielsweise IT-Projekte nur noch von Projektleitungen des RIT / it@M durchgeführt werden.

(Immer wenn wir von RIT / it@M sprechen, meinen wir das gesamte IT-Referat. Eine Präjudizierung, wo eine Aufgabe innerhalb des RIT incl. it@M verortet wird, ist damit noch nicht getroffen.)

Die Fachreferate und das RIT / it@M werden diese Neuverteilung nachhalten und auf dessen Einhaltung hinwirken.

Diese Regelungen gelten für das GPAM im RIT analog, insoweit es für Dienststellen des RIT außerhalb des Eigenbetriebs it@M tätig ist.

Kolleg*innen, denen daran gelegen ist, weiterhin „in der IT“ zu arbeiten, haben im Rahmen von Ausschreibungsverfahren selbstverständlich die Möglichkeit, sich in Richtung RIT / it@M zu orientieren. Gleiches gilt in die umgekehrte Richtung.

Dieser Thematik hat sich das POR federführend in gemeinsamen Arbeitsgruppen angenommen.

5.2. Zielbild Projektmanagement

Künftig gibt es zwei Varianten der gemeinsamen Projektarbeit:

- Die Projektleitung wird als Doppelspitze durch das RIT / it@M und dem Fachreferat wahrgenommen
- Die Projektleitung wird durch RIT / it@M gesamthaft wahrgenommen

Dabei wird auf eine gute Kooperation und gemeinsame Abstimmung Wert gelegt. In beiden(!) Varianten gibt es eine doppelte Auftraggeberschaft für das Projekt. In der Phase der Beauftragung wird gemeinsam entschieden, in welcher Durchführungsvariante das Projekt angegangen wird. Dabei ist die zweite Variante, also die reine Projektleitung durch das RIT / it@M, als Angebot und Serviceleistung der zentralen IT gedacht. Auch in diesem Fall bleibt der enge Einbezug der Bedürfnisse aus dem Fachreferat gewährleistet, Projektgruppen und -Beteiligungen sind entsprechend zu gestalten.

Sollte ein IT-Projekt weitergehende Umgestaltungsmaßnahmen (Organisation, Prozesse, ...) im betreffenden Fachreferat mit sich bringen, wird dieses (Teil)Projekt von der fachlichen Projektleitung im Referat übernommen.

In den Referaten entfällt die Rolle IT-Projektleitung, die fachliche Projektleitung bleibt dort erhalten.

Weitere, für ein spezifisches Projekt taugliche Variante werden in der Phase der Beauftragung gemeinsam abgestimmt und realisiert. Eine sinnvolle Flexibilität bei der gemeinsamen Projektgestaltung soll erhalten bleiben.

Schließlich war sich die Projektgruppe einig, dort wo es sinnvoll ist, Projekte möglichst in agiler Form zu bearbeiten.

5.3. Zielbild Anforderungsmanagement

Die Zuordnung der Funktion Anforderungsmanagement orientiert sich am geplanten Vorhaben.

Ein rein fachliches und individuelles Anforderungsmanagement, also z. B. die Anforderungsqualifizierung für eine Maßnahme, die nur ein Referat betrifft, verbleibt wie bisher beim Anforderungsmanagement des entsprechenden Fach-Referates im GPAM.

Handelt es sich um referatsübergreifende oder stadtweite Projekte, liegt das Anforderungsmanagement federführend beim RIT / it@M. Betroffene Referate sollen im Prozess zielführend ihre spezifischen Anforderungen einbringen können. Eine entsprechende Beteiligung wird sicher gestellt und zu Beginn des Vorhabens mit allen Beteiligten abgestimmt. Aufgrund der Querschnittsfunktion des RIT liegt hier im Zweifelsfall die letztendliche Entscheidung.

Die Kapazitäten für dies übergreifende Anforderungsmanagement sind im RIT / it@M noch aus eigenen Mitteln aufzubauen.

Das fachliche Anforderungsmanagement für Querschnittsthemen und -prozesse verbleibt beim Prozesseigner, also der für dieses spezifische Thema verantwortlichen Querschnittseinheit.

Gerade die Festlegung zum Anforderungsmanagement soll in der nächsten Aktualisierung des „Prozessmodells IT-Service“ Berücksichtigung finden. Bei diesem Schritt wird zudem überprüft, in welchem Umfang das Prozessmodell IT-Service im Sinne der hier verfolgten Ziele verschlankt werden kann.

Das RIT / it@M wird im Rahmen der Projektportfolioplanung zukünftig verstärkt darauf achten, referatsübergreifende Synergien/Gemeinsamkeiten zu identifizieren, um mögliche Einsparungen zu erkennen und „Doppel-Entwicklungen“ zu vermeiden. Vorschläge für gemeinsame / referatsübergreifend Projekte wird it@M in die Facharchitekt*innen-Runde einbringen. Die Referate sind aufgerufen, Vorhaben mit entsprechendem Potential kenntlich zu machen.

5.4. Zielbild Fachliche Dienste (Zugangsberechtigung und fachliche Konfiguration)

Hier wird der besonderen Bedeutung von Fachverfahren in den Fachreferaten Rechnung getragen.

Bei Fachanwendungen einzelner Fachreferate verbleibt die Vergabe von Rollen und Rechten auch künftig beim Fachreferat. Auch sollen die Fachverfahren durch die Referate selbst konfiguriert und angepasst werden. Dies ist eine fachliche Aufgabe der Referate, durch die zügig auf fachliche Anforderungen an die „eigenen“ Fachverfahren reagiert werden kann.

Diese Selbständigkeit gilt, so lange dies in den vom Fachverfahren vorgesehenen Einstellungsmöglichkeiten realisiert werden kann, also über die Programmoberfläche, ohne ins System einzugreifen oder Programmierungen vorzunehmen. Wird letzteres erforderlich, handelt es sich um IT-Aufgaben, die durch it@M in Absprache mit dem Fachreferat wahrgenommen werden.

Perspektivisch wird sich der Umgang mit diesem Thema durch den Einsatz von IAM, eines Identity- und Accessmanagementsystems, verändern. IAM wird aktuell von neoIT im Teilprojekt 2.3 ausgerollt.

Wo immer möglich soll die operative Vergabe von Rollen und Rechten für Fachanwendungen auf Accounts durch die Nutzung des Identity- & Accessmanagements automatisiert erfolgen, da hierdurch nennenswerte Synergien entstehen können.

5.5. Zielbild Testmanagement

Das fachliche Testmanagement umfasst im hier beschriebenen Sinne die Testkoordination, die Erstellung der Testfälle und die Durchführung der fachlichen Tests. Die Zuständigkeit für dies fachliche Testmanagement orientiert sich eng an der Zuständigkeit für das vorangegangene Anforderungsmanagement. Lag das Anforderungsmanagement für ein Vorhaben beim Fachreferat bzw. dessen GPAM, so ist dies auch für das Testmanagement federführend. Gleiches gilt umgekehrt für eine Federführung durch das RIT / it@M. Die Beteiligung erfolgt entlang der oben bei „Anforderungsmanagement“ beschriebenen Rahmensetzungen.

Im Gegensatz dazu verbleibt das technische Testmanagement, also die Testkoordination, die Erstellung der Testfälle und die Durchführung der technischen Tests, stets beim RIT / it@M.

Beide Teststränge werden durch die Projektleitung(en) koordiniert und zusammengeführt.

Auch im Falle von referatsübergreifenden und stadtweiten Themen übernimmt das RIT / it@M die Federführung für das Testmanagement.

5.6. Zielbild Referats-IT

Mit Referats-IT sind in diesem Zusammenhang einzelne und individuelle IT-Lösungen zusammengefasst, die die Referate selbst beschafft haben und selbst betreiben. Beispielhaft kann hier ein Besucher*innen-Leitsystem genannt werden wie dies u. a. im KVR genutzt wird. Vielfach besteht hier eine gewisse Nähe zur Gebäudetechnik.

Derartige Systeme könnten in die zentrale IT übergeben werden. Voraussetzung dafür ist, dass diese bereits Standardverfahren und –hardware nutzen oder zumindest in derartige Standards überführt werden können. Mehrfach vorkommende und damit skalierbare Themen werden dabei bevorzugt. Weitere Voraussetzung ist, dass die mit der Referats-IT verbundenen Budgets und Ressourcen übergehen.

Solche Übergänge sind aktuell nicht konkret identifiziert oder in der Planung. Die Fachreferate sind jedoch aufgerufen, ihre Systeme kritisch zu hinterfragen und im Falle eines denkbaren Übergangs den Kontakt zu ihren Ansprechpartner*innen im Kundencenter von it@M zu suchen. Die Ansprechpartner*innen der Kundencenter stehen gerne zur Verfügung, eine mögliche Übergabe zu klären.

5.7. Zielbild zu Vergabeunterlagen und Vorlagenerstellung

Die Erstellung von Vergabeunterlagen meint den Teil eines Projektes, der vor einem Vergabeverfahren liegt und dieses vorbereitet, nicht aber das Vergabeverfahren selbst. Hier ist ein neues Zielbild in Diskussion, das noch in einer Pilotphase vom Projekt evaluiert werden soll.

Ein möglicher, zentraler Service zur Erstellung stadtweiter Vorlagen wird von it@M im Kontext des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses geprüft.

5.8. Generelles Angebot zur Übernahme darüber hinausgehender Aufgaben

In den Projektgesprächen sind immer wieder einzelne, kleinere, referatsspezifische Themen identifiziert worden, die in eine neue Zusammenarbeit mit der zentralen IT überführt werden könnten. Diese werden bilateral einer Klärung zugeführt.

Das RIT / it@M lädt die Referate ausdrücklich dazu ein, kritisch auf die eigenen Systeme und Anwendungen zu blicken und auf die IT zuzugehen, wenn es Ideen zur Optimierung, Vereinfachung oder Standardisierung gibt. Die Struktur von it@M mit den referatsbezogenen Kundencentern und den jeweils direkten Ansprechpartner*innen bietet dafür den geeigneten Rahmen.

6. Wirtschaftlichkeit und Verbesserung der Zusammenarbeit

Durch die Abnahme der skizzierten Zielbilder werden folgende Effekte erzielt:

Klar geregelte Zusammenarbeit und eindeutige Schnittstellen

Die Zusammenarbeit zwischen den Referaten und der zentralen IT wird in den wichtigen Punkten klar festgelegt. Wesentlicher Aspekt ist hier, dass IT-Funktionen und Tätigkeiten nur noch im RIT / it@M liegen und von dort wahrgenommen werden.

Die Schnittstelle liegt somit im Übergang von Themen und Vorhaben fachlicher und organisatorischer Art (Referat / GPAM), hin zu IT-Themen (RIT / it@M).

Dieser Schritt trägt dem Umstand Rechnung, dass das IT-Budget bereits ausschließlich vom RIT verantwortet wird.

Einheitliche Zusammenarbeit zwischen GPAM und RIT / it@M über alle Referate hinweg

In der weiteren Projektarbeit werden weiterhin mit breiter Beteiligung der Referate die Zielbilder ausgestaltet. Damit wirken nicht nur diejenigen, die später an diesen Schnittstellen arbeiten, an deren Erstellung mit. Durch die breite Beteiligung können auch die Anforderungen und Bedürfnisse der unterschiedlichen GPAMs Berücksichtigung finden und in die künftigen Standards einfließen.

Es ist geplant, an sinnvollen Messstellen der Prozesse Controlling-Indikatoren einzurichten, um Entwicklungen in den Prozessen auch quantitativ besser messbar zu machen. Damit wird erreicht, dass die neue Zusammenarbeit auch über die Referate hinweg möglichst gleichförmig erfolgt und diese möglichst weitgreifende Standardisierung der Prozesse auch nachgehalten werden kann.

Stärkung gemeinsamer Vereinbarungen, Nutzen von Flexibilität

Ein wesentlicher Baustein des Konzeptes ist dabei das frühzeitige gemeinsame Abstimmen von Projekten. Gerade beim „Miteinander Reden“ können Missverständnisse, Probleme oder Konflikte zeitnah identifiziert und behandelt oder ausgeräumt werden. Dies gilt für den strategischen Schritt der Beauftragung eines Vorhabens wie für die Durchführung eines Projektes. Damit ergibt sich eine kooperative Art der Zusammenarbeit die sich an Standards orientiert, aber frei ist, von diesen bewusst Abzuweichen, wenn dies für den vorliegenden Fall angezeigt ist.

Fachrichtung IT nur noch bei RIT / it@M

Künftig gibt es die Fachrichtung IT nur noch im IT-Referat incl. it@M. Damit wird erstmals eine klare Zuordnung möglich, welche Personalressourcen in der und für die IT tätig sind.

Wirtschaftlichkeit

Auf Basis der beschriebenen Optimierungsschritte, wird durch die Ausgestaltung der Zielbilder die Wirtschaftlichkeit in **qualitativer** als auch in **quantitativer** Hinsicht steigen.

Zuständigkeiten und Übergabepunkte zwischen den agierenden Stellen und handelnden Personen sind klar und stadtwert vergleichbar. Lessons learned und Weiterentwicklungen von Vorgehensweisen erzielen umfassendere Effekte.

Die Wirtschaftlichkeitseffekte werden nicht zu einer Einsparung von Stellen auf der einen oder anderen Seite führen. Die Prozess- und Ergebnisqualität bei der Gestaltung neuer IT-Lösungen wird jedoch steigen, Projektlaufzeiten werden reduziert. So werden mit den bestehenden Ressourcen mehr Projekte in zunehmender Qualität bearbeitet werden können.

Künftig hinterlegte Controlling-Indikatoren werden dazu beitragen, diese prognostizierten Effekte zu messen und notwendige Nachsteuerbedarfe sichtbar machen. Diese werden in der nun folgenden Projektphase identifiziert und gestaltet.

Personalübergänge über die Themenstellungen IT-Sec und SAP paul@ hinaus sind nicht weiter vorgesehen. Es wurden keine grundlegenden Doppelstrukturen identifiziert, die Ressourcenübergänge im Sinne einer zentralen Bündelung rechtfertigen würden. Punktuelle Überlappungen in der Zuständigkeit und Unklarheiten in der Zusammenarbeit werden durch die beschriebenen Maßnahmen beseitigt.

Neben diesen Effekten werden durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei it@M ebenfalls Wirtschaftlichkeitseffekte gehoben.

Effekte aus dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei it@M

Die Maßnahmen aus dem Verbesserungsprozess bei it@M tragen dazu bei, dass Anwender*innen einen geringeren Aufwand betreiben müssen, um Störungen zu melden oder Ihren Arbeitsplatz im Rahmen der Vorgaben wunschgemäß zu gestalten. Damit verbleibt mehr Aufmerksamkeit für die originären Kernaufgaben, die Effektivität steigt.

7. Auswirkungen auf das Personal in den GPAM und bei RIT / it@M

Die o. g. Festlegungen haben zur Folge, dass es zukünftig in den Referaten sowie dem GPAM des RIT keine Aufgaben mehr gibt, die nach dem IT-Tarifvertrag bewertet werden. Die sich daraus ergebenden Problemstellungen aus personalrechtlicher Sicht wurden durch eine Arbeitsgruppe innerhalb des POR gelöst. Hier wurde das Ziel verfolgt, dass für die ca. 320 betroffenen Beschäftigten im Rahmen der tarifrechtlichen Möglichkeiten keine Nachteile entstehen. Hierbei mussten alle Möglichkeiten des Tarifrechts ausgeschöpft und intern bestehende Regelungen angepasst werden.

Zudem wurden in einer zweiten Arbeitsgruppe des POR gemeinsam mit den Referaten die derzeitigen IT-Fachkarrieren vollumfänglich angepasst und beschrieben. Erwähnenswert ist hier, dass das POR, gemeinsam mit Vertreter*innen aus dem Projekt und den Fachreferaten, mit der Weiterentwicklung Business Analyst*in AM / GPM zu Facharchitekt*in eine Fachkarriere außerhalb der Fachrichtung IT konzipiert hat, in der erstmalig die Entwicklungsmöglichkeit von E10 bis E15 besteht.

Um die Veränderungen wirksam umzusetzen, werden die Fachkarrieren bis Ende 2023 durch das POR unter Beteiligung einzelner Fachexpert*innen aus den Referaten ausgearbeitet werden.

8. SAP - Überführung des paul@-Teams vom POR zu it@M

Bei it@M wurde vor mehreren Jahren im Rahmen des Leistungsschnitts 1.0 bereits der SAP-Service - bestehend aus SAP System- und Applikationsbetrieb – zusammengeführt. Die Modulbetreuung und der fachliche Betrieb für das paul@-System verblieben beim POR, was eine organisatorische Trennung (Doppelstruktur) darstellte und für Redundanzen, Schnittstellen und Abstimmungsaufwände im erheblichen Umfang sorgte.

Die Eingliederung der paul@-Aufgaben mitsamt Team in it@M (CCoE – KM6) führte die Zusammenführung der SAP Einheiten logisch fort. Prozesse, Aufgaben und Verantwortlichkeiten wurden damit eindeutig zugeordnet. Außerdem wurden so IT-Stellen ins IT-Referat überführt.

Die Zuständigkeit des RIT für die SAP-Anwendungen im paul@ Kontext wird somit komplettiert und abgerundet. Strategische Entscheidungen aus dem POR und der SKA sind natürlich weiterhin möglich.

Dieser Übergang ist mit dem Jahresbeginn 2023 tatsächlich wie auch formal abgeschlossen. Die referatsübergreifende Zusammenarbeit hierzu verlief gut und konsensual. Auf die Beschlussfassung „Überführung des paul@-Teams vom POR zu it@M“ Sitzungsvorlage 20-26 / V 07580 vom 26. Oktober 2022 wird verwiesen.

9. Zentralisierung des Informationssicherheitsmanagements der LHM (ISM) im IT-Referat

Im Rahmen der Befassungen zum Leistungsschnitt wurde durch den Stadtrat im Dezember 2021 entschieden, eine Zentralisierung des Informationssicherheitsmanagements der LHM (ISM) im IT-Referat umzusetzen und dem Stadtrat im Nachgang zu berichten (vgl.

BV-Nr. 20-26 / V 04982). Dieser Auftrag wurde durch das IT-Referat mit Beginn 2023 umgesetzt.

Zielsetzung der Zentralisierung im ISM war es, die bisher referatsspezifischen Informationssicherheitsbeauftragten (ISB) im IT-Referat zusammenzuführen und auf dieser Basis stadtweit einheitliche Standards im Informationssicherheitsmanagement in den Referaten der LHM zu entwickeln. Die Eigenbetriebe sowie Revisionsamt und Branddirektion waren von dem Vorgehen ausgenommen.

Vor diesem Hintergrund wurden in Summe 14 VZÄ aus den Referaten in das IT-Referat übertragen und als eigenständiger Bereich im stadtweiten Informationssicherheitsmanagement der LHM bei RIT-I-A4 angesiedelt. Fluktuationsbedingt und wegen anteiligen Rollenbesetzungen in den Referaten wurden einige dieser Stellen ohne Besetzung durch Mitarbeitende transferiert. Die fehlenden Kapazitäten für die entsprechenden Aufgabebereiche werden aktuell durch externes Personal kompensiert. Die Besetzung der freien Positionen befindet sich in Planung.

Aus fachlicher Sicht befindet sich der neu geschaffene Bereich im ISM bereits im Aufbau. Auf Grundlage der bisherigen Vorgehensweisen in den Referaten werden sukzessive neue und einheitliche Standards im Informationssicherheitsmanagement für die Referate entwickelt und die entsprechenden Prozesse und Regularien in das stadtweite ISM integriert.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen gilt der Auftrag des Stadtrats zur Zentralisierung des Informationssicherheitsmanagements der LHM gemäß BV-Nr. 20-26 / V 04982, Beschlussziffer 3 als erledigt.

10. Bewertung aus Sicht von „5ausGL“ als Vertretung der Referate

Wie unter 1. dargestellt, sollte die Ausgestaltung des neoIT – Leistungsschnitt 2.0 (ausgenommen war hier die Zentralisierung der IT Sicherheit und die Zentralisierung von SAP-paul@) unter „enger, kooperativer Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe“ erfolgen. Diese Vorgabe des Stadtrats ist aus Sicht der fünf gewählten Vertreter*innen der Geschäftsleitungen gelungen.

Die Zusammenarbeit war von Beginn an konstruktiv, vertrauensvoll und auch bei inhaltlichen Diskussionen stets wertschätzend und auf Augenhöhe. Aus Sicht der „5ausGL“ war die Vorbereitung des Projekts zu den wöchentlich stattfindenden Projektsitzungen vorbildlich. Die Unterlagen erreichten die „5ausGL“ jederzeit vollständig und rechtzeitig. Auch die Rückmeldungen der anderen Geschäftsleitungen an „5ausGL“ erfolgten konstruktiv, jederzeit rechtzeitig und umfassend, sodass Informationen schnell zwischen den Geschäftsleitungen und dem Projekt aufgegriffen und verarbeitet werden konnten.

Inhaltlich sind die Ergebnisse aus Sicht von „5ausGL“ gelungen, umsetzbar und stellen nun eine sehr gute Basis für die weitere Zusammenarbeit zwischen den Referaten und it@M dar. Es konnten Zielbilder erarbeitet werden, die zum einen die Erfahrungen und auch Unklarheiten aus dem Leistungsschnitt 1.0 aufgegriffen und bereinigt haben und zum anderen auch darüberhinausgehende Zuständigkeiten nun eindeutig regeln. Die Zielbilder bieten nun einen eindeutigen Orientierungsrahmen sowohl für it@M als auch für die Referate. Auf Basis dieser Zielbilder sind die Schnittstellen nun klar ausdefiniert und die Zusammenarbeit zwischen it@M und den Referaten kann weiter optimiert werden. Mit diesem Leistungsschnitt 2.0 und der Umsetzung der gemeinschaftlich erarbeiteten Zielbilder werden die vorhandenen Ressourcen künftig effizienter genutzt. Dies ist unbedingt nötig, um die Herausforderungen, der von der LHM angestrebten umfassenden Digitalisierungsmaßnahmen gut bewältigen zu können.

Die eindeutige Abgrenzung zwischen den Referaten und it@M, in dem Sinne, dass keine „IT-Aufgaben“ mehr in den Referaten wahrgenommen werden, stellt für die Mitarbeiter*innen in den GL3 / GPAM-Bereichen eine große Umstellung dar. Es ist sehr erfreulich, dass

hier bereits neue Fachkarrieren und praktikable Übergangslösungen vom POR unter intensiver Beteiligung der Referate erarbeitet wurden und z. T. schon zum Einsatz kommen.

Die direkte Beteiligung der Referate durch Aufnahme von Vertretungen der Geschäftsleitungen in einer Projektgruppe o. ä. bei stadtweiten Veränderungsprozessen ist eine hervorragende Möglichkeit, den Interessen der Stakeholder Rechnung zu tragen, tragfähige Ergebnisse zu erzielen und für diese Ergebnisse eine hohe Akzeptanz der Betroffenen zu erreichen. Ein Instrument also, das in jedem Fall auch für andere Projekte in Betracht gezogen werden sollte.

11. Ausblick und weiteres Vorgehen

Die verbleibende Projektlaufzeit beträgt maximal 2,5 Jahre, bis Ende 2025.

In dieser werden die einzelnen Zielbilder konkretisiert. Dazu werden Arbeitspakete geschnürt:

- Die Art der Zusammenarbeit an den Schnittstellen im Alltag wird festgelegt
- Regelungen werden hinterfragt: welche Neuen werden benötigt, welche sind nicht mehr erforderlich und welche sind zu ändern
- Notwendige Informations-, Kommunikations und Qualifizierungsbedarfe werden identifiziert und realisiert
- Controlling-Indikatoren werden eingeführt, um den Grad der Wirksamkeit der neuen Prozesse zu erkennen

Über den Abschluss wird dem Stadtrat berichtet.

12. Rahmensetzungen für künftige Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten und Eigenbetrieben

Im StR-Antrag 20-26 / A 01547 vom 15.06.21 von SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen / Rosa Liste heißt es: „Die Referate werden gebeten, in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich die Aufgabe eines*r Digitalisierungsmanager*in einzuführen. Diese Aufgabe soll im GPAM angesiedelt sein. Ggf. sind Fort- und Weiterbildungen zur entsprechenden Qualifizierung zum*r Digitalisierungsmanager*in zu ermöglichen. Die Maßnahme wird im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel umgesetzt.“

Dies Thema bezieht die Strukturen in den Eigenbetrieben (EB) im Gegensatz zu den bisherigen Kapiteln mit ein.

Der Stadtratsantrag wurde RIT intern dem neoIT-Projekt 9 zur Bearbeitung zugeteilt, da das Projekt sich intensiv mit den Aufgaben der GPAM beschäftigt. Es wurden folgende Kategorien beschrieben:

- Aufgaben
 - Hinsichtlich Planung und Steuerung
 - Hinsichtlich Beratung
- Know-how und Skills
- Organisatorische Umsetzung

Details sind in der Anlage („Aufgaben und Skills Digitalisierungmanager*in“) ersichtlich.

Die CDO hat das Thema auf Basis dieses Zwischenstandes übernommen und weiter konkretisiert. Grundsätzlich wurde den Kategorien „Aufgaben“ und „Know-how und Skills“

inhaltlich zugestimmt. Die Darstellung in der Anlage soll dabei einen Orientierungsrahmen bilden, innerhalb dessen eigene Prioritäten getroffen werden können. Die Absicht, in der „Umsetzung“ eine über die Stadtverwaltung einheitliche organisatorische Struktur auszugestalten, wurde nicht weiterverfolgt.

Vielmehr wurden Anforderungen an eine künftige Zusammenarbeit der CDO mit zu benennenden Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten und Eigenbetrieben formuliert und den Referaten / EB Freiheiten zur Ausgestaltung gegeben.

Die Anforderungen sind:

- Für den kontinuierlichen Fachaustausch gibt es in jedem Referat / EB eine*n Digitalisierungsmanager*in als SPOC (einheitliche*r Ansprechpartner*in)
 - Diese*r muss aussagefähig zu Inhalten und Umsetzung für die gesamte Organisation sein
 - hat ein entsprechend hohes Mandat, um im eigenen Haus wirksam zu sein
 - Vertretung mit gleichen Eigenschaften muss sichergestellt sein
- Auf dieser Ebene liegen die Funktionen
 - Sensibilisieren
 - Informieren
 - Realisierung Nachhalten (-> „verantwortlich“)
 - „Evangelist“ für das Thema
 - Somit sollte der / die SPOC also offen für Change sein und diesen vorantreiben (können)
- Der / die SPOC ist im Referat die zentrale verantwortliche Instanz
Diese Instanz kann ...
 - in die Organisation hinein selbst agieren (= Bündelung), oder
 - die Aufgaben auf mehrere weitere Stellen verteilen (= Verteilung)
- Referate / EB können die Aufgabenwahrnehmung nach eigenem Ermessen gestalten, solange der/die SPOC für das Haus wirksam und aussagefähig gegenüber der CDO bleibt.

Das Thema wird nach diesem Beschluss noch vom neoIT-Projekt P9 nachgehalten, bis die Referate und Eigenbetriebe die für sich geeignete Struktur gefunden haben. Die Meldung der verantwortlichen Ansprechpartner*innen vor Ort soll zeitnah, spätestens bis Ende des Jahres 2023 erfolgen.

Der inhaltliche Einstieg in die Zusammenarbeit erfolgt dann direkt bei der CDO und nicht weiter im Projekt.

Die Ziffer 4 des Stadtratsantrags Nr. 14-20 / A 04853 der Stadtratsfraktion Die Grünen / Rosa Liste „Münchens digitale Zukunft gestalten – I Digitalisierungsoffensive starten“ ist damit abschließend behandelt. Die beantragten (dezentralen) CDOs in jedem Referat entsprechen in ihrer Funktion und Rolle den hier beschriebenen Digitalisierungsmanager*innen.

13. Klimanutzen

Es wird weder eine positive noch eine negative Klimawirkung prognostiziert. Die Arbeit wird an klareren Schnittstellen effektiver und effizienter. Messbare Effekte bei Papierverbrauch oder Arbeitswegen werden nicht erwartet. Auch jetzt schon werden z. B. Video-Termine weitgehend genutzt.

14. Beteiligungen und Stellungnahmen der Referate

Die Stadtkämmerei, das Baureferat, das Gesundheitsreferat, das Kommunalreferat, das Kreisverwaltungsreferat incl. Branddirektion, das Mobilitätsreferat, das Planungsreferat, das Referat für Arbeit und Wirtschaft, das Referat für Bildung und Sport, das Sozialreferat, das Amt für Abfallwirtschaft, das Kulturreferat, das Referat für Klima und Umwelt, das Personal- und Organisationsreferat, die Gleichstellungsstelle für Frauen und das Direktorium stimmen der Beschlussvorlage (grundsätzlich) zu.

Die Münchner Stadtentwässerung (hier mit Zustimmung zu Ausführungen Digitalisierungsmanager*in), die Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ*, der Gesamtpersonalrat und die Kammerspiele nehmen die Vorlage zur Kenntnis.

Die Anmerkungen unter Rückmeldung Nr. 1 sowie des RAW (Nr. 7) und der Branddirektion (Nr. 13) wurden in den Beschlusstext eingearbeitet. Einige der Referate haben Anmerkungen, die wie folgt beantwortet werden:

Nr.	Referat	Zitat aus Stellungnahme	Beantwortung
1	GSR vergleichbar auch: RBS, SKA, AWM, KULT, KOM, MOR, RAW, DIR, POR, RKU	Bei der Beschreibung des Zielbilds für das Anforderungsmanagement (Kapitel 5.3) wurde der Halbsatz „also die Anforderungsqualifizierung für eine Maßnahme, die nur ein Referat betrifft“ in der Projektarbeit und in mehreren Informationsveranstaltungen aus unserer Sicht bereits einvernehmlich dahingehend präzisiert, dass das gesamte fachliche Anforderungsmanagement gemeint ist und nicht nur die Phase der Anforderungsqualifizierung.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Dies trifft so zu. Um die sprachliche Ungenauigkeit zu korrigieren, haben wir im Beschlusstext ein „z. B.“ vor „die Anforderungsqualifizierung“ eingefügt.
2	GSR	Die Rahmensetzung für die Zusammenarbeit der künftigen Digitalisierungsmanager*innen mit der CDO (Kapitel 12) hält das GSR für sinnvoll. Die hohe Erwartung an Kompetenz, Kenntnisse, Mandat und Kapazität wird jedoch von den tatsächlich im Referat vorhandenen Ressourcen begrenzt werden.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Die dargestellte „Erwartung“ soll die Ausrichtung dieser Funktion sichtbar machen. Sie stellt bewusst ein Idealbild dar, das vor Ort individuell ausgestaltet werden kann.
3	GSR	Das Gesundheitsreferat stimmt der o. g. Beschlussvorlage zu und bedankt sich für die konstruktive Zusammenarbeit im Projekt. Das GSR begrüßt, dass die personalrechtlichen Fragestellungen durch eine Arbeitsgruppe innerhalb des POR gelöst wurden und freut sich auf die detaillierte Vorstellung der Ergebnisse am 29.3.2023. Dem GSR ist wichtig, dass die betroffenen Mitarbeiter*innen des Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagements auch weiterhin attraktive und anspruchsvolle Rahmenbedingungen für ihre Arbeit vorfinden.	neolT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.

4	MOR vergleich- bar auch: KOM	Über neoIT P9 wurden punktuelle Unklarheiten des Leistungsschnitts 1.0 identifiziert und beseitigt. Eine Steigerung der Prozess- und Ergebnisqualität bei der Gestaltung neuer IT-Lösungen oder eine kürzere Projektlaufzeit lässt sich aus den Maßnahmen aus unserer Sicht jedoch nicht ableiten.	neoIT bedankt sich für die Rückmeldung. Das Projektteam ist weiterhin davon überzeugt, dass diese Effekte wie beschrieben eintreten werden.
5	MOR	Die Aufgaben und Skills der Digitalisierungsmanager*innen ähneln denen der Facharchitekt*innen sehr. Das MOR plant, eine entsprechende Stelle im GPAM MOR im Eckdatenbeschluss 2023 zu beantragen und bei Genehmigung durch den Stadtrat einzurichten. Bis dahin werden die Facharchitekt*innen des GPAM MOR die Rolle des Ansprechpartners für die CDO im Sinne der Digitalisierungsmanager*innen wahrnehmen. Die zusätzlichen Aufgaben, die durch diese Rolle entstehen, kann das MOR jedoch erst leisten, wenn die entsprechende Stelle genehmigt, eingerichtet und besetzt ist.	neoIT bedankt sich für die klarstellende Rückmeldung.
6	AWM	Der AMW begrüßt die Etablierung von Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten und Eigenbetrieben und die vorgeschlagene Gestaltungsfreiheit für die Ausgestaltung. Wir weisen dennoch auch darauf hin, dass die Umsetzung „im Rahmen vorhandener Stellen und Mittel“ auch für den Eigenbetrieb AWM eine Herausforderung darstellt.	neoIT bedankt sich für die klarstellende Rückmeldung.
7	RAW	Beim Zielbild „Testmanagement“ auf Seite 10 sollte in den einzelnen Absätzen nochmal klargestellt werden, dass sich die Sätze mit „Testkoordination, die Erstellung der Testfälle und die Durchführung der Tests“ jeweils auf die fachlichen bzw. technischen Tests beziehen. Das kann dort zwar jeweils logisch angenommen werden, wurde aber nicht ausformuliert und könnte dadurch auch als gegensätzliche Aussage interpretiert werden.	neoIT bedankt sich für die Rückmeldung. Die Formulierungen wurden wie gewünscht konkretisiert.
8	RAW	Aufgrund der aktuellen Personalsituation ist es dem RAW nicht möglich, wie im Beschluss gefordert, bis Ende 2023 aus dem bestehenden Personal eine*n Digitalisierungsmanager*in zu benennen. Das RAW hat deshalb hierfür einen Stellenmehrbedarf für den Eckdatenbeschluss 2024 angemeldet. Sollte	neoIT bedankt sich für die Rückmeldung. In vielen Referaten gibt es bereits heute Funktionen, die sich mit Digitalisierungsthemen befassen, wie z. B. die Facharchitekt*innen. Hier wäre eine Übergangslösung denkbar.

		der Mehrbedarf nicht genehmigt werden, können im RAW diese Aufgaben bis auf weiteres nicht wahrgenommen werden.	
9	RAW	Das Referat für Arbeit und Wirtschaft stimmt der im Betreff genannten Sitzungsvorlage zu und begrüßt die konstruktive Zusammenarbeit auf Basis derer die Ergebnisse erarbeitet wurden.	neolT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.
10	DIR vergleichbar auch: RBS	Daneben bittet das GPAM des Direktoriums um Einbindung bei der (in Kapitel 5.3 angesprochenen) Aktualisierung des Prozessmodells IT-Service.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Die Aktualisierung wird entsprechend der bestehenden Prozesse erfolgen, darüber ist eine Beteiligung sichergestellt.
11	DIR	Begrüßt wird das Ziel der einheitlichen Zusammenarbeit zwischen GPAM und RIT / it@M über alle Referate hinweg.	neolT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.
12	KULT vergleichbar auch: KOM	In den Informationsveranstaltungen wurden zu einzelnen Themenfeldern einige Konkretisierungen vorgestellt und vermittelt. Diese sind in der vorgelegten Beschlussvorlage für uns nicht mehr nachvollziehbar. Daher ist es aus unserer Sicht sinnvoll, diese Konkretisierungen auch in der Vorlage festzuschreiben.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Die Konkretisierungen in den Informationsveranstaltungen zu den Zielbildern bezogen sich auf die angedachte, weitere Konkretisierung derselben. Mit dem Beschluss werden zunächst die Zielbilder abgenommen, die Konkretisierung erfolgt im weiteren Projektverlauf.
13	KVR-BD	Ausnahmeposition Eigenbetriebe und Sonderbereiche Im Vorbeschluss zu Leistungsschnitt 2.0 (Nr. 20-26 / V 06546) wurden die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der hiermit verbundenen organisatorischen Änderungen geschaffen. In Rahmen der spezifischen Bedarfe von Eigenbetrieben und Sonderbereichen, wurde für diese Organisationseinheiten eine Ausnahme auf die vorgesehene Umsetzung des Leistungsschnittes beschlossen. Die Branddirektion ist als BOS (Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben) und Leitstellenbetreiber einer dieser Sonderbereiche. Im vorliegenden Folgebeschluss, in dem die durch den Stadtrat bereits getroffenen Entscheidungen zur Leistungsschnitt 2.0 weiter ausgestaltet werden, ist die festgelegte Ausnahme-	neolT bedankt sich für die Rückmeldung und bittet nochmals, dies redaktionelle Versehen zu entschuldigen. Die Branddirektion bleibt wie in den bisherigen Entwicklungen auch vom Leistungsschnitt 2.0 ausgenommen. Die entsprechenden Textstellen wurden im Beschlusstext angepasst. Die weiteren Ausführungen zu einer möglichen, zukünftigen Zusammenarbeit der Branddirektion mit it@M im Kontext der IT für den Verwaltungsbereich zielen nicht originär auf diesen Beschluss. Daher wird hier nicht weiter darauf eingegangen.

		<p>position der Branddirektion nicht in den gleichen Maßen erkennbar: Weder Sonderbereiche im allgemeinen Sinne noch die Branddirektion sind explizit genannt.</p> <p>Die Ausnahme aus dem Leistungsschnitt 2.0 ist für die Einsatz-Information- und Kommunikationstechnik der BD zur Sicherstellung der Aufgaben unverzichtbar. (...)</p>	
14	RBS	<p>Die unter Ziffer 12 dargestellten Rahmensetzungen für künftige Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten und Eigenbetrieben tragen wir mit. Wir möchten aber darauf hinweisen, dass im weiteren Fortgang noch eine Personalbedarfsermittlung für diese Aufgabe vorzunehmen ist.</p>	<p>neIT bedankt sich für die Rückmeldung. Für die beschriebene Funktion werden entsprechend des Stadtratsantrags keine Ressourcen zentral zur Verfügung gestellt werden können. Die weitere Ausgestaltung liegt bei den Referaten und Eigenbetrieben.</p>
15	RBS	<p>... das RBS bedankt sich für die gute Zusammenarbeit bei der Vorbereitung der Beschlussvorlage und die Gelegenheit hierzu Stellung nehmen zu können.</p>	<p>neIT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.</p>
16	KOM	<p>Wie in Kapitel 6 zur Wirtschaftlichkeit ausgeführt wird, wurden keine grundlegenden Doppelstrukturen (mehr) identifiziert, die einer zentralen Bündelung bedürfen. Diese Feststellung begrüßen wir ausdrücklich, stellen uns jedoch die Frage, auf welche noch aufzulösenden Doppelstrukturen in der Zusammenfassung dann referenziert wird.</p>	<p>neIT bedankt sich für die Rückmeldung. Vereinzelt gibt es verbliebene Doppelstrukturen, die über eine Prozess- und Schnittstellenoptimierung aufgelöst werden. Eine zentrale Bündelung wird nicht mehr als erforderlich gesehen.</p>
17	KOM	<p>Für das Kommunalreferat ist es im konkreten Fall entscheidend, dass Themen rund um das Münchner Facility-Management bzw. dessen IT-Unterstützung CAFM (SAP- und non-SAP-Komponenten) in diesem Sinne als Querschnittsthema kategorisiert werden.</p>	<p>neIT bedankt sich für die Rückmeldung. Dies ist so vorgesehen und war ein Ergebnis intensiver Abstimmungen über die Referate hinweg.</p>
18	KOM	<p>Weiterhin bleibt offen, wie in diesem Zusammenhang bspw. künftig Vorhaben zu Fachverfahren eingestuft werden, die auch Schnittstellen für Fachverfahren anderer Referate zur Verfügung stellen.</p>	<p>neIT bedankt sich für die Rückmeldung. Bei referatsübergreifenden Themen erfolgt das übergreifende Anforderungsmanagement vom RIT / it@M, es sei denn, es handelt sich um ein Thema in der Verantwortung eines anderen Steuerungsrefe-</p>

			rates, dann liegt es dort. (vgl. Kapitel 5.3)
19	KOM	Inwieweit in diesem Zusammenhang das Prozessmodell anzupassen ist und dies zu einer Verschlankung des Modells führt, erschließt sich uns nicht. Anforderungsqualifizierung und -bearbeitung sind nur einzelne von mehreren Aktivitäten in diesem Prozess und diese gibt es analog auch in einem künftig möglichen agilen Weg, nur dass sie dort öfter durchgeführt werden.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Im weiteren Projektverlauf werden wir bei Optimierungsschritten auch hinterfragen (müssen) ob etablierte Regelwerke wie das IT-Prozessmodell einer Anpassung bedürfen.
20	KOM	Bei der Identifizierung von Synergien / Gemeinsamkeiten im Rahmen der Portfolioplanung ist im Falle von daraus resultierenden referatsübergreifenden Projekten – welche dann unter der Federführung des RIT durchgeführt werden – jedoch darauf zu achten, dass diese den originären fachlichen Anforderungen der Fachbereiche gerecht bleiben und nicht zu sehr „aus der IT heraus“ gestaltet werden und die Fachprozesse dann dahinter zurückstehen müssen.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Für die Umsetzungsschritte gilt: „Die Aufgabenerfüllung der Referate und Eigenbetriebe wird (dabei) als Maßstab genommen.“ (vgl. Kap. 1)
21	KOM	Beim Zielbild zu den fachlichen Diensten gehen wir davon aus, dass dieses auch die Ansiedlung der fachlichen Konfiguration im Rahmen der Umsetzung von eAkte-Vorhaben im GPAM umfasst, da hier die fachliche Nähe für eine funktionierende und akzeptierte Lösung unumgänglich ist.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Die getroffenen Aussagen schließen grundsätzlich künftige Verfahren wie die E-Akte mit ein. Natürlich kann eine abweichende Regelung in einzelnen, künftigen Anwendungen nicht ausgeschlossen werden.
22	KOM vergleichbar auch: RKU	Zu den tarifrechtlichen Auswirkungen auf das Personal in den GPAMs lässt die Vorlage leider offen, mit welchem konkreten Ergebnis für die betroffenen Kolleg*innen die Möglichkeiten des Tarifrechts ausgeschöpft und intern bestehende Regelungen angepasst wurden.	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Das „konkrete Ergebnis“ war zum Zeitpunkt der Beschlusserstellung noch nicht abschließend abgestimmt. Dies ist inzwischen der Fall, hierzu hat eine umfassende Informationsveranstaltung am 29.03.2023 stattgefunden.
23	POR	Anknüpfend an die Entscheidung des Steuerungskreises des Programms neoHR bitte ich entsprechend mit aufzunehmen, dass der Prozesseigner für HR-Prozesse das POR ist und im Sinne einer effizienten Abwicklung der HR-Arbeit im Anforderungsmanagement, insbesondere operative, die Personal-	neolT bedankt sich für die Rückmeldung. Bei referatsübergreifenden Themen erfolgt das übergreifende Anforderungsmanagement vom RIT / it@M, es sei denn, es handelt sich um ein Thema in der Verantwortung

		<p>betreuung betreffende Themen, die federführende und entscheidende Rolle einnimmt. Oftmals sind hier zwar alle Beschäftigten betroffen (z. B. von der Einführung der digitalen Lösung für die Beantragung des Fahrkostenzuschusses, der Möglichkeit zum Ändern der eigenen Adress- oder Bankdaten oder auch der App-Lösung zur Beantragung von Beihilfeleistungen), nicht aber die Referate oder Eigenbetriebe selbst. Sofern operative Prozesse in den dezentralen Einheiten tangiert sind, sind diese entsprechend den Vorgaben des Prozesseigners POR anzupassen.</p>	<p>eines anderen Steuerungsreferates, dann liegt es dort. (vgl. Kapitel 5.3) Bei HR-Themen liegt diese Verantwortung damit beim POR, was hier nochmals bestätigt wird.</p>
24	POR	<p>Ich begrüße und unterstütze die im Beschlussentwurf vorgeschlagenen Maßnahmen auf Basis unserer konstruktiven Zusammenarbeit gerade auch hinsichtlich der gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben rund um die HR-IT. Insbesondere die für die 320 Beschäftigten gefundene Lösung, sodass sich trotz des veränderten Aufgabenschnitts keine persönlichen Nachteile, vor allem in monetärer Hinsicht für sie ergeben, ist für mich ein entscheidender Punkt, der insbesondere auch zum Projekterfolg und der Akzeptanz der Veränderung beiträgt.</p>	<p>neolT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.</p>
25	RKU	<p>Das RKU begrüßt die Einführung der neuen Rolle Digitalisierungsmanager*in. Für die Wahrnehmung der anspruchsvollen Tätigkeiten stehen im RKU aktuell keine Ressourcen zur Verfügung.</p>	<p>neolT bedankt sich für die klarstellende Rückmeldung. In vielen Referaten gibt es bereits heute Funktionen, die sich mit Digitalisierungsthemen befassen, wie z. B. die Facharchitekt*innen. Hier wäre eine Übergangslösung denkbar.</p>
26	GSt	<p>Die Gleichstellungsstelle weist darauf hin, dass in allen ermittelten Handlungsfeldern und in den Bearbeitungen der Zielbilder ein Prozess generiert wird, der weibliche und nicht-binäre Perspektiven einspeist und Lösungen genderkompetent erarbeitet.</p>	<p>neolT bedankt sich für die Rückmeldung und wird dies im weiteren Projektverlauf berücksichtigen.</p>
27	GPR	<p>Vielen Dank für die Zuleitung der Beschlussvorlage zur Ausgestaltung des Leistungsschnitt 2.0. Der Gesamtpersonalrat hat sich in der Sitzung am 22.03.2023 befasst und nimmt die Beschlussvorlage zur Kenntnis. Darüber hinaus bedankt sich der Gesamtperso-</p>	<p>neolT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.</p>

		nalrat ausdrücklich für die konstruktiv, vertrauensvoll und auch bei den inhaltlichen Diskussionen stets wertschätzende Zusammenarbeit. Die durchwegs positiven Ergebnisse, die in diesem Projekt bisher erreicht werden konnten, zeigen die hohe Professionalität, mit der die konstruktiven Lösungsvorschläge aller Projektmitglieder in die Ergebnisse eingearbeitet worden sind, immer mit dem Blick das bestmögliche für die Stadt zu erreichen. Mit den Maßnahmen, Zielen und Ergebnissen aus diesem Projekt und deren Umsetzung ist die Stadt, aus Sicht des Gesamtpersonalrats für zukünftige Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, bestens vorbereitet.	
28	PLAN	Wir bedanken uns für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit im Rahmen des Teilprojekt 9 von neoIT.	neoIT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.
29	SOZ	Das Sozialreferat begrüßt die vorgestellten Ergebnisse und möchte sich an dieser Stelle für die konstruktive, vertrauensvolle Beteiligung und Zusammenarbeit bedanken.	neoIT bedankt sich für die bestätigende Rückmeldung.

Anhörung des Bezirksausschusses

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

Korreferentin (RIT) und Verwaltungsbeirat (RIT-I), Verwaltungsbeirätin (it@M)

Die Korreferentin des IT-Referats, Frau Stadträtin Sabine Bär, der zuständige Verwaltungsbeirat von RIT-I, Herr Stadtrat Lars Mentrup, sowie die Verwaltungsbeirätin von it@M, Frau Stadträtin Judith Greif, haben einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

II. Antrag der Referentin

1. Der Stadtrat nimmt den Vortrag zum Stand des Leistungsschnitt 2.0, sowie zum erfolgten Aufgaben- und Personaltransfer bzgl. SAP paul@ und dem Informations-sicherheitsmanagement (ISM) zur Kenntnis.
2. Der Stadtrat stimmt den Zielbildern zu Projektmanagement, Anforderungsmanagement, fachliche Dienste, Testmanagement und Referats-IT zu. Der Stadtrat beauftragt das IT-Referat, die Zielbilder zur Zusammenarbeit zwischen zentraler IT und den GPAM hinsichtlich Prozesse und Schnittstellen, gemeinsam mit dem Personal- und Organisationsreferat und den Fachreferaten umzusetzen. Über den Abschluss der Umsetzung wird dem Stadtrat bis spätestens Ende 2025 berichtet.

3. Die Ausgestaltung und Umsetzung erfolgt weiterhin im Rahmen des im Programm neolT angesiedelten Projekts P9 unter enger, kooperativer Beteiligung der Referate. Die Aufgabenerfüllung der Referate wird dabei als Maßstab genommen.
4. Den Rahmenseetzungen für künftige Digitalisierungsmanager*innen in den Referaten und Eigenbetrieben wird zugestimmt.
5. Der Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 00642 „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen“ von SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 11.11.2020 bleibt bis zum 31.12.2025 aufgegriffen.
6. Der Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 01547 „Digitalisierung vorantreiben und Digitalisierungsmanager*innen etablieren“ von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 15.06.2021 bleibt bis 31.12.2025 aufgegriffen.
7. Der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 04853 „Münchens digitale Zukunft gestalten – I Digitalisierungsoffensive starten“ der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 16.01.2019 bleibt bis 31.07.2023 aufgegriffen.
8. 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

Die Referentin

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

Dr. Laura Dornheim
Berufsm. Stadträtin

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