

IT-Strategie des IT-Referats der Landeshauptstadt München**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 14498****Beschluss des IT-Ausschusses vom 16.10.2024 (VB)**

Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht

zum beiliegenden Beschluss

Anlass	Fortschreibung der IT-Strategie
Inhalt	Mit diesem Beschluss legt das IT-Referat (RIT) eine überarbeitete Version der IT-Strategie vor, die die "strategische Ausrichtung der IT" (siehe SV 20-26 / V 01614 von 2020) ablöst. Diese Strategie ist die gemeinsame IT-Strategie des Hoheitsbereichs und des Eigenbetriebs it@M des RIT. Für die IT-Strategie des RIT wurden insgesamt zehn Handlungsfelder identifiziert, von denen vier mit der aktuellen Version der IT-Strategie bearbeitet wurden. Diese Handlungsfelder sind: Business IT-Alignment, IT-Projekte, IT-Personal und IT-Kosten. Weitere Handlungsfelder werden bedarfsorientiert bei künftigen Fortschreibungen der IT-Strategie ausgearbeitet.
Gesamtkosten / Gesamterlöse	/
Klimaprüfung	Ist Klimaschutzrelevanz gegeben: Nein
Entscheidungs- vorschlag	Der Stadtrat stimmt der IT-Strategie des IT-Referats mit Vision, Mission, vier ausgearbeiteten (Business IT-Alignment, IT-Projekte, IT-Personal, IT-Kosten) und sechs vorskizzierten (Architektur, Innovation, IT-Organisation & IT-Prozesse, Services, Sourcing, Informationssicherheit) Handlungsfeldern zu. Mit der Zustimmung zu diesem Beschluss wird der Beschluss zur letzten IT-Strategie (siehe SV 20-26 / V 01614) abgelöst.
Gesucht werden kann im RIS auch unter	IT-Strategie, IT-Services, Business IT-Alignment, IT-Projekte, IT-Personal, IT-Kosten
Ortsangabe	/

IT-Strategie des IT-Referats der Landeshauptstadt München

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 14498

2 Anlagen

- Maßnahmen der IT-Strategie 2024
- Stellungnahmen

Beschluss des IT-Ausschusses vom 16.10.2024 (VB)

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag der Referentin	2
1. Einleitung und Einordnung	2
1.1. Einleitung	2
1.2. Struktur der Handlungsfelder der IT-Strategie	3
1.3. Inhalte der Handlungsfelder	4
2. Strategische Festlegungen	7
2.1. Vision	7
2.2. Mission	7
2.3. Strategische Prinzipien	8
2.4. Ziele der IT-Strategie	8
3. Maßnahmenportfolio der vier Handlungsfelder	9
3.1. Maßnahmen des Handlungsfeldes Business IT-Alignment	9
3.2. Maßnahmen des Handlungsfeldes IT-Projekte	10
3.3. Maßnahmen des Handlungsfeldes IT-Personal	10
3.4. Maßnahmen des Handlungsfeldes IT-Kosten	11
4. Prozess der IT-Strategie	11
5. Entscheidungsvorschlag	11
6. Klimaprüfung	11
7. Abstimmung mit den Querschnitts- und Fachreferaten	12
II. Antrag der Referentin	18
III. Beschluss	18

I. Vortrag der Referentin

Zusammenfassung

Mit diesem Beschluss legt das IT-Referat (RIT) eine überarbeitete Version der IT-Strategie vor, die die "strategische Ausrichtung der IT" (siehe SV 20-26 / V 01614 von 2020) ablöst. Diese Strategie ist die gemeinsame IT-Strategie des Hoheitsbereichs und des Eigenbetriebs it@M des RIT. Für die IT-Strategie des RIT wurden eine Vision und Mission formuliert und insgesamt zehn Handlungsfelder identifiziert, von denen vier mit der aktuellen Version der IT-Strategie bearbeitet wurden. Diese Handlungsfelder sind: Business IT-Alignment, IT-Projekte, IT-Personal und IT-Kosten. Weitere Handlungsfelder werden bedarfsorientiert bei künftigen Fortschreibungen der IT-Strategie ausgearbeitet.

Die folgende Darstellung zeigt die strategischen Festlegungen der IT-Strategie auf einen Blick:

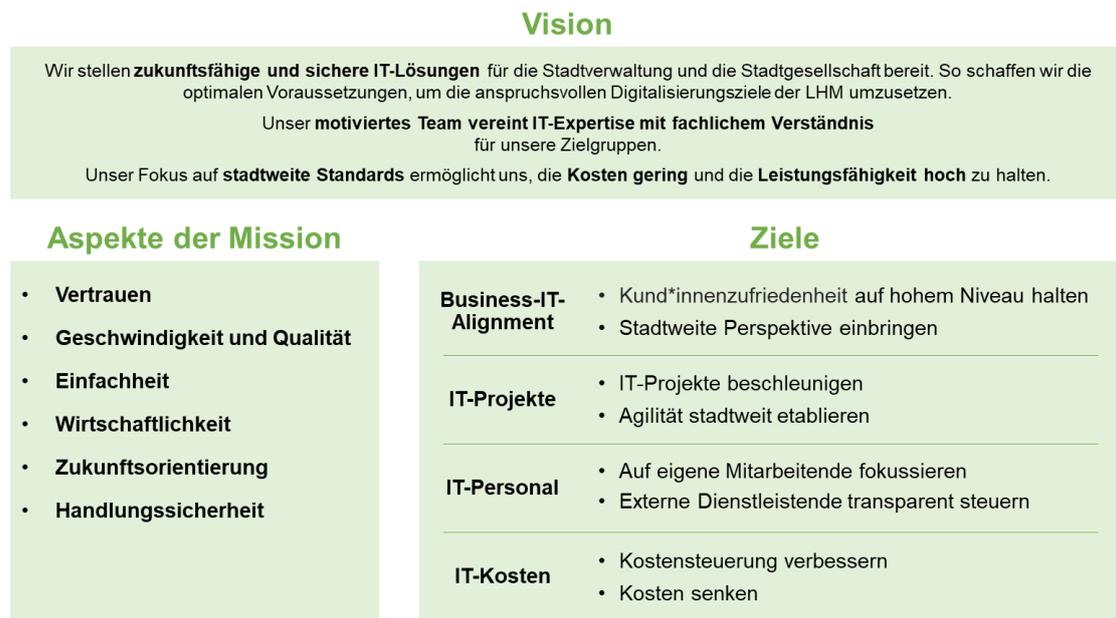


Abbildung 01: IT-Strategie auf einen Blick

1. Einleitung und Einordnung

1.1. Einleitung

Für die Aufgabenerledigung einer Kommune ist die IT unverzichtbar. Ihre bereits jetzt schon große Bedeutung als elementarer Bestandteil in der kommunalen Wertschöpfungskette wird im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung weiter zunehmen. Ein liefer- und leistungsfähiges RIT ist unabdingbare Voraussetzung, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der kommunalen Daseinsvorsorge gerecht zu werden, sowie die digitale Transformation der Landeshauptstadt München voranzutreiben.

Als Querschnittsreferat ist das RIT für die IT der gesamten Landeshauptstadt München (LHM) verantwortlich und schafft stadtweite Voraussetzungen für eine effektive Digitalisierung der Verwaltungsarbeit. Die strategische Grundlage dafür bilden die Digitalisierungsstrategie und die IT-Strategie. Die Digitalisierungsstrategie der LHM bündelt Digitalisierungsziele und -maßnahmen aller Referate und Eigenbetriebe mit starker Ausrichtung auf deren Nutzen für Bürger*innen. Mit der hier vorliegenden

- **Beitrag zu Vision und Mission des RIT:** Die Maßnahme eignet sich zur Erreichung der aktuellen Vision und Mission des RIT.
- **Prinzipienstärkend:** Die Maßnahme trägt mittel- und langfristig dazu bei, die strategischen Prinzipien der LHM und die IT-Kompetenz des RIT als querschnittliche Aufgabe in der Verwaltung der Landeshauptstadt München zu sichern.
- **Langfristige Ausrichtung:** Die Maßnahme trägt zur Zielerreichung in einem Handlungsfeld bei.
- **Reichweite:** Die Maßnahme besitzt innerhalb des RIT bereichsübergreifende Relevanz und betrifft mindestens zwei Bereiche.
- **Begrenzte Laufzeit:** Es handelt sich um eine Projektidee, ein Projekt oder ein Programm mit begrenzter Laufzeit.

1.3. Inhalte der Handlungsfelder

Nun folgt die Beschreibung aller zehn Handlungsfelder. Diese dient als gesamthafter Ordnungsrahmen für aktuelle und zukünftige Inhalte der IT-Strategie des RIT. Zunächst die vier in dieser Version ausgearbeiteten Handlungsfelder:

Handlungsfeld Business-IT-Alignment

Die gegenseitige Ausrichtung der Kundenseite und der IT steht im Mittelpunkt dieses Handlungsfeldes. Die Ausrichtung der Liefer- und Leistungsfähigkeit der IT wird durch die fortlaufende Abstimmung von Geschäftsbereichen und IT auf strategischer (Ziele, Strategien, Portfolio, ..) und operativer Ebene (Tagesgeschäft, Projekte, Geschäftsprozesse) erreicht. Hierbei geht es insbesondere um:

- **Verständnis der fachlichen Ziele** und Bedürfnisse der Kund*innen
- **Beratung der Referate und Eigenbetriebe** mit Fokus auf Anwendbarkeit, Mehrwerte und Nutzung der IT-Lösungen
- **Kommunikation mit den Referaten und Eigenbetrieben** (auf allen Hierarchieebenen) inkl. klarer Kommunikationswege
- **Transparenz ggü. den Kund*innen** in Bezug auf Leistungen (qualitativ und quantitativ) des RIT
- **Vermittlung der Bedeutung der IT** für den fachlichen Erfolg und die Leistungen der LHM
- **Vorgaben und Regeln für die Zusammenarbeit von Fachlichkeit und IT** und deren Einhaltung
- **Fokussierung auf Standards** sowohl bei Vorgehensweisen und Entscheidungswegen, als auch bei inhaltlichen Festlegungen

Handlungsfeld IT-Projekte

Im Fokus dieses Handlungsfeldes steht die Verbesserung der Planung und Umsetzung von IT-Projekten. Hierbei werden insbesondere die Dimensionen Geschwindigkeit und Qualität der Projekte, sowie Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten adressiert.

Hierbei geht es insbesondere um:

- **Anbahnung von IT-Projekten**, insbesondere Projektportfolio-Planung, Ausprägung von projektübergreifenden Roadmaps und konkrete Planung für Einzelprojekte

- **Durchführung von IT-Projekten**, insbesondere Leistungen und Fortschritte im Projektverlauf, Projekt-Management (u. a. Personal, Finanzen, Risiken, Scope) sowie Projekt-Methodik und -Werkzeuge
- **Projektbewertung und -nachbereitung**, insbesondere Review bzgl. Zielerreichung und Ableitungen für Folgeprojekte

Handlungsfeld IT-Personal

Das Handlungsfeld widmet sich der Planung, Besetzung und Qualifizierung des IT-Personals. Hierbei geht es insbesondere um:

- **Ermittlung und Darstellung des IT Personalbedarfs** durch die Herstellung von Transparenz über Unterdeckungen und Lücken
- **Stellenbeschaffung und -besetzung** von der Identifikation des Bedarfs bis zur Einarbeitung
- **Weiterbildung und Entwicklung** durch Qualifizierung der eigenen RIT-Mitarbeitenden, Ausbildung von Nachwuchskräften sowie Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung an das RIT
- **Management von IT-Dienstleistenden** von Auswahl und Vertragsmanagement bis Onboarding, Leistungssteuerung und Sicherung des Wissenstransfers

Handlungsfeld IT-Kosten

Das Handlungsfeld beschäftigt sich mit den monetären Aspekten von IT-Projekten und IT-Services. Die Planung und Steuerung der IT-Kosten im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit stehen im Mittelpunkt. Hierbei geht es insbesondere um:

- **Belastbare Informationen zu IT-Kosten** – verstanden als Vollkosten – als Voraussetzung für Soll-Ist-Abgleiche und für Vorausschau und Planung
- **Vorgehen bei Investitionsentscheidungen** basierend auf Vergleichsrechnungen und geeigneten Kostendarstellungen (WIBE)
- **Steuerung der Kosteneffizienz** durch geeignete Vergleiche über die Zeit oder mit externen Organisationen, sowie durch das Anstreben eines hohen Standardisierungsgrades bei Prozessen und Leistungen

Weitere Handlungsfelder

Handlungsfeld Architektur

Im Handlungsfeld Architektur strebt das RIT danach, durch eine durchdachte und zukunftsorientierte Gestaltung von IT-Anwendungen, IT-Infrastrukturen und Daten einen Mehrwert für seine Kund*innen zu schaffen und deren Geschäftsprozesse nachhaltig zu unterstützen.

Eine durchdachte IT-Architektur bildet die Grundlage für eine erfolgreiche und zukunftsfähige IT-Dienstleistung. Dabei kommt der Etablierung von Plattformen eine besondere Bedeutung zu, um stadtwert skalierbare und leistungsfähige Lösungen anbieten zu können.

Drei Bereiche stehen im Handlungsfeld Architektur im Vordergrund.

- **Entwicklung und Betrieb von IT-Anwendungen** fokussiert auf die Gestaltung und Optimierung von Softwarelösungen und orientiert an Bebauungsrichtlinien
- **Zuverlässige IT-Infrastrukturen**, die die Verfügbarkeit, Sicherheit und Leistungsfähigkeit von Rechenzentrums- und Cloud-Services, Netzwerken sowie des IT-Arbeitsplatzes gewährleisten

- **Datenmanagementlösungen**, welche die effiziente Speicherung, Verarbeitung, Verwaltung und Analyse von Daten ermöglichen. Dies beinhaltet Datenbankarchitekturen, Strategien zur Datenintegrität sowie Datenschutzmaßnahmen.

Handlungsfeld Innovation

Das Handlungsfeld beschäftigt sich mit der Bewertung und Einführung von relevanten IT-Innovationen für die LHM. Als Quellen dienen dabei die Referate für die IT-Anwendungsseite und das RIT für technologische Innovationen.

- **Strukturierte Innovationsanalyse und -bewertung** im Umfeld von IT und Digitalisierung (technisch, organisatorisch, methodisch) im Hinblick auf den Einsatz- und das Nutzenpotenzial für die LHM
- **Anpassung und Einführung von Innovationen** (Adaption und Adoption) für die LHM sowie Abschätzung und Management von Wechselwirkungen zwischen Technik und Organisation
- **Management des Innovationsportfolios** im Sinne einer bedarfsorientierten Weiterentwicklung der IT-Fähigkeiten für die LHM.
- **Innovationskommunikation** im Sinne von Akzeptanzmanagement und als koordinierendes sowie rahmensetzendes Querschnittsreferat.

Handlungsfeld IT-Organisation und IT-Prozesse

Im Fokus dieses Handlungsfelds steht die Aufbau- und Ablauforganisation im RIT. Es zielt darauf ab, eine organisatorische Grundlage zu schaffen, die eine optimale Nutzung der IT-Ressourcen ermöglicht und effektive Unterstützung für die Referate und Eigenbetriebe der LHM bietet. Hierbei geht es insbesondere um:

- **Eindeutig definierte Rollen, Verantwortlichkeiten und Berichtslinien** im Sinne einer effektiven Zusammenarbeit und effizienter Entscheidungen
- **Aufbau geeigneter Organisationsstrukturen** wie z. B. Competence Centern und Gremienstrukturen
- **standardisierte IT-Prozesse** z. B. für das Management von Serviceanfragen, das Incident-, Problem-, Change und Release-Management

Handlungsfeld Services

Das RIT stellt seinen Kund*innen Service-orientierte IT-Lösungen bedarfsgerecht zur Verfügung. Diese werden in Form von Business Services angeboten und bereitgestellt. Hierbei geht es insbesondere um:

- **Stärkung der Steuerungsfähigkeit** der IT-Servicestruktur durch den Aufbau eines IT-Serviceportfolios
- **Definition und Umsetzung der Prozesse** für das Management des IT-Serviceportfolios
- **Einbindung des strategischen IT-Serviceportfolio Management Prozesses** über Schnittstellen zu anderen Management Prozessen
- **Erhöhung des Verwendungsgrades von Standards** durch verpflichtende Infrastrukturen und Plattformen in den IT-Services

Handlungsfeld Sourcing

Im Kontext der IT-Strategie bezieht sich Sourcing auf den Prozess der Identifizierung, Beschaffung und Verwaltung von IT-Ressourcen, einschließlich Hardware, Software, Dienstleistungen und Fachwissen, um die Ziele und Anforderungen des RIT zu erfüllen. Hierbei geht es insbesondere um:

- **Sourcing-Strategie** für die jeweils am besten geeignete Variante von Erstellung und Bezug von IT-Leistungen
- **Ressourcenbeschaffungsmethoden**, um die Bedürfnisse des RIT in Bezug auf Informationstechnologie zu erfüllen
- **Management der Dienstleister** die Ressourcen bereitstellen, um zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität, nachhaltig beschaffte IT-Ressourcen zu den optimalen Kosten bereitzustellen

Handlungsfeld Informationssicherheit*

Informationssicherheit zu gewährleisten ist eine Kernaufgabe der Verwaltung und stellt eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Digitalisierung Münchens dar. Folgende Schwerpunkte stehen im Fokus dieses Handlungsfeldes:

- **Informationssicherheitsstrategien** zu definieren und umzusetzen, um das IT-Sicherheitsniveau stadtweit gezielt zu steigern
- **Informationssicherheitskonzepte und -technologien** zu entwickeln und zu operationalisieren, um IT-Bedrohungen adäquat vorzubeugen
- **Informationssicherheitsprozesse** zu etablieren, um auf IT-Vorfälle zeitnah und konsequent reagieren zu können

*Anmerkung: Die Formulierung der Strategie (Ziele, Maßnahmen) und der Vorgaben zur Informationssicherheit erfolgen nicht im Rahmen dieses Dokuments, sondern sind im Regelwerk der Informationssicherheit der LHM abgebildet.

2. Strategische Festlegungen

2.1. Vision

Mit der vorliegenden Fortschreibung der IT-Strategie wird auch die Vision aktualisiert. Das RIT formuliert für sich die folgende Vision:

Wir stellen zukunftsfähige und sichere IT-Lösungen für die Stadtverwaltung und die Stadtgesellschaft bereit. So schaffen wir die optimalen Voraussetzungen, um die anspruchsvollen Digitalisierungsziele der LHM umzusetzen.

Unser motiviertes Team vereint IT-Expertise mit fachlichem Verständnis für unsere Zielgruppen.

Unser Fokus auf stadtweite Standards ermöglicht uns, die Kosten gering und die Leistungsfähigkeit hoch zu halten.

2.2. Mission

Wie diese Vision umgesetzt werden soll, beschreibt die folgende – gänzlich neu formulierte – Mission:

- Wir schaffen **Vertrauen** bei unseren Kund*innen und Mitarbeitenden durch offene Kommunikation, Transparenz und Messbarkeit unserer Leistungen und Kosten.
- Wir erreichen **Geschwindigkeit und Qualität** durch eine enge und verbindliche Zusammenarbeit von Fachseite und IT.
- Wir schätzen **Einfachheit**. Wir helfen unseren Kund*innen, ihre digitalen Prozesse zu verschlanken und effizienter zu gestalten.
- Wir realisieren **wirtschaftliche Lösungen**, um die Leistungen der Landeshauptstadt zu verbessern und Kosten auf Fach- und IT-Seite zu senken.
- Wir arbeiten **zukunftsorientiert**. Wir halten unser Wissen aktuell, formulieren strategische Positionen zu neuen Technologietrends und beraten unsere Kund*innen hierzu.
- Wir gewährleisten **Handlungssicherheit** durch verbindliche und klare Abläufe.

2.3. Strategische Prinzipien

Bei der Gestaltung und Umsetzung der IT-Strategie richtet das RIT sein Handeln an den strategischen Prinzipien der Digitalisierungsstrategie aus (vgl. Abbildung 03 bzw. siehe SV 20-26 / V 11838). Sie bilden als grundsätzliche Leitlinien das Fundament für die Digitalisierung und die IT-Strategie und sind bei der Formulierung von Zielen und Maßnahmen berücksichtigt worden. Detaillierte Informationen zu den Prinzipien zu finden im Digitalradar der LHM unter <https://muenchen.digital/strategie.html>.



Abbildung 03: Strategische Prinzipien der Digitalisierung

2.4. Ziele der IT-Strategie

Die Ziele der IT-Strategie zeigen die zukünftige Ausrichtung des RIT in den vier betrachteten Handlungsfeldern auf.

Handlungsfeld Business-IT-Alignment:

- **Kund*innenzufriedenheit auf hohem Niveau halten:** Wir wollen langfristig eine hohe Kund*innenzufriedenheit gewährleisten.
- **Stadtweite Perspektive einbringen:** Wir pflegen transparente und verbindliche Partnerschaften mit Kund*innen und Partner*innen, um Entscheidungen und Vorgaben aus stadtweiter Sicht zu vermitteln.

Handlungsfeld IT-Projekte:

- **IT-Projekte beschleunigen:** Wir verkürzen die Umsetzungszeit für IT-Lösungen ("time2market verbessern").
- **Agilität stadtwweit etablieren:** Wir forcieren den professionellen und konformen Einsatz von agilen Methoden in der LHM um eine verbesserte Zusammenarbeit von Fach- und IT-Seite zu erreichen.

Handlungsfeld IT-Personal:

- **Auf eigene Mitarbeitende fokussieren:** Wir setzen stärker auf eigenes Personal und dessen Qualifizierung.
- **Externe Dienstleistende effektiv steuern:** Wir steuern die Leistungserbringung von externen Dienstleistenden besser und reduzieren unsere Abhängigkeit.

Handlungsfeld IT-Kosten:

- **Kostensteuerung verbessern:** Wir setzen Kostentransparenz und Kostentreue bei unseren IT-Projekten und IT-Services konsequent um.
- **Kosten senken:** Wir reduzieren die Gesamtkosten im RIT. Wir erhöhen die Wirtschaftlichkeit und Effizienz.

3. Maßnahmenportfolio der vier Handlungsfelder

Für die in der vorliegenden Version der IT-Strategie ausgearbeiteten Handlungsfelder werden in diesem Kapitel die von den Führungskräften des RIT bestätigten Maßnahmen aufgeführt. Eine Übersicht der Maßnahmen mit ihren Kernergebnissen findet sich in der Anlage „Maßnahmen der IT-Strategie 2024“.

3.1. Maßnahmen des Handlungsfeldes Business IT-Alignment

Die Maßnahmen im Handlungsfeld Business-IT-Alignment beinhalten zusammengefasst:

- Das Prozessmodell IT-Service formuliert die Vorgaben zur Entwicklung von neuen oder zur Veränderungen von bestehenden IT-Services. Dieses Standardvorgehen wird grundlegend überarbeitet mit Fokus auf Verschlinkung und Abbau von Komplexität, um die Anwendbarkeit deutlich zu erhöhen.
- Das RIT identifiziert Themen mit direkten oder indirekten Bezug zur IT und bewertet diese. Für die relevantesten Themen der IT und Digitalisierung erarbeitet das RIT strukturiert die inhaltliche Position der IT der LHM, um Handlungssicherheit für alle Beteiligten zu neuen IT-Themen zu erlangen.
- Das RIT stärkt seine Fähigkeiten, die Referate und Eigenbetriebe zu allen Fragen der Digitalisierung und IT zu beraten. Dies betrifft insb. die frühen Phasen der Anforderungs- und Servicedefinition.
- Die Rollen und Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen dem RIT und seinen Kund*innen, den Referaten und Eigenbetrieben, werden vor dem Hintergrund des Leistungsschnitts 2.0 angepasst, standardisiert und geschärft. Das RIT koordiniert seine Kommunikationskanäle und spricht mit „einer Stimme“ mit Referaten und Eigenbetrieben.

3.2. Maßnahmen des Handlungsfeldes IT-Projekte

Die Maßnahmen im Handlungsfeld IT-Projekte beinhalten zusammengefasst:

- Das RIT baut eine Mittelfristperspektive für die priorisierten IT-Themen auf. Ziel ist eine Fokussierung auf wichtigste Maßnahmen, sowie u. a. eine bessere Priorisierung bei Vergabeprozessen und der Taktung von Stadtratbeschlüssen.
- Das RIT will Projekte verstärkt mit eigenem Personal durchführen. Durch personelle Verstärkung im Projektmanagement und Ausbau des internen Know-Hows insbesondere für komplexe IT-Projekte wird die Abhängigkeit von externen IT-Dienstleistenden verringert.
- Die bisherigen Leitplanken für agiles Vorgehen in Projekten werden überarbeitet und Vorgaben für skalierte, agile Projekte ausgestaltet. Die Projektbeteiligten werden hierzu praxisnah geschult, um die Zusammenarbeit und Kooperation mehrerer agiler Teams in komplexen Projekten zu stärken.
- Die existierenden Vorgaben des RIT für agile Projekte werden kontinuierlich weiterentwickelt und sollen konsequenter angewendet werden. Ein verpflichtender "Projekt-Checkup" zu Beginn der agilen Projekte wird hierzu etabliert.
- Die Kapazitäten des RIT zur Anwendung von agilen Vorgehensweisen werden ausgeweitet, um das notwendige methodische Know-How in den Projekten bereitstellen zu können. Mitarbeitende der LHM sollen durch verbesserte und erweiterte Trainingsangebote hierbei gefördert werden.
- Eine Analyse wird durchgeführt, um denkbare Einsatzbereiche von Werkverträgen zu bewerten. Handlungsempfehlungen für den zukünftigen Einsatz von Werkverträgen werden formuliert.

3.3. Maßnahmen des Handlungsfeldes IT-Personal

Die Maßnahmen im Handlungsfeld IT-Personal beinhalten zusammengefasst:

- Die schwierige (Nach-)Besetzung von Stellen durch geeignete IT-Expert*innen stellt für das RIT ein Risiko dar. Zur Erstellung von zielgerichteten Handlungsplänen, die dem entgegenwirken, wird der Personal- und Kompetenzbedarf langfristig prognostiziert und der aktuellen Ist-Situation gegenübergestellt. Hierzu soll u. a. ein Modell entwickelt werden, das sowohl Trends als auch frühzeitig Risiken für die Akquise oder Besetzung von benötigter IT-Expertise aufzeigt.
- Abteilungsübergreifende Besetzungsstrategien zur Schließung der identifizierten kurz-, mittel- und langfristigen Besetzungslücken werden ausgearbeitet und umgesetzt. Um IT-Stellen zügig besetzen zu können, muss der aktuelle Stellenbesetzungsprozess angepasst werden. Es soll ein Standard für die Besetzung von IT-Personal etabliert werden, der zunächst bei it@M pilotiert wird. Nach erfolgreicher Pilotierung wird dieser auch für IT-Personal im Hoheitsbereich des RIT angestrebt.
- Schlüsselpositionen sollen durch eigenes Personal besetzt werden. Hierzu werden für die notwendigen Qualifikationen identifiziert und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen aufgesetzt.
- Das RIT soll als attraktiver Arbeitsplatz für IT-Expert*innen platziert werden – eingebettet in vorhandene Kampagnen der LHM-Arbeitgeber*innenmarke. Hierzu werden u. a. Zielgruppen, Kommunikationskanäle und -formate definiert. Corporate Influencer erhalten gezielt Unterstützung, um eine bestmögliche Ansprache und Steigerung des Bekanntheitsgrades des RIT als Arbeitsplatz bei wichtigen Zielgruppen zu erreichen.

- Die Steuerung externer Dienstleistender wird weiter professionalisiert und standardisiert mit besonderem Fokus auf ein leistungsfähiges Management zentraler Partner ("Vendor Management"). Der Einsatz von externen Mitarbeitenden wird anhand der Erfahrungswerte in laufenden Projekten überprüft und daraus Vorgaben für den zukünftigen Einsatz und Steuerung erarbeitet.

3.4. Maßnahmen des Handlungsfeldes IT-Kosten

Die Maßnahmen im Handlungsfeld IT-Kosten beinhalten zusammengefasst:

- Die Transparenz bzgl. der Vollkosten von IT-Projekten und IT-Services wird erhöht, um deren Steuerbarkeit zu verbessern.
- Für die IT-Projekte zur Serviceweiterentwicklung werden die Aufwände reduziert und gleichzeitig die Planungssicherheit erhöht. Zudem schärft das RIT u. a. die Rollen Projektleitung, Service Owner und Product Owner.
- Alle Bereiche im RIT werden hinsichtlich Einsparpotenzial und dessen Folgewirkungen analysiert, um daraus bewusst Sparmaßnahmen zu bestimmen und umzusetzen. Hierbei kommt der Standardisierung von Prozessen und Leistungen eine besondere Bedeutung zu, um Abläufe zu vereinfachen und Komplexitäten zu reduzieren.
- Bei it@M wird ein effektives Finanzmanagement unter Leitung eines Chief Financial Officers (CFO) etabliert.

4. Prozess der IT-Strategie

Im Rahmen dieser Fortschreibung wurden eine umfassende Analyse durchgeführt. Basierend auf deren Ergebnisse wurden die Inhalte und Schwerpunkte der IT-Strategie definiert sowie die vorliegenden Ziele und Maßnahmen festgelegt.

Diese Inhalte bilden die Grundlage für die anstehenden weiteren Prozessschritte. Die kontinuierlichen Aktivitäten in den Phasen Strategieumsetzung und Strategiecontrolling sollen sicherstellen, dass die Ziele der IT-Strategie über die Maßnahmenumsetzung erreicht werden und der Fortschritt der Umsetzung sichtbar und steuerbar ist. Eine geeignete Strategiekommunikation an alle RIT-internen, LHM-internen und bei Bedarf auch an LHM-Externe stellt den notwendigen Informationsfluss und Austausch sicher.

5. Entscheidungsvorschlag

Der Stadtrat stimmt der IT-Strategie des RIT mit Vision, Mission, vier ausgearbeiteten (Business IT-Alignment, IT-Projekte, IT-Personal, IT-Kosten) und sechs vorskizzierten (Architektur, Innovation, IT-Organisation & IT-Prozesse, Services, Sourcing, Informationssicherheit) Handlungsfeldern zu.

Mit der Zustimmung zu diesem Beschluss (siehe Abschnitt II. "Antrag der Referentin, Beschlussziffer 1) wird der Beschluss zur letzten IT-Strategie (siehe SV 20-26 / V 01614 von 2020) abgelöst.

6. Klimaprüfung

Mit der Fortschreibung der IT-Strategie des IT-Referats sind keine klimaschutzrelevanten Auswirkungen zu erwarten. Die im Klimaschutzcheck aufgeführten Fragstellungen sind nicht betroffen.

7. Abstimmung mit den Querschnitts- und Fachreferaten

Die Beschlussvorlage wurde mit den Referaten und Eigenbetrieben sowie dem Gesamtpersonalrat (GPR), der Gleichstellungsstelle für Frauen (GSt) und der Koordinierungsstelle für LGBTIQ* (KGL) abgestimmt. Der Beschlussvorlage wurde zugestimmt. Offene Fragestellungen und Kommentare von Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM), GPR, Kommunalreferat (KOM), Kreisverwaltungsreferat (KVR), Mobilitätsreferat (MOR), Personal- und Organisationsreferat (POR), Referat für Bildung und Sport (RBS), Referat für Klima- und Umweltschutz (RKU) und Sozialreferat (SOZ) werden im Folgenden dargestellt und beantwortet.

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
AWM	<p>Die unter 1.1 getroffene Feststellung, dass das RIT für die IT der gesamten LHM verantwortlich ist, sehen wir selbstverständlich als grundsätzlich zutreffend. Wir erinnern an diese Stelle aber auch daran, dass es weiterhin einige wenige Sonderbereiche gibt, die für Betrieb und Weiterentwicklung der davon betroffenen Applikationen selbst zuständig und verantwortlich sind.</p> <p>Diesen Hinweis auf die Sonderbereiche bitten wir ebenfalls im Hinblick auf die Handlungsfelder IT-Projekte und IT-Personal zu berücksichtigen.</p> <p>IT-Projekte:</p> <p>Ergänzend zum Standardweg, dass IT-Projekte über das RIT bzw. it@M durchgeführt werden, können in den Sonderbereichen durchaus eigenständige IT-Projekte auch in Zukunft notwendig und sinnvoll sein. Hier ist der AWM gerne an einem Erfahrungsaustausch und an gemeinsamer Verbesserung von Planung und Umsetzung von IT-Projekten interessiert.</p> <p>IT-Personal:</p> <p>Die Sonderbereiche stehen vor den gleichen Herausforderungen wie das RIT und sind an einer Optimierung von Gewinnung und Erhalt des IT-Personals interessiert. Gerade in Bereichen, die zur kritischen Infrastruktur (KRITIS) gehören, ist dies ein kritischer Faktor. Wir bieten deshalb gerne den Erfahrungsaustausch, die Mitarbeit</p>	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis. Die IT-Strategie soll u.a. dazu beitragen, die Zusammenarbeit zwischen RIT und Referaten und Eigenbetrieben weiter zu verbessern. Den Austausch von Erfahrungen mit dem Ziel, weitere Ansatzpunkte für eine intensiviertere Zusammenarbeit zu identifizieren halten wir für sehr wertvoll und freuen uns auf die weitere gute Zusammenarbeit.</p>

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	und ggf. ein gemeinsames Vorgehen an.	
GPR	<p>Der Gesamtpersonalrat hat sich auf der Sitzung am 14.08.2024 mit der Beschlussvorlage befasst und nimmt diese mit großem Interesse zur Kenntnis.</p> <p>Zur Beschreibung für das Handlungsfeld Personal freut uns besonders, dass das interne Personal qualitativ und quantitativ gestärkt werden soll. In diesem Zusammenhang bitten wir, bei einer Veränderung der gesamtstädtisch einheitlichen Personalprozesse an unsere Beteiligung zu denken.</p>	Vielen Dank für Ihre Anmerkung, wir werden Sie bei den entsprechenden Gesprächen gerne mit einbinden.
KOM1	Insbesondere begrüßen wir, dass das RIT seine Fähigkeit, die Referate und Eigenbetriebe zu allen Fragen der Digitalisierung und IT zu beraten, stärken möchte und die Schlüsselpositionen durch eigenes Personal zu besetzen sind.	Vielen Dank für Ihre Unterstützung unseres Vorgehens.
KOM2	Trotz der Tatsache, dass es sich um einen Beschluss des IT-Referates handelt, fehlt unserer Ansicht nach die Einbindung der GPAM's und der Fachdienststellen als Schnittstellen und Multiplikatoren für die Etablierung der IT-Strategie des IT-Referates.	Vielen Dank für Ihr Interesse an der Unterstützung der IT-Strategie. Die Maßnahmen der IT-Strategie werden in Eigenverantwortung des RIT umgesetzt. Wo sich durch Maßnahmen der IT-Strategie Änderungen in der Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben ergeben, werden wir die betreffenden Ansprechpersonen frühzeitig informieren und einbinden.
KVR	Ein liefer- und leistungsfähiges RIT ist unabdingbare Voraussetzung, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des KVR als Bürgerreferat der Stadt gerecht zu werden. Die IT-Strategie der LHM setzt dabei den wichtigen Rahmen für die Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen des KVR.	Vielen Dank für diese Einschätzung und Ihre Bestätigung unserer Arbeit.
MOR	Das Mobilitätsreferat hat als innovatives Referat sehr viel Bedarf an IT und nutzt für seine innovativen Projekte oft finanzielle Förderungen des Bundes oder der Europäischen Union.	<p>Vielen Dank für diesen Hinweis.</p> <p>Die Möglichkeit der Anmeldung von (Förder-)Projekten besteht bereits heute jederzeit. Diese können bei gemeinsamer Priorisierung im Sinne einer rollierenden Planung berücksichtigt werden.</p>

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	<p>Das Mobilitätsreferat möchte die IT-Anteile der Förderprojekte gerne gemeinsam mit RIT und it@M durchführen; die Prozesse der zentralistischen IT-Projektportfolioplanung passen allerdings meistens nicht zu den Rahmenbedingungen der Förderprojekte.</p> <p>Deshalb bittet das Mobilitätsreferat das RIT darum, im Rahmen des Handlungsfeldes „IT-Projekte“ auch eine Lösung für die Unterstützung von Förderprojekten zu erarbeiten. Diese Aktivität wäre gleichzeitig auch ein Beitrag zu den Handlungsfeldern Innovation und IT-Kosten.</p>	
POR	<p>Das Personal- und Organisationsreferat bedankt sich für die Möglichkeit der Stellungnahme, begrüßt die in der IT-Strategie dargestellten Aktivitäten ausdrücklich und zeichnet daher die Beschlussvorlage mit.</p> <p>Es wird darum gebeten, auch weiterhin in die Abstimmung zu kommenden Fortschreibungen eingebunden zu werden und die bisher gute Zusammenarbeit fortzusetzen. Für die Umsetzung der bereits geplanten Maßnahmen viel Erfolg.</p>	<p>Vielen Dank für Ihre Unterstützung. Wir freuen uns auf die Fortsetzung der guten Zusammenarbeit.</p>
RBS1	<p>Da es sich laut Aussage des RIT um eine Beschlussvorlage handelt, die ausschließlich RIT-interne Angelegenheiten behandeln und regeln soll, muss dies zu Beginn des Vortrags auch klar dargestellt werden. Sollte das nicht in eindeutiger Weise erfolgen können viele Passagen im Beschluss so interpretiert werden, dass sie direkte Auswirkungen auf die Arbeit der GPAMs und die Zusammenarbeit der Referats-GPAMs mit dem RIT, it@M und der LHM-S bezwecken.</p>	<p>Auswirkungen auf die Arbeit der GPAMs und die Zusammenarbeit der Referats-GPAMs mit dem RIT und it@M sind gewollt - siehe bspw. Ziele des Handlungsfelds Business IT-Alignment (hohe Kund*innenzufriedenheit erhalten) oder IT-Projekte (IT-Projekte beschleunigen).</p> <p>Die Aufgabenverteilung, wie sie an anderer Stelle - siehe etwa Leistungsschnitt 2.0 - geregelt ist - bleibt davon unberührt. Die konkrete Aufgabenverteilung im Kontext des Anforderungsmanagements zwischen GPAM RBS und RIT II ist aktuell in Abstimmung und nicht Gegenstand dieser Vorlage.</p>
RBS2	<p>Die „Vorgaben und Regeln für die Zusammenarbeit von Fachlichkeit und</p>	<p>In der vorliegenden Strategie werden keine Vorgaben und Regeln definiert.</p>

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	IT und deren Einhaltung“ sind auch für das GPAM entscheidend, dürfen aber nie einseitig festgelegt werden. In diesen Prozess müssen die Referate und insbes. die GPAMs eingebunden werden, was auch textuell in die Beschlussvorlage aufgenommen werden muss.	Referate und GPAMs werden in die Erarbeitung von Vorgaben geeignet eingebunden. Dies erfolgt bspw. bereits im Zuge der Weiterentwicklung des Prozessmodell IT-Service im Rahmen von neoIT. Bei Vorgaben zur IT-Sicherheit werden die GPAMs informativ eingebunden.
RBS3	Handlungsfeld IT-Personal und deren Gewinnung: Hier muss die Festlegung mit aufgenommen werden, dass auf gleiche Weiterentwicklungsmöglichkeit des Personals innerhalb der GPAMs und zwischen den GPAMs und dem RIT / it@M zu achten ist.	Im Rahmen des Handlungsfelds IT-Personal geht es darum, die bestehenden, durch das POR definierten Handlungsspielräume bestmöglich im Sinne einer schnellen Personalgewinnung und hochwertigen Besetzung von offenen Stellen zu nutzen. Es gibt kein Bestreben, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten außerhalb der für alle geltenden Spielräume zu verändern. (Entsprechend der spezialisierten Aufgaben im Querschnittsreferat RIT können bei IT-Personal Unterschiede zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Personal in den GPAMs der Referate und dem RIT geben.)
RBS4	Es wäre wünschenswert, in die künftige Strategie aufzunehmen, dass durch Projekte des RIT und der weiteren Querschnittsreferate neu entstehende Aufgaben - wie z.B. bei Betriebsthemen bei der E-Akte – bereits bei Projektbeginn auch die notwendigen Kapazitäten für die Referate und insbesondere auch für in den Referaten später entstehende Betriebsaufwände berücksichtigt werden.	Diese Fragestellung wurde bereits an anderer Stelle, über den Austausch der GPAM Leitungen mit RIT-I und it@M, beantwortet.
RBS5	Das RBS unterstützt ausdrücklich den Wunsch des RIT, sich von externen Berater*innen unabhängig zu machen. Nur so kann eine kontinuierliche und qualitativ hochwertige Bearbeitung der Bedarfe der Stadtverwaltung zu adäquaten Kosten sowie der Wissenserhalt innerhalb der LHM sichergestellt werden.	Vielen Dank für diese Bestätigung unserer Vorgehensweise.
RBS6	Hier bleibt die Frage offen, inwieweit die Informationssicherheit eine	Es kann davon ausgegangen werden, dass die BE denselben IT-

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	Auswirkung auf die BE und deren Aktivitäten im Verwaltungsnetz haben wird	Sicherheitsvorgaben unterliegen wie alle anderen Einrichtungen, die sich im Behördennetz bewegen. Die entsprechenden Maßnahmen zur Umsetzung von Sicherheitsvorgaben werden dem spezifischen Kontext von BE angepasst.
RBS7	<p>...Maßnahmentitel „Strategische Positionierung zum Thema KI formuliert“</p> <p>Es ist davon auszugehen, dass dies auch die Arbeit an den BE beeinflussen wird. Hier bittet das RBS darum, bei der Positionierung eng einbezogen zu werden</p>	Strategische Positionierungen sind ein Ergebnis der Arbeit des RIT und dienen dazu querschnittliche Vorgaben zu machen. Die strategische Positionierung KI definiert den Rahmen für den Einsatz von KI im Verwaltungsbereich. Die Referate und Eigenbetriebe werden dazu zeitnah informativ eingebunden. Die Formulierung einer Strategie zum Einsatz von KI im Bildungsbereich ist nicht Aufgabe des RIT. Wir sehen diese Aufgabe im Zuständigkeitsbereich des RBS, das RIT steht gerne beratend zur Verfügung.
RKU	<p>Die Einschätzung zur Klimaschutzprüfung wird vom RKU geteilt. Es sollte jedoch stets eine kurze Begründung aufgenommen werden. Das Team Klimaschutzprüfung im RKU schlägt folgenden Textbeitrag vor:</p> <p>"Mit der Fortschreibung der IT-Strategie des IT-Referats sind keine klimaschutzrelevanten Auswirkungen zu erwarten. Die im Klimaschutzcheck aufgeführten Fragstellungen sind nicht betroffen."</p>	Vielen Dank für diesen Hinweis. Wir haben die Passage entsprechend angepasst.
SOZ1	Das Sozialreferat begrüßt ausdrücklich die im Handlungsfeld Business IT-Alignment vorgeschlagenen Maßnahmen, insbesondere die Überarbeitung des IT-Prozessmodells. Wir teilen die Auffassung, dass ein schlankeres, einfacheres Modell maßgeblich zu einer gesteigerten Anwender*innenfreundlichkeit beitragen kann und freuen uns auf eine konstruktive Zusammenarbeit im Rahmen des neoIT Teilprojektes 9.2.	Vielen Dank für diese Bestätigung unserer Arbeit und Ihre Unterstützung.
SOZ2	Neben einer mittelfristigen Planung für priorisierte IT-Themen wird die	Vielen Dank für diesen Hinweis, wir werden dies bei den weiteren

Quelle	Stellungnahme	Beantwortung
	<p>Einführung und Etablierung agiler Methoden als zentrales Element zur Beschleunigung von IT-Projekten genannt. Wichtig ist hier - zusätzlich zu umfangreichen Weiterbildungsmaßnahmen - auch einen Kulturwandel innerhalb der Stadtverwaltung anzustoßen. Anderenfalls bestünde die Gefahr, dass ohne ausreichende Vorbereitung und Unterstützung diese Initiative ins Stocken geriete oder schlimmstenfalls gar scheitern könnte.</p>	<p>Arbeiten im Kontext der Digitalisierungsstrategie (dort wird der für Digitalisierung erforderliche Kulturwandel bearbeitet) berücksichtigen.</p>
SOZ3	<p>Bezüglich des Handlungsfeldes IT-Personal wird der Fokus auf die Rekrutierung und Qualifizierung des eigenen Personals in Verbindung mit der Reduzierung der Abhängigkeiten von externen Dienstleistern gelegt. Dieser Ansatz wird durchaus positiv bewertet, da dies auch zu einer Verstärkung des Personalkörpers bei der Durchführung künftiger Projekte beitragen kann. Offen ist aus unserer Sicht, wie die Übergangszeit ausgestaltet werden soll, ohne dass die Durchführung der sich in der Portfolioplanung befindlichen Projekte darunter leidet.</p>	<p>Vorbehaltlich der Restriktionen, die sich aus der aktuellen Haushaltslage ergeben, sehen wir vor die Beauftragung externer Dienstleistenden in dem Maße zu reduzieren, in dem qualifiziertes eigenes Personal ausgebildet bzw. aufgebaut werden kann.</p>
SOZ4	<p>Schließlich werden noch Maßnahmen vorgestellt, welche die IT-Kosten nachhaltig senken sollen. Das Sozialreferat begrüßt jede Aktion, welche zur einer höheren Transparenz bezüglich des IT-Budgets im Allgemeinen und der Leistungserbringung durch den städtischen Service-provider im Besonderen beiträgt.</p> <p>Zuletzt möchten wir an dieser Stelle noch anregen, dass das IT-Referat künftig nicht nur die Übernahme der investiven Kosten für die Einführung bzw. Weiterentwicklung einer IT-Lösung in den Stadtrat einbringt, sondern sich gleichermaßen mit Beschlussfassung Finanzmittel für den Betrieb sichert.</p>	<p>Vielen Dank für Ihre Hinweise und Unterstützung.</p>

Anhörung des Bezirksausschusses

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

Korreferentin und Verwaltungsbeiräte

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

II. Antrag der Referentin

1. Der Stadtrat stimmt der IT-Strategie des IT-Referats mit Vision, Mission, vier ausgearbeiteten (Business IT-Alignment, IT-Projekte, IT-Personal, IT-Kosten) und sechs vorskizzierten (Architektur, Innovation, IT-Organisation & IT-Prozesse, Services, Sourcing, Informationssicherheit) Handlungsfeldern zu.
2. Mit der Zustimmung zu diesem Beschluss wird der Beschluss (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 01614) zur letzten IT-Strategie abgelöst.
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 Vorsitzende

Die Referentin

Dominik Krause

2. Bürgermeister

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