

Telefon: 233 - 82300
Telefax: 233 - 989 82300

Direktorium
Hauptabteilung III
IT-Strategie und IT-
Steuerung/IT-Controlling
(STRAC)

Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM – öffentlicher Teil

Stadtratsantrag Nr. 02 -08/ A 01559: Antrag von Frau Stadträtin Strobl vom 31.03.2004
"Strategische Neuausrichtung der IT-Organisation der Stadt München";

Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01375: Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die GRÜNEN/RL
vom 17.09.2015 „Klare Verantwortlichkeiten bei der städtischen IT durch IT-Leiter der
Landeshauptstadt (CIO)“;

Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01628: Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die GRÜNEN/RL
vom 11.12.2015 „Die fetten Jahre sind vorbei II - Ausgründung einer IT-Servicegesellschaft
prüfen“;

Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01629: Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die GRÜNEN/RL
vom 11.12.2015 „Die fetten Jahre sind vorbei III – IT-Leistungen kostengünstiger erbringen“;

Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01160: Antrag von Frau Stadträtin Pfeiler und Herrn Stadtrat Seidl
vom 06.07.2015 „IT-Projekte vorausschauender planen – anstehende Digitalisierungen ermitteln“.

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004

3 Anlagen

- 1.: Gutachten – öffentliche Versionen (bereits verteilt) + CD-Rom
- 2.: Stadtratsanträge
- 3.: Stellungnahmen

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 09.11.2016 (VB)

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis

I. Vortrag des Referenten.....	2
1. Ausgangslage und Anlass.....	4
1.1. Darstellung des aktuellen Handlungsbedarfs.....	4
1.2. Zweck der Beschlussvorlage.....	5
2. Vorgehensweise vor und während der Begutachtung.....	5
2.1. Zielsetzung des Gutachtens.....	6
2.2. Vereinbarte Leistungen.....	6
2.3. Umgriff des Gutachtens.....	7
2.4. Rahmenbedingungen für das Gutachten.....	7
3. Ergebnis der Begutachtung.....	8
3.1. Bewertung der IT-Organisation der LHM durch den Gutachter.....	8
3.1.1. Schwachstellenanalyse.....	8

3.1.2. Sollkonzeption.....	11
3.1.3. Umsetzungs-konzeption.....	13
3.2. Aussagen zum IT-Arbeitsplatz bzw. zum Client-Betriebssystem.....	16
3.3. Einschätzung zur Umsetzbarkeit des Gutachtens.....	17
3.3.1. Risiken der Umsetzung.....	17
3.3.2. Risiken der Nicht-Umsetzung.....	18
3.3.3. Umgang mit dem Sonderbereich RBS.....	18
3.4. Behandlung zugehöriger Stadtratsanträge.....	20
3.5. Entscheidungsvorschlag und weiteres Vorgehen.....	21
3.6. Personal.....	22
3.7. Unabweisbarkeit.....	24
4. Darstellung der Kosten und der Finanzierung.....	24
5. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit.....	27
6. Sozialverträglichkeit.....	27
7. IT-Kommission.....	27
8. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate.....	27
8.1. Zustimmungen bzw. Ablehnungen.....	27
8.2. Anmerkungen zur Organisationsänderung.....	30
8.3. Anmerkungen zur Beschlussvorlage – Referenten-antrag.....	38
8.4. Anmerkungen zur Beschlussvorlage – Referentenvortrag.....	40
8.5. Anmerkungen zum Zusammenspiel des IT-Referats mit den Fachreferaten.....	43
8.6. Anmerkungen zur Arbeitskultur und Gesamtbelastung.....	52
8.7. Weitere Anmerkungen der Querschnittsreferate.....	57
8.7.1. Anmerkungen des POR.....	57
8.7.2. Anmerkungen der Stadtkämmerei.....	61
9. Anmerkungen zum Gutachten, Antworten durch den Gutachter.....	64
II. Antrag des Referenten.....	123
III. Beschluss.....	128

I. Vortrag des Referenten

Zusammenfassung

Mit dem Programm MIT-KonkreT wurde die Überführung der gewachsenen dezentralen IT in die Wege geleitet und diese fortentwickelt hin zu einer Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), die im 3-Häuser-Modell mit verteilten Verantwortungen und vielfältigen Aufgaben gemeinsam angesiedelt ist. In diesen Jahren des Wandels haben sich bereits Verbesserungen im Einzelnen ergeben, die in ihrem Zusammenspiel jedoch nicht das Ziel erreicht haben, ein homogenes und bedarfsgerechtes Angebot an die Fachbereiche zu liefern. Das vorliegende Gutachten zeigt Wege auf, wie das Ziel mittelfristig zu erreichen ist. Das Gutachten weist dafür unterschiedliche Szenarien aus. In allen im Gutachten beschriebenen Szenarien ist zusätzliches Personal erforderlich, weil zahlreiche Maßnahmen in den Bereichen Architektur und Client, Werkzeuge, und IT-Performancemanagement umgesetzt werden müssen, damit die IT effizient und effektiv die Nutzerbedürfnisse erfüllen kann.

Die Gutachter empfehlen das Szenario „IT-Referat“ für die gesamte IT, weil damit Folgendes am besten erreicht werden kann:

- Die IT-Leistungen können in einem IT-Referat mit eigenem IT-Budget und einheitlicher Verantwortung mit Blick auf die gesamte IT besser gesteuert werden.
- Die Verantwortung für die IT-Prozesse kann unter einem Dach gebündelt werden, die Anzahl an Schnittstellen wird deutlich verringert, Doppelarbeiten entfallen und die Effizienz erhöht sich.
- Es kann ein wirksames IT-Performance Management zur dauerhaften Ausrichtung der IT umgesetzt werden.
- Die IT der LHM wird dadurch mittel- bis langfristig gestärkt.

Die wesentlichen Nachteile der anderen Szenarien sind vom Gutachter wie folgt eingeschätzt worden:

- Bei Szenario 0: Ausgründung der gesamten IT in eine IT-Servicegesellschaft (GmbH) befürchten die Gutachter einen Identifikationsverlust und eine Verschlechterung der IT-Dienstleistungen während einer komplexen und aufwändigen Ausgliederungsphase und dauerhaft erhöhte Preise, insb. durch die Belastung der Leistungen mit Mehrwertsteuer und Gewinnaufschlag, ohne dass die Angebote an die Fachbereiche sich verbessern.
- Bei Szenario 1: Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3-Häuser-Modells gehen die Gutachter davon aus, dass alle Mittel, die in Detailverbesserungen investiert werden, wegen des Fortbestehens des Grundproblems - der fehlenden Gesamtsteuerung – nicht die beabsichtigte Wirkung entfalten werden.
- Bei Szenario 2: IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC) besteht ebenfalls das Problem der fehlenden Gesamtsteuerung. Abstimmungen bleiben intensiv, die IT wird weiter nach unterschiedlichen Zielsetzungen gesteuert werden und die erforderliche Nähe zwischen IT und Business kann bei weiterhin zweistufiger Serviceerbringung nicht erreicht werden.

Die Gutachter gehen auftragsgemäß auch auf die Frage der Client-Betriebssystem-Welten ein, ohne jedoch eine Empfehlung dahingehend auszusprechen, entweder nur mit dem LiMux-Basisclient oder nur mit dem Windows-Standard-Client die zukünftige Client-Architektur fortzuentwickeln. Die Gutachter empfehlen punktuelle Verbesserungen bei LiMux-Client und einen vollständigen Neuaufbau beim Windows-Client. Für die nächsten Jahre bleibt damit der Einsatz beider Client-Alternativen erforderlich.

Diese Beschlussvorlage dient dem Zweck, die Grundsatzentscheidung dafür zu treffen, dass der mit MIT-KonkreT grundsätzlich begonnene Weg zur Professionalisierung der IKT konsequent fortentwickelt und der Startpunkt für die Umsetzung der Empfehlungen des Gutachters gesetzt wird. Der von den Gutachtern aufgezeigte weitere Weg ist im Szenario „IT-Referat“ bereits skizziert, muss aber weiter ausgeplant werden, um die zielgerichtete Umsetzung in der LHM vorzubereiten. Für diese Ausplanung sowie für die Durchführung des Programms ist ein Kernteam erforderlich, insofern müssen bereits jetzt die notwendigen Stellen für die Projektleitungen geschaffen werden. Bis Mitte nächsten Jahres müssen zunächst weitere Beschlüsse für die zur Gründung des IT-Referats erforderlichen Schritte sowie die konkrete Ausplanung und Finanzierung der Szenarioumsetzung erfolgen.

1. Ausgangslage und Anlass

1.1. Darstellung des aktuellen Handlungsbedarfs

2007 hat der Stadtrat die Entscheidung für eine strategische Neuausrichtung der IT der LHM getroffen und das Direktorium beauftragt, das Projekt „MIT-KonkreT“ durchzuführen. Gleichzeitig wurden die Referate und Eigenbetriebe beauftragt, sich im erforderlichen Umfang an der Durchführung zu beteiligen.

Der Anfang 2010 getroffene Beschluss der Vollversammlung bekräftigte und konkretisierte dann den Beschluss von 2007, insbesondere durch den Entwurf der neuen IT-Aufbauorganisation. Hier wurde der Grundstein der „3 Häuser der IT“ gelegt und die Aufgabenverteilung auf die 3 Häuser der IT im Konzept Kernkompetenzfokussierung (KKF). Das Konzept der 3 Häuser bekam den Vorzug vor einem parallel und konkurrierend dazu erarbeiteten Vorschlag der beauftragten Unternehmensberatung, einen IT-Dienstleister in Form einer GmbH zu gründen, in der alle Services zentral zusammengeführt worden wären.

Im Anschluss daran erfolgte die Umsetzung der Beschlussinhalte und damit die Neuordnung einer Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der städtischen IT zu ihren neu gegründeten oder veränderten Organisationsbereichen. Der offizielle Beginn der Arbeit in dieser neuen Struktur war der 01.01.2012.

Der Abschlussbericht von MIT-KonkreT wurde im Februar 2016 vorgelegt. Noch ausstehende Umsetzungsmaßnahmen bereits erarbeiteter Ergebnisse werden in drei Fortsetzungsprojekten durchgeführt (siehe dazu auch „MIT-KonkreT: Jährlicher Bericht 2014 sowie Maßnahmen“ - Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 02624).

Trotz der Anstrengungen, die von allen Beteiligten in die Neuorganisation der IT der LHM im Rahmen des Programms MIT-KonkreT investiert wurden, war und ist die aktuelle Lage der IT-Unterstützung für die Verwaltungsaufgaben der LHM aus Sicht einer Reihe von Verantwortlichen bzw. Betroffenen aus Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit noch nicht zufriedenstellend.

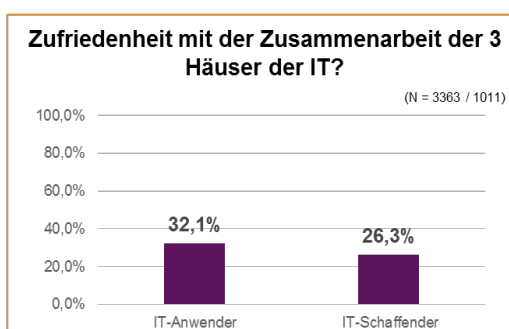
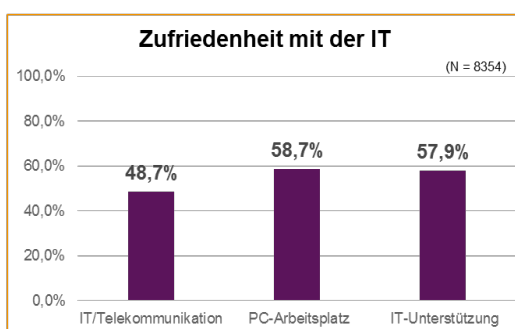
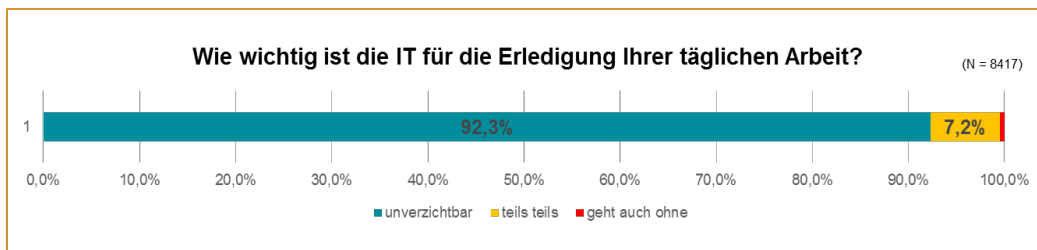
In einer von Herrn Oberbürgermeister Reiter nach seiner Wahl initiierten Befragung der Münchner Bürgerinnen und Bürger Münchens wurde eine bessere Unterstützung der Verwaltung mit IT vorgeschlagen, um z. B. kürzere Wartezeiten in den Ämtern zu erreichen.

Den Bedarf nach einer verbesserten IT-Unterstützung bestätigten auch die Ergebnisse von Great Place to Work (GPTW) 2013 und einer Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2015 zur städtischen IT.

Bei der Auswertung von GPTW wurde durch zahlreiche Hinweise aus den Freitextfeldern ein nach wie vor hoher Veränderungsbedarf in der IT der LHM deutlich. Die Ergebnisse aus der GPTW-Befragung hatten auch nach Einschätzung des POR „viel Luft nach oben“ gelassen.

Der Verwaltung der IT der LHM war der über die bereits initiierten Maßnahmen von MIT-KonkreT hinausgehende Handlungsbedarf ebenfalls nicht verborgen geblieben. Aus der in diesem Zusammenhang erarbeiteten nicht öffentlichen Beschlussvorlage Nr. 08-14 / V 10548 „Redesign der IT-Netz und -Sicherheitsinfrastruktur der LHM sowie Maßnahmen und deren Umsetzung“ Projekt (NeSsi) geht beispielsweise sehr klar hervor, dass hinsichtlich zahlreicher ganz grundlegender Infrastrukturthemen ein erheblicher Investitionsstau vorlag.

Die Befragung der IT-Anwenderinnen und IT-Anwender sowie der IT-Schaffenden zur Zufriedenheit mit der städtischen IT erfolgte im Jahr 2015, die Ergebnisse wurden dem Gutachter zur Verfügung gestellt. Die nachfolgende Graphik gibt einen Überblick über die Bedeutung der IT für die tägliche Arbeit und die bisher unzureichende Zufriedenheit mit der IT.



Zusätzlich konnten die Teilnehmer der Umfrage auch Angaben in Freitextfeldern machen. Von dieser Möglichkeit wurde im Rahmen der Befragung umfangreich Gebrauch gemacht, auch diese Informationen wurden an den Gutachter übergeben und flossen in die Begutachtung ein.

1.2. Zweck der Beschlussvorlage

Die vorliegende Beschlussvorlage dient dem Zweck, das externe Gutachten über die IT der LHM im Stadtrat vorzustellen, den Inhalt des Gutachtens geeignet zusammenzufassen und die Ergebnisse des Gutachtens auf dem Hintergrund der vorhandenen Strukturen der IT in einen verständlichen Kontext zu stellen.

Insbesondere ist Zweck der Vorlage, eine Entscheidung über die im Gutachten enthaltenen Alternativen bezüglich der zukünftigen aufbauorganisatorischen Struktur herbeizuführen und so die Grundlage für die weitere Ausplanung der gewählten Alternative zu schaffen (Grundsatzbeschluss).

2. Vorgehensweise vor und während der Begutachtung

Um dem oben dargestellten Handlungsbedarfen nachzugehen, hatte der Oberbürgermeister mit Schreiben vom 04.09.2014 an den Referenten des Personal- und Organisationsreferats, den Stadtkämmerer, den Sprecher des dIKA-Rats, des Gremiums der dezentralen IT-Einheiten der Referate und Eigenbetriebe, die Werkleitung des zentralen IT-Dienstleisters it@M und die Leitung der Hauptabteilung IT-Strategie, IT-Steuerung und IT-Controlling im Direktorium (STRAC) gebeten, eine Arbeitsgruppe einzurichten, die – neben der Beantwortung einiger konkreter Fragen des Oberbürgermeis-

ters zu Abläufen in der IT - ein Leistungsverzeichnis inklusive Zeit- und Kostenschätzung für eine externe Begutachtung der IT erstellt, um folgende Fragen zu klären:

- Ist die städtische IT leistungsfähig genug, um den Ansprüchen an eine moderne Großstadtverwaltung gerecht zu werden?
- Kann sie die Bedürfnisse ihrer Nutzerinnen und Nutzer jederzeit zufriedenstellend abdecken?
- Wie effizient ist unsere IT-Organisation?
- Wie wirtschaftlich ist sie?

Das externe Gutachten zur Leistungsfähigkeit der IT der LHM soll von unabhängiger sachkundiger Seite einen gangbaren Weg aufzeigen, wie die Veränderung der IT zum Vorteil von Nutzerinnen und Nutzern innerhalb der Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern am zweckmäßigsten vervollständigt werden kann.

2.1. Zielsetzung des Gutachtens

Die gutachterliche Betrachtung soll die nachstehenden Zielsetzungen der Landeshauptstadt München unterstützen:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IKT der Stadt München im Hinblick auf die Ansprüche an eine moderne Großstadtverwaltung. Hierzu gehören insbesondere die Berücksichtigung der Kunden- und Nutzersicht, die Anforderungen der Fachbereiche, die Qualifikation und Kapazität des IT-Personals und die Sicherstellung eines für eine Großstadtverwaltung angemessenen Betriebs.
- Betrachtung, ob die Nutzerbedürfnisse jederzeit zufriedenstellend abgedeckt werden können und wie eine Erhöhung der Nutzerzufriedenheit erzielt werden kann, insbesondere auf Basis der bei der LHM vorliegenden Befragungsergebnisse.
- Stärkung der Effizienz der IT der LHM bzgl. Aufbau- und Ablauforganisation, Entscheidungswegen, Verantwortung und Wertschöpfung.
- Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der IT der Landeshauptstadt München einschließlich der vielfältigen Schnittstellen intern und extern sowie der eingesetzten Technik. Hierbei ist auch die Finanzierungssystematik und dabei insbesondere die Finanzbeziehungen zwischen Eigenbetrieb und Hoheitsverwaltung zu betrachten.
- Festlegung zum geeigneten Maß an aufeinander abgestimmten, fachunabhängigen, fachspezifischen und fachübergreifenden IKT-Standards für alle relevanten Einsatzbereiche.

2.2. Vereinbarte Leistungen

Auf der Basis der unter Ziffer 1 beschriebenen Ausgangslage/Rahmenbedingungen und Ziele waren von der Auftragnehmerin/dem Auftragnehmer folgende Leistungen im zu begutachtenden Bereich zu erbringen:

- Schwachstellenanalyse zu den folgenden Themenkomplexen in Bezug auf den unter „Umgriff“ geschilderten Bezugsbereich (siehe dazu auch die im Kapitel „Beauftragung des Gutachters“ formulierten vier Fragestellungen).
- Umsetzungskonzeption zu kurz-, mittel- und langfristig durchzuführenden Maßnahmen zu den genannten Themenkomplexen.

Es ging dabei nicht um eine „Standardschablone“, sondern um eine für die LHM passgenaue und gleichermaßen ressourcenschonende Begutachtung.

2.3. Umgriff des Gutachtens

Der gutachterlich zu untersuchende Bereich umfasste:

- die 3 Häuser der IT (insbesondere Zuschnitt und Organisationsstruktur sowie das Zusammenspiel der 3 Häuser und die Rechtsform);
- die internen und externen Schnittstellen der IT in Bezug auf Prozesse, Schnittstellen zu den Fachbereichen und zu externen Dienstleistern;
- die Planungs-, Produktions-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse;
- die Betrachtung der IT-Gremienstruktur in Bezug auf alle Verwaltungsgremien im Ist, d.h. IT-Beirat, dIKA-Rat und alle Boards, insbesondere im Hinblick auf die Ausweitung seit dem Beschluss von MIT-KonkreT.

Abgrenzung der Begutachtung: Nicht Bestandteil der Begutachtung sind:

- der IT-Beauftragte als Rolle (aber durchaus wo erforderlich bei der Betrachtung von Entscheidungsprozessen, Gremienstrukturen und Eskalationen);
- das RBS/ZIB in Bezug auf die Ist-Erhebung und Analyse, aber sehr wohl in Bezug auf die Gesamtbetrachtung: Es werden die Ergebnisse der dortigen Organisationsuntersuchung dem Gutachter übergeben für die Prüfung, ob sich die LHM bei der Umsetzung der Ergebnisse des Gutachtens im Zusammenspiel mit den weiteren Maßnahmen überfordert.

2.4. Rahmenbedingungen für das Gutachten

Für die gutachterliche Untersuchung galten folgende Rahmenbedingungen:

- Mit Hilfe des Gutachtens wurde eine Überprüfung der bestehenden Strukturen beabsichtigt. Dabei sollte auch das 3-Häuser-Modell, insbesondere bezüglich der Anzahl der Häuser und der Rechtsform auf den Prüfstand gestellt werden. Mit der Erstellung des Gutachtens sollte nicht das Grundlagenprojekt zur Neuausrichtung der IT „MIT-KonkreT“ wiederholt werden.
- Die Ergebnisse zu folgenden bei der LHM durchgeführten Begutachtungen und Befragungen waren zu berücksichtigen:
 - Das Gutachten zur Organisationsuntersuchung RBS-ZIB,
 - Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit mit der IT und dem IT-Arbeitsplatz,
 - Die Ergebnisse der Bürgerbefragung zu Verbesserungsvorschlägen in Bezug auf IT.

- Ferner wurden folgende Leitplanken festgelegt:
 - Die Gewährleistung der Aufgabenwahrnehmung durch die IT, insbesondere im Hinblick auf die betreuten Dienststellen, musste sowohl während der Begutachtung als auch bei der Konzepterstellung stets sichergestellt sein;
 - Ebenso musste bei der Konzeption berücksichtigt werden, dass auch bei einer eventuellen Umsetzung von Maßnahmen die Gewährleistung der Aufgabenwahrnehmung stets sichergestellt werden kann;
 - Zur Erreichung der vorgegebenen Ziele wurde erwartet, dass der Ressourceneinsatz sich in einem vertretbarem Verhältnis zur angestrebten Optimierung verhält.

3. Ergebnis der Begutachtung

3.1. Bewertung der IT-Organisation der LHM durch den Gutachter

Die Gutachter stellen in ihrer Bewertung der bisherigen Entwicklungen der letzten Jahre fest, dass durch die Umsetzung von MIT-KonkreT durchaus positive Erfolge für die IT der LHM verbucht wurden, die IT einen großen Schritt voran gebracht und in die richtige Richtung gelenkt wurde. Aus ihrer Sicht ist es „keine Selbstverständlichkeit, dass ein so großes Transformationsprojekt wie MIT-KonkreT in dieser Zeit unter den schwierigen Rahmenbedingungen mit solchen Erfolgen umgesetzt wird“ (S. 135). MIT-KonkreT habe eine solide Basis geschaffen, auf der auch zukünftig weiter aufgesetzt werden soll (S.12).

Die Gutachter konstatieren jedoch auch, dass die Veränderungen der IT im Rahmen von MIT-KonkreT zum Teil „noch nicht vollständig abgeschlossen wurden, bzw. oder noch nicht die erwartete Wirkung entfaltet haben“ (S. 326). Dies hätte lt. Gutachten zum Ergebnis, dass die IT trotz MIT-KonkreT den Reifegrad des Angebots an IT-Dienstleistungen nicht in dem Maße erhöhen konnte, dass der Bedarf erfüllt werden kann (ebenso S. 326).

Ursächlich aus Sicht der Gutachter war zum einen, dass „MIT-KonkreT zu umfangreich war und einige Themenfelder bei der Konzeption nicht ausreichend oder zu spät beachtet wurden“ (S. 12). Qualitätseinbußen bei der Durchführung von MIT-KonkreT bzw. in der heutigen IT-Organisation waren mitunter auch auf die Mehrbelastung der Projektmitarbeitenden zurückzuführen, die sowohl Linien- als auch Projektstätigkeiten ausübten bzw. auch ein Teil der Arbeit der nicht besetzten Stellen kompensierten (S. 135). Hinzu kam aus Sicht der Gutachter, dass parallel zu MIT-KonkreT die Zahl der eingebrachten Vorhaben sprunghaft angestiegen war, weil Projektstaus aufgearbeitet wurden und sich neue Bedarfe immer schneller entwickelten.

3.1.1. Schwachstellenanalyse

Wie im Kapitel 2 dargestellt, sollte die Schwachstellenanalyse des Gutachters im Wesentlichen vier zentrale Fragestellungen berücksichtigen:

Die erste Frage an die Gutachter war, ob die städtische IT leistungsfähig genug ist, um den Ansprüchen an eine moderne Großstadtverwaltung gerecht zu werden. In Kapitel

3.14 wird dazu ausgeführt: „MIT-KonkreT hat den Wandel der IT in der LHM eingeleitet und war aus organisatorischer und kultureller Sicht der zum damaligen Zeitpunkt mögliche Schritt. Dennoch besitzt die heutige IT der LHM aufgrund der zweistufigen Serviceerbringung eine hohe Komplexität und redundant ausgeführte Tätigkeiten. Die Verantwortung über die IT ist auf mehrere Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen verteilt (Referate und Eigenbetriebe, dIKAs, STRAC, it@M). Durch die geteilte Verantwortung sind ineffiziente Entscheidungswege entstanden und es wird in unterschiedlichen Organisationseinheiten mit verschiedenen Zielsetzungen gesteuert.“ Insbesondere sehen die Gutachter als Schwachstellen, dass die Verantwortung der Prozesse für die Entwicklung von neuen Services und den Betrieb bestehender Services auf die 3 Häuser verteilt ist und es keine Person gibt, die das IT-Performance-Management, d. h. das Management der Leistungsfähigkeit der IT, verantwortet.

Im Kapitel „Fazit und Empfehlungen“ wird die Frage nach der Leistungsfähigkeit wie folgt beantwortet: „Trotz aller Bemühungen und Fortschritte in Teilbereichen sind die Zweifel berechtigt, dass die IT die Probleme ohne Unterstützung und weitere Veränderungen in vernünftiger Zeit lösen kann“ (S. 326). Als nicht ausreichend entwickelte Fähigkeiten werden davor genannt: Leistungsfähige IT-Systeme, Reifegrad der Leistungsprozesse, wirksame Führungsstrukturen, Steuerung nach vereinbarten Modellen und verlässlicher Informationsbasis sowie Skalierbarkeit der Ressourcen. Die Gutachter befürchten gar eine weitere Reduzierung der Leistungsfähigkeit für die Zukunft (S. 326). Die Leistungsfähigkeit wird im Gutachten anschließend mit einem zum ITIL-Rahmenwerk kompatiblen Reifegradmodell näher untersucht und bewertet. Im Ergebnis ergibt sich eine eher niedrige Bewertung der Reife der IT der LHM (Seiten 330 – 356).

Um die Reife der IT der LHM einzuschätzen, haben sich die Gutachter eines standardisierten Vergleichsmodells zur Bewertung der Reife bedient. In dem Modell werden Kriterien aus den Bereichen „Funktionen“, „IT-Prozesse“, „IT-Rollen“, „IT-Kennzahlen“, „IT-Governance-Struktur“ und „Werkzeuge“ mit einem Punktwert von 0 (geringster Wert) und 5 (höchster Wert) beurteilt. Dabei erzielte die IT der LHM niedrige bis maximal mittlere Werte in allen Bereichen.

Die zweite Fragestellung bezog sich darauf, ob die IT die Bedürfnisse ihrer Nutzerinnen und Nutzer jederzeit zufriedenstellend abdecken kann. Hier kommt das Gutachten zu folgendem Schluss: „Die IT der LHM befriedigt in wichtigen Bereichen nicht die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Als Hauptursachen nennen die Gutachter das Alter und die Diversität der eingesetzten Betriebssysteme für die Clients, fehlende Kompatibilität zwischen Anwendungen und Betriebssystemen, sowie nicht nutzerfreundliche Bürosoftware (S. 139). Auch der Druck von Dokumenten aus Bürosoftware und Anwendungen und der Austausch von Dokumenten mit externen Partnern bereite Probleme (S. 125). Die Ursachen sehen die Gutachter in den Bereichen IT-Architektur und Clients (S. 141).

Drittens wurde die Frage gestellt, wie effizient unsere IT-Organisation ist. Wie oben bereits dargestellt haben sich in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte bei der Professionalisierung in der IT eingestellt. Dem steht aus Sicht der Gutachter jedoch gegenüber, dass parallel zu MIT-KonkreT die Zahl der eingebrachten Vorhaben sprunghaft stieg, weil Projektstaus aufgearbeitet wurden und sich neue Bedarfe heute immer schneller entwickeln. In Konsequenz bedeutet das, dass die IT-Organisation sich heute deutlich höheren Herausforderungen stellen muss, als zu der Zeit, zu der MIT-KonkreT begonnen wurde. Aus dem Gutachten ergibt sich ein mosaikartiges Bild der Gesamtsituation, die zusammengenommen aus zahlreichen Detaildarstellungen der Gutachter Bereiche aufzeigt, in denen weiterhin Ineffizienzen bestehen. Als Gründe für diese nennen die Gutachter vor allem eine nicht ausreichende Steuerungsfähigkeit der IT der 3

Häuser (Seiten 13, 26, 182), dafür mit ursächlich das Fehlen eines speziell für die IT Verantwortlichen (S. 12), in Konsequenz ein Kompromissverhalten und langwierige Abstimmungen (S. 12, 46), die effiziente stadtweite Lösungen verhindern. Weiter werden an mehreren Stellen im Gutachten die neu eingeführten IT-Prozesse genannt, die vor allem an den Organisationsbarrieren ins Stocken kommen (S. 230). Ursächlich für die Schwierigkeiten bei den Prozessen ist aus Sicht der Gutachter „das noch zu gering ausgeprägte Verständnis der handelnden Personen“ (Seite 11). Der ineffiziente Einsatz neu entwickelter Werkzeuge wird ebenfalls bemängelt (Seiten 144, 167, 296). Im Fazit wird es nochmals folgendermaßen zusammengefasst: „Reibungen zwischen den Organisationseinheiten, Steuerung mit unterschiedlichen Interessen, Altlasten aus der Zeit von und vor MIT-KonkreT, kulturelle und weitere Barrieren führen dazu, dass nur die aktuellsten und dringendsten Themen behandelt werden. Dieser Arbeitsmodus ist in vielen Bereichen ineffizient ...“ (S. 326).

Die vierte Frage nach der aktuellen Wirtschaftlichkeit der IT ergibt sich aus der Gesamtinterpretation des Gutachtens in der Form, dass die IT deutlich wirtschaftlicher ist als vor MIT-KonkreT, dass sie aber in Anbetracht der sich verändernden Rahmenbedingungen noch deutlich wirtschaftlicher werden muss, um die zukünftig an die IT gestellten Anforderungen langfristig erfüllen zu können. Dabei haben die Gutachter insbesondere positive Effekte für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Unternehmen im Auge. Mit dem Begriff „IT-Wertschöpfung“ charakterisieren sie den Wertbeitrag, den die IT der LHM durch eine verbesserte oder gezieltere Leistung für die Fachbereiche erbringen soll, um so deren Wertbeitrag der Dienstleistungen für die Gesellschaft zu erhöhen. Die Gutachter beantworten die Frage nach der aktuellen Wirtschaftlichkeit der IT damit in der Form, dass sie kritisieren, der Fokus läge momentan zu stark auf der Beurteilung der Effizienz der IT in sich, anstatt das Hauptaugenmerk auf die o. g. Effekte und Wirkungen zu legen. Die Gutachter schlagen dazu vor, ein IT-Performance-Management einzuführen, das bei Investitionen in IT-Services von folgender Matrix zur Differenzierung der IT-Services (Abbildung 41, S. 191) ausgeht:

	Unterstützung von internen Abläufen	Gewollte Leistung für Bürger und Unternehmen	Vorgeschriebene Leistung für Bürger und Unternehmen	Kritisch für Erfüllung des Auftrags
Wertschöpfende Leistungen	mittel	hoch	sehr hoch	sehr hoch
Anwendungen	niedrig	hoch	hoch	sehr hoch
Infrastruktur	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch

3.1.2. Sollkonzeption

Eine Anpassung der IT-Organisationsform der LHM, sieht der Gutachter als eine der wesentlichsten Maßnahmen an, um die Komplexität der heutigen IT-Organisationsform (3-Häuser-Modell) zu reduzieren und einen Abbau von redundant ausgeführten Tätigkeiten sinnvoll zu ermöglichen. Durch die geteilte Verantwortung sind ineffiziente Entscheidungswege entstanden und es wird in unterschiedlichen Organisationseinheiten mit verschiedenen Zielsetzungen gesteuert. In Konfliktfällen und bei politischem Druck werden Kompromisse beschlossen oder Entscheidungen aufgeschoben (S. 14).

Die Sollkonzeption der Gutachter enthält Kapitel zu den Handlungsfeldern *Architektur und Client, IT-Sicherheitsmanagement, Kompetenzen und Werkzeuge, IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement, Beschaffung und Vergabe, IT-Vorhabensplanung, IT-Performancemanagement, IT-Card, IT-Strategie, IT-Personal, Ertüchtigung der IT, Organisationsstruktur der IT, sowie das Handlungsfeld Finanzen*, die die Konzepte für die jeweiligen Themengebiete beinhalten. Die Maßnahmen lassen sich im Kern darauf zusammenfassen, dass die IT der LHM bestimmte Fähigkeiten steigern bzw. entwickeln muss, um folgende Ziele zu erreichen:

- Leistungsfähige IT-Systeme
- Reifegrad der Leistungsprozesse
- Wirksame Führungsstrukturen
- Steuerung nach vereinbarten Modellen und auf einer verlässliche Informationsbasis
- Skalierbarkeit der Ressourcen

Der Gutachter hat insgesamt:

- 42 Maßnahmen detailliert beschrieben und
- 25 Empfehlungen vorgeschlagen, um die
- 53 identifizierten Schwachstellen zu beheben.

Das für alle genannten Themengebiete prägende Kapitel ist das zum Handlungsfeld *Organisationsstruktur der IT*. In der Beschreibung des Handlungsfeldes sind vier alternative Szenarien für die künftige aufbauorganisatorische Struktur der LHM enthalten:

- Szenario 0: Ausgründung der gesamten IT in eine IT-Servicegesellschaft (GmbH)
- Szenario 1: Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3-Häuser-Modells
- Szenario 2: IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)
- Szenario 3: IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC)

Im Anschluss erfolgt eine Bewertung der Szenarien anhand der Kriterien *Leistungsfähige IT, Nutzerzufriedenheit, Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation, Wirtschaftlichkeit der IT, Wandlungsfähigkeit und Umsetzungsrisiken*, wobei die Bewertungen folgenden Bewertungsgraden entsprechen:

0 nicht erfüllt

1 in niedrigem Ausmaß erfüllt

3 teilweise erfüllt

- 5 mittelmäßig erfüllt
- 7 weitestgehend erfüllt
- 9 vollständig erfüllt

Die nachfolgende Tabelle entspricht der Abbildung 49 des Gutachtens (S. 214):

Bewertungskriterien	Szenarien Zielorganisation			
	Szenario 0	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
Leistungsfähige IT	7	3	5	9
Nutzerzufriedenheit	7	3	3	9
Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation	7	3	3	9
Wirtschaftlichkeit der IT	5	3	3	7
Wandlungsfähigkeit	7	3	5	9
Umsetzungsrisiken	1	3	3	5
Gesamtbewertung der Szenarien	34	18	22	48

Im Ergebnis ergibt sich die höchste Bewertung für das Szenario 3 „IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKA, it@M und STRAC)“. Die im Kapitel Umsetzungskonzeption bereits grob dargestellten strategischen Projekte stellen ausnahmslos auf dieses Szenario ab.

Die wesentlichen Aussagen des Gutachters zur geringeren Bewertung der anderen Szenarien im Vergleich zu Szenario 3 lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Kapitel 14.29):

- Szenario 0: Ausgründung der gesamten IT in eine IT-Servicegesellschaft (GmbH):
Die Qualität der Leistungen der IT könnte sich kurz- bis mittelfristig verschlechtern, da Ressourcen für den umfangreichen Ausgliederungsprozess benötigt werden und gleichzeitig der Abbau von Altlasten voran getrieben werden muss. Ebenso besitzt die LHM heute nicht die Fähigkeit, eine IT-Service-Gesellschaft zu steuern und zu kontrollieren. Diese Fähigkeiten müssen parallel zur Bewältigung der Ausgliederung aufgebaut werden. Die IT der LHM entfernt sich vom Kunden und es werden weitere organisatorische Barrieren aufgebaut. Dem muss durch umfangreiche formalisierte Vereinbarung der Serviceleistungen, inklusive Maßnahmen bei Nichterfüllung entgegengewirkt werden. Bei den Managementprozessen erhöht sich die Komplexität der Schnittstellen aufgrund der formaleren Steuerung des IT-Dienstleisters durch die LHM. Für den Großteil der nur von der LHM bezogenen Leistungen ist mit einem Anstieg der Kosten auf Grund der anfallenden Mehrwertsteuer und des Gewinnaufschlags zu rechnen, ohne dass demgegenüber eine Steigerung der Leistung steht. Bei diesem Szenario geht mit der nicht mehr vorhandenen Zugehörigkeit zur LHM auch ein großer Teil der Identifikation mit der Kultur, den Aufgaben und den Zielen der Stadt verloren. Bei der Betrachtung der vorhandenen Altlasten und strukturellen Schwachstellen der bestehenden IT-Organisation der LHM, würde eine Ausgliederung in Summe zu einer zusätzlichen Komplexität und eher zu einer weiteren Verschlechterung im Vergleich zur aktuellen Situation führen. Es ist mit höheren Kosten (Mehrwertsteuer, Maßnahmen zur Ausgliederung, höhere Fluktuation) zu rechnen (S. 226).
- Szenario 1: Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3-Häuser-Modells:
Es besteht das Risiko, dass ein Teil der Investitionen nicht die erwartete Wirkung hat, da keine Gesamtsteuerung existiert. Die Umsetzung der Maßnahmen zum IT-Performance-Management erfordert langwierige Abstimmungen über

drei Organisationseinheiten. Eine Verbesserung der Steuerung der IT ist mittelfristig nicht zu erwarten. Die IT-Prozesse innerhalb der IT sind weiterhin durch viele organisatorische Schnittstellen geprägt. Der Einsatz von einheitlichen Methoden, Werkzeugen und Wissensmanagement erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf. Durch die Dreiteilung der IT werden Entscheidungen weiterhin durch Kompromisse anstatt durch die Umsetzung einer stadtweiten IT-Strategie geprägt sein. Ein wirksames IT-Performance Management zur dauerhaften Ausrichtung der IT lässt sich nur schwer bis gar nicht umsetzen (Seiten 227, 228).

- Szenario 2: IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC): Das IT-Performance Management ist weiterhin über zwei Organisationseinheiten aufgeteilt und benötigt intensive Abstimmung. Eine direkte Kommunikation zwischen IT und Business findet nicht statt. Es besteht die Gefahr, dass in den dIKAs weiterhin individuelle Lösungen entwickelt werden. Die IT-Prozesse innerhalb der IT sind weiterhin auf zwei organisatorisch getrennte Einheiten verteilt. Die Schnittstellen in den Bereichen Service Development, Service Management & Operations und IT Management bleiben erhalten. Die Komplexität der zweistufigen Serviceerbringung bleibt bestehen (Seiten 228, 229).

Szenario 3, ein IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC), wird vom Gutachter am besten bewertet:

- Die Kombination aus Steuerung durch das IT-Referat mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung für einen relevanten Anteil des IT-Budgets ermöglicht, dass Entscheidungen mit Blick auf die gesamte IT getroffen werden. Durch ein IT-Performance Management unter einer Verantwortung können die nötigen Fähigkeiten für die effiziente und effektive Steuerung der IT aufgebaut werden und dauerhaft wirken (S. 230).
- Die IT-Prozesse werden durch die Zusammenführung der 3 Häuser unter einer organisatorischen Einheit gebündelt. Die Anzahl an Schnittstellen wird deutlich verringert und die Effizienz erhöht (S. 230).
- Durch die Konzentration der Prozessverantwortung auf eine Organisationseinheit können doppelte Strukturen vermieden und die Effizienz gesteigert werden. Die IT der LHM wird mittel- bis langfristig gestärkt. Es kann ein wirksames IT-Performance Management zur dauerhaften Ausrichtung der IT umgesetzt werden (S. 231).

3.1.3. Umsetzungskonzeption

Die Umsetzungskonzeption, im Gutachten zu finden auf den Seiten 266 bis 326, knüpft an den Entscheidungsvorschlag zur Umsetzung des Szenario 3 „IT-Referat für die gesamte IT der LHM“ zur Errichtung eines IT-Referats an, das sich aus allen 3 Häusern der IT rekrutiert.

Folgende Projekte und zugehörige Arbeitspakete schlagen die Gutachter unter dem Rahmenprogramm „Eine IT fit für München“ vor:

- Projekt Architektur und Client (ARCH)
 - AP 1.1 Vervollständigung Ist-Bebauungsplan
 - AP 1.2 Erstellung eines Sollbebauungsplans

- AP 1.3 Erstellung Roadmaps zur Umsetzung Sollbebauungsplan
- AP 1.4 Definition von Richtlinien für LifeCycle-Management Maßnahmen
- AP 2.1 Definition eines Prozesses zur Abschaltung von nicht mehr benötigten Anwendungen
- AP 2.2 Modernisierung der Anwendungen inkl. Beseitigung der Altlasten und Dokumentation
- AP 3.1 Neues Verwaltungsnetz
- AP 3.2 Neuer Verzeichnisdienst
- AP 3.3 Neuer Arbeitsplatz
- AP 3.4 Einheitliches Identity & Access Management
- AP 3.5 Migration/Integration Anwendungen IT-Sicherheitsmanagement
- Projekt IT-Sicherheitsmanagement (ITSM)
 - AP 1.1 IT Security Assessment - Erstellung eines Gesamtbilds zum Stand der IT-Sicherheit
 - AP 1.2 Erstellung eines Programms zur Verbesserung der IT-Sicherheit
 - AP 2 Erstellung von Checklisten zur effizienten Durchführung und Prüfung von relevanten Betriebsprozessen, Aufgaben und eingesetzten Produkten (zur regelmäßigen Wiederholung von Teilen des IT Security Assessment)
 - AP 3 Entwicklung eines stadtweiten Notfallkonzepts Kompetenzen und Werkzeuge
- Projekt Kompetenzen und Werkzeuge (KOWE)
 - AP 1 Assessment der IT-Service Toollandschaft
 - AP 2 Assessment der Rollen der LHM IT
 - AP 3 Assessment der Prozesse der LHM IT
 - AP 4 Aufbau Wissensmanagement IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement, Laufende Besetzung WM-Rolle
- Projekt IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement (LMPM)
 - AP 1 Einführung eines Qualitätsmanagements
 - Konzept Entwickeln
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen und schulen
 - Einführung und Begleitung
 - AP 2 Aufbau Stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung
 - Konzept -Prozessanpassung
 - Auswahl Tools
 - Aufsetzung Umgebung
 - Schulungsaufwand und Teilnahme Schulung
 - Einführung und Begleitung
 - AP 3 Optimierung Planung und Projektmanagement Methoden
 - Schätzmodell
 - vorgetailorte Varianten
 - Checklisten
 - Vorgaben wesentliche PM Produkte (5 Pläne Projektplan...)
 - Controlling Reporting .Metriken
 - Schulung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Einführung und Begleitung
- Projekt IT-Vorhabensplanung (ITVH)

- AP 1 Definition und Einführung eines Stage-Gate Prozesses inkl. Schulung und Kommunikation
 - Konzept (Arbeitshilfen, Kennzahlen)
 - Toolanpassung
 - Schulung + Material
 - Einführung und Begleitung
- Projekt IT-Performance Management (ITPM)
 - AP 1 Konzeption und Einführung IT-Performance Management
 - Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation
 - Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance
 - Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse „IT-Performance Management Büro“ ("Büro des CIO")
 - Matrix zur Priorisierung der Vorhaben/Projekte nach der Wertschöpfung
 - Sourcing Modelle
 - Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs
 - AP 2 Ausarbeitung des Bedarfs an zusätzlich erforderlichen IT-Services und Varianten bestehender IT-Services
 - AP 3 Ausarbeitung und Abschluss von SLAs
 - Auswahl und Erfassung kritischer IT-Services
 - Metriken anpassen, Daten erheben
 - Review und Erfahrungen sammeln
 - Abschlussbericht / Planung Ausarbeitung
- Projekt IT-Strategie & IT-Card (ITS, ITC)
 - AP 1 Ausarbeitung der Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe
 - AP 2 Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele in der IT-Strategie
 - AP 3.1 Evaluierung der bestehenden Kenngrößen (Informations- und Steuerungskenngrößen)
 - AP 3.2 Definition neuer Kenngrößen inkl. Kenngrößensteckbrief Pilotierung inkl. Kommunikation Schulung
 - AP 3.3 Optimierung der Erhebungsprozesse inkl. Kommunikation
 - AP 4 Planung Zielbild IT-Card
 - AP 5 Erstellung und Durchführung eines Kommunikationskonzepts zur Veröffentlichung der IT-Card
- Projekt IT-Personal (ITPE)
 - AP 1 Anpassung bzw. Erstellung der rollenbasierten Arbeitsplatzbeschreibungen auf Grundlage der IT-Rollen (inkl. Berücksichtigung neuer IT-Rollen) hinsichtlich Aufgabenzuschnitt und Vorgaben der neuen Entgeltordnung
 - AP 2.1 Personalbedarfsabschätzung - Bestehendes Personal komplett den IT-Rollen (AP 1) zuordnen, idealerweise mit Skillabgleich – Ist-Mengengerüst
 - AP 2.2 Modellierung von Planungsszenarien für die nächsten Jahre
 - AP 2.3 Prognose von Angebot und Bedarf pro IT-Rolle auf Grundlage der unterschiedlichen Szenarien
 - AP 2.4 Analyse von resultierenden Personalüberhängen und -unterdeckungen
 - AP 2.5 Definition des operativen Prozesses der Personalplanung

- AP 2.6 Umsetzungsbegleitung
- AP 3.1 Ziele und Umfang des Personalcontrollings definieren
- AP 3.2 Konzeption von Steuerungsinstrumenten/ Berichten
- AP 3.3 Definition des Controllingprozesses
- AP 3.4 Umsetzungsbegleitung
- AP 4.1 Integrationsmanagement: Vernetzung der Arbeitspakete und Steuerung der Abhängigkeiten zu den laufenden stadtweiten Projekten (s.o.)
- AP 4.2 Integrationsmanagement: Einbindung und Überprüfung bestehender Konzepte, Prozesse und Systeme im Bereich IT-Personal die nicht explizit als Maßnahme aufgenommen wurden.
- Projekt Finanzen (ITFIN)
 - AP 1 Aufbau Kostenmodell
 - AP 2 Erfassung der Leistungen (IT-Services) und wichtige laufende Vorhaben nach dem neuen Kostenmodell
- Projekt Organisationsstruktur der IT (ITOR)
 - AP 1 Aufbau und Ablauforganisation: Planung, Konzeption, Entwicklung
 - AP 2 Stellenverteilung, Arbeitsverträge, Übertragungen
 - AP 3 Befähigung des IT-Referat - Aufbau Finanzsystem und Strukturen (Finanzprozesse, Systemaufbau, Migration, An-elektronenübertragend), 1300 PT - Aufbau / Anpassung Personalsystem (Personalsystem) 50 PT - Migration weiterer Systeme 1100 PT
 - AP 4 Vorbereitung und Befähigung der Führungskräfte für die neuen Aufgaben
 - AP 5 Vorbereitung und Befähigung der Mitarbeitenden für die neuen Aufgaben
- Veränderungsmanagement (Der Begriff entspricht inhaltlich nicht dem Begriff Veränderungsmanagement, wie er bei der LHM derzeit verwendet wird.)
 - AP 1 HF IT-Architektur und Client AP 2.2
 - AP 2 HF IT-Architektur und Client AP 3.1-3.5
 - AP 3 HF IT-Sicherheitsmanagement AP 1.2
 - AP 4 HF Kompetenzen und Werkzeuge AP 1-4
 - AP 5 HF IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement AP 1-3
 - AP 6 HF IT-Vorhabensplanung AP 1
 - AP 7 HF IT-Performance Management AP 1-3
 - AP 8 IT-Strategie & IT-Card AP 1
 - AP 9 HF IT-Personal AP 2
 - AP 10 HF Finanzen
 - AP 11 HF Organisationsstruktur der IT AP 1, AP 2, AP 3, AP 4, AP 5

3.2. Aussagen zum IT-Arbeitsplatz bzw. zum Client-Betriebssystem

Die Gutachter nehmen sich der Frage des zukünftigen IT-Arbeitsplatzes (Linux oder Windows) im Wesentlichen im Rahmen des Handlungsfeldes bzw. im Umsetzungsprojekt *Architektur und Client* an.

Die LHM betreibt an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter PC mit entweder LiMux-Basisclient oder Windows-Standard-Client. In etwa kommen auf 4 LiMux-Client ein Windows-Client.

„Die Fokussierung auf den Open Source basierten Client hat zu entsprechend hohen Investitionen in die zugehörige Infrastruktur geführt [...]“ (Seiten 124/125). Ab Mitte 2013 konzipierte und baute it@M im Auftrag des IT-Beirats und unter Mitarbeit zweier Referate den ersten Standard-Windows-Client. Es folgten der Aufbau der Management-Infrastruktur für Windows-Clients [...] (S. 125).

Die Gutachter haben hinsichtlich beider Clients die Schwachstelle identifiziert, dass innerhalb der IT der LHM ein hoher Aufwand durch die Vielzahl der unterstützten Client-Betriebssysteme entstanden ist (Schwachstelle ARCH-S2.1 S.159). Weiterhin ist die zweite von den Gutachtern beschriebene Schwachstelle, dass aktuelle Windows und LiMux Clients nicht die Anforderungen der Referate erfüllen und nicht effizient betrieben werden können (Schwachstelle ARCH-S2.2 – S.159).

„Die Infrastruktur und die Betriebsprozesse für den Windows Client haben nicht den Reifegrad wie beim Linux Basis-Client“, so stellen es die Gutachter auf S. 125 fest.

Entsprechend geben sie im Bereich des LiMux-Basisclient lediglich die Empfehlung, die bereits laufende „Stabilisierung / punktuelle Verbesserung des LiMux Clients“ (ARCH-E2.1 – S. 161) fortzuführen. Die Empfehlung wird wie folgt beschrieben: „Da über die nächsten Jahre auch der LiMux Client eine große Verbreitung in der LHM behalten wird, müssen weiterhin Verbesserungen umgesetzt werden. Wichtigstes Element ist die Beschleunigung von Rollouts der jeweils neuesten Version, sodass Verbesserungen schnell in die Fläche kommen. Die Modernisierung der Anwendungslandschaft mit mehr Browser basierten Lösungen ist hierbei ausschlaggebend“ (S. 161).

Als Maßnahme, die im Rahmen des Umsetzungsprojekts Architektur und Client zum tragen kommen soll schlagen die Gutachter den „Aufbau eines leistungsfähigen Windows Clients“ vor (Maßnahme ARCH-M2 – S. 159). Die Maßnahme wird wie folgt erläutert: „Um die Anforderungen der Referate und IT-Anwenderinnen und IT-Anwender zu erfüllen, muss die IT einen stabilen und leistungsfähigen Windows Client anbieten (der Windows Client ist komplett neu aufzubauen). Die Entkopplung von Betriebssystem und Anwendung ist entscheidend, um die Abhängigkeiten an den Client zu reduzieren. Um dies zu gewährleisten, sollten zwei Clients (Windows und LiMux) in einer Basiskonfiguration bereitgestellt werden.“ (S. 159).

3.3. Einschätzung zur Umsetzbarkeit des Gutachtens

3.3.1. Risiken der Umsetzung

Die Risiken einer Umsetzung des Szenario 3 „IT-Referat für die gesamte IT der LHM“ ergeben sich aus den Umsetzungsprojekten und sind im Gutachten detailliert im Kapitel 5 „Risikobetrachtung dargestellt (S. 322 – 326).

Risiken die sich aus der Organisationsstruktur des Szenario 3 ergeben sind:

- Interne Personalverschiebungen in den dIKAs, so dass kein Wechsel ins IT-Referat erfolgt
- Keine geeignete Besetzung der IT-Referenten/in
- Keine geeignete Besetzung der Führungspositionen im IT-Referat
- Geringe Akzeptanz der neuen Organisation und Verantwortungsverteilung bei den IT-Schaffenden

- Geringe Akzeptanz der neuen Organisation bei den Führungen der Referate und Eigenbetriebe
- Keine zeitnahe Besetzung und Ausfüllung der Gremien und neuen Rollen
- Verzögerung/Probleme beim Wechsel der Mitarbeitenden ins IT-Referat
- Verzögerung/Probleme bei der Überführung von Systemen aus dem Eigenbetrieb it@M ins IT-Referat

Die hier dargestellten projektübergreifenden Risiken sind:

- Ressourcenengpässe
- Unzureichende Beteiligung der Stakeholder
- Unterschiedliche Ansichten zu Inhalten/Zielen der Umsetzungsprojekte
- Entscheidungen werden aufgrund von nicht exakt definierten Zuständigkeiten oder sich ändernden Zuständigkeiten nicht zeitnah getroffen
- Lange Dauer bei der Besetzung von Stellen
- Lange Dauer bei der Beschaffung von externen Ressourcen
- Maßnahmen werden ohne "Partnermodell" durchgeführt

Weitere Risiken ergeben sich auch aus der Belastung durch Veränderungsprojekte außerhalb der IT, die jedoch Überschneidungen mit der IT aufweisen und eine zusätzliche Belastung darstellen. Die Gutachter nennen beispielhaft, dass erhebliche Anpassungsbedarfe im städtischen MKRw identifiziert wurden. Zu diesen Bedarfen sind teilweise bereits jetzt Organisations- oder IT-Vorhaben gestartet worden. In dem Zusammenhang weisen die Gutachter darauf hin, dass sofern Anpassungen am MKRw vorgenommen würden, diese zwingend vor der Migration bzw. erst danach vorzunehmen seien. Ein Anpassungsprojekt im MKRw parallel zu einem Migrationsprojekt zum Aufbau eines neuen Referats stelle ein Risiko dar, da nicht absehbar wäre, welche Auswirkungen fachliche Entscheidungen auf das Gesamtsystem MKRw haben würden (S. 265).

3.3.2. Risiken der Nicht-Umsetzung

Falls es nicht zu einer Umsetzung eines der Szenarien kommen würde, sehen die Gutachter das Risiko, dass eine Steuerung der IT der LHM dauerhaft nicht möglich sein könnte. Dazu führen Sie im Gutachten aus: „Die Breite und Spezialisierung der Aufgabenbereiche der LHM erfordert eine große IT-Landschaft. Die LHM verfügt aktuell nicht über die erforderliche Steuerungsfähigkeit, um die IT-Landschaft mit Blick auf eine wirtschaftliche Entwicklung, Pflege und Betrieb und die mit der Größe verbundenen Risiken zu kontrollieren“ (S. 13). Dafür verantwortlich machen sie die derzeit vorliegende Dreiteilung der IT, die ursächlich ist dafür, dass „Entscheidungen weiterhin durch Kompromisse, anstatt durch die Umsetzung einer stadtweiten IT-Strategie, geprägt sein (werden)“ (S. 217).

3.3.3. Umgang mit dem Sonderbereich RBS

Die IT der LHM steht auch vor der Aufgabe, den bisherigen Sonderbereich RBS in die zukünftige Struktur einzugliedern. Durch das externe IT Gutachten der LHM sollte deshalb geprüft werden, ob die Ergebnisse des Gutachtens der Gutachter von Ernst & Young (EY) zur Organisationsuntersuchung des RBS/ZIB mit den empfohlenen Maßnahmen des externen IT Gutachtens der LHM vereinbar sind.

Die beschriebenen Schwachstellen des EY Gutachtens inkl. der vorgeschlagenen Maßnahmen erscheinen dem Gutachter verständlich. Das EY Gutachten empfiehlt für das Umsetzungsprojekt „Aufbau Nachfolgeorganisation“ sich beim Aufbau der ZIB Nachfolgeorganisation an den gesamtstädtischen IT-Vorgaben auszurichten und sich weitestgehend am dIKA-Bauplan zu orientieren.

Mit der Ausgestaltung des Kundencenters ist eine grundsätzliche Struktur vorhanden, die für die Integration Unterstützung des RBS sowohl im Bereich der Verwaltungs- als auch der pädagogischen IT geeignet ist. Der Gutachter empfiehlt daher für den Aufbau der ZIB-Nachfolgeorganisation, sich an den geänderten gesamtstädtischen IT-Vorgaben (Kundencenter Bauplan) zur orientieren, sofern den Empfehlungen des externen IT Gutachtens zur Gründung eines IT-Referats entsprochen wird.

Eine gleichzeitige Integration der IT des pädagogischen Bereichs sowie auch die Integration vor einer Umstrukturierung würde die IT-Organisation der LHM massiv überlasten (z. B. Hohe Anzahl an Anwendungen, fehlende Strukturen und Prozesse etc.). Eine Integration zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem sich die Prozesse im IT-Referat eingespielt haben, sollte unter folgenden Voraussetzungen (S. 328) erfolgen:

- Die Integration der IT des pädagogischen Bereichs in das IT-Referat ist wirtschaftlich für die LHM sinnvoll, was durch ein unabhängiges Gutachten belegt wurde, und auch von der Stadtverwaltung gewollt.
- Es sind stabile Strukturen für die IT im Bildungsbereich des RBS geschaffen und ein stabiler und leistungsfähiger Client ist aufgebaut und ausgerollt.
- Für die IT des Bildungsbereichs wurde ein IT Due Diligence durchgeführt, d. h. eine systematische Aufnahme und Beurteilung der vorhandenen IT (Hardware, Software, Netze, Ressourcen, Prozesse, Standorte, Projekte) und der Organisation. Dabei werden die Risiken und Potenziale vor und nach einer Integration bewertet. Die ausreichende Dimensionierung und Zukunftsfähigkeit der IT-Infrastruktur und –Organisation der Zielorganisation wird ebenfalls geprüft.
- Das neu gegründete IT-Referat hat ein ausreichendes Maß an Stabilität erreicht, die eine Integration der IT des Bildungsbereichs in angemessener Weise verkraften kann. Die Integration wirkt sich nicht negativ auf die angebotenen Leistungen der Bestandskunden (Referate und Eigenbetriebe) aus. Für die Prüfung der Stabilität sollte zum geeigneten Zeitpunkt ein Assessment des IT Referats geplant und durchgeführt werden.

Die Umsetzungsprojekte zur Verbesserung der Situation im ZIB haben teils vergleichbare Ziele bzw. Handlungsfelder wie die Maßnahmen in diesem IT Gutachten. Der Gutachter empfiehlt daher, einen Erfahrungsaustausch zwischen den beiden Programmen zu etablieren.

Im Gesamtergebnis kann festgehalten werden, dass, unabhängig von der Neuaufstellung eines IT-Referats, der vom Stadtrat gefasste OrgaZIB-Beschluss (14-20 / V06467 vom 27.07.2016) umzusetzen ist. Für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit und unter Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen der pädagogischen IT ist dies zwingend erforderlich. Auch im Hinblick auf eine mögliche spätere Integration in eine gesamtstädtische Lösung steht der Umsetzung dieses Beschlusses nichts entgegen. Selbstverständlich soll ein Erfahrungsaustausch zwischen der RBS-IT und einem neu entstehenden IT-Referat institutionalisiert werden. Vor dem genannten Hintergrund erfolgt keine abweichende Beschlussfassung vom Stadtratsbeschluss 14-20 / V06467 „Projekt OrgaZIB“ vom 20.07.2016 (Vollversammlung), in dem der Stadtrat die Umsetzung des von Ernst&Young (EY) erstellten Organisationsgutachtens entschieden

hat. In diesem Beschluss wurde unter Ziffer 2 des Referentenantrags für den Bildungsausschuss der Auftrag an das RBS erteilt, in Abstimmung mit dem Direktorium und it@M die Empfehlungen aus dem Gutachten von Ernst&Young mit den Ergebnissen des Accenture-Gutachtens abzugleichen. Dies ist mit der Berücksichtigung der Stellungnahmen des RBS erfolgt, der erteilte Prüfauftrag ist damit erfüllt (Siehe dazu Antragsziffer 29).

3.4. Behandlung zugehöriger Stadtratsanträge

Nachdem während der laufenden Begutachtung neue Anträge aus dem Kreis des Stadtrates gestellt wurden, die mit den im Gutachten beauftragten Inhalten im engem Zusammenhang stehen, werden diese Anträge in der vorliegenden Beschlussvorlage mit behandelt:

- Stadtratsantrag Nr. 02 -08/ A 01559: „Strategische Neuausrichtung der IT-Organisation der Stadt München“;
Antrag von Frau Stadträtin Strobl vom 31.03.2004“;
- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01375: „Klare Verantwortlichkeiten bei der städtischen IT durch IT-Leiter der Landeshauptstadt (CIO)“;
Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die GRÜNEN/RL vom 17.09.2015;
- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01429: „Die fetten Jahre sind vorbei III – IT-Leistungen kostengünstiger erbringen“;
Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die GRÜNEN/RL vom 11.12.2015;
- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01628: „Die fetten Jahre sind vorbei II - Ausgründung einer IT-Servicegesellschaft prüfen“;
Antrag der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die GRÜNEN/RL vom 11.12.2015;
- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01160: „IT-Projekte vorausschauender planen – anstehende Digitalisierungen ermitteln“;
Antrag von Frau Stadträtin Pfeiler und Herrn Stadtrat Seidl vom 06.07.2015.

Der Stadtratsantrag Nr. 02 -08/ A 01559: Antrag von Frau Stadträtin Strobl vom 31.03.2004 "Strategische Neuausrichtung der IT-Organisation der Stadt München" wurde bereits in den Beschlüssen zu MIT-KonkreT aufgegriffen. Im Antrag war gefordert worden, das Amt für Informations- und Datenverarbeitung (AfID) zu einem leistungsfähigen zentralen Dienstleister umzuorganisieren, die Referate stärker auf ihre Kernaufgaben auszurichten, die Infrastruktur stärker zu standardisieren, Entscheidungsprozesse zu optimieren, Prozess- und Projektverantwortliche zu definieren, Standards, insb. ITIL einzuführen und ein Personalkonzept für den IT-Bereich zu erstellen. Zu sämtlichen Antragsziffern liegen mittlerweile die Ergebnisse vor, wie auch im Abschlussbericht zu MIT-KonkreT ersichtlich wird. Am 24.02.2016 hat der Stadtrat diesen Abschlussbericht, Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 04970, zur Kenntnis genommen. Mit dem Vorliegen des Gutachtens ist auch die im Antrag erbetene Evaluierung zu MIT-KonkreT erfolgt. Der Antrag ist damit vollständig bearbeitet.

Der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01375 zur Etablierung eines CIO (Chief Information Officer: Synonym IT-Leiter; Aufgaben: strategische und operative Führung der IT - siehe Glossar im Gutachten S. 429) wurde bereits mit der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 04568 aufgegriffen. In dieser Vorlage wurde darauf hingewiesen, dass zu erwarten ist, dass die Begutachtung der IT der LHM die im Antrag aufgeworfenen Fragen und Forderungen mit beantworten wird. Diesen Erwartungen entsprechend haben die Gutachter sich mit der Frage der einheitlichen hauptamtlichen Leitung beschäftigt und sind im Szenario 3 „IT-Referat für die gesamte IT der LHM“ explizit darauf eingegangen:

„Das IT-Referat wird vom Referent/der Referentin und dem Stadtdirektor/der Stadtdirektorin geführt. Der Referent oder die Referentin nimmt die Rolle eines CIOs wahr mit dem Fokus auf Run the Business (Sicherstellung des störungsfreien Betriebs des IT-Systeme), Change The Business (Moderner IKT für das Unternehmen aufzeigen um stetig Innovationen vorantreiben) und Engineer The Business (Prozessoptimierung auf Basis der Möglichkeiten moderner IKT)“ (S. 245). Abweichend vom o. g. Antrag ist die Rolle des CIO jedoch nicht beim Oberbürgermeister und damit nicht im Direktorium vorgesehen, sondern in einem neuen Querschnittsreferat, eben dem IT-Referat. Dem Antrag ist damit jetzt sinngemäß Rechnung getragen.

Der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01629 wurde bereits mit der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 05300 aufgegriffen. In dieser Beschlussvorlage wurden die heute bestehenden Möglichkeiten der Referate und Eigenbetriebe dargestellt, sich Leistungen von IT-Dienstleistern außerhalb der LHM zu verschaffen. Weiterhin wurde in der Vorlage dargestellt, inwieweit die Begutachtung der IT der LHM die im Antrag aufgeworfenen Fragen und Forderungen mit beantworten soll. Die Vorlage weist aber auch darauf hin, dass im Rahmen der Begutachtung kein Outsourcing-Modell erarbeitet werden soll.

Zum Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01628 liegt eine stattgegebene Fristverlängerung bis Anfang Dezember vor, die auf die laufende externe Begutachtung der IT als Begründung Bezug nimmt.

Der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 01160 „IT-Projekte vorausschauender planen – anstehende Digitalisierungen ermitteln“ wurde bereits in der Beschlussvorlage 14-20 / V 04346 zum IT-Vorhabensplan aufgegriffen. In der Beschlussvorlage wurde eine Übersicht der zu der Zeit anstehenden Vorhaben erstellt und Möglichkeiten zur Synergiehebung benannt, was jedoch in der bestehenden Organisation zusätzliche Kapazitäten bindet. Die vorgeschlagene Erledigung des Antrags wurde deshalb vertagt, bis die Ergebnisse der IT-Organisationsuntersuchung dem Stadtrat vorgelegt werden. Bei Annahme des Szenario 3 durch den Stadtrat würde durch die Gründung eines IT-Referats ein Vorhabensportfolio aus einer Hand gesteuert und Synergieeffekte wie die, die im Antrag angesprochen wurden, wesentlich einfacher an einer Stelle identifiziert werden können, so dass die im Antrag geforderten Effekte entstehen würden und die bei der Beantwortung des Antrags beantragte zusätzliche Kapazität entfallen kann.

3.5. Entscheidungsvorschlag und weiteres Vorgehen

Es wird vorgeschlagen, den Analysen und den darauf basierend erarbeiteten Lösungsweg der Gutachter zu folgen und das Lösungsszenario 3 „IT-Referat für die gesamte IT der LHM“ vollumfänglich durchzuführen. Dies beinhaltet die Umsetzung aller von den Gutachtern vorgeschlagenen Umsetzungsprojekte und Arbeitspakete.

Unter der Voraussetzung, dass die Entscheidung entsprechend der Empfehlung erfolgt, müssen einerseits die Umsetzungsprojekte auf Arbeitspaketebene durch eine verfeinerte Ausplanung konkretisiert werden. Dazu müssen sowohl die organisatorischen Veränderungen (Projekte Organisationsstruktur der IT inkl. IT-Personal und Finanzen) als auch die technischen Ertüchtigungen ausgeplant und entsprechende Finanzierungsbeschlüsse eingebracht werden. Vor der Sommerpause 2017 wird ein Ausplanungsbeschluss zu den organisatorischen Grundsatzfragen des neuen Referats und den IT-Themen, jedoch noch ohne die technischen Infrastrukturthemen eingebracht. Nach Amtsantritt der Referentin/des Referenten, spätestens jedoch zum Schlussabgleich Haushalt 2018 wird dann ein Beschluss zur Ausplanung der techni-

schen Infrastrukturthemen (Projekte Architektur und Client und IT-Sicherheitsmanagement) vorgelegt. Zudem muss die Vernetzung mit dem Veränderungsmanagement für dieses Großvorhaben geplant werden. Ebenso ist die Verzahnung der organisatorischen Projekte mit den technischen Projekten auszuplanen und die Synchronisation mit den laufenden bestehenden Aufgaben der IT (Betrieb und Vorhaben) sicherzustellen.

Ferner sind die erforderlichen Bestellungen neuer Organe durchzuführen. Dazu muss Anfang 2017 die Beschlussfassung über wesentliche formale Voraussetzungen zur Einrichtung des Referats wie Geschäftsverteilung, Einrichtung eines zuständigen Ausschusses, Geschäftsordnung des Stadtrats erfolgen. Ebenso ist die Bestellung eines Korreferenten / einer Korreferentin sowie der Verwaltungsbeirätinnen / Verwaltungsbeiräte erforderlich.

Für den Fall, dass sich der Stadtrat für eines der anderen Lösungsszenarien entscheidet, müsste vor einer verfeinerten Ausplanung zunächst eine Anpassung der Umsetzungsprojekte auf das jeweilige Zielszenario erfolgen. Dies würde je nach gewählter Alternative zu unterschiedlich hohen Veränderungsbedarfen führen und zusätzlich weitere Zeit in Anspruch nehmen, so dass eine erneute Befassung vor der Sommerpause 2017 nicht mehr möglich wäre.

Im Fall der Wahl des Szenarios 0, der Ausgründung des Dienstleisters als Servicegesellschaft in Form einer GmbH, müssten tendenziell alle vorgeschlagenen Umsetzungsprojekte mit geringen Anpassungen durchgeführt und hinsichtlich der Herausforderungen des Marktes ergänzt werden.

3.6. Personal

Im Hinblick auf die größtmögliche Stabilität der IT der LHM während der Veränderungs-/Transitionsphase muss die Aufbauorganisation des IT-Referats und die Besetzung der maßgeblichen Führungspositionen mit höchster Priorität angegangen werden. Im Folgenden wird auf einige der für die Transition wesentlichen Positionen näher eingegangen.

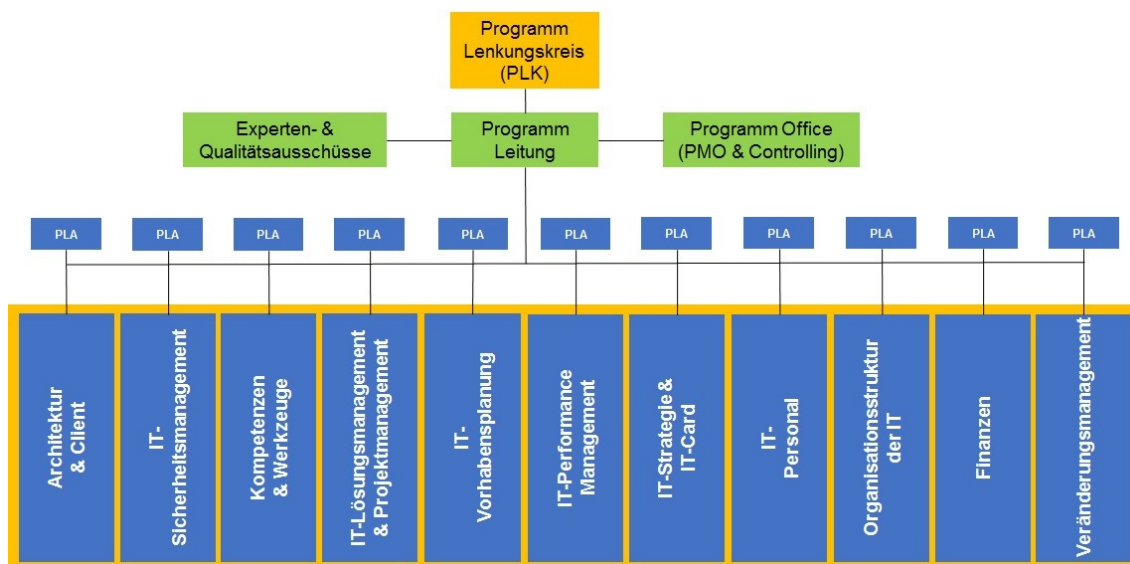
Auf Grund der in MIT-KonkreT gemachten Erfahrungen erscheint es für eine effektive Umsetzung wesentlich, bereits mit der Vorlage der Ausplanung im Sommer 2017 die Referatsleitung ausgewählt und die Stelle möglichst auch schon besetzt zu haben. Gleiches gilt für die stellvertretende Position einer Stadtdirektorin oder eines Stadtdirektors. Für die Besetzung der Referatsleitung mit einer Referentin oder einem Referenten ist eine neue Stelle in der Besoldungsgruppe B6 zu schaffen. Weiter ist eine Stelle für eine Stadtdirektorin / einen Stadtdirektor in der Einwertung B4 erforderlich. **Die Ausschreibung der Referentenstelle ist als eigener Beschluss in die Vollversammlung einzubringen.** Folgende zeitliche Abfolge ist im Falle einer positiven Beschlussfassung zu dieser Vorlage im November geplant: Behandlung in der Vollversammlung am 14.12.2016, Veröffentlichung der Ausschreibung ab dem 16.12.2016 mit Ende der Bewerbungsfrist bis spätestens 27.01.2017, mit anschließender Unterrichtung der Fraktionen und Gruppierungen über die eingegangenen Bewerbungen und Rückmeldung derselben bis zum 17.03.2017, welche der Bewerberinnen und Bewerber sich im Verwaltungs- und Personalausschuss am 10.05.2017 vorstellen sollen. Abschließend könnte die Wahl in der Vollversammlung am 17.05.2017 erfolgen. Die Amtszeit der neuen Referatsleitung beginnt ab dem Zeitpunkt der Ernennung.

Mit dieser Vorlage können bereits einige Stellen der Büroleitung und des Vorzimmers beantragt werden, da diese Stellen keine eigene abweichende Beschlussabstimmung erfordern.

Bei einer Gründung eines IT-Referats entstehen Mehraufwände auch in den Querschnittsbereichen, insofern ist je eine Stelle im Personal- und Organisationsreferat, und im Direktorium sowie drei Stellen mit insg. 1,5 VZÄ in der Stadtkämmerei erforderlich, um diesen Mehraufwänden gerecht zu werden.

Ebenso sollen zu diesem Zeitpunkt Projektleitungen zur Durchführung der nachfolgend dargestellten strategischen Projekte zur Verfügung stehen, da ansonsten vor dem Start der Umsetzung ca. weitere 6-8 Monate vergehen würden, bis diese Stellen besetzt sind. Aus der Mitte der Projektleitungen muss dann baldmöglichst durch die neue Referatsleitung eine Programmleitung bestimmt werden. Die Projektleitungen stehen im Bestand nicht zur Verfügung, ein Herauslösen aus bestehenden Projekten würde bedeuten, dass der Abbau von Altlasten weiter verzögert würde oder andere stadtweite Projekte wie E- und Open-Government oder CAFM nicht weiter geführt werden könnten. Die Stellen müssen deswegen neu geschaffen werden. Dieses Vorgehen ist nicht nur für die Effektivität der Umsetzung wesentlich. Ebenso können sonst aus der Konkurrenzsituation heraus entstehende Konflikte ein großes Umsetzungshindernis darstellen und die IT-Schaffenden der LHM, die sich seit Jahren in einer Phase des Umbruchs sehen, weiter verunsichern.

Die Besetzung der weiteren Führungspositionen mit Entscheidungskompetenz soll bis zum Start der Umsetzung erfolgt sein, da in allen vorgeschlagenen Teilprojekten die zukünftigen Entscheidenden, d. h. die maßgeblichen Führungspositionen des IT-Referats, benötigt werden.



Aus der Grafik geht die von den Gutachtern empfohlene Programmstruktur hervor:

Abweichend hiervon werden die drei organisatorischen Projekte „IT-Personal“, „Organisationsstruktur der IT“ und „Finanzen“ zu einem einheitlichen Projekt „Reorganisation der IT“ zusammengefasst, da diese jeweils die Einrichtung des neuen IT-Referates zum Ziel haben. Die Leitung des Reorganisationsprojektes soll im Auftrag des Direktoriums durch das Personal- und Organisationsreferat erfolgen, mit Gründung des IT-

Referats wird die Auftraggeberfunktion dann vom Direktorium auf die Leitung des IT-Referates übergehen. Das im Gutachten dargestellte Projekt „Veränderungsmanagement“ ist kein thematisch eigenständiges Projekt, Veränderungsmanagement ist vielmehr impliziter Bestandteil aller o. g. Projekte und insofern bei jedem dieser Projekte mit zu berücksichtigen.

Es werden folglich für die Programmstruktur insgesamt 10 Stellen-VZÄ benötigt: Jeweils eine Stelle für die Leitung des Programms, die Position der Stellvertretung, für die Leitung der sieben Umsetzungsprojekte sowie für das Projekt „Reorganisation der IT“. Aus Sicht des Direktoriums ist in allen Fällen von einer Einwertung der Stelle in EGr. 15 auszugehen, die endgültige Feststellung der Stellenbewertung obliegt dem Personal- und Organisationsreferat. Darüber hinaus ist zur Unterstützung der Programmleitung und der Projektleitungen ein Projektbüro einzurichten, dem mindestens zwei Stellen der 3. Qualifikationsebene zugeordnet werden. Für die Laufzeit dieser Programmorganisation ist von fünf Jahren auszugehen.

Mit der hier dargestellten Dimensionierung bleibt die Programmorganisation unter der Größe, die sich bei MIT-KonkreT bewährt hat. Dort bestand das Kernteam im Schnitt der Laufzeit aus 15 Vollzeit-Teammitgliedern.

An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass zur Umsetzung dieses komplexen Programms weitere Stellenzuschaltungen und auch die Unterstützung durch externe Dienstleister in signifikantem Umfang erforderlich sein wird, um den laufenden Betrieb und die dringenden sonstigen IT-Vorhaben nicht zu gefährden. Diese Bedarfe werden im Rahmen der Ausplanungsbeschlüsse in 2017 dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt.

3.7. Unabweisbarkeit

Mit der Stelleneinrichtung und -besetzung muss unverzüglich gestartet werden, um mit der o.g. Ausplanung zeitnah beginnen zu können.

4. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten	503.480 € ab 2017	54.510 € in 2017	1.435.235 € jährlich
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*			alle von 2017 bis 2021
Programm- und Projektleitungen			1.023.900 €
Projektmanagementoffice			130.060 €
Dir-GL			75.450 €
SKA Zentrales Rechnungswesen			113.175 €
POR Dienststellenbetreuung			75.450 €

	dauerhaft	einmalig	befristet
Referentin bzw. Referent des IT-Referats	121.510 €		
Stadtdirektorin/ Stadtdirektor	108.370 €		
Büroleiterin/Büroleiter	87.720 €		
Stellvertreter/-in	74.270 €		
Vorzimmer E9	59.680 €		
Vorzimmer E8	51.930 €		
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**		In 2017	2017 bis 2021 pro Jahr
Programmorganisation		28.440 €	9.600 €
IT-Referat		14.220 €	4.800 €
Querschnittseinheiten:			
im Direktorium		2.370 €	800 €
in der Stadtkämmerei		7.110 €	1.200 €
im Personal- und Organisationsreferat		2.370 €	800 €
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			21,5

* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten und Rückstellungen u. a. für Pensionen) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.

Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entstehen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

** ohne IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtrags Haushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich

Stellen für die Programmorganisation

Für die 10 Stellen innerhalb der Programmstruktur wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 102.390 € zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 6). Somit ergeben sich jährlich 1.023.900 €. Auf die Laufzeit des Programms von vier Jahren wird vorgeschlagen zur Begleitung der Projektergebnisse in der Linie („Early Life Support“) die Projektleitungen noch ein weiteres Jahr in ihren Rollen zu belassen, also die Stellen auf fünf Jahre zu befristen. Somit ergeben sich Kosten in Höhe von 5.119.500 €.

Für die zwei Stellen im Projektmanagement-Office wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 65.030 € zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 5). Somit ergeben sich jährlich 130.060 €. Auf die Laufzeit von fünf Jahren gerechnet belaufen sich die Personalkosten dann auf 650.300 €.

Für die Erstausrüstung der Arbeitsplätze der Projektmitglieder fallen je Arbeitsplatz einmalig 2.370 € und laufend 800 € pro Jahr an. Bei 12 einzurichtenden Arbeitsplätzen ergeben sich einmalige Kosten von 28.440 € und bei 5-jähriger Laufzeit des Projekts 48.000 € an personalbezogenen Sachkosten.

Stellen für das IT-Referat – Büroleitung und Vorzimmer

Für die Stellen der Referentin oder des Referenten des IT-Referats wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 121.510 € zugrunde gelegt. Für die Stellen der Stadtdirektorin oder des Stadtdirektors als Stellvertreter der Referentin oder des Referenten des IT-Referats wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 108.370 € zugrunde gelegt.

Für die Stelle der Büroleitung wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 87.720 € (E14) zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 5), die folglich jährlich unbefristet anfallen.

Für die Stelle der Stellvertretung der Büroleitung wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 74.270 € (E13) zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 4), die ebenfalls jährlich unbefristet anfallen.

Für eine Stelle im Vorzimmer der Referentin/des Referenten in der Einwertung E 9 wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 59.680 € zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 4), die jährlich unbefristet anfallen.

Für eine Stelle im Vorzimmer der Referentin/des Referenten in der Einwertung E 8 wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 51.930 € zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 4), die jährlich unbefristet anfallen.

Für die Erstausrüstung der Arbeitsplätze im Vorzimmer und im Büro der Referatsleitung fallen je Arbeitsplatz einmalig 2.370 € und laufend 800 € pro Jahr an. Bei 6 einzurichtenden Arbeitsplätzen ergeben sich einmalige Kosten von 14.220 € und laufend 4.800 € an personalbezogenen Sachkosten.

Stellen bei den Querschnittsreferaten:

Direktorium

Für eine Stelle in der Geschäftsleitung des Direktoriums D-GL2 Haushalt, NKRw, Stadtratsbetreuung (Entschädigung) in der Einwertung E 11 wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 75.450 € zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 5), die auf 5 Jahre befristet anfallen.

Für die Erstausrüstung des entsprechenden Arbeitsplatzes fallen einmalig 2.370 € und laufend 800 € pro Jahr an. Bei fünf Jahren ergeben sich im Zeitraum 4.000 € an personalbezogenen Sachkosten.

Stadtkämmerei

Für drei Stellen (die Stellen werden auf die drei Sachgebiete aufgeteilt) mit einem Zeitwertanteil von je 0,5 VZÄ in der Stadtkämmerei beim zentralen Rechnungswesen (HA-III-3) ist von einer Einwertung in E 11 für zwei der Stellen (je 0,5 VZÄ) auszugehen, für die verbliebene Stelle mit 0,5 VZÄ soll die Einwertung E9 sein. Es wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 75.450 € (Durchschnittsstufe 5) bzw. 29.840 € zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 4), ergibt 105.290 €, die auf 5 Jahre befristet anfallen.

Für die Erstausrüstung der entsprechenden Arbeitsplätze fallen einmalig 7.110 € (3 Stellen zu je 0,5 VZÄ in den drei Sachgebieten) und laufend 1.200 € pro Jahr an.

Personal und Organisationsreferat

Für eine Stelle im Personal und Organisationsreferat im Bereich der Dienststellenbetreuung in der Einwertung E 11 wird ein Jahresmittelbetrag (JMB) von 75.450 € zugrunde gelegt (Durchschnittsstufe 5), die auf 5 Jahre befristet anfallen.

Für die Erstausrüstung des entsprechenden Arbeitsplatzes fallen einmalig 2.370 € und laufend 800 € pro Jahr an. Bei fünf Jahren ergeben sich im Zeitraum 4.000 € an personalbezogenen Sachkosten.

Bei diesem Beschluss handelt es sich um einen Grundsatzbeschluss mit langfristiger Auswirkung auf die Landeshauptstadt München innerhalb der IKT und über die IKT hinaus. Für den Fall der Beauftragung durch den Stadtrat sind weitere Ausplanungen notwendig und es müssen entsprechende Mittel bereit gestellt werden. Der Beschluss enthält hierfür die entsprechende Finanzierung.

Diese zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel sollen nach positiver Beschlussfassung für das Jahr 2017 über den Schlussabgleich in den Haushaltsplan 2017 sowie für die Folgejahre in die jeweiligen Haushaltsplanung aufgenommen werden.

5. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit

Im Rahmen der jetzigen Beschlussfassung sind keine Datenschutz-, Datensicherheits- und IT-Sicherheitsfragestellungen zu klären.

6. Sozialverträglichkeit

Zustimmung GPR liegt vor : ja nein

7. IT-Kommission

Behandlung in der IT-Kommission am: 14.10.2016

Empfehlung der IT-Kommission: ja nein

Ergänzungen und Hinweise aus der IT-Kommission:

8. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate

8.1. Zustimmungen bzw. Ablehnungen

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
AWM	„Aus unserer Sicht ist die Intention, bereits zum jetzigen Zeitpunkt eine derart richtungsweisende Entscheidung zur Gründung eines IT-Referats“	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.

	rats zu treffen, als verfrüht anzusehen.“	
BAU	„Das Baureferat begrüßt den Entscheidungsvorschlag zur Bildung eines IT-Referates für die gesamte LHM und stimmt der Beschlussvorlage zu.“	Das Direktorium nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
GPR	„... spricht sich der Gesamtpersonalrat [...] für ein, wie im Gutachten vorgeschlagenes, IT-Referat für die gesamte IT der LHM (Lösungsszenario 3) aus.“	Das Direktorium nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
GSt	Fehlanzeige	Das Direktorium bedankt sich für die zeitnahe Zusendung der Fehlanzeige.
it@M	„Die Werkleitung von it@M begrüßt die grundsätzlichen Aussagen des Gutachtens, in dem zum Ausdruck gebracht wird, dass der ITK innerhalb der Strukturen der Stadtverwaltung mehr Gewicht und Bedeutung bei zu messen ist.“ Bedingung: „Mit der im Beschluss beschriebenen Ausstattung des Rumpferates kann [...] der Aufbau des Referates bis 2019 nicht gewährleistet werden.“	Das Direktorium nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
Kult	„Das Kulturreferat stimmt der Empfehlung der Beschlussvorlage zum „Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM - öffentlicher Teil“ zum Szenario 3 [...] nicht zu“	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
KR	„Auf der Basis der uns anhand der o. g. Begutachtung vorliegenden Informationen können wir dem Beschluss zur Bildung eines IT-Referats in der vorgeschlagenen Ausprägung nicht zustimmen.“	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
KVR (mit Branddirektion)	„Zusammenfassend ist das KVR der Auffassung, dass die im Gutachten vorgeschlagene und im Entwurf der Beschlussvorlage voll inhaltlich übernommene Lösung für die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung des KVR erhebliche Nachteile bringen wird.“	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.

	„Das Kreisverwaltungsreferat kann aus den dargestellten Gründen der Beschlussvorlage nicht zustimmen.“	
MHM	„Die Markthallen München stimmen der Vorlage derzeit nicht zu.“	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
MSE	„Somit ist es für den Erfolg unabdingbar, die beiden Projekte – Reorganisation der städtischen IT und Umsetzung der Anforderungen aus dem IT-Sicherheitsgesetz bei der MSE – entkoppelt voneinander zu verfolgen.“	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterung in der Rückmeldung.
PLAN	„Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung stimmt der Ziffer 2 des Antrages des Referenten (Umsetzung des Szenarios 3 „IT-Referat für die gesamte IT der LHM“) in der o.g. Beschlussvorlage nicht zu.“ Der Referatspersonalrat des PLAN war ebenfalls in den Prozess eingebunden. Er teilt die Auffassung aus der Stellungnahme vollumfänglich.	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
POR	„Aus Sicht des POR ist die stadtweite Zentralisierung der IT-Aufgaben grundsätzlich sinnvoll.“	Das Direktorium nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
RAW	„Das RAW spricht sich daher ausdrücklich für den Erhalt der dezentralen IT-Einheiten als Service und fachliche Ansprechpartner in den Fachreferaten aus.“ Der Referatspersonalrat des RAW war ebenfalls in den Prozess eingebunden. Er teilt die Auffassung aus der Stellungnahme vollumfänglich.	Das Direktorium nimmt die ablehnenden Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in den Rückmeldungen.
RBS	„Damit wird die im EY Gutachten beschriebene und gemeinsam entwickelte Strategie fortgeführt und weiterhin das Ziel verfolgt, die Verwaltungs-IT in eine gesamtstädtische Lösung zu überführen. Das	Das Direktorium nimmt die – vorbehaltlich der Klärung der offenen Fragen – grundsätzlich zustimmende Haltung zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.

	<p>RBS begrüßt dies [...]“</p> <p>„Es werden keine Gründe gesehen, die einem späteren Übergang der pädagogischen IT in eine gesamtstädtische Lösung bei dieser Vorgehensweise entgegen stünden.“</p> <p>„Das Gutachten und die Stadtratsvorlage, schaffen allerdings noch nicht die nötige Handlungssicherheit für die Umsetzung des vom Stadtrat am 20.07.2016 beschlossenen Organisationsprozesses zur Ertüchtigung der IT im RBS.“</p>	
REV	„Das Revisionsamt nutzt die ihm zur Verfügung gestellte Informationstechnik im Rahmen seines gesetzlichen Auftrags für sein verwaltungsmäßiges Handeln. Das im Beschluss dargestellte Vorgehen dürfte dem nicht entgegenstehen.“	Das Direktorium nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
RGU	„Das Referat für Gesundheit und Umwelt stimmt der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004 'Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM' nicht zu.“	Das Direktorium nimmt die ablehnende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
SKA	„Die vom Gutachter vorgeschlagene Zusammenführung der IT der LHM in ein zentrales IT-Referat mit einer zentralen Verantwortung für die Gesamt-IT der LHM wird daher von der Stadtkämmerei grundsätzlich befürwortet.“	Das Direktorium nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
SOZ	„Das Sozialreferat stimmt der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004 'Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM' zu.“	Das Direktorium nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.

8.2. Anmerkungen zur Organisationsänderung

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
AWM	„[...] bestärkt uns in unserer Einschätzung, dass die Organisationsänderung uns der Lösung der Probleme der Stadtverwaltung nur einen sehr kleinen Schritt näher	Wir nehmen die Äußerungen, die im Wesentlichen eine Ablehnung des Szenario 3 und eine Bevorzugung des Szenario 1 (Optimierungen im 3 Häuser-Modell) be-

	<p>bringt.“</p> <p>„Hier sollte der Ertüchtigung der IT [...] der Vorzug gegeben werden.“</p>	<p>deuten, zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen.</p>
BAU	<p>„Das Baureferat rät aber dringend an, Fachreferats-übergreifend sämtliche in den dIKAs angesiedelten IT-Fachlichkeiten und -Kompetenzen sowie das IT-Fachpersonal im neuen IT-Referat zu konzentrieren.“</p> <p>„Nur durch eine umfassende Zuständigkeit und eine IT-Dienstleistung „aus einer Hand“ kann das IT-Referat aus Sicht des Baureferates in die Lage versetzt werden, eine Dienstleistungsorientierung gegenüber den Fachreferaten zu entwickeln und sicherzustellen.“</p>	<p>Die Aussage bedeutet eine Bestätigung von Szenario 3. Die Anregung, die fachliche Koordinierungsstellen bzw. betroffene IT-Rollen dem IT-Referat zuzuordnen, nehmen wir zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen.</p>
GPR	<p>„[...] spricht sich der Gesamtpersonalrat, [...], erneut für ein, wie im Gutachten vorgeschlagenes, IT-Referat für die gesamte IT der LHM (Lösungsszenario 3) aus.</p> <p>„Allerdings hat das dargestellte Szenario 0 – Ausgründung der gesamten IT in eine IT-Service-Gesellschaft (GmbH) unserer Meinung nach das Potential die Handlungsfähigkeit unserer Stadtverwaltung zu gefährden.“</p>	<p>Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Zustimmung zu Szenario 3, insb. die Klarstellung der Ablehnung von Szenario 0.</p>
it@M	<p>„Dies kann aus unserer Sicht nur gelingen, wenn die gesamte ITK konzentriert wird. Das Zielszenario 3, IT-Referat mit Integration von it@M, STRAC sowie der dIKAs bietet aus den vom Gutachter entwickelten Organisationsmodellen die größten Chancen, die städtische ITK voranzubringen.“</p> <p>„Ein weitere Grundforderung, von it@M wird ebenfalls vom Gutachter adressiert und durch das Zielszenario 3 grundsätzlich gelöst: Die Abschaffung der Zweistufigkeit bei der Leistungserbringung.“</p> <p>„Das neu zu schaffende IT-Referat soll [...] zunächst aus der HA III des Direktoriums und dem Eigenbetrieb it@M sowie den Stellen für</p>	<p>Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Zustimmung zu Szenario 3. Die weiteren Ausführungen zur Ausgestaltung sollten der neuen Referatsleitung überlassen bleiben. Ein stufenweises Vorgehen, dass die dIKAs nicht von Anfang an mit einbezieht, wird als für das Personal schwer vermittelbar eingeschätzt.</p>

	<p>Programm- und Projektleitungen bestehen.“</p>	
KULT	<p>„Viele der Maßnahmen zur Behebung der Schwachstellen können unabhängig von der Aufbauorganisation umgesetzt werden.“</p> <p>„Die [...] Vielfalt von (Spezial-)Hard- und Software ist nicht von einem zentralen Service-Desk zu bewältigen [...]“</p> <p>„[...], dass eine gute Lösung nur dann existiert, wenn die zentralen und dezentralen Interessen weiterhin auf Augenhöhe vertreten werden können.“</p>	<p>Wir nehmen die Äußerungen, die im Wesentlichen eine Ablehnung des Szenario 3 und eine Bevorzugung des Szenario 1 (Optimierungen im 3 Häuser-Modell) bedeuten, zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen wie z. B. die Ablehnung eines zentralen Service-Desk.</p>
KR	<p>„Die Schlussfolgerung hieraus hin zur unbedingten Notwendigkeit eines IT-Referats in der skizzierten Ausprägung ist jedoch nicht überzeugend nachvollziehbar [...]“</p> <p>„Die Ausarbeitung des Gutachtens zielt auf das IT-Referat ab. Zweifellos vorhandenes Verbesserungspotenzial, welches zu großen Teilen aber auch ohne größere Veränderungen in der Aufbauorganisation gehoben werden könnte, wird ausschließlich im Zusammenhang mit der angestrebten Reorganisation dargestellt.“</p> <p>„Aus Sicht des Kommunalreferates ist jedoch die Frage, ob aus einem Eigenbetrieb ein Referat gemacht wird, nicht im Vordergrund ...“</p> <p>„Die Einrichtung von Stellen mit nur noch fachlichen Koordinierungsaufgaben in den Referaten [...] ist keine adäquate Alternative zu den derzeitigen dIKAs; die Verschlechterung des Service ist vorprogrammiert.“</p> <p>„Die Schlussfolgerung des Gutachters, dass sich die Qualität des Supports durch die Zentralisierung der Servicedecks steigern wird - [...] ist nicht argumentativ abgeleitet.“</p> <p>„Auch die Frage der Rechtsform eines zentralen IT-Dienstleisters</p>	<p>Wir nehmen die Äußerungen, die im Wesentlichen eine Ablehnung des Szenario 3 und eine Bevorzugung des Szenario 1 (Optimierungen im 3 Häuser-Modell) bedeuten, zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen wie z. B. die Ablehnung eines zentralen Servicedesk.</p>

	kann unabhängig von einer weiteren Änderung der IT-Organisation betrachtet werden.“	
KVR	<p>„Die rein technisch orientierte, vorgeschlagene Neuorganisation löst unseres Erachtens nicht im Ansatz die aktuellen, akuten Probleme der IT im KVR. Des Weiteren weist das vorliegende Gutachten nach Ansicht des Kreisverwaltungsreferates einige schwerwiegende Defizite auf, so dass die Implementierung des im Gutachten vorgeschlagenen IT-Referates und die Auflösung der jetzigen dIKA als alleinige Lösungsalternative nicht zielführend ist.“</p> <p>„Aus diesem Grund hat das städtische Facharchitektenboard, [...] weitere mögliche Formen für den Aufbau der städtischen IT-Organisation erarbeitet“</p> <p>„Als Ergebnis ist festzustellen, dass das am höchsten bewertete Szenario S4 mit einer IT-Einheit für Entwicklung und Betrieb der Spezialanwendungen („GB-A+ GB-B“ der Software + dIKAs) je Referat und einer zentralen IT-Organisationseinheit für Infrastruktur und Serverhosting, Standard- & referatübergreifende Software und IT-Strategie die Kundenorientierung am besten erfüllt.“</p>	Wir nehmen die Äußerungen, die eine Ablehnung des Szenario 3 verbunden mit einer Stärkung der dIKAs bedeuten, zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen. Es ist bewusst, dass das KVR ein besonders parteiverkehrtsintensives Referat ist, eine spezielle Lösung nur für das KVR wird jedoch aus dem Blickwinkel der gesamten LHM nicht für zielführend erachtet.
KVR-BD	„Die Branddirektion geht somit davon aus, dass auch bei der vom Direktorium vorgeschlagenen Beschlussfassung nicht vom ursprünglichen Vorhaben abgerückt wird und das Projekt `IT-BD neu`weiter fortgeführt wird.“	Wir bestätigen diese Einschätzung.
MHM	„Uns fehlt eine eindeutige Aussage dahingehend, dass sich das Business zukünftig lediglich in die Kundenarten Referate und Eigenbetriebe, die entsprechend ihren Bedürfnissen den Umfang der Unterstützung durch den (neuen) IT-Dienstleister einfordern, aufteilt. Das Konstrukt „Kleinsteinheit hat sich für unseren Betrieb nicht be-	Wir nehmen die Äußerungen, die im Wesentlichen eine Ablehnung des Szenario 3 bedeuten, zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen.

	<p>währt.“</p> <p>„Die MHM bitten in diesem Zusammenhang bereits heute, um die Gleichstellung mit einem Eigenbetrieb [...]“</p>	
MSE	<p>„Somit ist es für den Erfolg unabdingbar, die beiden Projekte – Reorganisation der städtischen IT und Umsetzung der Anforderungen aus dem IT-Sicherheitsgesetz bei der MSE – entkoppelt voneinander zu verfolgen.“</p> <p>„Als großes Abwasserentsorgungsunternehmen [...] ist die neue gesetzliche Regelung (Anm.: für Unternehmen im Bereich Kritischer Infrastrukturen) auch für die Münchner Stadtentwässerung einschlägig. [...] erfüllt die MSE – von der SWM abgesehen – diesbezüglich ein absolutes Alleinstellungsmerkmal.“</p>	Wir nehmen die Äußerungen zur Kenntnis und weisen darauf hin, dass darüber nicht im Rahmen des Grundlagenbeschlusses entschieden werden wird.
PLAN	<p>„Der Großteil der dargestellten Zielsetzungen ist unabhängig von einer umfassenden IT-Organisationsänderung zu erreichen.“</p> <p>„Das Planungsreferat hält das Szenario 2 „IT-Referat für zentrale Leistungen (it@M und STRAC) für sachgerechter.“</p> <p>„[...] Dies spricht für eine Dezentralisierung von fachspezifischen Entwicklungs- und Konfigurationsaufgaben, [...].</p> <p>„Servicedesk, First/ Second- Level – Support“ zwingend vor Ort und in der örtlichen Zuständigkeit des Referates.“</p>	Wir nehmen die Äußerungen, die im Wesentlichen eine Ablehnung des Szenario 3 und eine Bevorzugung des Szenario 2 bedeuten, zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen wie z. B. die Ablehnung eines zentralen Servicedesk und weiterer Ausbau der Zuständigkeit der dIKA.
POR	<p>„Auch die Bildung eines eigenen Referats bietet sich bei dem heutigen und künftig zu erwartenden quantitativen Umfang der IT-Aufgaben der Landeshauptstadt München (einschließlich RBS) an.“</p> <p>„Die in den Referaten verbleibenden Aufgaben aus dem dIKA sind typische Organisationsaufgaben. Diese Aufgaben sind als sogenannte Zentrale Aufgaben, analog</p>	Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Organisationsstruktur. Unklar bleibt dabei noch, in welchem Umfang IT-Rollen im Referat verbleiben müssen, z. B. die des Facharchitekten, oder ob diese Rollen nach Einschätzung des POR zukünftig einen anderen Zuschnitt erhalten sollen, da es sich um Organisationsaufgaben handelt. Die Überlegungen

	zu den dIKAs, jeweils bei den Geschäftsleitungen angesiedelt.“	müssen Gegenstand der weiteren Ausplanung sein.
RAW	<p>„Mit dem Vorschlag zur Umsetzung des Szenario 3 soll eine Zentralisierung der IT erfolgen“</p> <p>„Aus Sicht des RAW sollten daher zunächst die weitgehend bereits begonnenen Vorhaben und Projekte zur Ertüchtigung der städtischen IT, wozu nicht durchgängig organisatorische Veränderungen erforderlich sind, [...].“</p> <p>„Sollte es allerdings doch zur Umsetzung des Szenario 3 kommen, wäre zumindest auch eine stufenweise Umsetzung zu prüfen, indem die begonnenen Verbesserungen in den verschiedenen Handlungsfeldern zu Ende gebracht und zunächst ein IT-Referat für zentrale Leistungen mit den entsprechenden Handlungsfeldern geschaffen wird.“</p> <p>„Ein zentraler, stadtweiter Service-desk und Kundencenter, die sich um die Belange mehrerer Referate kümmern sollen, werden die speziellen Bedarfe der einzelnen Referate nicht so gut erfüllen können wie die derzeitigen IT-Einheiten vor Ort.“</p> <p>„Diese Schnittstellen sollen in der eingangs erwähnten Fachlichen Koordinierungsstelle zusammengefasst werden (vgl. IT Gutachten, Seite 236). Wie dies organisatorisch gehen soll bleibt unklar.“</p>	Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Ablehnung von Szenario 3 und Bevorzugung von Szenario 1 sowie den Hinweisen zu einem stufenweisen Vorgehen, falls Szenario 3 entschieden wird. Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Ablehnung eines zentralen Servicedesks.
RBS – Verwaltungs-IT	<p>Das RBS ist danach mit der Verwaltungsdomäne im Kundencenter 1 verortet. Damit wird [...] weiterhin das Ziel verfolgt, die Verwaltungs-IT in eine gesamtstädtische Lösung zu überführen. Das RBS begrüßt dies [...]“</p> <p>„Um Doppelstrukturen in der Organisation des RBS zu vermeiden, werden die Funktionen des FKS in der Organisationsstruktur der RBS-IT verankert.“</p>	Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Organisationsstruktur im Hinblick auf die Bestätigung von Szenario 3.

RBS – Pädagogische IT	<p>„Das Gutachten benennt die Option, mittelfristig auch die pädagogische IT in eine zentrale einheitliche IT-Lösung zu integrieren.</p> <p>„Zentraler Punkt [...] ist, die RBS-IT von einer leistungserbringenden zu einer leistungssteuernden Einheit umzubauen.[...] Die Aufbauorganisation der pädagogischen IT ist entsprechend dieser Erfordernisse auszurichten und wie im EY-Gutachten vorgeschlagen umzusetzen.“</p> <p>„Eine Anlehnung an das von Accenture vorgeschlagene Kundencentermodell sowie die Bildung eines FKS ist [...] weder nötig noch zielführend. [...] Die Empfehlung von EY, sich weitestgehend am dIKA-Bauplan zu orientieren, wird zwar durch die vorgeschlagene Bündelung der gesamtstädtischen IT in einem IT-Referat überholt,[...]. Dies ist aber aus Sicht des RBS unschädlich [...].“</p> <p>„Abweichend vom ursprünglichen Fahrplan werden aber für den Zeitraum von 2018 bis voraussichtlich 2021/2022 [...] die Bereiche Fachlich technische Dienstleistungen (FTD) und Service Desk und Arbeitsplatzdienste (SD) im RBS benötigt [...].“</p> <p>„Es werden keine Gründe gesehen, die einem späteren Übergang der pädagogischen IT in eine gesamtstädtische Lösung bei dieser Vorgehensweise entgegen stünden.“</p> <p>„Um Doppelstrukturen in der Organisation des RBS zu vermeiden, werden die Funktionen des FKS in der Organisationsstruktur der RBS-IT verankert. Aufgrund dessen ist eine gesonderte Organisationseinheit FKS aus Sicht des RBS nicht notwendig, da diese Aufgaben von der zu schaffenden RBS-IT-Struktur gemäß EY Gutachten abgedeckt werden können.“</p>	<p>Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Organisationsstruktur im pädagogischen Bereich, insb. den mittelfristigen Übergang zu Szenario 3 und Bestätigung des Übergangs des ServiceDesks zum IT-Referat zum Zeitpunkt des Übergangs der pädagogischen IT.</p> <p>Da das RBS noch über einen längeren Zeitraum über eine IT verfügen wird, die über die in der FKS beschriebenen Aufgaben hinausgeht, ist eine Integration der Funktionen der FKS in die RBS-IT unproblematisch, solange die Funktionen klar gekennzeichnet werden und sich bei einem Übergang zum Referat einfach, d.h. insb. mit geringen prozessualen Veränderungen, herauslösen lassen</p>
RGU	„Diese neu definierte Schnittstelle	Wir nehmen die Äußerungen, die

	<p>zwischen Fachlichkeit und IT ist jedoch nur sehr vage dargestellt. Die Aufteilung macht zudem aus Sicht des RGU in dieser Form keinen Sinn.“ „Aus Sicht des RGU ließen sich die Bedarfe des Referats mit einer starken dezentralen 1T-Einheit, [...], sowie einem starken Technolgieanbieter [...] bedeutend flexibler und wirtschaftlicher bedienen.“</p>	<p>im Wesentlichen eine Ablehnung des Szenario 3 und eine Bevorzugung des Szenario 2 bedeuten, zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen.</p>
SKA	<p>„Die Aufteilung der IT in drei sowohl in Organisation als auch Rechtsform voneinander unabhängige Einheiten und das daraus resultierende Fehlen einer zuordenbaren Gesamtverantwortung für die IT hat sich jedoch in der Praxis als [...] nicht funktionables Organisationsmodell herauskristallisiert.“</p> <p>„Als eine maßgebliche Schwachstelle der bisherigen Organisation wurde die sog. Zwei-Stufigkeit der Leistungserbringung sowie das fehlende Kundenverständnis (Kundennähe) in der IT identifiziert. Diese Schwachstelle soll durch die Zentralisierung der IT in einem Referat behoben werden.“</p> <p>„Für eine effektive und effiziente Leistungsbeziehung zwischen dem Business und der IT müssen neben den entsprechenden Prozessen auch Organisationseinheiten definiert werden, die als organisatorische Brückenköpfe in der „Geschäftsbeziehung“ zwischen Business und IT fungieren.“</p>	<p>Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Organisationsstruktur im Hinblick auf die Bestätigung von Szenario 3.</p>
SOZ	<p>„Es wird [...] grundsätzlich für zielführend gehalten, die Planung, Steuerung und das Controlling der IT in einer zentralen Organisationseinheit zusammen zu fassen.“</p> <p>„Durch die im Gutachten vorgeschlagene Organisation in „Kundencentern“ im IT-Referat erfolgt eine Verlagerung der Kompetenzen und Verantwortung vom bisherigen Interessensvertreter des jeweiligen Referates (dIKAs) hin zu einem künftigen Vertreter mit</p>	<p>Wir bedanken uns für die Erläuterungen zur Organisationsstruktur im Hinblick auf die Bestätigung von Szenario 3 und die Bestätigung des Übergangs des ServiceDesks zum IT-Referat</p>

	<p>stadtweitem IT-fokussiertem Interesse (IT-Referat). Ob damit die heterogenen Anforderungen der jeweiligen Kunden wie bisher Berücksichtigung finden können, sieht das Sozialreferat eher skeptisch.“</p> <p>„Insbesondere die Aufgabenverteilung zwischen den geplanten „Kundencentern“ und den in den Referaten verbleibenden „Fachlichen Koordinierungsstellen“ bedarf unseres Erachtens noch einer genaueren Betrachtung: Eine mögliche organisatorische Trennung wäre [...] besser zu ziehen zwischen den eher fachlich/methodisch-orientierten Bereichen der dIKAs (Anforderungs-, Projektmanagement, Strategie-Führung-Steuerungsunterstützung),[...] und den Bereichen mit IT-technischem Schwerpunkt (Service-Desk, fachlich-technische Dienstleistungen), die vorschlagsgemäß dann vom IT-Referat gesteuert werden.“</p>	
--	--	--

8.3. Anmerkungen zur Beschlussvorlage – Referentenantrag

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
it@M	<p>Ziffer. 3 wie folgt zu ändern:</p> <p>„Das neu zu schaffende IT-Referat soll zum 1.1.2018 als Rumpfererat gegründet werden und zunächst aus der HA III des Direktoriums und dem Eigenbetrieb it@M sowie den Stellen für Programm- und Projektleitungen bestehen.“</p>	<p>Die Antragsziffer wurde nicht in die Beschlussvorlage übernommen, da erst die weitere Ausplanung und danach auch die Vorgaben der Referatsleitung einen organisatorischen Übergang festlegen werden.</p> <p>Dabei ist es von Bedeutung, zum einen die Handlungsfähigkeit der neuen Referatsleitung zu ermöglichen und gleichzeitig sicherzustellen, dass das neue Referat nicht nur die kleine Lösung (nur it@M und STRAC) verwirklicht, was bei dem hier vorgeschlagenen Vorgehen eine hohe Wahrscheinlichkeit hätte.</p>
it@M	Ziffer 5 wird wie folgt angepasst:	Die Antragsziffern wurden insge-

	„Die Verwaltung wird beauftragt, unter Federführung des Direktoriums dem Stadtrat die notwendigen Beschlüsse für die Gründung des Referats vorzubereiten (z. B. Referentenausschreibung, Anpassung Geschäftsordnung des Stadtrats, Finanzierungsbeschluss, Geschäftsverteilungsplan, Aufstellung eines Haushalts) und dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen.“	samt im Hinblick auf eine möglichst schnelle Gründung des Referats angepasst.
it@M	Ziffer 6 entfällt.	Die Antragsziffern wurden insgesamt im Hinblick auf eine möglichst schnelle Gründung des Referats angepasst.
MSE	Einfügen einer neuen Ziffer 3: „Die MSE als Kritische Infrastruktur hat parallel zur Reorganisation der städtischen IT im Rahmen eines eigenen Projektes „IT-Sicherheitsgesetz“ eine am IT-Sicherheitsgesetz ausgerichtete Strategie zu entwickeln, umzusetzen und zu verantworten. Sie unterliegt für das Projekt zur Erfüllung des IT-Sicherheitsgesetzes und den sich daraus ergebenden Maßnahmen und Beschaffungen nicht dem Anschluss- und Benutzungszwang der städtischen IT. Das Projekt „IT-Sicherheit“ hat in Abstimmung mit der städtischen IT als derzeitigem Dienstleister zu erfolgen.“	Der Vorschlag wird nicht umgesetzt. Die Thematik der <i>Kritischen Infrastrukturen</i> ist eine Angelegenheit, die inhaltlich über die IKT der LHM hinaus in die fachliche Aufgabenstellung der Münchner Stadtentwässerung hineinreicht. Daher ist es erforderlich, die Thematik mit anderen Stakeholdern in einer anderen Zeitschiene zu diskutieren, um hier zu einer eigenen sachgerechten Entscheidung zu kommen, die nicht im Rahmen der Entscheidung für oder gegen eines der Szenarien aus den Gutachten zur IT der LHM getroffen werden kann. Warum bei einem Aufheben von Anschluss- und Benutzungszwang die Abstimmung mit der IT der LHM für notwendig erachtet wird, erscheint bei dem geäußerten Wunsch nach einer Loslösung zudem nicht schlüssig, muss aber ebenfalls an anderer Stelle diskutiert werden.
POR	„Das Reorganisationsprojekt [...] ist, losgelöst von der inhaltlichen Ertüchtigung der IT, als eigenständiges Reorganisationsprojekt im Auftrag des OB aufzusetzen.“	Die Antragsziffern dieser Beschlussvorlage wurden auf die Aufteilung des Programms in zwei Projekte unter einem gemeinsamen Auftraggeber angepasst.
RBS	„Ergänzend zu dieser Stadtratsvorlage ist der Beschluss des Bildungs-, Sportausschusses und	Wir kommen der Bitte des Referats für Bildung und Sport gerne nach und nehmen im Kapitel

	<p>VPA vom 29.06.2016 sowie der Vollversammlung vom 20.07.2016 zu sehen, in dem der Stadtrat die Umsetzung des von Ernst&Young (EY) erstellten Organisationsgutachtens entschieden hat (Stadtratsbeschluss Nr. 14-20 / V 06467 und Nr. 14-20 / V 06468 vom 20.07.2016, Projekt OrgaZIB). Unter Ziffer 3.2.3 der Stadtratsvorlage vom 09.11.2016 greift das Direktorium dankenswerterweise den an das RBS erteilten Stadtratsauftrag (siehe Ziffer 2 Bildungsausschuss) auf, nach dem in Abstimmung mit dem Direktorium und it@M die Empfehlungen aus dem Gutachten von Ernst&Young mit den Ergebnissen des Accenture-Gutachtens abzugleichen sind. Wir empfehlen, einen Hinweis auf die Auftragslage aufzunehmen und den Stadtrat zu informieren, dass der erteilte Prüfungsauftrag damit erfüllt ist.“</p>	<p>3.3.3 eine kurze Erläuterung sowie die entsprechende Antragsziffer als neue Ziffer 29 in die Beschlussvorlage auf.</p>
--	---	---

8.4. Anmerkungen zur Beschlussvorlage – Referentenvortrag

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
KULT	<p>„Im Beschluss und im Gutachten wird nur auf die Nachteile der Szenarien 0-2 hingewiesen, auf die Nachteile von Szenario 3 wird nicht eingegangen [...].“</p>	<p>Der Beschluss greift lediglich die von den Gutachtern im Gutachten dargestellten Risiken auf und stellt sie in der Beschlussvorlage dar. Im Übrigen verweisen wir auf die Erläuterungen des Gutachters in Kapitel 9.</p>
KR	<p>„Daher ist weder die Bewertungsmatrix (Seite 11 der Sitzungsvorlage / Seite 214 des Gutachtens) noch die Darstellung der Empfehlung auf Seite 2 der Sitzungsvorlage nachvollziehbar. Letztere beinhaltet lediglich die Vorteile für die IT, lässt jedoch die umfangliche Gesamtbetrachtung, insbesondere der für uns wesentlich entscheidenderen Auswirkungen auf die Fachbereiche und deren Geschäftsprozesse völlig außen vor.“</p>	<p>Der Beschluss greift lediglich die von den Gutachtern im Gutachten enthaltene Bewertungsmatrix als Kerninhalt auf und stellt sie in der Beschlussvorlage dar. Eine eigene Bewertung der Verwaltung zu den im Gutachten enthaltenen Szenarien ist nicht erfolgt, da hierfür die Verwaltung eine parallele Durchführung einer Evaluation hätte vornehmen müssen. Im Übrigen verweisen wir auf die Erläuterungen des Gutachters in Kapitel 9.</p>
MSE	<p>„Leider geht weder das Gutachten</p>	<p>Wir verweisen auf die Ausführun-</p>

	<p>noch die im Entwurf vorliegende Beschlussvorlage auf die Auswirkungen des IT-Sicherheitsgesetzes ein.“</p> <p>Mit Blick auf eine transparente Darstellung der gesamten Situation, wäre die Vorlage um diese, vorstehend genannten Aspekte zu ergänzen. Wir bitten daher, folgenden Text nach Ziffer 3.2.3 auf Seite 18 einzufügen: „3.2.4 Umgang mit Kritischer Infrastruktur im Sinne des IT-Sicherheitsgesetzes [...]“</p>	<p>gen oben in Kapitel 8.3.</p> <p>Die Ausführungen der MSE zum IT-Sicherheitsgesetz und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind an anderer Stelle zu diskutieren und zu entscheiden. Gegenstand dieser Beschlussvorlage ist eine stadtweite Entscheidung für die grundsätzliche Organisationsform der IT gemäß dem Vorschlag des Gutachters.</p>
PLAN	<p>„Eine Risikoabwägung dazu (Zentralisierung gem. Szenario 3, Anm. d. Beschlussverfassers) wird in der Beschlussvorlage nicht vorgenommen.“</p>	<p>Der Beschluss greift die von den Gutachtern im Gutachten dargestellten Risiken auf und stellt sie in der Beschlussvorlage dar. Darüber hinaus gehende Risikoabwägungen können erst im Rahmen der Ausplanung erfolgen.</p>
POR	<p>„Unabhängig davon ist es generell erforderlich, in der Beschlussvorlage deutlich darauf hinzuweisen, dass das präferierte Szenario 3 ein IT-Referat vorsieht, in dem alle derzeit im Eigenbetrieb it@M und bei STRAC angesiedelten Aufgaben sowie die technischen Anteile der dIKAs zusammengeführt werden.“</p>	<p>Diese Informationen sind dem Gutachten entnehmbar.</p>
POR	<p>„Vor dem Hintergrund, dass im Beschluss zur Neuorganisation der IT im Jahr 2010 die Entscheidung [...] zugunsten des derzeitigen „3-Häuser-Modells“ getroffen wurde, ist es weder aus dem Gutachten noch dem Beschlussentwurf ersichtlich, aus welchen Gründen die damaligen Entscheidungskriterien nunmehr anders bewertet werden.“</p>	<p>Der Auftrag an die Gutachter war eine Überprüfung der derzeitigen IT, insbesondere auch der Organisationsstruktur. Im Gutachten werden andere Entscheidungskriterien zugrunde gelegt, vor dem Hintergrund der Istaufnahme und der Analyse der Ist-Situation insb. in Bezug auf die bei der Befragung der Mitarbeitenden geäußerte mangelnde Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit der IT.</p>
POR	<p>„Zur Vermeidung von Fehleinschätzungen ist es daher erforderlich, die damaligen Entscheidungsgründe in der Beschlussvorlage transparent darzulegen und zu analysieren, warum die damalige Bewertung nunmehr revidiert wird und in eine andere Richtung erfolgt.“</p>	<p>Der Auftrag an die Gutachter war eine Überprüfung der derzeitigen IT, insbesondere auch der Organisationsstruktur. Im Gutachten werden andere Entscheidungskriterien zugrunde gelegt, s.o..</p>

POR	<p>„In diesem Zusammenhang weisen wir ebenfalls darauf hin, dass aufgrund der aktuellen Beschlusslage [...] eine Umsetzung der prognostizierten Wirtschaftlichkeit der MIT-KonkreT-Maßnahmen (dauerhafter Nutzen der IT-Neuorganisation im Rahmen von MIT-KonkreT in Höhe von 9 Mio € jährlich) für Herbst 2016 geplant war.“</p> <p>„Über das Nichterreichen dieses Zieles ist der Stadtrat zu informieren und das hierzu geplante weitere Vorgehen transparent darzustellen.“</p>	<p>Vor dem Hintergrund der Aussagen des Gutachters, dass noch zahlreiche Ertüchtigungsmaßnahmen erforderlich sind und nun eine weitere große Veränderung ansteht, erscheint eine Einsparung von 9 Millionen € aus Sicht der IT nicht realistisch. Eine solche Einsparung kann nach gegenwärtiger Einschätzung fachlich erst geleistet werden, wenn die erneute Umorganisation abgeschlossen, die Stabilisierung erfolgt ist und es eine Möglichkeit gibt, die Einsparung auf eine definierte Anzahl von IT-Services auszurichten.</p> <p>Da es sich hier um einen Grundsatzbeschluss handelt, ist die Information des Stadtrats erst mit dem Ausplanungsbeschluss möglich.</p>
POR	<p>„Daneben stellt sich die Frage, ob der Beschluss nicht Aussagen zur Leistungserfüllung des Auftragnehmers enthalten muss. Dem POR fehlen hier, um aus dem Leistungsverzeichnis zu zitieren, „Aussagen zur Angemessenheit des Personaleinsatzes im IT-Bereich der LHM“ und „Aussagen zur IT-Organisation und Ausstattung vergleichbarer Kommunen bzw. öffentlicher Dienstleister“¹. Die Ausführungen zu einem Benchmarking auf den Seiten 356 und 357 werden diesem Anspruch nicht gerecht.“</p>	<p>Die Entscheidung über die Leistungserfüllung ist Gegenstand der kommerziellen Abwicklung. Sofern der Steuerkreis sich für den Bedarf der Nachbesserung ausspricht, kann diese während der Ausplanung noch durch den Gutachter geleistet werden.</p>
RBS	<p>„Unter Ziffer 3.2.3 der Stadtratsvorlage vom 09.11.2016 greift das Direktorium dankenswerterweise den an das RBS erteilten Stadtratsauftrag (siehe Ziffer 2 Bildungsausschuss) auf, nach dem in Abstimmung mit dem Direktorium und it@M die Empfehlungen aus dem Gutachten von Ernst&Young mit den Ergebnissen des Accenture-Gutachtens abzugleichen sind. Wir empfehlen, einen Hinweis auf die Auftragslage aufzunehmen und den Stadtrat zu informieren, dass der erteilte Prüfauf-</p>	<p>Ein entsprechender Hinweis wurde in der Stadtratsvorlage unter der Ziffer 3.3.3. aufgenommen.</p>

	trag damit erfüllt ist.“	
SKA	[...]	siehe unten bei Querschnittsreferaten

8.5. Anmerkungen zum Zusammenspiel des IT-Referats mit den Fachreferaten

Stärkung der IT		
GPR	„Die Zusammenführung der 3 Häuser unter einer organisatorischen Einheit und deren Ausstattung mit den für die Übernahme der Verantwortung für die städtische IT notwendigen Kompetenzen stärkt unsere Stadtverwaltung.“	Wir teilen die Einschätzung, dass eine starke IT auch die Stadtverwaltung stärkt.
it@M	„Mit der Zusammenfassung der ITK in einem Referat und damit der Situierung des CIO in der obersten Führungsebene der LHM wird der Bedeutung der ITK als Querschnittsthema gerecht.“ „Die kommunalen Aufgaben sind ohne entsprechende ITK nicht mehr leistbar und vorstellbar. Gerade in einer Großkommune mit den vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen kommt der ITK eine zentrale Rolle zu.“	Wir teilen die Einschätzung dass der IT eine hohe Bedeutung als Querschnittsthema zukommt.
Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessmanagement		
SKA, KR, PLAN, KVR, KULT, it@M	Auf die Bedeutung der Geschäftsstrategie und des Geschäftsprozessmanagements für eine geeignete IT-Unterstützung als aktiv zu gestaltender Bereich weisen verschiedene Referate hin. Die Stadtkämmerei schreibt z. B. „Eine ganzheitliche Sicht auf effiziente und effektive IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen lässt sich nur auf Basis einer abgestimmten, ganzheitlichen fachlichen Geschäftsstrategie und eines übergreifenden Geschäftsprozessmanagements innerhalb der LHM realisieren.“ „it@M teilt die Auffassung [...] dass die effiziente und effektive Umset-	Wir teilen die Einschätzung, dass die Effektivität und Effizienz der IT als Grundlage eine fachliche Geschäftsstrategie und ein umfassendes stadtweites Geschäftsprozessmanagement benötigt.

	zung von IT-Service-Änderungen nur dann gelingen kann, wenn auch die Fachbereiche (Business) ihr Geschäft in Form von Prozessmodellen, Fachlandkarten etc. beschreiben.“	
SKA	„Ein nachhaltig positiver Effekt ist nur dann zu erwarten, wenn im Rahmen der IT-Optimierung auf Seiten des Geschäftsprozessmanagements ebenfalls entsprechende Optimierungsmaßnahmen erfolgen.“	Wir teilen diese Einschätzung der Stadtkämmerei. Die IT alleine kann dies nicht leisten.
CIO als „Business Enabler“		
AWM, KVR, POR, RGU	<p>Die Rolle eines CIO an der Spitze des IT-Referats mit den Aufgaben „Enable the Business“ und „Engineer the Business“ lehnen mehrere Referate ab.</p> <p>Dazu formuliert das KVR: „Die Aufgaben und Funktion des CIO sollen gemäß der Rollendefinition eines CIO u.a. „Enable the Business“ und „Engineer the Business“ sein. Damit würde das IT-Referat unmittelbaren Einfluss auf die jeweilige Fachlichkeit der einzelnen Fachdienststellen nehmen. Damit werden die Referentinnen und Referenten erheblich in ihrem Antragsrecht tangiert. Die Verantwortlichkeit des Fachreferenten für den Geschäftsprozess und die Erfüllung der übertragenen, im KVR in der Regel gesetzlichen Aufgaben wäre infrage gestellt.“</p>	Wir gehen davon aus, dass das IT-Referat nicht in die fachliche und organisatorische Verantwortung der Fach-Referate und Eigenbetriebe eingreift.
it@M	„Selbstverständlich darf das IT-Referat nicht in die fachliche und organisatorische Verantwortung der Fach-Referate und Eigenbetriebe eingreifen.“	Wir teilen diese Einschätzung.
Einflussnahme auf Vorhaben		
KVR, AWM, POR, KR, RGU	<p>Mehrere Einheiten sehen die Einflussnahme auf die Entscheidung über Vorhaben durch den Vorschlag der Gutachter als entzogen an.</p> <p>Z.B. KVR: „Die Verantwortung im</p>	Es wird Aufgabe der organisatorischen Ausplanung sein, die fachlich notwendigen Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten sicherzustellen.

	<p>Prozess der IT-Vorhabensplanung, also die Frage, welche IT-Vorhaben ob und wann umgesetzt werden, soll nach Vorschlag des Gutachtens auf das IT-Referat übergehen. [...] Die Referate können somit nur noch mittelbar auf die Notwendigkeit der Umsetzung ihrer Bedarfe Einfluss nehmen.“</p> <p>Z. B. RGU: „Zudem soll die Priorisierung von IT-Vorhaben künftig ausschließlich im IT-Referat und lediglich nach technischer Notwendigkeit erfolgen.“</p>	
SOZ, RAW, RBS, PLAN	<p>Mehrere Einheiten sehen die Einflussnahme auf die Entscheidung über Vorhaben auch bei Entscheidung zur Umsetzung des Vorschlags der Gutachter als noch gestaltbar an bzw. halten das Gutachten an der Stelle für unklar.</p> <p>Z. B. SOZ: „Es müssen - trotz einer Neuorganisation der IT - für die Fachreferate die Steuerungsmöglichkeiten ihrer jeweiligen IT-Vorhaben bestehen bleiben“</p>	Es wird Aufgabe der organisatorischen Ausplanung sein, die fachlich notwendigen Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten sicherzustellen.
Verortung der Budgethoheit in Bezug auf das IT-Budget		
RAW, POR, KULT, RGU, KVR, PLAN	<p>Mehrere Einheiten sehen die Budgethoheit durch den Vorschlag der Gutachter als entzogen an.</p> <p>Z.B. RAW: „Ebenso kritisch ist, dass die dezentrale Personal- und Finanzhoheit nicht mehr vor Ort angesiedelt sein soll. [...] Das RAW lehnt daher den dargestellten Verlust über die dezentrale Personal-, Finanz- und IT-Hoheit ab.“</p>	Bzgl. der Zuordnung des IT-Budgets besteht Klärungsbedarf im Rahmen der organisatorischen Ausplanung.
SOZ, it@M	<p>Mehrere Einheiten sehen die Budgethoheit durch den Vorschlag der Gutachter als gestaltbar oder widersprüchlich und aufzulösend an.</p> <p>Z.B. it@M: „Eine weitere zwingend aufzulösende Frage ist das Thema „Budgethoheit“. Im Gutachten wird zwar die Grundaussage getroffen, dass das gesamte IKT-Budget im künftigen Referat liegen soll. Aus dem Gutachten (Tabelle 37 S. 258) ist u. a. die Budgetplanung für Vor-</p>	Bzgl. der Zuordnung des IT-Budgets besteht Klärungsbedarf im Rahmen der organisatorischen Ausplanung.

	haben auch im Fachreferat vorge- sehen.“	
Verortung der Personalhoheit in Bezug auf das IT-Personal		
RGU, RAW, KULT, it@M	Mehrere Einheiten sehen die IT- Personalhoheit durch den Vor- schlag der Gutachter als entzogen an.	Bzgl. der Zuordnung des IT-Per- sonals im Bereich der FKS zum IT-Referat oder zu Fachreferat und Eigenbetrieb besteht Detail- klärungsbedarf im Rahmen der or- ganisatorischen Ausplanung. Die verantwortlichkeiten für das Per- sonal ergeben sich dann entspre- chend
Anmerkung zur „Fachliche Koordinierungsstellen“		
BAU	Aus Sicht des BAU ist eine „Fachliche Koordinierungsstelle“ verzicht- bar: „Eine zentrale Ansprechstelle in den Fachreferaten - jedoch ohne IT-Fachaufgaben und -Personal - hält das Baureferat für zweckmä- ßig. Der Sinn einer sogenannten „Fachlichen Koordinierungsstelle“ sowie einer neuen Rolle „Key User“ in den Fachreferaten (vgl. Gutachten Seite 236 - 239) er- schließt sich jedoch nicht.“	Es hat sich bereits gezeigt, dass eine singuläre Lösung für ein Re- ferat, in diesem Fall das Koope- rationsmodell nur für das Baure- ferat (die Kleinsteinheit Markthal- len München wird hier nicht be- trachtet, da sie keine dIKA-Struk- tur aufweist), sich als nicht güns- tig darstellt. Deswegen sollte in der organisatorischen Ausgestal- tung eine durchgängige Struktur für alle Referate und Eigenbetrie- be gefunden werden.
it@M, KVR, POR, RAW, SOZ, RBS, SKA	Aus Sicht mehrerer Einheiten ist die Verantwortung einer „Fachliche Koordinierungsstelle“ zu schärfen: Z. B. it@M „In den vorgeschlagen- en fachlichen Koordinierungsstel- len (FKS) verwischen sich aber die Lösungsverantwortungen.“	Bzgl. der Verantwortung der fach- lichen Koordinierungsstelle be- steht Schärfungsbedarf im Rah- men der organisatorischen Aus- planung.
KR, KULT, KVR, RAW, PLAN	Mehrere Einheiten lehnen die „Fachliche Koordinierungsstelle“ als Ersatz der dIKA ab: Z. B. KR: „Die Einrichtung von Stellen mit nur noch fachlichen Ko- ordinierungsaufgaben in den Refe- raten bzw. den Aufbau von Kun- denzentern in Verbindung mit der Übertragung von Aufgaben des 1st-Level-Supports an Key User in den Fachbereichen in der vorge- schlagenen Form ist keine ad- äquate Alternative zu den derzeitigen dIKAs; [...]“	Wir nehmen die Ausführungen zur Kenntnis und bedanken uns für die Erläuterungen.

Aussagen zur Zweistufigkeit		
it@M	<p>„Ein weitere Grundforderung, von it@M wird [...] grundsätzlich gelöst: Die Abschaffung der Zweistufigkeit bei der Leistungserbringung.“</p> <p>„Derzeit haben die Fachbereiche, Anwenderinnen und Anwender bis hin zu Bürgerinnen und Bürger bei ITK-Leistungen zwei oder teilweise mehr Ansprechpartner [...].“</p> <p>„Wir halten die in Szenario 3 dargestellte Einstufigkeit jedoch für nicht ausreichend geklärt und ausgestaltet. Gerade die Schnittstelle des IT-Referats zu den Kunden muss sehr klar festgelegt sein.“</p>	Bzgl. der Zweistufigkeit verweisen wir auf die Ausführungen zur Verantwortung der fachlichen Koordinierungsstelle und den bestehenden Schärfungsbedarf im Rahmen der organisatorischen Ausplanung.
SKA	<p>Zwei-Stufigkeit der Leistungserbringung:</p> <p>„Für eine effektive und effiziente Leistungsbeziehung zwischen dem Business und der IT müssen neben den entsprechenden Prozessen auch Organisationseinheiten definiert werden, die als organisatorische Brückenköpfe in der „Geschäftsbeziehung“ zwischen Business und IT fungieren.“</p>	Bzgl. der Zweistufigkeit verweisen wir auf die Ausführungen zur Verantwortung der fachlichen Koordinierungsstelle und den bestehenden Schärfungsbedarf im Rahmen der organisatorischen Ausplanung.
AWM	Der AWM sieht weiterhin „eine zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen“.	Bzgl. der Zweistufigkeit verweisen wir auf die Ausführungen zur Verantwortung der fachlichen Koordinierungsstelle und den bestehenden Schärfungsbedarf im Rahmen der organisatorischen Ausplanung.
RGU	„Viele Probleme werden der zweistufigen Serviceerbringung zugeschrieben. Es wird behauptet, dass sich diese Probleme mit einem IT-Referat erledigen. Aus Sicht des RGU werden die Schnittstellen jedoch nicht „deutlich verringert“, sondern nur auf die Abteilungen des IT-Referats verlagert.“	Bzgl. der Zweistufigkeit verweisen wir auf die Ausführungen zur Verantwortung der fachlichen Koordinierungsstelle und den bestehenden Schärfungsbedarf im Rahmen der organisatorischen Ausplanung.
Aussagen zur Gremienstruktur		
KR, PLAN, SKA, SOZ, Kult	Es wird als problematisch gesehen, dass nur IT-Entscheider in der Gremienstruktur berücksichtigt	Bzgl. der Gremien wird erst die organisatorische Ausplanung die notwendige Klarheit bringen können.

	<p>sind.</p> <p>Z. B. KR: „Ein weiteres Indiz für die zunehmende Entfernung der IT von den Geschäftsprozessen und damit von den fachlichen Bedarfen ist die Einrichtung von zahlreichen Entscheidungsgremien und Boards, in denen nur Entscheider der IT vertreten sind.“</p>	nen.
SKA, KR	<p>Die Gremienstruktur soll in Richtung der Fachbereiche geöffnet werden.</p> <p>Z. B. SKA: „Sowohl aus Sicht des Fach- als auch des Querschnittsreferats Stadtkämmerei ist es für eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Fachreferaten und zentraler IT unumgänglich, auch fachliche Abstimmungsgremien in den verschiedenen, operativ agierenden Entscheidungsebenen zu etablieren. Die Gremien der Referentinnen und Referenten sowie der Stadtdirektorinnen und Stadtdirektoren fungieren dabei als oberste Eskalationsebenen bzw. als oberste strategische Entscheider / Taktgeber.“</p>	Bzgl. der Gremien wird erst die organisatorische Ausplanung die notwendige Klarheit bringen können.
SKA	„Des Weiteren müssen die Gremien innerhalb des IT-Referates sicher stellen, dass es aus den Kundencentern heraus nicht jeweils einen tunnelartigen Blick auf die betreuten Referate gibt“.	Bzgl. der Gremien wird erst die organisatorische Ausplanung die notwendige Klarheit bringen können.
KVR	„Die neuen IT-Gremien sehen keine Beteiligung des Personalrats vor. Der Einfluss des Personalrats und damit die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinkt.“	Bzgl. der Gremien wird erst die organisatorische Ausplanung die notwendige Klarheit bringen können.
SKA	„Im Gutachten wird hierzu nur ausgeführt, dass in den bestehenden Gremien der Referentinnen und Referenten sowie der Stadtdirektorinnen und Stadtdirektoren kein Tagesordnungspunkt IT vorgesehen ist und dieser ergänzt werden sollte.“	Bzgl. der Gremien wird erst die organisatorische Ausplanung die notwendige Klarheit bringen können.
it@M	„Der IT-Beirat ist eine Institution,	Bzgl. der Gremien wird erst die

	welche auf das bisherige Konstrukt zugeschnitten und nur wegen des 3 Häusermodells ins Leben gerufen worden ist. Mit dem Zielszenario erübrigt sich dieses Gremium. Das gleiche gilt auch für den dIKA-Rat.“	organisatorische Ausplanung die notwendige Klarheit bringen können.
Stärkung des IT-Know-how in den Fachbereichen		
SKA	<p>„Ein optimales Zusammenspiel zwischen Fachanforderung und IT kann nur dort funktionieren, wo entsprechendes gegenseitiges Know-How und Verständnis [...] vorhanden ist. Der in der IT stattfindende Veränderungsprozess hat Auswirkungen auf alle Arbeitsplätze / Arbeitsbereiche der Landeshauptstadt München.“</p> <p>„Wichtig ist es daher, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer offenen Kommunikation über die anstehenden Veränderungsprozesse zu informieren [...]. Von den Führungskräften und der Stadtspitze müssen dahingehend klare Signale ausgehen. [...] detailliertes Kommunikationskonzept [...]“</p> <p>„[...] sollte auch ein Kulturwandel bei der LHM im Umgang mit der IT eingeleitet werden.“</p> <p>„Auch auf Seiten der Fachbereiche ist das Niveau des IT-Wissens anzuheben. Fachseite und IT sind auf dem Weg, noch elementarer verknüpft zu werden.“</p> <p>„Die Digitalisierung der Prozesse muss als Gemeinschaftsaufgabe von Fachseite und IT verstanden werden. Die digitale Transformation [...] wird die Verwaltung in den nächsten Jahren nachhaltig verändern. Diese Aufgabe kann nicht der IT alleine überlassen werden. Wenn die IT wie bisher alleine als Treiber [...] auftritt und Widerstände auf der Fachseite nicht abgebaut werden, wird dies weiter zu Frustration und Demotivation der IT-Schaffenden führen und der notwendige grundlegende Wandel in der IT-Unterstützung der Prozesse</p>	Wir teilen diese Einschätzung.

	wird nicht gelingen.“	
Weitere Anmerkungen zum Zusammenspiel IT-Referat und Fachbereiche		
it@M	<p>„Eine weitere Schwachstelle stellt die Stadtratsbefassung dar. [...], wenn z. B. Sachkosten oder konzeptionelle fachliche Teile enthalten sind. [...] Hier entscheidet erst der Fachausschuss über den „Konzeptionellen Teil“, also inhaltliche Gestaltung von originären Referatsthemen, im Anschluss daran der IT-Ausschuss über die ITK-Lösung.“</p> <p>„Es werden also zwei unterschiedliche Stadtratsausschüsse zum gleichen Thema befasst. Wie mit einem Dissens, also unterschiedliche Entscheidungen, umgegangen werden soll wird im Gutachten nicht beschrieben.“</p> <p>„Auch ist es richtig das Anforderungsmanagement als frühen Schritt der IT-Leistungserbringung im IT-Referat anzusiedeln [...].“</p> <p>Ohne [...] Klärung besteht das Risiko, dass die FKS zum „dIKA2.0“ werden und IT-Leistungserbringung mehrstufig bleibt.</p> <p>„Wir empfehlen, dass Projekte mit IT-Anteil vom IT-Referat geleitet werden.“</p> <p>„Wir empfehlen weiterhin, dass wie vorgeschlagen die „Business-Seite“ die Anforderungen erhebt, aber die Fachkonzepte vom IT-Referat geschrieben und dann dem Kunden zur Qualitätssicherung und Abnahme vorgelegt werden.“</p>	Hier wird erst die organisatorische Ausplanung die notwendige Klarheit bringen können.
PLAN	<p>„Für die IT-technische Entwicklung, Umsetzung und Betreuung des laufenden Betriebes sind hohe Fachkenntnisse erforderlich [...]. Die Prozesse in der IT- Vorhabensplanung im Referat für Stadtplanung und Bauordnung sind stark davon geprägt, dass die IT-Schaffenden zum Teil fachliche Studienabschlüsse vorweisen müssen.“</p>	Wir teilen die Einschätzung, dass IT-Schaffende teilweise tief in der Fachlichkeit beheimatet sein müssen, insbesondere, wenn sie im Bereich Anforderungsmanagement tätig sind.

Gesamtbeurteilungen zum Zusammenspiel IT und Fachlichkeit		
KR	„In Summe nimmt die vorgeschlagene Lösung den Referaten nahezu jedwede Einflussmöglichkeit auf die fachlich qualifizierte IT-Unterstützung ihrer Bereiche und somit auf die Effizienz ihrer Geschäftstätigkeit ...“	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.
KVR	„Dies wäre im stadtweiten Kontext einzigartig und würde die Steuerungsbefugnisse der klassischen Querschniteinheiten wie POR oder Stadtkämmerei deutlich übersteigen.“	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.
MHM	„Das Business ist der Kunde, der von dem IT-Referat den gewünschten Service erhält.“	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.
RGU	„Zudem soll die Priorisierung von IT-Vorhaben künftig ausschließlich im IT-Referat und lediglich nach technischer Notwendigkeit erfolgen.“ „Laut den dargestellten Kompetenzen und Aufgaben würde der IT-Referent unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit des Referats erhalten.“ „Das Gutachten betrachtet die Sachverhalte ausschließlich aus der IT-Perspektive. Die Kundenanforderungen der Fachreferate und die gesamtstädtische Sicht werden weitgehend außen vor gelassen. Einbußen in der Leistungsfähigkeit aller Referate sind daher zu befürchten.“	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.
RAW	„Die vom Gutachter dargestellten Vorteile bei direkten Abstimmungen zwischen dem IT-Referat und den Anwendern ohne zwischengelagerte dIKAs sind aus Sicht des RAW zu bezweifeln.“ „Insgesamt ist mittelfristig zu erwarten, dass die IT-Schaffenden in erster Linie die Interessen des IT-Referates vertreten, die Durchsetzungsmöglichkeiten der Belange	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.

	der Referate werden geschwächt werden.“	
RBS	„Insbesondere ist für das RBS nicht deutlich, wie eine sachgerechte Zuordnung der Leistungen für die Fachreferate im Allgemeinen und das RBS im Speziellen sichergestellt wird und wie berechnete geschäftskritische Fachinteressen durchgesetzt werden können.“	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.
SKA	Kundencenter (KC) und „Fachlichen Koordinierungsstellen (FKS)“: „Diesen beiden Organisationseinheiten kommt in Bezug auf die Stärkung des Zusammenspiels von Business und IT,[...] eine Schlüsselrolle zu.“ „[...] weist das vorgelegte Gutachten zudem in der Beschreibung möglicher Lösungsszenarien einige Schwachstellen auf, die [...] einen breiten individuellen Interpretationsspielraum zulassen, was den erfolgreichen Aufbau eines IT-Referats, dessen organisatorische und prozessuale Eingliederung in den „Gesamtkonzern LHM“ und die angestrebte Leistungsfähigkeit nachhaltig konterkarieren könnte. Diese Schwachstellen sollten vor dem Beginn des Umsetzungsprojekts behoben werden.“	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.
SOZ	„Die Heterogenität der Aufbauorganisation der LHM [...] wird im Gutachten zwar erwähnt. Im vorgeschlagenen Lösungsszenario ist [...] nicht ausreichend berücksichtigt.“	Wir verweisen auf die bisherigen Kommentare in Kapitel 8.5 bzgl. der noch notwendigen Ausplanung.

8.6. Anmerkungen zur Arbeitskultur und Gesamtbelastung

Orientierung und Ausrichtung		
AWM, Kult, it@M, KVR, PLAN, RGU, SKA, MHM	Letztlich sind Bürgerinnen und Bürger Ziel des Wertbeitrags der IT. Dazu formulieren die Einheiten unterschiedlich z. B. AWM: „Das Ziel	Das Direktorium teilt diese Auffassung.

	sollte darüber hinaus sein [...] in der Gesamtstadt „Wir sind eine Stadt“ zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger.“	
Motivation und Belastung		
RAW, GPR, KULT, SKA, KVR, POR, RGU, it@M, PLAN	<p>Zu Erhalt der Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten und Führungskräfte in der IT sowie Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte:</p> <p>Beispielhaft für die Einheiten formuliert das RGU: „Die Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht ausreichend betrachtet. Die menschlichen Faktoren wie Motivation, Bindung zum Referat, Ängste und Verunsicherung werden deutlich unterschätzt. Dies kann zumindest mittelfristig zu geringerer Leistungsfähigkeit der IT und damit zur Belastung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LHM führen.“</p>	Motivation und Belastung der Beschäftigten sind von zentraler Bedeutung bei der geplanten umfassenden Veränderung. Es ist unseres Erachtens wichtig, diesen Faktoren einen angemessenen Raum zu geben.
AWM, RBS, it@M, KVR, MHM, RAW, KOM, KR	<p>Einige Einheiten befürchten eine negative Auswirkung auf die Gesamtleistungsfähigkeit der IT der LHM.</p> <p>Beispielhaft formuliert der AWM: „Durch die ganz massiven Aufwände, die für die Gründung und Ausprägung eines IT-Referats entstehen würden, sehen wir die deutliche Gefahr, dass damit der Fortschritt der IT eher gefährdet als gefördert wird.“</p>	Im Rahmen von MIT-KonkreT gab es – wie typisch bei Umorganisationen - eine Phase während der Umorganisation, in der die Leistung stark durch den Organisationsprozess gebunden war und deshalb nur in geringerem Umfang für IT-fachliche Arbeiten zur Verfügung stand.
RBS	<p>„Nach dem Accenture-Gutachten würde die gleichzeitige Integration des pädagogischen IT-Bereichs sowie auch die Integration vor einer Umstrukturierung die IT-Organisation der LHM massiv überlasten. Diese Feststellung ist nachvollziehbar [...]“.</p> <p>„Allein für die Transition der RBS Verwaltungs-IT in eine gesamtstädtische Lösung sind für STRAC und it@M beispielsweise mehr als 2.000 Personentage an Projektauf-</p>	Wir teilen diese Einschätzung.

	wand vorgesehen.“	
KVR, AWM, SKA, Kult	<p>Die erneuter Veränderung wirkt sich auch auf Motivation und Belastung in den Fachbereichen der LHM aus und muss dort erklärt werden:</p> <p>Z. B. AWM: „Wir halten es für sehr zweifelhaft, dass den Kolleginnen und Kollegen, die nicht in der IT arbeiten, der Nutzen und die Kosten einer derart groß dimensionierten Umorganisation verdeutlicht werden kann.“</p> <p>KVR: „Eine weiterwachsende Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation und eine damit einhergehende erhöhte Ausfallquote und Personalfuktuation, gerade in den sehr sensiblen Parteiverkehrsbereichen ist zu befürchten.“</p>	Motivation und Belastung der Beschäftigten sind von zentraler Bedeutung bei der geplanten umfassenden Veränderung. Es ist unseres Erachtens wichtig, diesen Faktoren einen angemessenen Raum zu geben.
Notwendige zeitliche Anpassungen und Unterstützung		
RAW, it@M	<p>Einige Bereiche stellen den Zeitplan des Umorganisation in Frage oder Fordern dessen Anpassung:</p> <p>Z. B. RAW „Bei der Bearbeitung von derart vielen und großen Infrastrukturprojekten parallel zur Schaffung eines neuen Referats inkl. der organisatorischen Auswirkungen ist die Zielerreichung in Frage zu stellen. Der [...] erarbeitete Zeitplan ist für die Umsetzung mit den zahlreichen parallel laufenden Aktivitäten als nicht realistisch anzusehen.“</p>	Das Spannungsfeld von Vorhabensstau-Abbau und zu umfangreichem Vorhabensportfolio wird nach unserer Einschätzung die IT noch eine längere Zeit begleiten.
GPR, it@M, SKA, AWM	<p>Für den Übergang wird Unterstützung durch Sourcing Modelle, Partner und Externe gefordert:</p> <p>„Die Einbeziehung eines leistungsfähigen Ertüchtigungspartners (...) kann [...] erreichte Belastungsgrenzen kompensieren.“</p>	Unterstützung durch Externe wird unabdingbar sein, muss aber im in einem Rahmen bleiben, bei dem die Organisation die Externen noch steuern kann. Es wird auch wesentlich sein, im Sinne von 80 – 20 nicht die perfekte Lösung anzustreben, sondern das Machbare umzusetzen.
Spannungen und Konflikte		
BAU, it@M	Aus Sicht einiger Referate verringern sich mit dem IT-Referat die	Zum jetzigen Zeitpunkt ist unseres Erachtens eine Einschätzung

	<p>Spannungen und Konflikte, die derzeit im 3-Häuser-Modell bestehen:</p> <p>Das Baureferat formuliert z. B. „Gerade an den Schnittstellen zwischen den jetzt vorhandenen '3 Häusern' liegen derzeit aber die meisten Probleme und würden somit nicht behoben.“</p>	<p>zu diesen Aspekten kaum möglich, da sie generell eher durch Personen als durch Strukturen geprägt werden.</p>
KULT, RGU	<p>Aus Sicht einiger Referate verlagern sich mit dem IT-Referat die Spannungen und Konflikte nur, die derzeit im 3-Häuser-Modell bestehen:</p> <p>Das KULT formuliert hier: „Im Gutachten wird darauf verwiesen, dass „Reibungen zwischen den Organisationseinheiten, Steuerung mit unterschiedlichen Interessen, Altlasten aus derzeit von und vor MIT-KonkreT, kulturelle und weitere Barrieren dazu führen, dass nur die aktuellsten und dringendsten Themen behandelt werden.“ Reibungen zwischen der IT und den Fachbereichen wird es immer geben, [...]. Daher werden diese Reibungen künftig lediglich auf einer anderen Ebene stattfinden.“</p> <p>Das RGU verdeutlicht „[...] dass interne Schnittstellen oft ebenso große Barrieren darstellen.“</p>	<p>Zum jetzigen Zeitpunkt ist unseres Erachtens eine Einschätzung zu diesen Aspekten kaum möglich, da sie generell eher durch Personen als durch Strukturen geprägt werden.</p>
AWM	<p>Aus Sicht von AWM verschärfen sich mit dem IT-Referat die Spannungen und Konflikte nur, die derzeit im 3-Häuser-Modell bestehen:</p> <p>„Dann treffen die IT-Interessen auf die Ergebnisverantwortung in den Referaten und es besteht aus gesamtstädtischer Sicht die Gefahr, dass sich die Konflikte dadurch noch vergrößern.“</p>	<p>Zum jetzigen Zeitpunkt ist unseres Erachtens eine Einschätzung zu diesen Aspekten kaum möglich, da sie generell eher durch Personen als durch Strukturen geprägt werden.</p>
RAW	<p>Keinen Zusammenhang zwischen Organisation einerseits und Spannungen und Konflikten andererseits sieht das RAW schreibt:</p> <p>„Die Möglichkeit, die Beseitigung historisch gewachsener Konflikt-</p>	<p>Zum jetzigen Zeitpunkt ist unseres Erachtens eine Einschätzung zu diesen Aspekten kaum möglich, da sie generell eher durch Personen als durch Strukturen geprägt werden.</p>

	verhältnisse anzugehen, besteht unseres Erachtens in jeder Organisationsstruktur [...].“	
Notwendige Kulturelle Veränderung		
SKA	„In der IT [...], muss eine Kultur des Wandels einziehen, um für Veränderungen gerüstet zu sein. [...] bedeutet [...], dass künftig mehr als heute die ständige Renovierung von Systemen / Applikationen notwendig sein wird.“	Wir teilen diese Einschätzung.
GPR	„Für den Erfolg ist die gemeinsame Überwindung der durch das Gutachten aufgezeigten kulturellen Probleme unabdingbar. Es geht nicht nur darum „Eine IT“ fit für München, sondern vielmehr „Unsere IT“ fit für München zu machen.“	Wir teilen diese Einschätzung.
it@M	„Aus der Gründungsphase von it@M wissen wir, dass die Zusammenführung verschiedener Organisationseinheiten unterschiedliche Kulturen zusammenbringt. Daraus eine neue, von allen akzeptierte und gelebte Kultur entstehen zu lassen, bindet ebenfalls viel Energie bei allen Betroffenen.“	Wir teilen diese Einschätzung.
SKA	„Im Rahmen der Aktivitäten des Veränderungsmanagements sollte auch ein Kulturwandel bei der LHM im Umgang mit der IT eingeleitet werden.“	Wir teilen diese Einschätzung.
Entwicklungsmöglichkeiten und tarifrechtliche Auswirkungen bei den Fachlichen Koordinierungsstellen		
POR	„Die Definition einer homogenen Beschäftigtengruppe für die Dienstkräfte des IT-Referates ist derzeit keine Option. [...] handelt es sich bei den IT-Beschäftigten gerade um keine homogene Beschäftigtengruppe, was bereits aus der sehr heterogenen Ausbildung und den Studienrichtungen, die in der IT vorzufinden sind, abzuleiten ist. So sind in der IT viele Fachrichtungen vertreten, die referatsübergreifend, stadtweit einsetzbar sind. [...] Eine zentrale Personalgewin-	Sollte es zu einer negativen Entscheidung zur „homogenen Beschäftigtengruppe kommen, halten wir es für erforderlich, dass die in den Referaten verbleibenden Kolleginnen und Kollegen weiterhin IT-Schaffende (mit Stellenvermerk IT) bleiben.

	<p>nung durch das POR ist daher aus Gründen der Mobilität und Wahrung der Chancengleichheit weiterhin erforderlich. [...] Zudem werden auch zukünftig im Rahmen der Umsetzung der neuen Entgeltordnung die IT-Stellen in der 4. Qualifizierungsebene nach den allgemeinen Fallgruppen bewertet, für deren tarifkonforme Auslegung das POR stadtweit verantwortlich ist.“</p>	
SOZ, RGU, SKA	<p>Mehrere Referate geben tarifrechtliche Auswirkungen zu bedenken:</p> <p>Z. B. das SOZ formuliert: „Die Neuorganisation der IT hat [...] unmittelbare Auswirkung auf die bisherigen IT-Schaffenden. Es muss sichergestellt werden, dass sich für den betroffenen Personenkreis keine Nachteile [...] ergeben.“</p>	Wir teilen die Einschätzung, dass dieser Aspekt bei der organisatorischen Ausplanung berücksichtigt werden muss.
POR, KVR, SKA, RAW	<p>Mehrere Referate halten Änderungen an den Rollen der IT für erforderlich:</p> <p>Das POR formuliert beispielsweise: „Das POR geht davon aus, dass im Rahmen der Umstrukturierung der IT-Häuser Änderungen an den bestehenden Rollen notwendig werden, da die bisherige Struktur der Rollen auch auf das „3-Häuser-Modell“ referenziert hat.“</p>	Wir teilen die Einschätzung, dass dieser Aspekt bei der organisatorischen Ausplanung berücksichtigt werden muss.
SKA	<p>„Sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den FKS nicht mehr den IT-Schaffenden zugerechnet werden, muss schnellstmöglich Klarheit über die Vergleichbarkeit in puncto Bewertung der Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Fachkarrieren), Zulagen etc. geschaffen werden, um dem Risiko einer Abwanderung aus den FKS in die IT entgegen zu wirken.“</p>	Da das IT-Referat keinen homogenen Personalkörper haben wird (vgl. Stellungnahme des POR), gibt es unseres Erachtens keinen Grund, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der FKS in den Referaten nicht weiterhin IT-Schaffende bleiben.

8.7. Weitere Anmerkungen der Querschnittsreferate

8.7.1. Anmerkungen des POR

Exzerpt aus der Stellungnahme des POR	Kommentar
---------------------------------------	-----------

<p>„Auch wenn der externe Gutachter dazu nicht beauftragt wurde, so ist es doch unabdingbar - und den städtischen Regularien entsprechend, dass für die vorgeschlagene Umorganisation eine umfassende Kosten-Nutzen-Betrachtung durch das Direktorium durchgeführt wird.“</p>	<p>Dies kann nur Gegenstand der weiteren Ausplanung sein und muss von den jeweiligen Verantwortlichen für diese Ausplanung mit Unterstützung des externen Gutachters erfolgen.</p>
<p>„Sollte dies aus übergeordneten oder zeitlichen Erfordernissen heraus derzeit nicht möglich sein, so wird vom POR eine umfassende Kosten-Nutzen-Analyse im Rahmen der weiteren Ausplanung der Neuorganisation der IT-Bereiche empfohlen, um diese dann dem Stadtrat im Herbst 2017 vorlegen zu können.“</p>	<p>Dies kann nur Gegenstand der weiteren Ausplanung sein und muss von den jeweiligen Verantwortlichen für diese Ausplanung mit Unterstützung des externen Gutachters erfolgen.</p>
<p>„[...] wird empfohlen, das wenig ausdifferenzierte Projekt bzw. Programmdesign entsprechend seinen unterschiedlichen Inhalten aufzubauen und auch die Linienverantwortung stärker zu berücksichtigen und direkt in Anspruch zu nehmen.“</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen Anpassungen.</p>
<p>„Nicht ersichtlich ist daraus, wer als Auftraggeber für das Projekt/Programm fungiert, wer den Programmleitungskreis leitet und wie dort Entscheidungen getroffen werden sollen. Gleiches gilt für den Projektlenkungsausschuss.“</p>	<p>Dies festzulegen wird Gegenstand der weiteren Ausplanungen sein.</p>
<p>„Im weiteren sind die unter der Programmleitung angesiedelten Projekte 1 mit 11 hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung nicht auf einer inhaltlichen und strategischen Ebene einzuordnen.“</p>	<p>Dies kann nur Gegenstand der weiteren Ausplanung sein.</p>
<p>„Die [...] Projekte eins mit zehn unterscheiden sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung.“</p> <p>„Einmal sind dies die Themen, die sich mit der Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation befassen und die Einrichtung des neuen IT-Referats zum Ziel haben (Projekt Nr. 9) und zum anderen die Themenstellungen, die die inhaltliche Erüchtigung der IT zum Ziel haben (Projekte Nr. 1 mit 7).“</p> <p>„Die Einbindung beider Projektkategorien in eine einheitliche Projektstruktur erhöht die Komplexität unnötigerweise und reduziert den wichtigen Fokus auf das Reorganisationsprojekt „Organisationsstruktur der IT“ einschließlich der in Teilen zugehörigen Themen „IT-Personal“ (Projekt Nr. 8) und „Finanzen“ (Projekt Nr. 10).“</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen Anpassungen.</p>
<p>„Das Reorganisationsprojekt, das verantwortlich ist, die Prozesse und Strukturen für das neue IT-Referat zu schaffen, die Ressourcen [...] zu planen und die Stellenübertragungen und Personalübergänge zu organisieren ist [...] als eigenständiges Reorga-</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen Anpassungen.</p>

<p>nisationsprojekt im Auftrag des OB aufzusetzen.“</p> <p>„Sinnvollerweise wird dieses Projekt ergänzt um Teile der Umsetzungsprojekte „IT Personal“ [...] und „Finanzen“ [...].“</p>	
<p>„Die an dieser Stelle nicht aufgezählten „Ergebnisse der Umsetzungsprojekte“ „IT-Personal“ und „Finanzen“ sind typische Linienaufgaben [...].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimierungsquote der Stellenbesetzungen • Kompetenzmanagement • Prüfung und Anpassung von Arbeitsverträgen“ 	<p>Wir stimmen dieser Einschätzung grundsätzlich zu in Bezug auf die Stellenbesetzungsquote und die Prüfung und Anpassung von Arbeitsverträgen, beim Kompetenzmanagement verweisen wir auf das noch laufende Nachfolgeprojekt von MIT-KonkreT zum IT-Kompetenzmanagement, das auch gemäß den Aussagen des Gutachters fortgeführt werden muss und rechtzeitig vor dessen Ende mit dem stadtweiten Kompetenzmanagement harmonisiert werden muss.</p>
<p>„Bei dieser Zuordnung der Themen zum Projekt „Reorganisation“ bzw. auf die „Linie“ erübrigen sich die Einzelprojekte „Personal IT“ (Projekt Nr. 8) sowie „Finanzen“ (Projekt Nr. 10).“</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen Anpassungen.</p>
<p>„Wichtig für das Reorganisationsprojekt ist es, die Rahmenbedingungen der Einrichtung transparent im Projektauftrag zu formulieren und im Sinne des Veränderungsmanagements deutlich zu machen, welche Kommunikations- und Beteiligungsprozesse angedacht sind. Dies ist wichtig und dient dazu, keine Erwartungen bei den betroffenen Beschäftigten zu wecken, die letztlich nicht erfüllt werden können.“</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen Anpassungen.</p>
<p>„Wichtig für das Reorganisationsprojekt ist es, [...] Projektauftrag zu formulieren und [...] deutlich zu machen, welche Kommunikations- und Beteiligungsprozesse angedacht sind.“</p>	<p>Dies festzulegen wird Gegenstand der weiteren Ausplanungen sein.</p>
<p>„Als Lenkungskreis für das Reorganisationsprojekt empfiehlt sich die Referentenrunde [...]. Letztentscheider bei Dissenzen ist der OB. Das Reorganisationsprojekt ist frühest möglich zu starten (...).“</p>	<p>Dies festzulegen wird Gegenstand der weiteren Ausplanungen sein.</p>
<p>„Die Umsetzungsprojekte 1 mit 7 können wie im Gutachten vorgeschlagen unter einer Programmleitung, beauftragt aus dem IT-Referat aufgesetzt werden.“</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen Anpassungen.</p>
<p>„POR Das Projekt Nr. 11 „Veränderungsmanagement“ kann aus organisatorischer Sicht nicht als</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen</p>

<p>thematisch eigenständiges Projekt bezeichnet werden. Veränderungsmanagement ist impliziter Bestandteil der Projekte 1 mit 10 in jeweils sehr unterschiedlicher Intensität und Ausprägung.“</p>	<p>Anpassungen.</p>
<p>„Bei der vorgeschlagenen Organisationsform reduzieren sich die erforderlichen Projektleitungen von 11 auf 8 [...]. Wobei der Gutachter nur die beiden Funktionen für die Programmleitungen [...] explizit als zusätzlich aufführt. Die Projektleitungen finden an dieser Stelle keine Erwähnung was den Schluss zulässt, dass der Gutachter von einer Besetzung aus dem vorhandenen Stammpersonal ausgeht. Gleiches gilt für die beiden Stellen für das Projektmanagement-Office.“</p>	<p>Wir verweisen auf die in der Beschlussvorlage vorgenommenen Anpassungen.</p>
<p>„Die vom Gutachter ausgewiesenen zusätzlich erforderlichen Personalressourcen u.a. für das Thema IT-Personal (Seite 287) sind entsprechend dem vorgeschlagenen Projektdesign unmittelbar dem Projekt zugewiesen.“</p> <p>„Nicht berücksichtigt ist dabei, dass gewisse Arbeiten wie dargestellt sinnvollerweise in der Linie zu erledigen sind. Diese Projektressourcen sind dem POR entsprechend zur Verfügung zu stellen.“</p>	<p>Dies festzulegen kann nur Gegenstand der weiteren Ausplanungen sein.</p>
<p>„Im Beschluss wird darauf abgestellt, dass bis Mitte 2017 [...] auch die Projektleitungen und die Stellen für das Projektmanagement-Office zur Verfügung stehen sollen. [...] wird darauf hingewiesen, dass diese zeitliche Vorgabe nur einzuhalten ist, wenn umgehend nach der Beschlussfassung die Voraussetzungen vorliegen, dass das POR die entsprechenden Ausschreibungen veranlassen kann.“</p>	<p>Dies ist für die IT-Schaffenden so geplant.</p>
<p>„Bei einem „Neuaufsetzen von IT-Personalcontrolling“ muss auf ein gutes Zusammenspiel zwischen dezentralem IT-Personalcontrolling und gesamtstädtischen Personalcontrolling geachtet werden.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung.</p>
<p>Unter der Überschrift „Einsatz von LiMux im POR“ stellt das POR detailliert dar, wie sich der Einsatz des Basisclient in der täglichen Arbeit darstellt.</p>	<p>Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.</p>
<p>Unter der Überschrift „Erhöhte Komplexität der IT-Arbeitsplätze durch mehrere Betriebssysteme“ stellt das POR detailliert dar, wo das POR höhere Aufwände durch die Komplexität zweier Client-Welten erfährt.</p>	<p>Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.</p>
<p>Unter der Überschrift „Sicherstellung einer bedarfsgerechten Funktionalität“ stellt das POR detailliert dar, wo funktionelle Einschränkungen beim Basiscli-</p>	<p>Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu neh-</p>

ent in der täglichen Arbeit bestehen.	men.
Unter der Überschrift „Personalgewinnung und Personalerhalt“ stellt das POR dar, dass neue Beschäftigte moderne Arbeitsplätze erwarten und die im POR angebotenen Arbeitsplätze als technischen Rückschritt empfinden.	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.
Unter der Überschrift „Etablierte Standards vereinfachen Umsetzungen“ stellt das POR detailliert dar, wo der Basisclient als nicht etablierter Standard Umsetzung von Schnittstellenanforderungen mit anderen Behörden und Firmen erschwert.	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.
Unter der Überschrift „Grundsatz der Wirtschaftlichkeit“ stellt das POR detailliert dar, wo es beim Einsatz des Basisclient zu Verletzungen des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit kommt.	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.
Unter der Überschrift „Vergaben“ stellt das POR dar, wie es zum Kriterium „OpenSource“ bei IT-Vergaben steht.	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.
Unter der Überschrift „Einsatz von notwendigen Windowsprogrammen“ stellt das POR dar, warum im POR Windows-Programme eingesetzt werden müssen	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.
Unter der Überschrift „Fazit“ fasst das POR die Situation im POR rund um den LiMux-Basisclient nochmal ausführlich zusammen.	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.
„Der Beschluss von 2006 und die daraus resultierenden internen Vorgaben für die Vergabeverfahren, die derzeit OpenSource-Anwendungen bevorzugen, sollten überprüft und erneut dem Stadtrat vorgelegt werden.“	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.
„Losgelöst von den aufgeführten technischen Problemen führt der Parallelbetrieb kurz- bis mittelfristig zu einer Zweiklassengesellschaft der städtischen Beschäftigten, was mit der Fürsorgepflicht des POR nicht vereinbar ist und aus Gesichtspunkten des Personalmarketings nicht verantwortet werden kann.“	Wir bitten, von den Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Beschlussvorlage Kenntnis zu nehmen.

8.7.2. Anmerkungen der Stadtkämmerei

„[...] Führungspositionen des künftigen IT-Referats schnellstmöglich zu besetzen [...]“ Dies sollte [...] auch für die nächste Führungsebene, [...] zutreffen.	Wir teilen diese Einschätzung.
--	--------------------------------

<p>„[...] sollte nach dem Grundsatzbeschluss bereits parallel zur Ausplanung der weiteren Umsetzungsmaßnahmen mit den Aktivitäten zur Besetzung der maßgeblichen Führungspositionen auch in den nachgelagerten Ebenen sowie der Planung zur örtlichen Ansiedlung der einzelnen Dienststellen des IT-Referats begonnen werden.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung.</p>
<p>„Einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Programm sehen wir zudem in der raschen Zuordnung des IT-Personals zum IT-Referat.“</p>	<p>Wir teilen grundsätzlich diese Einschätzung, wobei es wichtig sein wird, dass die organisatorischen Veränderungen so gestaltet werden, dass sie auch passend zu den IT-Prozessen sind.</p>
<p>„Gleiches gilt auch für die Aktivitäten im Hinblick auf die Überführung des Rechnungswesensystems des Eigenbetriebs it@M in das bestehende MKRw. „[...] bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des [...] it@M keine Kenntnisse über das MKRw, sodass das [...] Fachwissen noch aufgebaut werden muss.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung.</p>
<p>„Darüber hinaus muss der bisherige Wirtschaftsplan in einen neuen Teilhaushalt (Stichwort Produktdefinition) überführt werden. Im Vorfeld zu diesen Tätigkeiten sind umfassende konzeptionelle Arbeiten in Zusammenarbeit der Stadtkämmerei und it@M notwendig.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung.</p>
<p>„[...] muss mit den konzeptionellen Tätigkeiten bereits im 1. Quartal 2017 begonnen werden. Grund hierfür sind u.a. die zeitlichen Planungsvorläufe für die Haushaltsplanung 2019. Hierfür muss spätestens Mitte 2018 das IT-Referat vollständig im MKRw abgebildet sein, um 2019 [...] ausgestattet werden zu können.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung.</p>
<p>„Ebenso ist im Rahmen der Haushaltsplanung 2019 [...]die Überführung der bisherigen Referats-IT-Budgets nach den Ergebnissen des Teilprojekts Finanzen durchzuführen. Auch dies bedarf eines [...] Vorlaufs, der spätestens Mitte 2018 abgeschlossen sein sollte.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung und verweisen auf die geänderte Darstellung im Beschluss.</p>
<p>„Dies bedeutet, dass die Teilprojekte IT-Personal, Finanzen und Organisationsstruktur der IT bereits Anfang 2017 starten sollten.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung und verweisen auf die geänderte Darstellung im Beschluss.</p>
<p>„Zur Umsetzung der Sollkonzeption empfiehlt der Gutachter 35,5 zusätzliche Stellen einzurichten und termingerecht zu besetzen. In der Beschlussvorlage wird diese Empfehlung aufgegriffen, jedoch nur im Hinblick auf die Schaffung von 13 zusätzlichen Kapazitäten für das Programm- und Projektmanagement, da dies aus den Bestandskapazitäten nicht generiert werden kann, ohne laufende Projekte zu gefährden. „Unklar ist, wie die Stellenbesetzung dieser neu geschaffenen Spitzenpositionen erfolgen soll. Die Stadt-</p>	<p>Bei sämtlichen Stellenbesetzungsverfahren wird es Ausschreibungen geben, auf die sich sowohl interne als auch externe Personen bewerben können. Idealerweise entsteht eine günstige Mischung.</p>

<p>kämmerei sieht es kritisch, diese maßgeblichen Positionen ausschließlich mit von extern angeworbenem Personal zu besetzen, das über keinerlei Kenntnisse über die Organisation, die Strukturen, die Kultur der Zusammenarbeit in der LHM verfügt und sich dieses notwendige Wissen erst über eine längere Zeit aufbauen müsste. Aus Sicht der Stadtkämmerei ein kritischer Erfolgsfaktor, der zu Projektverzögerungen führen kann.“</p> <p>„Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auch internes städtisches Personal Interesse an diesen Positionen mit Spitzenbewertung hat, dieses sollte im Sinne einer Gleichbehandlung von externen und internen Bewerbern im Stellenbesetzungsverfahren nicht ausgeschlossen werden.“</p>	
<p>„Des Weiteren ist aus dem Beschlussentwurf nicht zu entnehmen, wie die Projektteams der einzelnen Teilprojekte zusammengesetzt werden. Es ist davon auszugehen, dass die Hauptlast zur Umsetzung der Teilprojekte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Projektteams zu tragen ist, welche vermutlich zum größten Teil aus dem Bestandpersonal zusammengesetzt werden.“</p>	<p>Dies festzulegen kann nur Gegenstand der weiteren Ausplanungen sein.</p>
<p>„Aufgrund der bekannten Personalgewinnungsproblematik sollten mit dem Grundsatzbeschluss daher nicht nur die Stellen für das Projektmanagement, sondern bereits die vom Gutachter empfohlene Gesamtanzahl der weiteren zusätzlichen Stellen geschaffen werden.“</p>	<p>Auf Grund der hierfür notwendigen Arbeitsplatzbeschreibungen und der derzeit noch bestehenden Unklarheiten, ob die Verteilung neuer Stellen und externer Kapazitäten 1:1 aus dem Gutachten übernommen werden kann, muss erst eine Ausplanung erfolgen, aus der dann die Stellenbedarfe abgeleitet werden.</p>
<p>„Im Hinblick auf die grundsätzliche Personalproblematik bei der LHM sollte dem Stadtrat bereits im Grundsatzbeschluss deutlich gemacht werden, dass - wie vom Gutachter vorgeschlagen - sich die Stadt München mit geeigneten Sourcing-Strategien ausreichend externer Leistungen zur Bewältigung des mit internem Personal nicht mehr abzudeckenden Aufgabenvolumens bedient.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung und verweisen auf die Ergänzung in Kapitel 3.6</p>
<p>„Im Bereich der Windows-Supportstruktur besteht erheblicher Optimierungsbedarf bis hin zu weiterem Personalaufbau, um den Anforderungen der Fachreferate gerecht zu werden.“</p>	<p>Wir teilen diese Einschätzung.</p>
<p>„Aus Sicht der Stadtkämmerei wäre es [...] dringend erforderlich, bereits jetzt zu prüfen, ob es für die Landeshauptstadt München [...] sinnvoll ist, zwei unter-</p>	<p>Diese Fragestellung wird sicherlich am Beginn des Projekts Architektur und Client</p>

<p>schiedliche Betriebssysteme in gleicher Qualität vorzuhalten und zu betreiben.“</p>	<p>stehen, aber auch bei der Entscheidung für ein Betriebssystem wird es vor dem Hintergrund der Last mit anderen Vorhaben und dem komplexen Reorganisationsprojekt noch länger zwei Betriebssysteme geben. Die Einführung von LiMux hat fast 10 Jahre in Anspruch genommen, die Ablösung wird sicherlich ebenso eine erhebliche Zeit benötigen.</p>
<p>„Die vom Gutachter vorgeschlagene Optimierungsmaßnahme hinsichtlich der Client-Betriebssysteme sollte daher schnellstmöglich in eine strategische Festlegung auf ein Client-Betriebssystem münden und im Rahmen des Umsetzungsprojekts realisiert werden.“</p>	<p>Wir sehen, dass wir hier ein weiteres Großprojekt auflegen würden, das die Organisation zusätzlich belasten würde. Der vom Gutachter vorgeschlagene Weg, die Genehmigungspflicht für Windowsprodukte und -arbeitsplätze aufzuheben und im Rahmen des normalen Life-cycle dringliche Veränderungen vorzunehmen, passt besser zur Gesamtsituation und kann ohne Auflegen eines weiteren Großprojekts im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten angegangen werden.</p>

9. Anmerkungen zum Gutachten, Antworten durch den Gutachter

Die Anmerkungen zum Gutachten sind von den Gutachtern selbst erstellt worden und spiegeln die Sichtweise aus dem Blickwinkel der Gutachter wieder.

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
AWM01	<p>Wir bedauern es allerdings sehr, dass unsere Forderung (und Meinung aller Referate und Eigenbetriebe), die IT-Organisation so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig aufzustellen, keinen Eingang in die Schlussfolgerungen des Accenture-Berichts gefunden hat.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters muss die Organisationsform so gewählt werden, dass die erforderlichen Leistungen in der benötigten Qualität und wirtschaftlich erbracht werden können. Für die LHM ist die Festlegung, welche Leistungen vor Ort erbracht werden müssen und welche zentral sinnvoll realisierbar sind abhängig von den Aufgabenfeldern der Referate und Eigenbetriebe und den sich daraus ergebenden Anforderungen. Publikumsverkehr, der Bedarf</p>

		<p>nach schnellen Reaktionszeiten ggf. noch in Verbindung mit Spezialhardware, die nicht von erfahrenen Anwendern bedient werden kann, erfordert höhere Präsenz in den jeweiligen Referaten oder Eigenbetrieben. Die Kundencenter ermöglichen die Ausrichtung auf diese unterschiedlichen Anforderungen.</p> <p>Darüber hinaus wurde für die Eigenbetriebe empfohlen, bestimmte IT-Services weiterhin dezentral zu halten (SAP) und auch für die Betreuung der Abrechnungsprozesse durch das paul@ Team sollen im POR verbleiben. Dass die IT in einem IT-Referat organisiert ist bedeutet nicht, dass alle Leistungen zentral erbracht werden.</p> <p>Für die großen Referate (SOZ, KVR, RBS) und den Bereich SAP gibt es dedizierte Kundencenter, die eine größeres Aufgabenspektrum abdecken, als bisher die jeweiligen dIKAs. Der Betrieb und die Entwicklung von Anwendungen, die speziell für das Referat genutzt werden, liegen in der Verantwortung des Kundencenters.</p> <p>Der Service Desk wird im vorgeschlagenen Modell zu einer Einheit zusammengelegt, in dem sich die bisherigen qualifizierten Service Desks als Teams wiederfinden, auf die in der Regel die eingehenden Anfragen und Meldungen geleitet werden. Sollte die jeweilige Gruppe voll ausgelastet sein, wird an freie Mitarbeiter vermittelt und so die Erreichbarkeit für die Anwender erhöht. Das ermöglicht die Abdeckung von größeren Servicezeiten mit geringerem Personalbedarf im Vergleich zur Situation mit vielen einzelnen Service Desks. Wo erforderlich können Einheiten des Service Desk Leistungen vor Ort erbringen.</p> <p>Mit dem vorgeschlagenen Organisationsmodell kann aus Sicht des Gutachters die Balance zwischen Ausrichtung auf die Kundenanforderungen und Wirtschaftlichkeit erreicht werden.</p>
AWM02	Darüber hinaus sollte im IT-Gutachten gemäß dem Auftrag die Berücksichtigung der Kunden- und Nutzer-sicht eine wesentliche Rolle spielen. Als Kunde der Stadtverwaltung	Ein Teil der identifizierten Schwachstellen wirkt sich direkt auf die Leistungsfähigkeit der IT-Nutzer innerhalb der Verwaltung aus. Abhängig vom Aufgabenspektrum (Publikumsverkehr der Refe-

	<p>München ist allerdings die Bürgerschaft zu sehen. Dieser Fokus wurde bei der Erstellung des Gutachtens bis auf wenige Teilbereiche komplett ausgeblendet</p>	<p>rate, Eigenbetriebe, Prozesse mit direkten Ergebnissen für Bürger und Unternehmen) ergibt sich daraus eine direkte oder indirekte Wirkung für die Bürgerschaft. Damit erzeugen die Beseitigungen der Schwachstellen auch positive Effekte für die Bürger und Unternehmen (weniger Ausfallzeiten, schnellere Bearbeitung, verbesserter Datenaustausch). Eine moderne und sichere Infrastruktur ermöglicht die Entwicklung von neuen digitalen Diensten. Eine Verbesserung der Mobilität bringt die LHM näher an die Bürger und Unternehmen. Mit entsprechenden Maßnahmen wird also die Basis geschaffen, um das Angebot der LHM an die Bürgerschaft und Unternehmen hinsichtlich Umfang und Qualität weiter zu verbessern.</p>
AWM03	<p>Wir halten es für unerlässlich, dass die IT-Strategie mit unserer AWM-Strategie abgeglichen wird, um nicht in unterschiedliche Richtungen zu arbeiten. Nur auf diese Art und Weise können wir effektiv und wirtschaftlich im Sinne der Politik und der Bürgerinnen und Bürger arbeiten. Ein Entwickeln und „Vorwärtstreiben“ einer IT-Strategie nur aus der sehr spezifischen Sicht eines IT-Referats und ohne Berücksichtigung der Belange der Eigenbetriebe ist daher für uns nicht akzeptabel.</p>	<p>Der Gutachter stimmt dem zu und empfiehlt daher die Umsetzungsprojekte IT-Strategie und IT-Performance Management.</p>
AWM04	<p>Nach den Ausführungen von Accenture zu diesem Thema haben wir die Befürchtung, dass bei der geplanten Vorgehensweise in diesem Punkt eher Verschlechterungen als Verbesserungen zu erwarten sind. In der Zukunft soll eine zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen stattfinden. Ein internes Gremium des IT-Referates soll die Meldungen in der Vorstufe anhand von reinen IT-Kriterien sowie Realisierbarkeit mit den vorhandenen Skills und Ressourcen bewerten. Eine Entscheidung über die Umsetzung von Vorhaben entzieht sich somit komplett der Einflussnahme des Eigenbetriebs. Dies stellt einen massiven Eingriff in die Ergebnisverantwortung des AWM dar, den wir als Betrieb, der stark im Fokus der Öffent-</p>	<p>Der Gutachter empfiehlt, dass alle Vorhaben mit IT-Anteil in einer zentralen Vorhabensdatenbank gemeldet werden, um den vollständigen Blick auf die Situation zu erhalten. Darüber hinaus stellt der Gutachter fest, dass für den Abbau des Vorhabensstaus zusätzliche Mittel bzw. Personalkapazitäten erforderlich sind.</p> <p>Für die erforderliche Priorisierung der Vorhaben, schlägt der Gutachter vor, den Business Nutzen, die Übereinstimmung mit Geschäfts- und IT-Strategie, Synergien mit anderen Referaten und Eigenbetrieben sowie die Realisierbarkeit zu berücksichtigen. Für den Business Nutzen wird eine Matrix zur Differenzierung der IT-Services anhand der Wertschöpfung vorgeschlagen (gesetz-</p>

	<p>lichkeit und des Stadtrates steht, nicht akzeptieren können.</p> <p>Die vom Berater geforderte flexible und agile IT-Unterstützung der Referate und Eigenbetriebe können wir hier nicht erkennen.</p>	<p>lich vorgeschriebene Leistungen für Bürger werden höher gewichtet, als die Unterstützung von internen Abläufen, wenn diese nicht als kritisch für die Erfüllung des Gesamtauftrags der LHM bewertet werden, wie z.B. die Infrastruktur für die Personalabrechnung).</p> <p>Die Referate bringen Vorhaben über ihre Facharchitekten ein. Der Gutachter schlägt vor, dass ein Portfolio & Program Governance Committee die Priorisierung vornimmt. Dies wird vom IT-Referent bzw. der IT-Referentin geleitet. Die Leiter der Kundencenter vertreten ihre jeweiligen Referate und Eigenbetriebe. Konflikte, die sich aus den Entscheidungen dieses Gremiums ergeben, muss der IT-Referent bzw. die IT-Referentin mit den Referaten und Eigenbetrieben lösen.</p>
AWM05	<p>...unmittelbarer Einflussnahme des IT-Referats auf die Fachlichkeit des Eigenbetriebes AWM erfolgen. Die Steuerung der Belange eines Eigenbetriebes obliegt aber der Werkleitung im Rahmen der Aufgaben- und Ergebnisverantwortung, und nicht (auch nicht in Teilen) einem anderen Referat. Auch aus diesen Gründen kann der AWM in diesen Punkten die vorgeschlagene „vollumfängliche Umsetzung“ des Gutachtens nicht unterstützen.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters wird der IT-Referent bzw. die IT-Referentin in der vorgeschlagenen Verantwortung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit haben. Geschäftsstrategie, Meldung von Bedarf an IT-Unterstützung, Definition der fachlichen Anforderungen, Detaillierung in fachlichen Konzepten, Mitwirkung in Gremien (Portfolio & Program Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Project Governance Board, Change Approval Board, IT-Services Committee) sowie die Vereinbarung der Leistungen in SLAs sind Aufgaben, die weiterhin bei den Referaten und Eigenbetrieben liegen.</p>
AWM06	<p>Durch die ganz massiven Aufwände, die für die Gründung und Ausprägung eines IT-Referats entstehen würden, sehen wir die deutliche Gefahr, dass damit der Fortschritt der IT eher gefährdet als gefördert wird. Hier sollte der Ertüchtigung der IT im Rahmen der anderen Handlungsfelder der Vorzug gegeben werden. Auch der noch stärkere Einsatz von Externen könnte bereits jetzt erfolgen.</p>	<p>Der Großteil der Maßnahmen kann unabhängig von der Organisationsform umgesetzt werden</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
BAU01	<p>Der Sinn einer sogenannten „Fachlichen Koordinierungsstelle“ sowie einer neuen Rolle „Key User“ in den Fachreferaten (vgl. Gutachten Seite 236 - 239) erschließt sich jedoch nicht. Hier sollen IT-Aufgaben in den Referaten verbleiben, die sich erkennbar mit denen des geplanten Kundencenters im neuen IT-Referat überschneiden bzw. eindeutig diesem zuzuordnen sind (vgl. Gutachten Seite 233/234)</p>	<p>Key User sind IT-Nutzer mit tiefer Erfahrung in den fachlichen Prozessen. Aus Sicht des Gutachters ist dieses tiefe Wissen sehr hilfreich, wenn neue IT-Services oder Änderungen an bestehenden IT-Services konzipiert werden müssen. Daher sind Key User eine wichtige Rolle für Vorhaben, wenn es um die Erhebung und Qualitätssicherung von Anforderungen, Leistungsbeschreibungen, Lastenhefte, sonstige fachliche Umsetzungskonzepte und die Durchführung von fachlichen Abnahmen geht.</p> <p>In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordination der Systemwartung, Erstellung und Koordination der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community. - Steuerung / Koordination von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung). - Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mit-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>wirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten</p> <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.</p>

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
it@M01	In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Gutachten vielfach Inkonsistenzen, Unklarheiten sowie aus Sicht von it@M Vorschläge und Einschätzungen enthält, welche noch einer intensiven Diskussion bedürfen.	Zu den aufgeführten Inkonsistenzen und Unklarheiten folgen im Anschluss Erläuterungen.
it@M02	Beispiele hierfür sind u.a. die Zuordnung des Service-Level-Managements künftig auf mehrere Organisationseinheiten im künftigen Referat (Kundencenter, Infrastruktur-, Basisservice und Support) ...	Aus Sicht des Gutachters ist das Service-Level-Management eine Aufgabe, die von der Einheit verantwortet wird, welche für die Erbringung des Service verantwortlich ist. Da Services von den den genannten Einheiten geleistet werden, ist das auch für das Service-level-Management sinnvoll.
it@M03	... oder in der Abbildung 65 (S. 253) fehlen komplett die Mitarbeiter der Geschäftsbereiche Infrastruktur und Betrieb bei der Aufgabenübertragung (betrifft rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).	Die Abbildung müsste ergänzt werden um den Übergang dieser zu IBS.
it@M04	Auch auf die Boardstruktur des künftigen IT-Referates müsste im Detail näher eingegangen werden.	Die Boards wurden aus Sicht des Gutachters detailliert beschrieben.
it@M05	Eine weitere zwingend aufzulösende Frage ist das Thema „Budgethoheit“. Im Gutachten wird zwar die Grundaussage getrof-	So wie beschrieben, sind die Fachreferate bei der Budgetplanung beteiligt.

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	fen, dass das gesamte ITK-Budget im künftigen Referat liegen soll. Aus dem Gutachten (Tabelle 37 S. 258) ist u.a. die Budgetplanung für Vorhaben auch im Fachreferat vorgesehen.	
it@M06	Auf S. 261 des Gutachtens wird dargestellt, wie die Befassung des Stadtrates erfolgen soll, wenn z.B. Sachkosten oder konzeptionelle fachliche Teile enthalten sind. ... sind das genau die Vorhaben, in denen die Referate Fachthemen mit Nutzung bzw. Unterstützung der ITK realisieren wollen. Hier entscheidet erst der Fachausschuss über den „Konzeptionellen Teil“, im Anschluss daran der IT-Ausschuss über die ITK-Lösung. Dies ist doch nur dann vorzusehen, wenn durch das fachlich getriebene Projekt Budgetausweitungen (Personal, Sachmittel) im IT-Referat erforderlich sind oder sollen auch, „Projektgenehmigungen“ erteilt werden (auch wenn -es keine Budgetänderungen gibt ?).	Das Vorgehen beschreibt auch die initiale Genehmigung von Budgets im Rahmen der Haushaltsplanung, nicht nur den Prozess bei Änderungen.
it@M07	Es werden also zwei unterschiedliche Stadtratsausschüsse zum gleichen Thema befasst. Wie mit einem Dissens, also unterschiedliche Entscheidungen, umgegangen werden soll wird im Gutachten nicht beschrieben.	Ist aus Sicht des Gutachters später festzulegen.
it@M08	Das Gutachten beschreibt an einigen Stellen, dass es weiterhin einen 'IT-Beirat geben wird oder auch noch den dIKA-Rat (siehe Handlungsfeld IT-Card). Der IT-Beirat ist eine Institution, welche auf das bisherige Konstrukt zugeschnitten und nur wegen des 3 Häusermodells ins Leben gerufen worden ist. Mit dem Zielszenario erübrigt sich dieses Gremium. Das gleiche gilt auch für den dIKA-Rat.	Die vom Gutachter vorgeschlagenen Boards und Gremien sind in Kapitel 3.14.5 geschrieben. Diese ersetzen und ergänzen teilweise heutige Gremien wie z. B. auch den IT-Beirat.
it@M09	it@M fehlt jedoch im Gutachten Ausführungen, ob die Personal-	Der Gutachter hat seine Einschätzung in Kapitel 3.12 gegeben. Durch die Einfüh-

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>gewinnung auf dem immer enger werdenden ITK-Personalmarkt mit den bisherigen Methoden und Prozessen auch mittelfristig geeignet ist, den Personalbedarf der LHM ausreichend zu decken.</p>	<p>rung von E-Recruiting und einer damit verbundenen weiteren Beschleunigung des Personalgewinnungsprozesses durch Wegfall von Medienbrüchen, Kommunikation in Echtzeit, etc. wird Freiraum geschaffen, für die aktive Ansprache von Bewerbern, Aufbau von Kooperationsmodellen mit der Wirtschaft, Ausweitung des Hochschulmarketings, etc. Festlegungen zur weiteren Optimierung der Personalgewinnung die bereits erarbeitet wurden (Direktbesetzungen bei internen Masterstudierenden, Optimierung der Ausschreibungstexte, etc.) sollten weiter feinjustiert und vorangetrieben werden. Mehrere aktuelle Studien sprechen auch davon, dass Akademiker vermehrt den Weg in den öffentlichen Dienst suchen (bis zu einem Drittel der Befragten), da ein hohes Gehalt heute nicht mehr an der ersten Stelle steht, sondern Themen wie Sicherheit und Work-Life-Balance. Solche Zielgruppen sollten gezielt unter Einsatz des positiven Image der Landeshauptstadt München angesprochen werden.</p>
it@M10	<p>Das Gutachten hat ausschließlich die Ist-Situation betrachtet und darauf aufbauende Verbesserungen oder Optimierungen vorgeschlagen. Aus Sicht von it@M wird dies jedoch nicht ausreichen, um in den nächsten Jahren den Personalbedarf der LHM abzudecken</p>	<p>Der Gutachter hat bei seiner Einschätzung zur Gesamtzahl der IT-Beschäftigten eine Abschätzung des erforderlichen Personals für die Abarbeitung des Vorhabensstaus gegeben und auf den Anstieg des Personalkörpers aufgrund des Folgeaufwands für Wartung, Pflege, Weiterentwicklung und Betrieb hingewiesen.</p> <p>Darüber hinaus schlägt der Gutachter einzelne Rollen vor, die aus Sicht des Gutachters wichtige zusätzliche Aufgaben dauerhaft wahrnehmen sollen (IT-Performance Management, Qualitätssicherung, etc.).</p> <p>Mit Hilfe der vom Gutachter vorgeschlagenen Maßnahmen zur Etablierung von flexiblen Sourcing Modellen, hat die LHM die Fähigkeit, auf zukünftige Entwicklungen zu reagieren.</p>
it@M11	<p>Eine griffige Aussage fehlt, ob es sinnvoll ist, intensiv auf internes Personal zu setzen und hier entsprechende Anstrengungen zu unternehmen sind (siehe auch vorherige Ausführungen) oder ob man bewusst unter Berücksichti-</p>	<p>Beim Einsatz von externen Kräften sollte aus Sicht des Gutachters verstärkt darauf geachtet werden, diese im Bereich Vorhaben und Projekte einzusetzen und im Betrieb nur für Spezialskills auf externe Kräfte zurückzugreifen. Die LHM ist dabei allerdings stark vom lokalen Markt abhängig,</p>

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	gung der Rahmenbedingungen (eingeschränkter Bewerberkreis, Standort München, öffentlicher Arbeitgeber) die Entscheidung trifft in der ITK verstärkt auf externes Personal zu setzen.	der sich schwer voraussagen lässt. Mit Hilfe der vom Gutachter vorgeschlagenen Maßnahmen zur Etablierung von flexiblen Sourcing Modellen, hat die LHM die Fähigkeit, auf zukünftige Entwicklungen zu reagieren.
it@M12	Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, dass zum einen für den Abbau des Vorhabenstaus in der Tabelle 13 Personal (intern/extern) beplant wurde (verteilt auf it@M, STRAC sowie dIKAs), aber im Handlungsfeld Ertüchtigung (Schweregrad der Schwachstelle Hoch) die Empfehlung ausgesprochen wird, für den Abbau von Altlasten und des Vorhabenstaus ein Ertüchtigungsprogramm aufzulegen und (externe) Dienstleister als Partner einzubeziehen.	Der Gutachter sieht da keinen Widerspruch.
it@M13	Wir halten die in Szenario 3 dargestellte Einstufigkeit jedoch für nicht ausreichend geklärt und ausgestaltet. Gerade die Schnittstelle des IT-Referats zu den Kunden muss sehr klar festgelegt sein. In den vorgeschlagenen fachlichen Koordinierungsstellen (FKS) verwischen sich aber die Lösungsverantwortungen.	Aus Sicht des Gutachters sind die Verantwortungen ausreichend klar beschrieben und mit den bekannten Rollen erklärt. Facharchitekten, Business-/Fachanalysten und Projektleiter für Aufgaben auf Seiten der Referate und Eigenbetriebe sind in den Referaten und Eigenbetrieben verortet, IT-Architekten, Projektleiter für IT-Aufgaben etc. im IT-Referat. In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen: - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordinierung der Systemwartung, Erstellung und Koordinierung der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community.</p> <p>- Steuerung / Koordinierung von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung).</p> <p>- Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten</p> <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.</p> <p>Die Ausnahmen davon sind an den entsprechenden Stellen erklärt (IT-Aufgaben im Umfeld SAP bei den Eigenbetrieben, Customizing als Teil der operativen Abrechnungsprozesse im paul@ Team beim</p>

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		POR).
it@M14	<p>Unklar ist jedoch:</p> <p>Wer leitet die Mehrzahl aller Projekte, die sowohl einen fachlichen als auch einen IT Anteil besitzen?</p> <p>Wer verantwortet die Spezifikationen? Laut Gutachten sowohl der Business-Analyst im FKS als auch das Anforderungsmanagement im IT-Referat.</p> <p>Gehen die Fachanalysten, die heute wesentliche Teile des Fachkonzepts verfassen, ins IT-Referat über?.</p>	<p>Die Entscheidung wie die Besetzung der Leitung von Projekten und Vorhaben erfolgt, ist aus Sicht des Gutachters im jeweiligen Fall zu treffen, in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung, Komplexität, erforderlichen Fähigkeiten des Projektleiters und der Verfügbarkeit einer passenden Person. Projekte mit stärkerem Anteil und/oder Komplexität auf Seiten der IT- oder Fachseite erfordern eine Besetzung auf der entsprechende Seite oder sogar auf beiden Seiten.</p> <p>Der Business Analyst verantwortet die Spezifikation der fachlichen Anforderungen. Das Anforderungsmanagement im IT-Referat die Erhebung der nichtfunktionalen und technischen Anforderungen, deren Definition, Analyse, und Spezifikation sowie die Validierung der fachlichen Anforderungen hinsichtlich auf (wirtschaftliche) Realisierbarkeit.</p> <p>Die Fachanalysten sollten aus Sicht des Gutachters im Referat bzw. Eigenbetrieb verbleiben.</p>
it@M15	<p>Wir empfehlen, dass Projekte mit IT-Anteil vom IT-Referat geleitet werden. Wir empfehlen weiterhin, dass wie vorgeschlagen die „Business-Seite“ die Anforderungen erhebt, aber die Fachkonzepte vom IT-Referat geschrieben und dann dem Kunden zur Qualitätssicherung und Abnahme vorgelegt werden.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters können Fachkonzepte sowohl vom IT-Referat als auch durch die Business-Seite geschrieben werden. In der Praxis ist es so, dass sich für IT-Verfahren, die über lange Jahre entwickelt und gepflegt werden, viel fachliches Wissen auf Seite der IT etabliert. Inhalte und Detailtiefe für Fachkonzepte zu Änderungen an dem Verfahren haben sich eingespielt und es ist daher oft der Fall, dass Fachkonzepte in so einem Umfeld von der IT geschrieben und von der Business-Seite geprüft und zur Umsetzung freigegeben werden.</p> <p>Für neue bzw. komplexe fachliche Themen oder ganz neue IT-Verfahren, bei denen das Wissen auf Seiten der IT nur in geringem Umfang vorhanden ist, erfolgt die Erstellung der Fachkonzepte durch die Business-Seite und die IT prüft die Umsetzbarkeit, Übereinstimmung mit vorhandenen Lösungen und IT.Strategien sowie mögliches Synergiepotenzial mit anderen Bereichen.</p>

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		Darüber hinaus spielt die Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen und erforderliches methodisches Wissen eine Rolle. Wenn auf Business-Seite keine Kapazitäten zur Erstellung der Fachkonzepte vorhanden sind, kann das durch die IT übernommen und durch die Business-Seite mit Ansprechpartnern für die fachlich relevanten Fragen begleitet werden. Umgekehrt kann fehlendes methodisches Wissen auf der Business-Seite durch eine entsprechende Unterstützung von IT-Personal adressiert werden.
it@M16	Die Laufzeiten der Arbeitspakete im Projektplan des Gutachtens (S. 273) legen nahe, dass die Projekte zum größten Teil zu optimistisch geplant sind.	Aus Sicht des Gutachters sind die Planungen realistisch, können sich allerdings im Kontext der Detaillierung und Abstimmung auf weitere Vorhaben und den Ressourceneinsatz ändern.
it@M17	Verstärkt wird diese Einschätzung dadurch, dass sich das Gutachten oftmals auf einer Abstraktionsebene bewegt, die technische, organisatorische, personelle und politischen Rahmenbedingungen der LHM vernachlässigt.	Aus Sicht des Gutachters sind diese Rahmenbedingungen im Kontext der Detaillierung zu berücksichtigen.
it@M18	Um die IT der LHM zu unterstützen und zu entlasten wird im Rahmen eines „Ertüchtigungsprogramms“ der „Aufbau eines geeigneten Partnermodells“ vorgeschlagen. Dieses soll unter anderem helfen, den Vorhabensstau abzubauen (S. 217). Es ist nicht ersichtlich, dass für diese Maßnahme Aufwände und Kosten eingeplant sind.	Aus Sicht des Gutachters wird das Partnermodell durch den Einsatz der alternativen Sourcing Modelle, Art und Umfang der ausgeschriebene Leistungen, die Aufgaben des Supplier Relationship Boards sowie die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und entsprechenden Rollen (Projektleiter und Architekten) mit den Dienstleistern gelebt. Aufwand und Kosten entstehen also im Rahmen der „normalen“ Prozesse. Darüber hinaus kann „strategische Partnerschaften“ als ein Handlungsfeld im Zuge der Erstellung und Aktualisierung der IT-Strategie behandelt werden.
it@M19	Das Umsetzungsprojekt „Architektur und Client“ umfasst sehr viele und sehr unterschiedliche Themen, insbesondere den Aufbau eines „leistungsfähigen Windows Clients“. Das Gutachten geht auf S. 6 von 15.000PC-Arbeitsplätzen im Verwaltungsbereich aus bzw. auf S. 130 von der korrekten Zahl 24.000. Ja nachdem mit welchem Wert kalkuliert	Die Schätzung des Gutachters beinhaltet keine Kosten für den Austausch bzw. die Anschaffung von Client HW für größere Anzahl von Nutzern. Es wird davon ausgegangen, dass bestehende HW genutzt werden kann bzw. entsprechend den Zyklen ein geplanter Austausch stattfindet, unabhängig vom Betriebssystem, das auf dem Client eingesetzt wird. Die Lizenzkosten sind sehr stark von dem tatsächlich eintreffenden Bedarf und dem mit dem

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	wurde ergeben sich sehr unterschiedliche Kosten.	Hersteller verhandelten Lizenzmodell abhängig.
it@M20	Das Gutachten geht davon aus, dass die gesamte Anwendungslandschaft innerhalb von 3 Jahren mit einem Aufwand von 8.500 PT modernisiert werden kann. Unter der vorsichtigen Annahme, dass nur 200 der 820 Anwendungen modernisiert werden müssten und dass jede Modernisierung mit einem kleinen Vorhaben von 250 PT möglich wäre, läge der Aufwand schon bei 50.000 PT	<p>Das AP 3.5 mit einem Umfang von 8.500 PT ist Teil der Umsetzung der Maßnahme zum Aufbau eines leistungsfähigen Windows Client. Es beinhaltet die „Migration und Integration von Anwendungen auf diesem neuen Client. Für Anwendungen, die als Web-Applikation lediglich über den Browser genutzt werden entsteht kein Aufwand. Anwendungen, mit einer Komponenten auf dem Client müssen migriert/integriert werden.</p> <p>Der Gutachter hat bei der Berechnung des Aufwands angenommen, dass für 300 der 820 Anwendungen 25 PT pro Anwendung für die Migration/Integration anfallen und für 100 Anwendungen 10 PT, was in Summe 8.500 PT ergibt.</p> <p>Die Modernisierung der Anwendungslandschaft (d.h. Ablösung von alten Anwendungen durch neue Versionen, andere bestehende oder neue Anwendungen) wird durch die Maßnahmen ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2 adressiert. AP 1.1 bis AP 2.2 sind die erforderlichen Aktivitäten zur Planung und Vorbereitung einer über mehrere Jahre andauernden Initiative zur Modernisierung der Anwendungslandschaft.</p> <p>Für die Berechnung des Aufwands dieser Arbeitspakete wurde angenommen, dass sich die über 800 Anwendungen nach geringer, mittlerer und hoher Komplexität unterscheiden lassen und je nach Komplexität unterschiedlicher Aufwand für die Arbeiten der einzelnen Arbeitspakete (Vervollständigung Ist-Bebauungsplan, Erstellung Soll-Bebauungsplan, Erstellung Roadmap zur Modernisierung) anfallen, zwischen 0,2 und 5 PT pro Anwendung in Abhängigkeit von der Komplexität. In den Roadmaps wird dann ersichtlich, welche Modernisierungsstrategie für die jeweiligen Anwendung oder Gruppe von Anwendungen sinnvoll ist und wie diese möglichst wirtschaftlich umgesetzt werden kann.</p>

Eigenbetrieb	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
it@M21	Es werden Maßnahmen vorgeschlagen, zu denen bereits Projekte laufen. Es ist nicht klar, ob die Maßnahmen die laufenden Projekte ergänzen, fortführen oder ersetzen sollen und damit auch nicht, welcher Anteil in den genannten Kosten enthalten ist (z.B. Aufbau Windows 10 Client, Aufbau eines neuen Verwaltungsnetzes).	Für Maßnahmen zum Windows 10 Client, Neues Verwaltungsnetz (Nachfolge zum Projekt NEsSi) und Verzeichnisdienst aus dem Handlungsfeld Architektur und Client hat der Gutachter die Planung und Schätzung mit den Verantwortlichen bei STRAC und it@M abgestimmt. Die Schätzungen im Gutachten decken die beschriebene Arbeiten ab und gehen nicht davon aus, dass parallel weitere Projekte laufen.
it@M22	Sowohl die Planung des Veränderungsmanagements als auch die der vorgeschlagenen Projekte und Maßnahmen müssen validiert werden.	Aus Sicht des Gutachters ist dies im Kontext der Detaillierung zu berücksichtigen.
it@M23	Eine höhere Standardisierung wäre nur zu erreichen, wenn die LHM striktere technische Standards vorgibt und immer dann eigene Lösungen entwickeln würde, wenn am Markt keine im vorgegebenen LHM-Standard angeboten würde. Das wäre eine massive strategische Umorientierung, die sowohl u.a. aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten geprüft werden müsste.	Aussicht des Gutachters ist dies eine Aufgabe im Rahmen der Entwicklung der IT-Strategie sowie der Entwicklung von Bauungsplänen und Architekturmodellen für die Anwendungslandschaft der LHM.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
KOM01	<p>...die Gutachter hier auch in zahlreiche Widersprüche verwickeln.</p> <p>Einerseits betont der Bericht</p> <ul style="list-style-type: none"> •die durch MIT-KonkreT geschaffene solide Basis, auf der unter Beibehaltung grundlegender Strukturen in Verbindung mit der Nähe zum Geschäft weiter aufgesetzt werden sollte, •dass die Anforderungen aufgrund der Heterogenität der Aufgaben durch die Kombination aus dIKAs und it@M weitestgehend erfüllt werden können, •und die effektive Leistungserbringung, die durch das bestehende 3-Häuser-Modell möglich ist. <p>Andererseits sollen genau diese Strukturen durch die empfohlene Neuorgani-</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters ist dies kein Widerspruch.</p> <p>Die Leistungserbringung wird neben den IT-Lösungen im Wesentlichen durch Prozesse, Rollen und die Arbeit von Gremien erbracht, die durch die Organisationsform strukturiert werden.</p> <p>Die etablierten Prozesse (Anforderungserhebung- und -management, Service Desk, Service-Level-Management, Lösungsentwicklung etc.) und die zugehörigen ausführenden Rollen bleiben auch bei der neuen Organisationsform erhalten, werden wo erforderlich verbessert und bei den Gremien sinnvoll ergänzt.</p> <p>Die für die Kundennähe und die Be-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	sation zerstört bzw. abgeschafft werden.	rücksichtigung der Heterogenität der Aufgaben gewählte Organisation der dIKAs wird durch die neue Organisationsform der Kundencenter abgebildet und zwar ohne Sonderformen für Kleinsteinheiten oder das Kooperationsmodell im Baureferat.
KOM02	Ferner wird MIT-KonkreT zurecht als zu umfangreich eingestuft, gleichzeitig soll nunmehr – obwohl einige Themen aus MIT-KonkreT noch nicht abschließend umgesetzt sind – erneut eine Neustrukturierung in Angriff genommen werden mit einem Gesamtaufwand von ca. 180 Personenjahren und Kosten von ca. 66 Mio. €,	Nur ein Teil der Kosten betrifft die Neustrukturierung. Der Großteil deckt die Aktivitäten zur Modernisierung im Bereich Client und Netzwerk ab.
KOM03	Die Ausarbeitung des Gutachtens zielt auf das IT-Referat ab. Zweifellos vorhandenes Verbesserungspotenzial, welches zu großen Teilen aber auch ohne größere Veränderungen in der Aufbauorganisation gehoben werden könnte, wird ausschließlich im Zusammenhang mit der angestrebten Reorganisation dargestellt. Eine Bewertung dieser Verbesserungspotenziale unabhängig von der Frage der Organisationsform nimmt das Gutachten allerdings nicht vor.	Die Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Architektur & Client, IT-Sicherheitsmanagement, Kompetenzen und Werkzeuge , IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement, IT-Vorhabensplanung, IT-Performance Management, IT-Strategie & IT Card sowie zum Großteil IT-Personal und auch Finanzen sind Verbesserungen unabhängig von der Frage der Organisationsform.
KOM04	Auch werden die immerhin 47 kritischen bzw. schwerwiegenden Risiken der vorgeschlagenen Lösung nicht weiter gewürdigt.	Aus Sicht des Gutachters werden die Risiken durch die vorgeschlagene Lösung und flankierende Maßnahmen (Projektmanagement, Veränderungsmanagement) im Umsetzungsprojekt adressiert.
KOM05	Ausarbeitungen und vergleichende Betrachtungen möglicher Alternativen hinsichtlich deren Kosten, Nutzen und Risiken nach Bewertungskriterien, die auch die Bedeutung des Zusammenwirkens von IT und Geschäftsprozessen für das Handeln jedes einzelnen Fachbereichs oder die Belange der Beschäftigten abbilden, also über die reine IT hinausgehen, fehlen weitgehend. ...	Es werden Alternativen zur Organisationsform betrachtet. Der Großteil der Maßnahmen ist unabhängig von der gewählten Organisationsform. Das Zusammenwirken von Fachbereichen und IT wird mit verschiedene Maßnahmen (z. B. in den Handlungsfeldern IT-Strategie, Kompetenzen 6 Werkzeuge, IT-Performance Management, IT-Personal, IT-Vorhabensplanung, Finanzen) adressiert.
KOM06	Hierzu weisen wir auch auf das Ergebnis der IT-Umfrage hin, wonach über 75% der Befragten mit der Unterstützung vor	Die hohe Zufriedenheit mit den dIKAs hat zum Vorschlag der Organisationsform der Kundencenter und die Etablierung eines stadtweiten Service Desks geführt. Einheiten, die

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>Ort durch die dIKAs zufrieden sind. Dieser Wert findet sich zwar in der Anlage zu dem Abschlussbericht, wird aber ansonsten an keiner Stelle gewürdigt, ...</p> <p>Die Schlussfolgerung des Gutachters, dass sich die Qualität des Supports durch die Zentralisierung der Service Desks steigern wird – bei gleichzeitiger Verlagerung von bisher im dIKA wahrgenommenen Aufgaben in die Fachbereiche – ist äußerst widersprüchlich, ist nicht argumentativ abgeleitet.</p>	kein dIKA hatten haben damit eine Verbesserung zum Status Quo. Einheiten mit dIKAs profitieren von Synergien aufgrund der Bündelung oder der erweiterten Aufgabenfelder des Kundencenters im Vergleich zum dIKA.
KOM07	<p>Einrichtung von zahlreichen Entscheidungsgremien und Boards, in denen nur Entscheider der IT vertreten sind. Eine Möglichkeit, relevante fachliche Bedarfe und Notwendigkeiten des Referats einzubringen ist nicht mehr gegeben.</p> <p>...</p> <p>In Summe nimmt die vorgeschlagene Lösung den Referaten nahezu jedwede Einflussmöglichkeit auf die fachlich qualifizierte IT-Unterstützung ihrer Bereiche und somit auf die Effizienz ihrer Geschäftstätigkeit – für letztere werden die Referate aber immer in der Endverantwortung stehen.</p>	Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).
KOM08	Im Zusammenhang mit den einzurichtenden speziellen fachlichen Koordinierungsstellen (FKS) für SAP-Themen (Seite 237 des Gutachtens), die sich schwerpunktmäßig mit dem Rechnungswesen befasst, weisen wir darauf hin, dass künftig auch im Kommunalreferat im Zusammenhang mit CAFM eine derartige Stelle einzurichten wäre	Aus Sicht des Gutachters sollte geprüft werden, ob die „Nähe“ der mit CAFM verbundenen Funktionen zum MKRW eine Erweiterung der Aufgaben des SAP Kundencenters rechtfertigt. Mehrere SAP Kundenenter zu etablieren hält der Gutachter für nicht sinnvoll.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
KULT01	Viele der Maßnahmen zur Behebung der Schwachstellen können unabhängig von der Aufbauorganisation umgesetzt werden.	Der Gutachter stimmt der Aussage zu.
KULT02	... Das vom Gutachter und in der Beschlussvorlage vorgeschlagene Szenario 3 stellt die IT weitgehend	Aus Sicht des Gutachters wird durch die Organisationsform im Szenario 3 nicht die IT in den Vordergrund gestellt. Viel-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>in den Vordergrund; so sieht das Gutachten als Schwachstelle, dass die IT Entscheidungen mit starkem Fokus auf die Interessen der Referate getroffen und dadurch notwendige Investitionen zum Erhalt und zur Verbesserung der IT nicht durchgeführt werden (S. 148). Das Kulturreferat kann diesen Zusammenhang nicht erkennen.</p>	<p>mehr erhält die IT die für die LHM erforderliche Stellung und damit auch mehr Verantwortung. Diese kann genutzt werden, um insbesondere bei Investitionsentscheidungen die Balance zu unterstützen zwischen fachlichen Erfordernissen und kritischen Notwendigkeiten im Bereiche IT-Infrastruktur, die sich letztendlich ebenfalls, wenn auf ggf. mit zeitlicher Verzögerung, auf die Leistungsfähigkeit der Referate und Eigenbetriebe auswirken.</p>
KULT03	<p>Gemäß Gutachten benötigt die IT die Fähigkeit zur „Kommunikation zu den mittel- und langfristigen Zielen und stehenden Veränderungen (IT-Strategie aus Sicht IT und zur Unterstützung der Geschäftsstrategien)" (S. 155). Eine IT-Strategie aus Sicht der IT lässt den Fokus auf das Kerngeschäft der LHM nicht zu, dabei müsste der Fokus der IT-Strategie auf der Unterstützung der Business-Strategie liegen.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters umfasst die IT-Strategie sowohl Inhalte zur Unterstützung der Geschäftsstrategien als auch Handlungsfelder, die aus Sicht der IT notwendig sind, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten/verbessern und Leistungen wirtschaftlich zu erbringen.</p> <p>Die Fähigkeit der IT zur Kommunikation zu den Zielen und anstehenden Veränderungen ist ein Teilaspekt davon.</p>
KULT04	<p>„Eine Beteiligung des Business findet lediglich über die Referatstrategien und Roadmaps statt." (S. 247-252).</p> <p>Mit diesem Schritt wird den Referaten und Eigenbetrieben die Hoheit über Priorisierung, Finanzen und Personal und damit der Einfluss auf die IT-Unterstützung entzogen. Das IT-Referat erhält damit unmittelbaren Einfluss auf die jeweilige Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe.</p>	<p>Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).</p>
KULT05	<p>Die Betrachtung des Gutachters ist fokussiert auf die IT und die IT-internen Verbesserungsmöglichkeiten, vernachlässigt dabei allerdings die Belange der Referate und Eigenbetriebe und die Verantwortung der Referentinnen und Referenten für die Erfüllung der jeweiligen Fachaufgaben.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters wird der IT-Referent bzw. die IT-Referentin in der vorgeschlagenen Verantwortung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit haben. Geschäftsstrategie, Meldung von Bedarf an IT-Unterstützung, Definition der fachlichen Anforderungen, Detaillierung in fachlichen Konzepten, Mitwirkung in Gremien (Portfolio & Program Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Project Governance Board, Change Approval Board, IT-Services Committee) sowie die Vereinba-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>ung der Leistungen in SLAs sind Aufgaben, die weiterhin bei den Referaten und Eigenbetrieben liegen.</p> <p>Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).</p>
KULT06	<p>Im Beschluss und im Gutachten wird nur auf die Nachteile der Szenarien 0-2 hingewiesen, auf die Nachteile von Szenario 3 wird nicht eingegangen, insbesondere die dargestellten Auswirkungen auf die Fachbereiche und deren Steuerungsmöglichkeiten.</p>	<p>Das Szenario 3 ermöglicht den Fachbereichen weiterhin ausreichende Steuerungsmöglichkeiten. Nachteile des Szenarios aus Sicht des Gutachters sind bei den Risiken aufgeführt.</p>
KULT07	<p>Die Aufgabenstellungen und Zielrichtungen der einzelnen Referate und Eigenbetriebe sind sehr unterschiedlich und komplex, so dass es kaum möglich ist, eine wirklich gemeinsame IT-Strategie zu entwickeln.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters ist es möglich, eine IT-Strategie zu entwickeln, welche die relevanten strategischen Zielsetzungen der Referate und Eigenbetriebe unterstützt. Dort wo Konflikte auftreten ist der Prozess zur Entwicklung der IT-Strategie hilfreich, diese aufzuzeigen, eine Lösung zu finden und diese sichtbar im Rahmen der IT-Strategie zu verfolgen.</p>
KULT08	<p>Das klare Statement der Stadtdirektorinnen und Stadtdirektoren gegenüber dem Gutachter „die IT sollte so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig aufgestellt sein“ und „die dIKAs funktionieren sehr gut und sind nicht verhandelbar“ ist in den Empfehlungen und Maßnahmen des Gutachtens nicht erkennbar.</p> <p>Die der Aufgabenerbringung in den Referaten und Eigenbetrieben geschuldete Vielfalt von (Spezial-)Hard- und Software ist nicht von einem zentralen Service-Desk zu bewältigen; kleine Einheiten vor Ort mit dem Spezialwissen</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters muss die Organisationsform so gewählt werden, dass die erforderlichen Leistungen in der benötigten Qualität und wirtschaftlich erbracht werden können. Für die LHM ist die Festlegung, welche Leistungen vor Ort erbracht werden müssen und welche zentral sinnvoll realisierbar sind abhängig von den Aufgabenfeldern der Referate und Eigenbetriebe und den sich daraus ergebenden Anforderungen. Publikumsverkehr, der Bedarf nach schnellen Reaktionszeiten ggf. noch in Verbindung mit Spezialhardware, die nicht von erfahrenen Anwendern bedient werden kann, erfordert höhere Präsenz in den jeweiligen Referaten oder Eigenbetrieben. Die</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>für die Fachseite können schneller, flexibler und agiler reagieren, insbesondere in Bereichen mit dem Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern (z.B. Münchner Stadtbibliothek).</p>	<p>Kundencenter ermöglichen die Ausrichtung auf diese unterschiedlichen Anforderungen.</p> <p>Darüber hinaus wurde für die Eigenbetriebe empfohlen, bestimmte IT-Services weiterhin dezentral zu halten (SAP) und auch für die Betreuung der Abrechnungsprozesse durch das paul@ Team sollen im POR verbleiben. Dass die IT in einem IT-Referat organisiert ist bedeutet nicht, dass alle Leistungen zentral erbracht werden.</p> <p>Für die großen Referate (SOZ, KVR, RBS) und den Bereich SAP gibt es dedizierte Kundencenter, die ein größeres Aufgabenspektrum abdecken, als bisher die jeweiligen dIKAs. Der Betrieb und die Entwicklung von Anwendungen, die speziell für das Referat genutzt werden, liegen in der Verantwortung des Kundencenters.</p> <p>Der Service Desk wird im vorgeschlagenen Modell zu einer Einheit zusammengelegt, in dem sich die bisherigen qualifizierten Service Desks als Teams wiederfinden, auf die in der Regel die eingehenden Anfragen und Meldungen geleitet werden. Sollte die jeweilige Gruppe voll ausgelastet sein, wird an freie Mitarbeiter vermittelt und so die Erreichbarkeit für die Anwender erhöht. Das ermöglicht die Abdeckung von größeren Servicezeiten mit geringerem Personalbedarf im Vergleich zur Situation mit vielen einzelnen Service Desks. Wo erforderlich können Einheiten des Service Desk Leistungen vor Ort erbringen.</p> <p>Mit dem vorgeschlagenen Organisationsmodell kann aus Sicht des Gutachters die Balance zwischen Ausrichtung auf die Kundenanforderungen und Wirtschaftlichkeit erreicht werden.</p>
KULT09	<p>Das Szenario 3 geht hinsichtlich seiner Zentralisierungsvorschläge weit über den stabilen und wirtschaftlichen Betrieb der Infrastruktur und die Konsolidierung der Rechenzentren sowie die Entwicklung und den Betrieb von Basis- und Querschnittsdiensten hinaus. Dies zeigt auf, dass keine ausge-</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters ist dies für die LHM kein geeignetes Szenario, um die Schwachstellen zu adressieren. Es fällt schon jetzt schwer die Grenze zu ziehen, was Basis- und Querschnittsdienste sind und in der heutigen Landschaft gibt es starke Abhängigkeiten zwischen den Anwendungen und der darunter liegen-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>wogene Betrachtung der Möglichkeiten stattgefunden hat, da ein „Zwischenszenario“ mit einem IT-Dienstleister, der die Infrastruktur stabil und wirtschaftlich betreibt und Basis- und Querschnittsdienste sowie Anwendungsplattformen zur Verfügung stellt, nicht näher in Erwägung gezogen wurde.</p>	<p>den Infrastruktur.</p>
KULT10	<p>In der fachlichen Koordinierungsstelle (FKS) dagegen sollen bei Szenario 3 nur noch sehr beschränkte Kompetenzen im Bereich des Anforderungsmanagements verbleiben, was einem adäquaten Umgang mit den vielfältigen IT-Themen entgegensteht. Eine Anforderungsbearbeitung und -qualifizierung ohne das derzeit in den FTD-Bereichen vorhandene IT-technische Know-How verhindert aus Sicht des Kulturreferats eine qualitativ hochwertige Erfassung und Dokumentation der Anforderungen sowie die Möglichkeit, den Fachbereichen umfassende Informationen und Beratung zukommen zu lassen.</p>	<p>In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordination der Systemwartung, Erstellung und Koordination der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community. - Steuerung / Koordination von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung). - Unterstützung bei der Erstellung der

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten</p> <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.</p>
KULT11	<p>Das nun vorgeschlagene 'Umsetzungsprogramm für das Szenario 3 ist schon allein auf Grund der identischen Größe des notwendigen „Kernteams“ von 15 Personen mit dem Umfang von MIT-KonkreT vergleichbar und wird daher auch im Hinblick auf den Aufwand und die Laufzeit vergleichbar sein.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters ist das Programm nicht mit MIT-KonkreT vergleichbar. Nur ein Teil der Ressourcen betrifft die Neustrukturierung. Der Großteil deckt die Aktivitäten zur Modernisierung im Bereich Client und Netzwerk ab. Prozesse, Rollen und weitere Strukturen von MIT-KonkreT werden fortgeführt oder verbessert.</p>
KULT12	<p>Das Szenario 3 beinhaltet die Rolle des Key Users für Fachanwendungen, die in den Fachbereichen angesiedelt sein und dort den First-Level-Support leisten sollen (S. 239). Diese Kapazitäten sind in den Fachbereichen derzeit aber nicht vorhanden und müssen zusätzlich geschaffen und qualifiziert werden. Die Kosten und Aufwände hierfür sind bisher nicht berücksichtigt (S. 156).</p>	<p>Key User leisten keinen First-Level Support im Sinne der Aufgaben des Service Desks. Key User sind IT-Nutzer mit tiefer Erfahrung in den fachlichen Prozessen.</p> <p>Sie können erste Ansprechpartner für fachliche Fragen sein, die ein Service Desk nicht beantworten kann.</p> <p>Key User oder auch andere IT-Nutzer können in vielen Unternehmen und Verwaltungen den Kanal wählen, über den sie Störungen melden (Telefon, Email, oder über ein Formular im Intranet) und damit Incidents erstellen. Bei Key Usern wird oft zusätzlich die Möglichkeit geboten Incidents direkt im Ticketsystem zu</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>erstellen. Das ist insbesondere dann sinnvoll, wenn der Key User für die Beantwortung von fachlichen Fragen in den Second Level eingebunden ist und entsprechende Tickets zugewiesen bekommt. Alternativ werden solche Incidents (mit Hilfe der Wissensdatenbank) durch das Service Desk beantwortet oder mit dem Hinweis auf den Kontakt zum jeweiligen Ansprechpartner im Referat geschlossen. Für die LHM sind alle Varianten je nach Umfeld denkbar und für einzelne Bereiche stellen beispielsweise heute schon nur dedizierte Key User Service Requests, um unnötige „Bestellungen“ zu vermeiden. Die Aussage im Gutachten lautet daher, dass der Key User Incidents einstellen kann, nicht muss.</p> <p>Aus Sicht des Gutachters ist das tiefe Wissen der Key User sehr hilfreich, wenn neue IT-Services oder Änderungen an bestehenden IT-Services konzipiert werden müssen. Daher sind Key User eine wichtige Rolle für Vorhaben, wenn es um die Erhebung und Qualitätssicherung von Anforderungen, Leistungsbeschreibungen, Lastenhefte, sonstige fachliche Umsetzungskonzepte und die Durchführung von fachlichen Abnahmen geht.</p>
KULT13	Reibungen zwischen der IT und den Fachbereichen wird es immer geben, da die Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe sich mit den Standards der IT messen müssen. Daher werden diese Reibungen künftig lediglich auf einer anderen Ebene stattfinden.	Der Gutachter sieht das IT-Performance Management und die vorgeschlagenen Boards und Gremien, um mit den Reibungen umzugehen und wo möglich zu verhindern.
KULT14	Im Gutachten wird dazu festgehalten: „Das Kooperationsmodell für das Baureferat zur Erbringung von Arbeitsplatzleistungen durch it@M wird vom dIKA und von it@M als ungeeignet bewertet. Die Auseinandersetzungen der Beteiligten hätten zu Spannungen bis in die Führungsebene geführt. Bis heute sei keine Servicevereinbarung für die Arbeitsplatzleistungen abgeschlossen.“ (S. 122). Trotz dieser Erfahrungen wird in Szenario 3	Das Vorgeschlagene Modell mit Kundencentern und Fachlichen Koordinierungsstellen entspricht aus Sicht des Gutachters nicht dem Kooperationsmodell wie es heute für das Baureferat besteht.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	gerade dieses Modell auf die komplette LHM ausgeweitet,- was für das Kulturreferat nicht nachvollziehbar ist.	
KULT15	Schließlich empfiehlt das Gutachten, das derzeit gültige Prozessmodell um die Phasen Bedarfs- und Lösungsplanung zu erweitern, womit ein mehrstufiges Genehmigungsverfahren und weitere Ergebnisdokumente notwendig und die IT-Prozesse noch aufwändiger werden (S. 185).	Aus Sicht des Gutachters ist es sinnvoll, Vorhaben in mehreren Stufen zu behandeln um frühzeitig anhand von wenigen Informationen Synergien, Konflikte und Risiken zu identifizieren, den Entscheidern transparent zu machen und in den folgenden Detaillierungen zu adressieren. Daraus muss sich kein aufwändiges Genehmigungsverfahren ableiten, worauf bei der weiteren Ausgestaltung geachtet werden sollte.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
KVR01	Rein technisch orientierte Neuorganisation ... als alleinige Lösungsalternative nicht zielführend	Aussicht des Gutachters sind alle Maßnahmen erforderlich, um die Leistungsfähigkeit der LHM IT zu verbessern. Die Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Architektur & Client, IT-Sicherheitsmanagement, Kompetenzen und Werkzeuge , IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement, IT-Vorhabensplanung, IT-Performance Management, IT-Strategie & IT Card sowie zum Großteil IT-Personal und auch Finanzen sind Verbesserungen unabhängig von der Frage der Organisationsform. Die neue Organisation ist aus Sicht des Gutachters sinnvoll, um die Maßnahmen zu unterstützen und die weitere Entwicklung der LHM IT steuern zu können.
KVR02	Betrachtung ausschließlich aus der betriebstechnischen IT-Sicht. Zwänge und Bedürfnisse der Fachdienststellen durch überwiegend gesetzliche Anforderungen und Vorgaben von Bund und Land wurden nicht berücksichtigt	Aus Sicht des Gutachters wurden Zwänge und Bedürfnisse der Fachdienststellen berücksichtigt. In den Kapiteln 3.1 und 3.2. beschreibt der Gutachter hierzu welche Rahmenbedingungen er für die Erstellung der Sollkonzeption sieht, um eine Leistungsfähige IT zu erhalten. Eine Leistungsfähige IT zeigt sich aus Sicht des Gutachters in drei Aspekten: - IT-Services, die den Bedarf der Referate/Fachdienststellen erfüllen, - die Fähigkeit, Änderungen an IT-Services effizient und effektiv umzusetzen (Vorhaben, Projekte, Changes) sowie - die Fähigkeit eine Balance zwischen Bedarf

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>und Angebot zu erhalten.</p> <p>Dazu sind (auszugsweise) folgende Fähigkeiten erforderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung von Geschäfts- und IT-Architektur sowie deren Zusammenspiel für die Planung, Analyse und Risikobewertung der anstehenden Veränderungen und als Grundlage für die Abstimmungen zwischen Business und IT hinsichtlich der mittel- und langfristigen Ausgestaltung des IT-Serviceportfolios - Abstimmung von geplanten/vorhersehbaren Veränderungen mit dem Business in Form von Bebauungsplänen und Roadmaps - Bewertung, Priorisierung und Bündelung der Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe unter Berücksichtigung von Risiken (Business und IT), Ressourcen, IT-Strategie und Synergien über die Grenzen der Referate und Eigenbetriebe hinaus - Kommunikation zu den mittel- und langfristigen Zielen und anstehenden Veränderungen (IT-Strategie aus Sicht IT und zur Unterstützung der Geschäftsstrategien) - Umsetzung von Änderungen mit der für das Business erforderlichen, unterschiedlichen Geschwindigkeit bzw. Häufigkeit - Umgang mit den unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Aufgaben und Bedarfen an IT-Services der Referate und Eigenbetriebe - Qualität des IT-Serviceportfolios und der Leistungen bei Planung, Umsetzung und Einführung von Änderungen (IT-Services, Produkte, IT-Architekturen, IT-Prozesse, IT-Servicemodell, Kostenmodell, Wertschöpfung, Business Nutzen, IT-Strategie) - IT Know-how zur Optimierung des Geschäfts durch die IT - Kompetenzen in den Themen, Methoden und Werkzeugen, die an der Schnittstelle zwischen Business und IT relevant sind - Skalierbarkeit der Ressourcen - Kontinuierliche Verbesserung der IT-Services bei Beibehaltung oder Verbesserung des Leistungsniveaus <p>In den folgenden Abschnitten wird gezeigt, wie die Handlungsfelder die drei Aspekte einer leistungsfähigen IT unterstützen. Die Maßnahmen sollen die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln oder verbessern.</p> <p>Das Handlungsfeld IT-Performance Manage-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		ment beinhaltet eine Reihe von Maßnahmen und Empfehlungen dazu, wie die IT als Dienstleister die Belange des Business besser unterstützen kann.
KVR03	IT-Referat als einziges Szenario	Es werden Lösungsansätze zu einer Vielzahl von Handlungsfeldern beschrieben, die unabhängig von der Wahl der Organisationsform sind. Für die Organisationsform wurden verschiedenen Szenarien analysiert und bewertet.
KVR04	Die meisten vorgeschlagenen Verbesserungen sind unabhängig von einer Organisationsänderung	Der Gutachter stimmt zu.
KVR05	Begründung der Verwerfung des 3-Häuser-Modells.	Aus Sicht des Gutachters sind die unter KVR07 beschriebenen Maßnahmen mit der vorgeschlagenen Organisationsform besser zu erreichen als mit dem bisherigen Modell.
KVR06	Fehlende Aussagen zur Optimierung des 3-Häuser-Modells	Aus Sicht des Gutachters sind einige punktuellen Verbesserungen am 3-Häuser-Modell aufgeführt. Der Gutachter erwartet, dass sich aus den Maßnahmen im Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge weitere Optimierungsmöglichkeiten ergeben.
KVR07	Keine gesamtstädtische Nutzenabwägung	Aus Sicht des Gutachters nicht Teil des Auftrags.
KVR08	Keine vollständige Risiko-Abschätzung der Reorganisation.	Aus Sicht des Gutachters nicht Teil des Auftrags.
KVR09	Kein Benchmarking mit anderen Kommunen und staatlichen Organisationsstrukturen	Im Leistungsverzeichnis wurde folgende Forderung gestellt: „Welche Branchen und Unternehmen in welcher Größe wären vergleichbar mit der LHM? Was bedeutet das für die IT der LHM (inkl. Kosten) verglichen mit dem Ist?“ Diese Fragen wurden aus Sicht des Gutachters in Kapitel 8 beantwortet. Dass in der Kapitelüberschrift der Begriff Benchmarking in () gesetzt steht ist aus Sicht des Gutachters ungünstig gewählt, da es beim lesen des Gutachtens zu Erwartungen führen kann, die nicht den Forderungen der Leistungsbeschreibung entsprechen.
KVR10	Einseitige Darstellung der durchgeführten Befragungen und Workshops	Aus Sicht des Gutachters ist diese Aussage nicht nachvollziehbar.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
KVR11	IT so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig	<p>Aus Sicht des Gutachters muss die Organisationsform so gewählt werden, dass die erforderlichen Leistungen in der benötigten Qualität und wirtschaftlich erbracht werden können. Für die LHM ist die Festlegung, welche Leistungen vor Ort erbracht werden müssen und welche zentral sinnvoll realisierbar sind abhängig von den Aufgabenfeldern der Referate und Eigenbetriebe und den sich daraus ergebenden Anforderungen. Publikumsverkehr, der Bedarf nach schnellen Reaktionszeiten ggf. noch in Verbindung mit Spezialhardware, die nicht von erfahrenen Anwendern bedient werden kann, erfordert höhere Präsenz in den jeweiligen Referaten oder Eigenbetrieben. Die Kundencenter ermöglichen die Ausrichtung auf diese unterschiedlichen Anforderungen.</p> <p>Darüber hinaus wurde für die Eigenbetriebe empfohlen, bestimmte IT-Services weiterhin dezentral zu halten (SAP) und auch für die Betreuung der Abrechnungsprozesse durch das paul@ Team sollen im POR verbleiben. Dass die IT in einem IT-Referat organisiert ist bedeutet nicht, dass alle Leistungen zentral erbracht werden.</p> <p>Für die großen Referate (SOZ, KVR, RBS) und den Bereich SAP gibt es dedizierte Kundencenter, die eine größeres Aufgabenspektrum abdecken, als bisher die jeweiligen dI-KAs. Der Betrieb und die Entwicklung von Anwendungen, die speziell für das Referat genutzt werden, liegen in der Verantwortung des Kundencenters.</p> <p>Der Service Desk wird im vorgeschlagenen Modell zu einer Einheit zusammengesetzt, in dem sich die bisherigen qualifizierten Service Desks als Teams wiederfinden, auf die in der Regel die eingehenden Anfragen und Meldungen geleitet werden. Sollte die jeweilige Gruppe voll ausgelastet sein, wird an freie Mitarbeiter vermittelt und so die Erreichbarkeit für die Anwender erhöht. Das ermöglicht die Abdeckung von größeren Servicezeiten mit geringerem Personalbedarf im vergleich zur Situation mit vielen einzelnen Service Desks. Wo erforderlich können Einheiten des Service Desk Leistungen vor Ort erbringen.</p> <p>Mit dem vorgeschlagenen Organisationsmodell kann aus Sicht des Gutachters die Balance zwischen Ausrichtung auf die Kundenanfor-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		derungen und Wirtschaftlichkeit erreicht werden.
KVR12	Aussagen zu den Leistungen der dIKA und zu it@M und STRAC	<p>Die Aussagen zu den Leistungen der dIKAs, it@M, und STRAC werden bei vielen Handlungsfeldern und Maßnahmen berücksichtigt.</p> <p>Die für die Kundennähe und die Berücksichtigung der Heterogenität der Aufgaben gewählte Organisationsform der dIKAs wird durch die neue Organisationsform der Kundencenter abgebildet. Den Besonderheiten des KVR aber auch SOZ und RBS wird Rechnung getragen, indem jeweils ein dediziertes Kundencenter eingerichtet wird, welches den Großteil der Aufgaben der dIKAs übernimmt und zusätzlich weitere Aufgaben/Kompetenzen erhält, um alle KVR spezifischen Leistungen aus einer Hand zu erbringen.</p> <p>Aussagen zu den Leistungen von it@M und STRAC wurden berücksichtigt und in einer Vielzahl von Schwachstellen dokumentiert (ITSM-S1, ITSM-S3, KOWE-S1, KOWE-S2, KOWE-S3, LMPM-S1, LMPM-S2, LMPM-S3, LMPM-S4, ITPM-S1, ITPM-S3, ITPM-S4, ITPM-S5, ITPM-S6, ITPM-S7, ITPM-S10, ITPM-S15, ITS-S1, ITS-S2, ITET-S1, ITOR-S1, ITOR-S4,) und durch entsprechende Maßnahmen adressiert.</p>
KVR13	Beschneidung der Funktion der dIKAs	Die Funktion „Sprachrohr“ und Dolmetscher wird in der vorgeschlagenen Organisationsform durch die Kundencenter wahrgenommen, die einen Großteil des ehemaligen dIKA Personals umfassen.
KVR14	Heterogenität wird als Problem dargestellt und nicht akzeptiert. Vorteile einer Heterogenität werden nicht dargestellt.	In Kapitel 3.1 wird die Heterogenität keinesfalls als Problem dargestellt oder nicht akzeptiert. Vielmehr sieht der Gutachter diese als durch den gesetzlichen und politischen Auftrag gegebene Rahmenbedingung an. Diese führt zu entsprechende Anforderungen an eine in hohem Maße leistungsfähige IT.
KVR15	Verunglimpfung der Wahrnehmung fachlicher Interessen und Notwendigkeiten als sachfremde Kompromisse	<p>Der Gutachter will in keiner Weise fachliche Interessen und Notwendigkeiten verunglimpfen und kann sich nicht erklären, wie dieser Eindruck entsteht. An vielen Stellen im Gutachten wird betont, dass die Anforderungen der Fachseite besser erfüllt/berücksichtigt werden müssen und es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen dazu.</p> <p>Dass Kompromisse geschlossen werden, dort wo Interessen nicht zusammengebracht wer-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		den ist normal und aus Sicht des Gutachters auch nicht sachfremd. Dennoch gibt es in der jetzigen Situation Kompromisse, die mit Zeit- und Ressourcenmangel, individuellen Interessen oder den vorhandenen Steuerungsstrukturen begründbar sind. Hier sieht der Gutachter Verbesserungspotenzial.
KVR16	Maßnahmen lassen nicht erkennen, wie Schwachstellen beseitigt werden, wenn sich die Möglichkeiten der Fachreferate reduzieren, ihre IT-Bedarfe erfüllt zu bekommen und den Referaten vorhandene IT-Kompetenz genommen wird.	<p>Zu allen Schwachstellen wurden Maßnahmen und/oder Empfehlungen definiert, die aus Sicht des Gutachters die Schwachstellen adressieren.</p> <p>Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien in denen Vertreter der Referate beteiligt sind (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).</p> <p>Die Maßnahmen und Empfehlungen im Handlungsfeld IT-Performance Management adressieren die Steuerung mit Blick auf die Erfüllung der IT-Bedarfe der Referate und der Transparenz, wo die Erfüllung nicht erreicht wird.</p>
KVR17	Kommunikations- und Informationsdefizite bleiben unreflektiert	<p>Kommunikations- und Informationsdefizite hat der Gutachter in den folgenden Schwachstellen reflektiert:</p> <p>ITSM-S2, ITSM-S3, KOWE-S1, KOWE-S2, KOWE-S3, KOWE-S4, LMPM-S1, LMPM-S3, LMPM-S4, LMPM-S5, BEVA-S1, ITPM-S1, ITPM-S4, ITPM-S5, ITPM-S6, ITPM-S7, ITPM-S13, ITPM-S15, ITPM-S17, ITC-S1, ITS-S1, ITPE-S5, ITOR-S1 sowie ITOR-S4</p> <p>Diese werden in den zugehörigen Maßnahmen adressiert.</p>
KVR18	Konsenslösungen werden einseitig als Problem gesehen	Dass Konsenslösungen gefunden werden, dort wo Interessen nicht zusammengebracht werden ist normal und aus Sicht des Gutachters auch nicht sachfremd. Dennoch gibt es in der jetzigen Situation Konsense, die mit Zeit- und Ressourcenmangel, individuellen Interessen oder den vorhandenen Steuerungsstrukturen begründbar sind. Hier sieht der Gutach-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		ter Verbesserungspotenzial.
KVR19	Serviceorientierung bei it@M wird nicht behandelt und keiner Lösung zugeführt	<p>Das Thema Serviceorientierung oder auch Kundenorientierung wird in den folgenden Schwachstellen behandelt:</p> <p>ITPM-S1, ITPM-S3, ITPM-S4, ITPM-S5, ITPM-S6, ITPM-S8, ITPM-S9, ITPM-S13, ITC-S1, ITS-S1, ITS-S2, ITPE-S5, ITOR-S1, ITOR-S4</p> <p>Die zugehörigen Maßnahmen sind die aus Sicht des Gutachters erforderlichen Lösungen. Insbesondere sind die Kundencenter und das Einführen von IT-Performance Management die wesentlichen Elemente zur Ausrichtung der IT auf die Kundenbedürfnisse und das Erreichen einer Balance mit den weiteren Zielsetzungen für die IT wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz durch Standardisierung und wiederverwendbare Lösungen.</p>
KVR20	Anliegen bzgl. veralteter Versionen, nicht bedienbarem Limux-Client fehlender IT-Unterstützung werden nicht betrachtet	Aus Sicht des Gutachters adressiert das Handlungsfeld Architektur & Client die Situation mit veralteten Versionen von Anwendungen und den Problemen mit dem Limux-Client.
KVR21	Verunsicherungen durch weitere Veränderungen spielen keine Rolle	<p>Aus Sicht des Gutachters werden im Kapitel 4.13 Veränderungsmanagement Methoden und Vorgehensweisen zum Umgang mit Verunsicherungen durch die Veränderungen beschreiben.</p> <p>In der Umsetzungsplanung ist ein Projekt für das Veränderungsmanagement zur Unterstützung und Begleitung der Veränderungen in den jeweiligen anderen Projekten vorgesehen.</p>
KVR22	IT-Gremien sehen keine Beteiligung des Personalrats vor	Die Zusammensetzung der Gremien sind Vorschläge, die im Rahmen der Detaillierung ergänzt werden können.
KVR23	Einfluss auf die Fachlichkeit durch den CIO	Aus Sicht des Gutachters wird der IT-Referent bzw. die IT-Referentin in der vorgeschlagenen Verantwortung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit haben. Geschäftsstrategie, Meldung von Bedarf an IT-Unterstützung, Definition der fachlichen Anforderungen, Detaillierung in fachlichen Konzepten, Mitwirkung in Gremien (Portfolio & Program Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Project Governance Board, Change Approval Board, IT-Services Committee) sowie die Vereinbarung der Leistungen in SLAs sind Aufgaben, die weiterhin bei den Referaten und Ei-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		genbetrieben liegen.
KVR24	Verantwortung, welche Vorhaben wann und ob umgesetzt werden soll auf das IT-Referat übergehen	Die Referate bringen Vorhaben über ihre Facharchitekten ein. Der Gutachter schlägt vor, dass ein Portfolio & Program Governance Committee die Priorisierung vornimmt. Dies wird vom IT-Referent bzw. der IT-Referentin geleitet. Die Leiter der Kundencenter vertreten ihre jeweiligen Referate und Eigenbetriebe. Konflikte, die sich aus den Entscheidungen dieses Gremiums ergeben, muss der IT-Referent bzw. die IT-Referentin mit den Referaten und Eigenbetrieben lösen.
KVR25	Internes Auftragsmanagement wird nicht optimiert	Die Maßnahmen KOWE-M2, LMPM-M3, ITPM-M6 sowie die Empfehlung LMPM-E3 adressieren Schwachstellen beim Prozess des Auftragsmanagements.
KVR26	Fachliche Projekt- und Vorhabenssteuerung soll auf das IT-Referat übertragen werden	Die Entscheidung wie die Besetzung der Leitung von Projekten und Vorhaben erfolgt, ist aus Sicht des Gutachters im jeweiligen Fall zu treffen, in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung, Komplexität, erforderlichen Fähigkeiten des Projektleiters und der Verfügbarkeit einer passenden Person. Projekte mit stärkerem Anteil und/oder Komplexität auf Seiten der IT- oder Fachseite erfordern eine Besetzung auf der entsprechende Seite oder sogar auf beiden Seiten.
KVR27	Darstellung zur FKS ist unvollständig bzw. widersprüchlich	<p>In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzen- den Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordination der Systemwartung, Erstellung und Koordinie-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>zung der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community.</p> <p>- Steuerung / Koordinierung von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung).</p> <p>- Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten</p> <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.</p>
KVR28	Projektleitern werden Mittel zur Steuerung von Projekten entzogen	Aus Sicht des Gutachters erhält ein Projektleiter mit der Zuweisung der Verantwortung in dieser Rolle alle dafür erforderlichen Mittel zur Steuerung.
KVR29	Schnittstelle FKS zu Kundencenter ist nicht ausgearbeitet und kann nicht funktionieren	Die Schnittstelle ist aus Sicht des Gutachters detailliert beschrieben (siehe weiter oben). Die Schnittstelle besteht aus den entsprechenden Prozessen, Rollen und verantworteten Arbeitsergebnissen und kann aus Sicht des Gutachters funktionieren. Der Großteil besteht heute schon lediglich mit anderem Schnitt der Orga-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		nisationsstruktur.
KVR30	In der FKS findet nur grobe Erhebung der , funktionalen Anforderungen statt, alles andere im Kundencenter	Aus Sicht des Gutachters findet in der FKS mehr als die grobe Erhebung der funktionalen Anforderungen statt (siehe weiter oben).
KVR31	Aufteilung der fachlichen Anforderungsanalyse auf zwei Stellen ist nicht zielführend	Aus Sicht des Gutachters liegt die fachliche Anforderungsanalyse auf Seite der Referate und Eigenbetrieben (siehe weiter oben).
KVR32	Das Kundencenter bürgt auch nicht per se für Kunden- und Serviceorientierung.	<p>Aus Sicht des Gutachters wirken Prozesse, Rollen, Kultur der Zusammenarbeit, Steuerungsmechanismen, Gremien, Führung zusammen um eine Kunden und-Serviceorientierung zu erreichen. Die Organisation gibt dafür den Rahmen und die Einrichtung der Kundencenter mit dem Verständnis, als Dienstleister zu agieren sowie die Kundenseite in der IT zu vertreten und gleichzeitig für die IT wichtige Belange bei den Kunden anzubringen. IT-Performance Management liefert die Mechanismen um zu prüfen, wie erfolgreich das gelingt und entsprechend zu steuern.</p> <p>Die Bundesagentur für Arbeit, das ITZBund, das MA14 in Wien zeigen, dass auch bei Anschluss- und Benutzungszwang Kunden- und Serviceorientierung erfolgreich umgesetzt werden können.</p>
KVR33	Erfahrungen mit dem Kooperationsmodell und den MHM spricht gegen das Modell.	Aus Sicht des Gutachters ist das vorgeschlagene Modell nicht mit den genannten vergleichbar und löst diese ab.

Referat/ Eigenbetrieb	Ex Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
MHM01	Das Konstrukt „Kleinsteinheit“ hat sich für unseren Betrieb nicht bewährt. Die MHM bitten in diesem Zusammenhang bereits heute, um die Gleichstellung mit einem Eigenbetrieb, der mit dem derzeitigen IT-Dienstleister ein Kooperationsverhältnis eingegangen ist.	Das Konstrukt Kleinsteinheit wird mit Einführung des IT-Referats abgelöst.
MHM02	Das Programm muss eine lernende Organisationsform sein, die sich laufend den geänderten Rahmenbedingungen strukturell und inhaltlich anpasst (KVP). Einmal getroffene Entscheidungen müssen bei Bedarf angepasst werden können.	Aus Sicht des Gutachters wirkt das IT-Performance Management als steuerndes Element für kontinuierlichen Verbesserungen der LHM IT. Für die beschriebenen Umsetzungsprojekte sollten aus Sicht des Gutachters der Umfang auf Basis des Gutachtens koncreti-

Referat/ Eigenbetrieb	Ex Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		siert und dann festgeschrieben werden. Auf Änderungen ist im Rahmen des Projektmanagements zu reagieren.
MHM03	Eine intensive Begleitung der Menschen (Mitarbeiter, Vorgesetzte) muss in dem erneuten Veränderungsprozess erfolgen.	Der Gutachter stimmt zu und verweist auf das Kapitel 4.13 und die Planung von Veränderungsmanagement im Programm.

Eigenbetrieb	Ex Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
MSE01	Die Umsetzung der Vorgaben des IT-Sicherheitsgesetzes, sowohl im erstmaligen als auch im weiteren Vollzug, gehört dabei zu den „laufenden Aufgaben“ des Eigenbetriebes, deren Erledigung kommunal- und auch satzungsrechtlich der Werkleitung übertragen ist. Der Nachweis zur Erfüllung dieser neuen Anforderungen ist bereits bis zum Mai 2018 erstmalig und anschließend fortlaufend mindestens alle 2 Jahre zu erbringen	Aus Sicht des Gutachters sind die Anmerkungen nachvollziehbar.
MSE02	Leider geht weder das Gutachten noch die im Entwurf vorliegende Beschlussvorlage auf die Auswirkungen des IT-Sicherheitsgesetzes ein	Aus Sicht des Gutachters war das nicht Tiel des Auftrags.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
PLAN01	Die IT dient nicht dem Selbstzweck, sondern ist für die Unterstützung der Fachbelange und Geschäftsprozesse der Referate und damit der Bürgerinnen und Bürger da. Diese Betrachtungsweise kommt in dem erstellten Gutachten zu kurz und birgt somit die Gefahr, dass Fachbelange nicht oder nicht zeitnah oder in der erforderlichen Qualität umgesetzt und bearbeitet werden.	Ein Teil der identifizierten Schwachstellen wirkt sich direkt auf die Leistungsfähigkeit der IT-Nutzer innerhalb der Verwaltung aus. Abhängig vom Aufgabenspektrum (Publikumsverkehr der Referate, Eigenbetriebe, Prozesse mit direkten Ergebnissen für Bürger und Unternehmen) ergibt sich daraus eine direkte oder indirekte Wirkung für die Bürgerschaft. Damit erzeugen die Beseitigungen der Schwachstellen auch positive Effekte für die Bürger und Unternehmen (weniger Ausfallzeiten, schnellere Bearbeitung, verbesserter Datenaustausch). Eine moderne und sichere Infrastruktur ermöglicht die Entwicklung von neuen digitalen Diensten. Eine Verbesserung der Mobilität bringt die LHM näher an die Bürger und Unternehmen. Mit entsprechenden Maßnahmen wird also die Basis geschaffen, um das Angebot der LHM an die Bürgerschaft und Unternehmen hinsichtlich Umfang und Qualität weiter zu verbessern.
PLAN02	Komplexität in der Schnitt-	Die Schnittstelle besteht aus den entspre-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>stelle zur Fachlichkeit wird nicht betrachtet</p>	<p>chende Prozessen, Rollen und verantworteten Arbeitsergebnissen, von denen der Großteil heute schon beseht lediglich mit anderem Schnitt der Organisationsstruktur.</p> <p>In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordination der Systemwartung, Erstellung und Koordination der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community. - Steuerung / Koordination von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung). - Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten</p> <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.</p>
PLAN03	Darstellung von Eskalationswegen ist nicht erfolgt	Bei den Boards und Gremien wird im Abschnitt Eskalation jeweils erklärt, von welchen Stellen aus an das Board/Gremium eskaliert werden kann und an welche Stelle das Board/Gremium eskalieren kann.
PLAN04	Risiken und negative Auswirkungen für die Referate bei Szenario 3 wurden nicht dargestellt	Aus Sicht des Gutachters sind die Risiken und Auswirkungen des Szenarios beschrieben.
PLAN05	Es wurden als Entscheidungsgrundlage keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für die Alternativszenarien durchgeführt	Aus Sicht des Gutachters war das nicht Teil des Auftrags.
PLAN06	Die Zusammenstellung der Alternativszenarien und die Zusammenstellung der Kundencenter ist nicht transparent und nachvollziehbar	<p>Die Alternativszenarien haben sich aus den prinzipiellen Möglichkeiten Erhaltung Status Quo, Zwischenschritt zur Zusammenfassung in einem IT-Referat und dem Antrag zur Prüfung einer Ausgliederung als GmbH ergeben.</p> <p>Aufgaben der Kundencenter sind in Kapitel 3.14.3 Ausgestaltung der Zielorganisation zu Szenario 3 beschrieben. Dort findet sich auch der Vorschlag zur Zuordnung von Kundencentern und Referaten bzw. Eigenbetrieben. Dabei spielten Größe und Umfang der Aufgaben und „inhaltliche Nähe“ zwischen Referaten und Eigenbetrieben eine Rolle. Die Größe führt zu eigenen Kundencentern für KVR, SOZ und RBS und der Bildung von weiteren Kundencenter in der gleichen „Größenordnung“. Die inhaltliche Nähe führte zu einem Kundencenter für SAP und der Zuordnung der Eigenbetriebe in einem Kundencen-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		ter.
PLAN07	Es wurde nicht dargestellt, auf welcher Basis eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit bei Szenario 3 zu erwarten wäre (nach der Beschäftigtenumfrage im PLAN wurde eine Zufriedenheit mit den Leistungen und des Ansehens des dIKA von ca. 90% erreicht)	Aus Sicht des Gutachters wirken sich die Maßnahmen in den Handlungsfeldern Architektur & Client, IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement IT-Performance Management teils direkt, teils indirekt auf die Nutzerzufriedenheit aus.
PLAN08	Der Großteil der dargestellten Zielsetzungen ist unabhängig von einer umfassenden IT-Organisationsänderung zu erreichen	Aussicht des Gutachters sind alle Maßnahmen erforderlich, um die Leistungsfähigkeit der LHM IT zu verbessern. Die Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Architektur & Client, IT-Sicherheitsmanagement, Kompetenzen und Werkzeuge, IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement, IT-Vorhabensplanung, IT-Performance Management, IT-Strategie & IT Card sowie zum Großteil IT-Personal und auch Finanzen sind Verbesserungen unabhängig von der Frage der Organisationsform. Die neue Organisation ist aus Sicht des Gutachters sinnvoll, um die Maßnahmen zu unterstützen und die weitere Entwicklung der LHM IT steuern zu können.
PLAN09	Eine Standardisierung ist wichtig, allerdings nur dort, wo es sinnvoll und wirtschaftlich ist. Die Kundennähe wird deutlich reduziert.	Das Thema Serviceorientierung oder auch Kundenorientierung wird in den folgenden Schwachstellen behandelt: ITPM-S1, ITPM-S3, ITPM-S4, ITPM-S5, ITPM-S6, ITPM-S8, ITPM-S9, ITPM-S13, ITC-S1, ITS-S1, ITS-S2, ITPE-S5, ITOR-S1, ITOR-S4 Die zugehörigen Maßnahmen sind die aus Sicht des Gutachters erforderlichen Lösungen. Insbesondere sind die Kundencenter und das Einführen von IT-Performance Management die wesentlichen Elemente zur Ausrichtung der IT auf die Kundenbedürfnisse und das Erreichen einer Balance mit den weiteren Zielsetzungen für die IT wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz durch Standardisierung und wiederverwendbare Lösungen.

ReferatEx	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
POR01	...weder aus dem Gutachten noch dem Beschlusssentwurf	Der Gutachter hat soweit möglich die damaligen Kriterien berücksichtigt. In den Inter-

ReferatEx	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>ersichtlich, aus welchen Gründen die damaligen Entscheidungskriterien nunmehr anders bewertet werden. Insbesondere basierte die damalige Entscheidung für das „3-Häuser-Modell“ auf dem CAFModell (Common Assessment Framework). Zur Vermeidung von Fehleinschätzungen ist es daher erforderlich, die damaligen Entscheidungsgründe in der Beschlussvorlage transparent darzulegen und zu analysieren, warum die damalige Bewertung nunmehr revidiert wird und in eine andere Richtung erfolgt.</p>	<p>views wurde das Modell als damals machbarer Kompromiss auf dem Weg von einer stark dezentralen Struktur hin zu mehr Zentralisierung gewertet. Aus Sicht des Gutachters sind die Herausforderungen der LHM IT mit der vorgeschlagenen Organisationsform besser zu bewältigen als mit dem heutigen Modell.</p>
POR02	<p>Dem POR fehlen hier, um aus dem Leistungsverzeichnis zu zitieren, „Aussagen zur Angemessenheit des Personaleinsatzes im IT-Bereich der LHM“</p>	<p>Der Gutachter hat bei seiner Einschätzung zur Gesamtzahl der IT-Beschäftigten eine Abschätzung des erforderlichen Personals für die Abarbeitung des Vorhabensstatus gegeben und auf den Anstieg des Personalkörpers aufgrund des Folgeaufwands für Wartung, Pflege, Weiterentwicklung und Betrieb hingewiesen.</p> <p>Darüber hinaus schlägt der Gutachter einzelne Rollen vor, die aus Sicht des Gutachters wichtige zusätzliche Aufgaben dauerhaft wahrnehmen sollen (IT-Performance Management, Qualitätssicherung, etc.).</p> <p>Mit Hilfe der vom Gutachter vorgeschlagenen Maßnahmen zur Etablierung von flexiblen Sourcing Modellen, hat die LHM die Fähigkeit, auf zukünftige Entwicklungen zu reagieren.</p>
POR03	<p>„Aussagen zur IT-Organisation und Ausstattung vergleichbarer Kommunen bzw. öffentlicher Dienstleister“. Die Ausführungen zu einem Benchmarking auf den Seiten 356 und 357 werden diesem Anspruch nicht gerecht.</p>	<p>Im Leistungsverzeichnis wurde folgende Forderung gestellt:</p> <p>„Welche Branchen und Unternehmen in welcher Größe wären vergleichbar mit der LHM? Was bedeutet das für die IT der LHM (inkl. Kosten) verglichen mit dem Ist?“</p> <p>Diese Fragen wurden aus Sicht des Gutachters in Kapitel 8 beantwortet.</p> <p>Dass in der Kapitelüberschrift der Begriff Benchmarking in () gesetzt steht ist aus Sicht des Gutachters ungünstig gewählt, da es beim Lesen des Gutachtens zu Erwartun-</p>

ReferatEx	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		gen führen kann, die nicht den Forderungen der Leistungsbeschreibung entsprechen.
POR04	Nicht verständlich ist auf der Seite 253 der „Exkurs: Eine Übertragung von Verantwortlichkeiten auf das IT-Referat steht und fällt mit der Definition homogenes IT Personal“. Die Definition einer homogenen Beschäftigtengruppe für die Dienstkräfte des IT-Referates ist derzeit keine Option.	Der Gutachter bat im Exkurs um Prüfung des Sachverhalts. Die Stellungnahme ist für den Gutachter nachvollziehbar.
POR05	Die Ausführungen zu den zukünftigen Bedarfen (Einschätzung, siehe Seite 66 ff) sind in der vorgelegten Form neu und nur teilweise nachvollziehbar. Insbesondere die Verteilung der VZÄ Kapazitäten auf die „Skillbereiche“ ist nicht transparent und muss weiter erläutert werden. In der Übersicht auf Seite 66 fehlen zudem noch ca. 1/3 der IT-Stellen, die nicht rollenbasiert beschrieben sind und deren Funktionsbezeichnungen keinen verbindlichen Rückschluss auf die tatsächlichen Tätigkeiten zulassen. Ebenfalls nicht nachvollziehbar ist die darauf aufsetzende Kapazitätsplanung für das IT-Personal	Für die Analyse wurden die bereitgestellten Daten zu 1.314 IT-Stellen aufgrund der Stellenbezeichnung den Rollen nach ITIL zugeordnet. Beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> - DV-Consolenbediener/in -> IT Operator - SB Systemtechnik -> IT Operator - IT-Architekt/in -> IT Solution Architect - IT-Ingenieur/in -> IT Solution Designer Für die einige Stellen war aufgrund der Stellenbezeichnung keine eindeutige Zuordnung möglich und die Stelle wurde anteilig auf mehrere Rollen verteilt. Beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> - IT-Komponentenverantwortlicher -> 50% IT Operator und 50% IT Solution Designer Über die ITIL Rollen kann der Skill-Bereich zugewiesen werden. Diese Verteilung auf die Skill-Bereiche aufgrund der Stellenzuordnung wurde auf die Anzahl VZÄ angewandt, um die Anzahl VZÄ für die Skillbereiche zu erhalten. Für den Fall, dass bei den Stellen, die nicht rollenbasiert beschrieben und daher nicht in den 1.314 enthalten sind, Häufungen in manchen Skillgruppen bestehen würde sich die Verteilung natürlich verschieben.
POR06	Bei der Umsetzung des IT-Rollenmodells durch das POR stellt der Gutachter auf Seite 74 fest, dass das Rollenmodell in den 3 IT-Häusern uneinheitlich angewendet wird. Dieser Aussage ist durch das POR nicht nachvollziehbar und bedarf einer Präzisierung.	Die Aussage des Gutachters bezog sich darauf, dass der Erstellungsprozess und die Qualität von Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen von den in den Interviews Befragten Personen als uneinheitlich in den 3 Häusern geschildert wurde.
POR07	Zum Thema „Verbesserung der	Direktionsrecht und /oder Dienstaufsicht

ReferatEx	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>Führungsqualität" schlägt der Gutachter auf den Seiten 83 und 215 vor, Schulungen zum Disziplinarrecht anzubieten. Folgt man den Ausführungen, werden Defizite im Bereich Dienst und Arbeitsrecht incl. Dienstaufsicht (Direktionsrecht, Pflichten anmahnen etc.) beschrieben. In diesem Kontext ist der Begriff Disziplinarrecht falsch.</p>	<p>wäre der bessere Begriff.</p>
POR08	<p>... verlieren die Referate die bisherige Finanzhoheit über IT-Maßnahmen und das IT-Finanzcontrolling... Kompetenz der Referate zur Priorisierung der umzusetzenden Maßnahmen erheblich geschmälert wird. Gleiches gilt für die Vorhabens- und Projektsteuerung in den Referaten. Die Referentinnen und Referenten der Fachreferate werden durch die Einrichtung eines IT-Referates samt Referentin/en, die/der als ..(CIO) agiert, erheblich in ihrem Antragsrecht tangiert. CIO des IT-Referat kann hingegen unmittelbar auf die ureigenen Zuständigkeiten und Fachlichkeit der jeweiligen Fachreferate Einfluss nehmen. Diesbezüglich sind die Ausführungen im IT-Gutachten näher zu hinterfragen und zu konkretisieren.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters wird der IT-Referent bzw. die IT-Referentin in der vorgeschlagenen Verantwortung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit haben. Geschäftsstrategie, Meldung von Bedarf an IT-Unterstützung, Definition der fachlichen Anforderungen, Detaillierung in fachlichen Konzepten, Mitwirkung in Gremien (Portfolio & Program Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Project Governance Board, Change Approval Board, IT-Services Committee) sowie die Vereinbarung der Leistungen in SLAs sind Aufgaben, die weiterhin bei den Referaten und Eigenbetrieben liegen.</p>
POR09	<p>Durch die Neuausrichtung der IT und die Bildung eines eigenständigen IT-Referates besteht die Gefahr, dass die Nähe zu den Kundinnen und Kunden nicht mehr in der gleichen Form wie bisher gewährleistet ist, da eine referatsexterne Dienstleistung aufgrund der nicht mehr vorhandenen Referatzugehörigkeit von den IT-Anwenderinnen und -Anwendern nicht in der Form</p>	<p>Der Gutachter stimmt zu, dass die Kundennähe ein wichtiger Aspekt der Leistungsfähigkeit der LHM IT ist.</p> <p>Das Thema Serviceorientierung oder auch Kundenorientierung wird in den folgenden Schwachstellen behandelt:</p> <p>ITPM-S1, ITPM-S3, ITPM-S4, ITPM-S5, ITPM-S6, ITPM-S8, ITPM-S9, ITPM-S13, ITC-S1, ITS-S1, ITS-S2, ITPE-S5, ITOR-S1, ITOR-S4</p> <p>Die zugehörigen Maßnahmen sind die aus Sicht des Gutachters erforderlichen Lösungen. Insbesondere sind die Kundencenter</p>

ReferatEx	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>wahrgenommen wird wie eine referatsinterne Organisationseinheit. Dies muss auch bei dem zentralen Service Desk, den zentralen Arbeitsplatzdiensten und den Kundencentern neuer Ausprägung gewährleistet sein.</p>	<p>und das Einführen von IT-Performance Management die wesentlichen Elemente zur Ausrichtung der IT auf die Kundenbedürfnisse und das Erreichen einer Balance mit den weiteren Zielsetzungen für die IT wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz durch Standardisierung und wiederverwendbare Lösungen.</p>
POR10	<p>Der First- und teilweise der Second-Level-Support sind räumlich möglichst nahe am Kunden zu verorten, um auch ohne Fernzugriff, insbesondere bei Hardwareproblemen schnell eingreifen zu können. Aus POR-Sicht sind daher an jedem Standort des POR, wenn auch referatsübergreifend, ein Service Desk und Arbeitsplatzdienste mit Ansprechpartnern vor Ort zu installieren und ein Service zu den vom POR geforderten Zeiten sicherzustellen.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters ist das zwischen Kundencentern und Kunden anhand des Bedarfs abzustimmen.</p>
POR11	<p>Die Ausführungen zu den Fachlichen Koordinierungsstellen (Seiten 236ff.) sind teilweise widersprüchlich und unvollständig. Daher müssen diese noch wie folgt ergänzt bzw. geschärft werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - federführende Erstellung der derzeitigen fachlichen Inhalte des "Fachkonzepte" zur IT-Lösungsfindung (fachliche Anforderungen, Test- und Schulungskonzepte) - Umsetzung des etablierten Anforderungsmanagement-Prozesses in Linienvorhaben oder Projektform bis zur Transitionphase - Unterstützung des Business beim Geschäftsprozessmanagement, insbesondere Struktur, Methodik, Modellierung, Analyse, 	<p>Aus Sicht des Gutachters ist die Fachliche Koordinierungsstelle ausreichend beschrieben.</p> <p>In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordination der Systemwartung, Erstellung und Koordi-

ReferatEx	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>- Optimierung, Dienstleistungsangebote</p> <p>- Qualitätssicherung (Prüfung/Test, Freigabe/Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen inkl. fachliches Testmanagement.</p> <p>Dagegen ist das Bearbeiten komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (fachlicher 2nd-Level-Support) eine reine Betriebsaufgabe und deshalb nicht Aufgabe des aktuellen und auch künftigen Anforderungs- oder Projektmanagements (FKS ohne SAP paul@).</p> <p>Zur Klarstellung sehen wir die Installation der FKS nicht „für das POR“, sondern „im POR“ als notwendig an.</p>	<p>nierung der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community.</p> <p>- Steuerung / Koordinierung von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung).</p> <p>- Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten</p> <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.</p> <p>Die finale Festlegung kann im Zuge der Detaillierung erfolgen.</p>
POR12	Das POR schlägt vor, die Genehmigungspflicht für Windowsarbeitsplätze und Produkte aufzuheben.	Der Gutachter macht die gleiche Empfehlung, da diese nicht explizit in der Maßnahme ARCH-M2 aufgeführt ist.
POR13	Festgestellt wurde darüber hinaus, dass die Aufwände, die mit dem Thema „IT-Personal verbunden sind, nicht plausibel	Aus Sicht des Gutachters sind die Schätzungen plausibel, sollten aber im Zuge der Detaillierung validiert werden.

ReferatEx	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>sind. Eine umfassende Neustrukturierung der Rollen und die Zuordnung des vorhandenen Personals zu den neuen Rollen (die erst noch erstellt und fortgeschrieben werden müssen) lässt sich mit den kalkulierten Aufwänden keinesfalls realisieren. Der genaue Ressourceneinsatz ist im Rahmen der Detailplanung darzustellen.</p>	

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
RAW01	<p>...die IT solle so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig aufgestellt sein. Mit dem Vorschlag zur Umsetzung des Szenario 3 soll eine Zentralisierung der IT erfolgen verbunden mit der Auflösung der dIKAs in den Referaten.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters muss die Organisationsform so gewählt werden, dass die erforderlichen Leistungen in der benötigten Qualität und wirtschaftlich erbracht werden können. Für die LHM ist die Festlegung, welche Leistungen vor Ort erbracht werden müssen und welche zentral sinnvoll realisierbar sind abhängig von den Aufgabenfeldern der Referate und Eigenbetriebe und den sich daraus ergebenden Anforderungen. Publikumsverkehr, der Bedarf nach schnellen Reaktionszeiten ggf. noch in Verbindung mit Spezialhardware, die nicht von erfahrenen Anwendern bedient werden kann, erfordert höhere Präsenz in den jeweiligen Referaten oder Eigenbetrieben. Die Kundencenter ermöglichen die Ausrichtung auf diese unterschiedlichen Anforderungen.</p> <p>Darüber hinaus wurde für die Eigenbetriebe empfohlen, bestimmte IT-Services weiterhin dezentral zu halten (SAP) und auch für die Betreuung der Abrechnungsprozesse durch das paul@ Team sollen im POR verbleiben. Dass die IT in einem IT-Referat organisiert ist bedeutet nicht, dass alle Leistungen zentral erbracht werden.</p> <p>Für die großen Referate (SOZ, KVR, RBS) und den Bereich SAP gibt es dedizierte Kundencenter, die eine größeres Aufgabenspektrum abdecken, als bisher die jeweiligen dIKAs. Der Betrieb und die Entwicklung von Anwendungen, die speziell für das Referat genutzt werden, liegen in der Verantwortung des Kundencenters.</p> <p>Der Service Desk wird im vorgeschlagenen</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>Modell zu einer Einheit zusammengelegt, in dem sich die bisherigen qualifizierten Service Desks als Teams wiederfinden, auf die in der Regel die eingehenden Anfragen und Meldungen geleitet werden. Sollte die jeweilige Gruppe voll ausgelastet sein, wird an freie Mitarbeiter vermittelt und so die Erreichbarkeit für die Anwender erhöht. Das ermöglicht die Abdeckung von größeren Servicezeiten mit geringerem Personalbedarf im Vergleich zur Situation mit vielen einzelnen Service Desks. Wo erforderlich können Einheiten des Service Desk Leistungen vor Ort erbringen.</p> <p>Mit dem vorgeschlagenen Organisationsmodell kann aus Sicht des Gutachters die Balance zwischen Ausrichtung auf die Kundenanforderungen und Wirtschaftlichkeit erreicht werden.</p>
RAW02	<p>Tätigkeiten, die bislang durch GL-dIKA mit Blick auf die Interessen des RAW geleistet wurden, sollen künftig zentral durch das IT-Referat erbracht werden. Das bedeutet z. B., dass künftig Endanwender selbst Tickets beim zentralen Service Desk erstellen werden, die Dienstleistung des dIKA entfällt. „KeyUser“ sind künftig direkt für den Ist-Level-Support der Fachanwendung verantwortlich und müssen Incidents und Service Requests direkt im Ticketsystem einpflegen (vgl. IT Gutachten, Support, Seite 239).</p>	<p>Key User leisten keinen First-Level Support im Sinne der Aufgaben des Service Desks. Key User sind IT-Nutzer mit tiefer Erfahrung in den fachlichen Prozessen.</p> <p>Sie können erste Ansprechpartner für fachliche Fragen sein, die ein Service Desk nicht beantworten kann.</p> <p>Key User oder auch andere IT-Nutzer können in vielen Unternehmen und Verwaltungen den Kanal wählen, über den sie Störungen melden (Telefon, Email, oder über ein Formular im Intranet) und damit Incidents erstellen. Bei Key Usern wird oft zusätzlich die Möglichkeit geboten Incidents direkt im Ticketsystem zu erstellen. Das ist insbesondere dann sinnvoll, wenn der Key User für die Beantwortung von fachlichen Fragen in den Second Level eingebunden ist und entsprechende Tickets zugewiesen bekommt. Alternativ werden solche Incidents (mit Hilfe der Wissensdatenbank) durch das Service Desk beantwortet oder mit dem Hinweis auf den Kontakt zum jeweiligen Ansprechpartner im Referat geschlossen. Für die LHM sind alle Varianten je nach Umfeld denkbar und für einzelne Bereiche stellen beispielsweise heute schon nur dedizierte Key User Service Requests, um unnötige „Bestellungen“ zu vermeiden. Die Aussage im Gutachten lautet daher, dass der Key User Incidents einstellen kann, nicht muss.</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
RAW03	<p>Obwohl die Gutachter zu folgendem Schluss kommen „MIT-KonkreT war zu umfangreich und einige Themenfelder wurden bei der Konzeption nicht ausreichend oder zu spät beachtet, um alle Ziele zu erreichen.“</p> <p>(Quelle: IT-Gutachten, Seite 12)</p> <p>wird zeitgleich ein Programm der gleichen Größenordnung (mit noch weitreichenderen organisatorischen Auswirkungen) vorgeschlagen. Dies würde die verfügbaren Ressourcen der gesamten städtischen IT während der Projektzeit zu großen Teilen beanspruchen, andere Aufgaben/Vorhaben blieben auf der Strecke.</p>	<p>Nur ein Teil der Ressourcen betrifft die Neustrukturierung.</p> <p>Der Großteil deckt die Aktivitäten zur Modernisierung im Bereich Client und Netzwerk ab.</p> <p>Verbesserungen in den Handlungsfeldern IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement, IT-Performance Management, Kompetenzen und Werkzeuge wirken sich positiv auf zukünftige Vorhaben aus.</p>
RAW04	<p>Durchsetzungsmacht des CIO, Priorisierung von Vorhaben</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters wird der IT-Referent bzw. die IT-Referentin in der vorgeschlagenen Verantwortung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit haben. Geschäftsstrategie, Meldung von Bedarf an IT-Unterstützung, Definition der fachlichen Anforderungen, Detaillierung in fachlichen Konzepten, Mitwirkung in Gremien (Portfolio & Program Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Project Governance Board, Change Approval Board, IT-Services Committee) sowie die Vereinbarung der Leistungen in SLAs sind Aufgaben, die weiterhin bei den Referaten und Eigenbetrieben liegen.</p> <p>Für die erforderliche Priorisierung der Vorhaben, schlägt der Gutachter vor, den Business Nutzen, die Übereinstimmung mit Geschäfts- und IT-Strategie, Synergien mit anderen Referaten und Eigenbetrieben sowie die Realisierbarkeit zu berücksichtigen. Für den Business Nutzen wird eine Matrix zur Differenzierung der IT-Services anhand der Wertschöpfung vorgeschlagen (gesetzlich vorgeschriebene Leistungen für Bürger werden höher gewichtet, als die Unterstützung von internen Abläufen, wenn diese nicht als kritisch für die Erfüllung des Gesamtauftrags der LHM bewertet werden, wie z.B. die</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>Infrastruktur für die Personalabrechnung).</p> <p>Die Referate bringen Vorhaben über ihre Facharchitekten ein. Der Gutachter schlägt vor, dass ein Portfolio & Program Governance Committee die Priorisierung vornimmt. Dies wird vom IT-Referent bzw. der IT-Referentin geleitet. Die Leiter der Kundencenter vertreten ihre jeweiligen Referate und Eigenbetriebe. Konflikte, die sich aus den Entscheidungen dieses Gremiums ergeben, muss der IT-Referent bzw. die IT-Referentin mit den Referaten und Eigenbetrieben lösen.</p> <p>Für Incidents und Changes sollten bekannte Regeln greifen, nach denen die jeweilige Priorität bestimmt wird. Diese sind typischerweise in Servicelevel Vereinbarungen (SLAs) abgestimmt und können je nach Bedarf der Referate und Eigenbetriebe unterschiedlich sein. Bei der Erstellung eines Incidents oder Changes wird die vereinbarte Regel befolgt.</p>
RAW05	<p>Es fehlt auch eine genaue Darstellung der Wirtschaftlichkeit des vorgeschlagenen Vorgehens.</p> <p>Durch das Projekt MIT-Konkret sind bereits hohe Kosten entstanden, nun soll erneut viel Geld investiert werden, um die identifizierten Schwachstellen zu beseitigen. Ob der wiederum erhebliche Aufwand allerdings am Ende den gewünschten Erfolg und die dringend erforderlichen Veränderungen bringen wird, lässt sich nicht wirklich belegen.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters wurde die erforderliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erstellt.</p>
RAW06	<p>Empfehlung zu Datenaustauschprobleme mit Linux und OpenOffice sind nicht konkret.</p>	<p>Das Umsetzungsprojekt Architektur und Client hat zum Ziel, Altlasten in der Infrastruktur zu beseitigen sowie einen leistungsfähigen Windows Client und die dazugehörigen Basisdienste einzuführen. Auf dem Windows Client sollte auch die im Markt verbreitete MS Office Suite als Standard bereitgestellt werden. Die Referate und Eigenbetriebe sollten die Wahl haben, welche Lösung für Client und Bürokommunikation (Microsoft oder Linux/Open Source basiert) für ihren Einsatzbereich die passende ist.</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		Abhängig von der Entwicklung der Verbreitung der Client-Varianten, sollte zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden, ob der Einsatz von Linux als Client Betriebssystem weiterhin wirtschaftlich sinnvoll ist.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
RBS01	Es ist unklar, wie die Priorisierung von IT-Vorhaben, Incidents, Changes etc. im IT-Referat erfolgen wird. Insbesondere ist für das RBS nicht deutlich, wie eine sachgerechte Zuordnung der Leistungen für die Fachreferate im Allgemeinen und das RBS im Speziellen sichergestellt wird und wie berechnete geschäftskritische Fachinteressen durchgesetzt werden können.	<p>Für die erforderliche Priorisierung der Vorhaben, schlägt der Gutachter vor, den Business Nutzen, die Übereinstimmung mit Geschäfts- und IT-Strategie, Synergien mit anderen Referaten und Eigenbetrieben sowie die Realisierbarkeit zu berücksichtigen. Für den Business Nutzen wird eine Matrix zur Differenzierung der IT-Services anhand der Wertschöpfung vorgeschlagen (gesetzlich vorgeschriebene Leistungen für Bürger werden höher gewichtet, als die Unterstützung von internen Abläufen, wenn diese nicht als kritisch für die Erfüllung des Gesamtauftrags der LHM bewertet werden, wie z.B. die Infrastruktur für die Personalabrechnung).</p> <p>Die Referate bringen Vorhaben über ihre Facharchitekten ein. Der Gutachter schlägt vor, dass ein Portfolio & Program Governance Committee die Priorisierung vornimmt. Dies wird vom IT-Referent bzw. der IT-Referentin geleitet. Die Leiter der Kundencenter vertreten ihre jeweiligen Referate und Eigenbetriebe. Konflikte, die sich aus den Entscheidungen dieses Gremiums ergeben, muss der IT-Referent bzw. die IT-Referentin mit den Referaten und Eigenbetrieben lösen.</p> <p>Für Incidents und Changes sollten bekannte Regeln greifen, nach denen die jeweilige Priorität bestimmt wird. Diese sind typischerweise in Servicelevel Vereinbarungen (SLAs) abgestimmt und können je nach Bedarf der Referate und Eigenbetriebe unterschiedlich sein. Bei der Erstellung eines Incidents oder Changes wird die vereinbarte Regel befolgt.</p>
RBS02	Die Zusammenarbeit zwischen der FKS und dem IT-Referat ist aus Sicht des RBS zu konkretisieren. Insbesondere ist darzulegen, ob und in welcher Weise durch die FKS eine fachli-	In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen:

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>che Steuerung der Leistungen des IT-Referats erfolgen kann. Mögliche Risiken sowie darauf abgestimmte Maßnahmen sind aufzuzeigen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordinierung der Systemwartung, Erstellung und Koordinierung der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community. - Steuerung / Koordinierung von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung). - Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
RGU01	<p>Die Bedarfe der Referate werden nicht ausreichend berücksichtigt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schnelle, kompetente vor-Ort-Betreuung der Anwenderinnen und Anwender - Betreuung der referatsspezifischen Fachapplikationen - Betreuung des referatsspezifischen Klientel - Steuerung der für das Referat wichtigen IT-Vorhaben 	<p>Aus Sicht des Gutachters muss die Organisationsform so gewählt werden, dass die erforderlichen Leistungen in der benötigten Qualität und wirtschaftlich erbracht werden können. Für die LHM ist die Festlegung, welche Leistungen vor Ort erbracht werden müssen und welche zentral sinnvoll realisierbar sind abhängig von den Aufgabenfeldern der Referate und Eigenbetriebe und den sich daraus ergebenden Anforderungen. Publikumsverkehr, der Bedarf nach schnellen Reaktionszeiten ggf. noch in Verbindung mit Spezialhardware, die nicht von erfahrenen Anwendern bedient werden kann, erfordert höhere Präsenz in den jeweiligen Referaten oder Eigenbetrieben. Die Kundencenter ermöglichen die Ausrichtung auf diese unterschiedlichen Anforderungen.</p> <p>Darüber hinaus wurde für die Eigenbetriebe empfohlen, bestimmte IT-Services weiterhin dezentral zu halten (SAP) und auch für die Betreuung der Abrechnungsprozesse durch das paul@ Team sollen im POR verbleiben. Dass die IT in einem IT-Referat organisiert ist bedeutet nicht, dass alle Leistungen zentral erbracht werden.</p> <p>Für die großen Referate (SOZ, KVR, RBS) und den Bereich SAP gibt es dedizierte Kundencenter, die eine größeres Aufgabenspektrum abdecken, als bisher die jeweiligen dIKAs. Der Betrieb und die Entwicklung von Anwendungen, die speziell für das Referat genutzt werden, liegen in der Verantwortung des Kundencenters.</p> <p>Der Service Desk wird im vorgeschlagenen Modell zu einer Einheit zusammengelegt, in dem sich die bisherigen qualifizierten Service Desks als Teams wiederfinden, auf die in der Regel die eingehenden Anfragen und Meldungen geleitet werden. Sollte die jeweilige Gruppe voll ausgelastet sein, wird an freie Mitarbeiter vermittelt und so die Erreichbarkeit für die Anwender erhöht. Das ermöglicht die Abdeckung von größeren Servicezeiten mit geringerem Personalbedarf im vergleich zur Situation mit vielen einzelnen Service Desks. Wo erforderlich kön-</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>nen Einheiten des Service Desk Leistungen vor Ort erbringen.</p> <p>Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).</p> <p>Mit dem vorgeschlagenen Organisationsmodell kann aus Sicht des Gutachters die Balance zwischen Ausrichtung auf die Kundenanforderungen und Wirtschaftlichkeit erreicht werden.</p>
RGU02	Kosten-, Nutzen- und Risikobetrachtung des IT-Referats nicht schlüssig; Nutzen wird nicht schlüssig dargestellt; Kosten- / Nutzenanalyse fehlt die Risiken einer erneuten Änderung der Aufbauorganisation werden nur am Rande betrachtet	Aus Sicht des Gutachters wurden Kosten, Nutzen und Risiken nachvollziehbar dargestellt.
RGU03	Auswirkungen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht betrachtet	<p>Aus Sicht des Gutachters werden im Kapitel 4.13 Veränderungsmanagement Methoden und Vorgehensweisen zum Umgang mit Verunsicherungen durch die Veränderungen beschrieben.</p> <p>In der Umsetzungsplanung ist ein Projekt für das Veränderungsmanagement zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Begleitung der Veränderungen in den jeweiligen anderen Projekten vorgesehen.</p>
RGU04	Die Möglichkeit, Personal und Sachmittel flexibel einsetzen zu können, soll den Referaten genommen werden.	Aus Sicht des Gutachters wird der IT-Referent bzw. die IT-Referentin in der vorgeschlagenen Verantwortung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit haben. Geschäftsstrategie, Meldung von Bedarf an IT-Unterstützung, Definition der fachlichen Anforderungen, Detaillierung in fachlichen Konzepten, Mitwirkung in Gremien (Portfolio & Program Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Project Governance Board, Change Approval Board, IT-Services Committee) sowie die Vereinbarung der Leistungen in SLAs sind Aufga-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		ben, die weiterhin bei den Referaten und Eigenbetrieben liegen.
RGU05	Zudem soll die Priorisierung von IT-Vorhaben künftig ausschließlich im IT-Referat und lediglich nach technischer Notwendigkeit erfolgen. Kurzfristige Reaktionen auf aktuelle Ereignisse werden somit deutlich erschwert bzw. sogar unmöglich	Siehe oben (RGU01)
RGU06	Die IT-Vorhabensplanung ist nur an technischen Notwendigkeiten ausgerichtet.	Aus Sicht des Gutachters haben Referate und Eigenbetriebe wesentliche Einflussmöglichkeiten im Rahmen der IT-Vorhabensplanung.
RGU07	„Die IT sollte so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig aufgestellt sein“. Dieser Wunsch wurde in der weiteren Betrachtung in keinsten Weise berücksichtigt	<p>Aus Sicht des Gutachters muss die Organisationsform so gewählt werden, dass die erforderlichen Leistungen in der benötigten Qualität und wirtschaftlich erbracht werden können. Für die LHM ist die Festlegung, welche Leistungen vor Ort erbracht werden müssen und welche zentral sinnvoll realisierbar sind abhängig von den Aufgabenfeldern der Referate und Eigenbetriebe und den sich daraus ergebenden Anforderungen. Publikumsverkehr, der Bedarf nach schnellen Reaktionszeiten ggf. noch in Verbindung mit Spezialhardware, die nicht von erfahrenen Anwendern bedient werden kann, erfordert höhere Präsenz in den jeweiligen Referaten oder Eigenbetrieben. Die Kundencenter ermöglichen die Ausrichtung auf diese unterschiedlichen Anforderungen.</p> <p>Darüber hinaus wurde für die Eigenbetriebe empfohlen, bestimmte IT-Services weiterhin dezentral zu halten (SAP) und auch für die Betreuung der Abrechnungsprozesse durch das paul@ Team sollen im POR verbleiben. Dass die IT in einem IT-Referat organisiert ist bedeutet nicht, dass alle Leistungen zentral erbracht werden.</p> <p>Für die großen Referate (SOZ, KVR, RBS) und den Bereich SAP gibt es dedizierte Kundencenter, die ein größeres Aufgabenspektrum abdecken, als bisher die jeweiligen dIKAs. Der Betrieb und die Entwicklung von Anwendungen, die speziell für das Referat genutzt werden, liegen in der Verantwortung des Kundencenters.</p> <p>Der Service Desk wird im vorgeschlagenen Modell zu einer Einheit zusammengelegt, in dem</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>sich die bisherigen qualifizierten Service Desks als Teams wiederfinden, auf die in der Regel die eingehenden Anfragen und Meldungen geleitet werden. Sollte die jeweilige Gruppe voll ausgelastet sein, wird an freie Mitarbeiter vermittelt und so die Erreichbarkeit für die Anwender erhöht. Das ermöglicht die Abdeckung von größeren Servicezeiten mit geringerem Personalbedarf im Vergleich zur Situation mit vielen einzelnen Service Desks. Wo erforderlich können Einheiten des Service Desk Leistungen vor Ort erbringen.</p> <p>Mit dem vorgeschlagenen Organisationsmodell kann aus Sicht des Gutachters die Balance zwischen Ausrichtung auf die Kundenanforderungen und Wirtschaftlichkeit erreicht werden.</p>
RGU08	<p>Gutes Abschneiden der dIKAs in der IT-Umfrage und den Interviews wurde in der Sollkonzeption nicht betrachtet. Ganz im Gegenteil wurde die grafische Auswertung der IT-Umfrage sogar zu Lasten der dIKAs im Gutachten falsch dargestellt. Die hohe Zufriedenheit mit den dIKAs hat zum Vorschlag der Organisationsform der Kundencenter und die Etablierung eines stadtweiten Service Desks geführt. Einheiten, die kein dIKA hatten haben damit eine Verbesserung zum Status Quo. Einheiten mit dIKAs profitieren von Synergien aufgrund der Bündelung oder der erweiterten Aufgabenfelder des Kundencenters im Vergleich zum dIKA.</p>	<p>Die hohe Zufriedenheit mit den dIKAs hat zum Vorschlag der Organisationsform der Kundencenter und die Etablierung eines stadtweiten Service Desks geführt. Einheiten, die kein dIKA hatten haben damit eine Verbesserung zum Status Quo. Einheiten mit dIKAs profitieren von Synergien aufgrund der Bündelung oder der erweiterten Aufgabenfelder des Kundencenters im Vergleich zum dIKA.</p>
RGU09	<p>Es wird nicht darauf eingegangen, wie mit dem IT-Referat der Heterogenität und referatsspezifischen Besonderheiten Rechnung getragen wird.</p>	<p>Die für die Kundennähe, referatsspezifischen Besonderheiten und die Berücksichtigung der Heterogenität der Aufgaben gewählte Organisation der dIKAs wird durch die neue Organisationsform der Kundencenter abgebildet und zwar ohne Sonderformen für Kleinsteinheiten oder das Kooperationsmodell im Baureferat.</p> <p>In Kapitel 3.1 wird dargestellt, dass die Heterogenität zum Großteil durch den gesetzlichen</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>und politischen Auftrag gegebene Rahmenbedingung entsteht. Diese führen zu entsprechenden Anforderungen an eine in hohem Maße leistungsfähige IT.</p> <p>In Kapitel 3.2 werden die Aspekte einer leistungsfähigen IT beschrieben. IT-Services, die den Bedarf der Kunden erfüllen müssen die aus den Rahmenbedingungen abgeleiteten Heterogenität adressieren.</p> <p>Aus Sicht des Gutachters bedeutet Serviceorientierung oder Kundenorientierung auch den Umgang mit der Heterogenität. Insbesondere sind die Kundencenter und das Einführen von IT-Performance Management die wesentlichen Elemente zur Ausrichtung der IT auf die Kundenbedürfnisse und das Erreichen einer Balance mit den weiteren Zielsetzungen für die IT wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz durch Standardisierung und wiederverwendbare Lösungen.</p>
RGU10	<p>Die vom Gutachter aufgeführten Beispiele funktionierender Zentralisierungen im IT-Bereich befassen sich ausschließlich mit Behörden bzw. Behördengruppen, die lediglich per Gesetz zugewiesene gleichartige Aufgaben zu erbringen haben.</p>	<p>Das ITZBund bedient heute Kunden mit keineswegs gleichartigen Aufgaben (Auswärtiges Amt, Bundesrechnungshof, Steuerverwaltung, Zollverwaltung, BMI, BMVI, etc.) und wird in Zukunft weitere dazu gewinnen.</p> <p>Nicht alle IT-Leistungen lassen sich auf die gesetzlich zugewiesenen Aufgaben zurückführen. Im Bereich der Zollverwaltung spielt es beispielsweise eine Rolle, funktionierende Zollsyste-me bereitzustellen, um die Attraktivität des Standorts Deutschland für Unternehmen zu verbessern.</p> <p>Der Gutachter weißt in Kapitel 8 darauf hin, dass die Konstellation aus Referaten und Eigenbetrieben der LHM eine Besonderheit ist.</p>
RGU11	<p>Aus Sicht des RGU ist somit die Bewertung der Szenarien (Abbildung 48), insbesondere die Bewertung des Kriteriums 'Nutzerzufriedenheit' nicht nachvollziehbar.</p> <p>Auch die Auswahl der Szenarien scheint auf das vom Gutachter gewünschte Ergebnis zugeschnitten. Eine umfassendere Bewertung mit breiterer Szenarien Streuung und höherer Kriterien Bandbreite wäre hier</p>	<p>Die Szenarien wurden zu Beginn der Gutachtererstellung gewählt, lange bevor das Zielbild ausgearbeitet wurde. Eine breite Streuung war nicht Teil des Auftrags.</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	wünschenswert gewesen.	
RGU12	Das IT-Referat erhält unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit.	Aus Sicht des Gutachters wird der IT-Referent bzw. die IT-Referentin in der vorgeschlagenen Verantwortung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Fachlichkeit haben. Geschäftsstrategie, Meldung von Bedarf an IT-Unterstützung, Definition der fachlichen Anforderungen, Detaillierung in fachlichen Konzepten, Mitwirkung in Gremien (Portfolio & Program Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Project Governance Board, Change Approval Board, IT-Services Committee) sowie die Vereinbarung der Leistungen in SLAs sind Aufgaben, die weiterhin bei den Referaten und Eigenbetrieben liegen.
RGU13	Der Gutachter stellt keine Kosten- /Nutzenanalyse der geforderten Umorganisation dar. Ob die Gründung eines IT-Referats tatsächlich Nutzen stiften würde, bleibt daher unklar. Somit wäre eine diesbezügliche Entscheidung nicht fundiert begründet und somit nicht nachvollziehbar.	Aus Sicht des Gutachters sind Kosten und Nutzen ausreichend bewertet.
RGU14	Auf die Problematik der internen Kommunikation im IT-Referat wird nicht eingegangen. Die Optimierung der bestehenden Schnittstellen und die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Häusern wird nicht in Betracht gezogen.	<p>Aus Sicht des Gutachters sind die vorgeschlagenen Boards und Gremien eine wesentliche Maßnahme zur Verbesserung der Kommunikation und Steuerung innerhalb des IT-Referats.</p> <p>Aus Sicht des Gutachters sind bei Szenario 1 Optimierungen der bestehenden Schnittstellen und der Kommunikation erforderlich. Es werden auch Prozesse genannt, bei denen der Gutachter den Bedarf sieht (Anwendungsmanagement, Entscheidungsbefugnisse der Architekten, Testing, Vorhabensplanung, Übertragung der Verantwortung für die technische Lösungsstrategie an die IT, Service Desk, einheitliche Abläufe, Wissensaustausch und Tools).</p> <p>Darüber hinaus würde auch bei Wahl des Szenario 1 die Maßnahmen in den Handlungsfeldern Kompetenzen und Werkzeuge, IT-Lösungsmanagement und Projektmanagement, IT-Vorhabensplanung, IT-Performance Management sowie IT-Card zu Verbesserungen führen.</p>
RGU15	In Bezug auf das Anforder-	Aus Sicht des Gutachters verantwortet das Re-

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>rungsmanagement schlägt der Gutachter eine neue Aufgabenteilung vor, die im Referat lediglich einfach Zuarbeiten vorsieht. Diese neu definierte Schnittstelle zwischen Fachlichkeit und IT ist jedoch nur sehr vage dargestellt. Die Aufteilung macht zudem aus Sicht des RGU in dieser Form keinen Sinn.</p>	<p>ferat mehr als einfache Zuarbeiten im Rahmen des Anforderungsmanagements.</p> <p>Die Schnittstelle besteht aus den entsprechenden Prozessen, Rollen und verantworteten Arbeitsergebnissen, von denen der Großteil heute schon beseht lediglich mit anderem Schnitt der Organisationsstruktur.</p> <p>Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).</p>
RGU16	<p>Die Verbesserungspotenziale der einzelnen Umsetzungsprojekte werden nicht weiter ausgearbeitet. Somit kann keine Einschätzung getroffen werden, inwieweit Verbesserungspotenzial aus der Aufbauorganisation oder aus einem der weiteren Umsetzungsvorschläge rührt.</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters ergeben sich die Verbesserungspotenziale aus der Behebung der Schwachstellen. Diese sind in den Handlungsfeldern strukturiert und mit Maßnahmen adressiert, die in den Umsetzungsprojekten zusammengefasst werden. Die Handlungsfelder IT-Strategie und IT-Card sind in einem Umsetzungsprojekt zusammen gefasst. Daraus lässt sich aus Sicht des Gutachters erkennen, welche Umsetzungsprojekte welche Verbesserungspotenziale ergeben.</p>
RGU17	<p>Die Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht ausreichend betrachtet. Die menschlichen Faktoren wie Motivation, Bindung zum Referat, Ängste und Verunsicherung werden deutlich unterschätzt.</p>	<p>Siehe RGU03</p>
RGU18	<p>Der Gutachter schlägt vor, dass die im Referat verbleibenden Dienstkräfte nicht mehr als IT-Schaffende gelten. Die tarifrechtlichen Auswirkungen werden jedoch nicht betrachtet. ...</p>	<p>Die Prüfung des POR hat ergeben, dass die Definition einer homogenen Beschäftigtengruppe für die Dienstkräfte des IT-Referates derzeit keine Option ist. Die Stellungnahme ist für den Gutachter nachvollziehbar.</p>
RGU19	<p>Der Gutachter betrachtet die Sachverhalte ausschließlich aus der IT-Per-</p>	<p>Aus Sicht des Gutachters wurden Zwänge und Bedürfnisse der Fachdienststellen berücksichtigt.</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>spektive. Die Kundenanforderungen der Fachreferate und die gesamtstädtische Sicht werden weitgehend außen vor gelassen.</p>	<p>In den Kapiteln 3.1 und 3.2. beschreibt der Gutachter hierzu welche Rahmenbedingungen er für die Erstellung der Sollkonzeption sieht, um eine Leistungsfähige IT zu erhalten.</p> <p>Eine Leistungsfähige IT zeigt sich aus Sicht des Gutachters in drei Aspekten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IT-Services, die den Bedarf der Referate/Fachdienststellen erfüllen, - die Fähigkeit, Änderungen an IT-Services effizient und effektiv umzusetzen (Vorhaben, Projekte, Changes) sowie - die Fähigkeit eine Balance zwischen Bedarf und Angebot zu erhalten. <p>Dazu sind (auszugsweise) folgende Fähigkeiten erforderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung von Geschäfts- und IT-Architektur sowie deren Zusammenspiel für die Planung, Analyse und Risikobewertung der anstehenden Veränderungen und als Grundlage für die Abstimmungen zwischen Business und IT hinsichtlich der mittel- und langfristigen Ausgestaltung des IT-Serviceportfolios - Abstimmung von geplanten/vorhersehbaren Veränderungen mit dem Business in Form von Bebauungsplänen und Roadmaps - Bewertung, Priorisierung und Bündelung der Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe unter Berücksichtigung von Risiken (Business und IT), Ressourcen, IT-Strategie und Synergien über die Grenzen der Referate und Eigenbetriebe hinaus - Kommunikation zu den mittel- und langfristigen Zielen und anstehenden Veränderungen (IT-Strategie aus Sicht IT und zur Unterstützung der Geschäftsstrategien) - Umsetzung von Änderungen mit der für das Business erforderlichen, unterschiedlichen Geschwindigkeit bzw. Häufigkeit - Umgang mit den unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Aufgaben und Bedarfen an IT-Services der Referate und Eigenbetriebe - Qualität des IT-Serviceportfolios und der Leistungen bei Planung, Umsetzung und Einführung von Änderungen (IT-Services, Produkte, IT-Architekturen, IT-Prozesse, IT-Servicemodell, Kostenmodell, Wertschöpfung, Business Nutzen, IT-Strategie) - IT Know-how zur Optimierung des Geschäfts durch die IT - Kompetenzen in den Themen, Methoden

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>und Werkzeugen, die an der Schnittstelle zwischen Business und IT relevant sind - Skalierbarkeit der Ressourcen</p> <p>- Kontinuierliche Verbesserung der IT-Services bei Beibehaltung oder Verbesserung des Leistungsniveaus</p> <p>In den folgenden Abschnitten wird gezeigt, wie die Handlungsfelder die drei Aspekte einer leistungsfähigen IT unterstützen. Die Maßnahmen sollen die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln oder verbessern.</p> <p>Das Handlungsfeld IT-Performance Management beinhaltet eine Reihe von Maßnahmen und Empfehlungen dazu, wie die IT als Dienstleister die Belange des Business besser unterstützen kann.</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
SKA01	<p>Aus Sicht der Stadtkämmerei lässt die im Gutachten dargestellte Aufgabenverteilung nicht in allen Punkten eine eindeutige Abgrenzung der Aufgaben zwischen FKS und KC erkennen. Vielmehr ergeben sich aus den dargestellten Funktionen und Aufgabenbeschreibungen eine Vielzahl von Aufgabenüberschneidungen, die exakter abzugrenzen sind, um ein effektives und effizientes Miteinander von IT und Business zu erlangen. Als Beispiel sei hier das Anforderungs- und Projektmanagement genannt, welches sowohl in den FKS als auch in den KC angesiedelt ist. Die Darstellung in der jetzigen Form bietet breiten Interpretationsspielraum, welcher bei der Umsetzung die Gefahr in sich birgt, dass aus Gründen des Konsenses zum bestehenden Ist-Zustand keine</p>	<p>In der Fachlichen Koordinierungsstelle sieht der Gutachter die bisher vorhandenen Rollen Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und die Projektleiter(innen) auf Seiten des Referats bzw. Eigenbetriebs, die als Schnittstelle zur IT (insbesondere zu den Kundencentern) folgenden Aufgaben übernehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen - Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung - Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher Second Level Support) - Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordinierung der Systemwartung, Erstellung und Koordinierung der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community.

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	dauerhafte und/oder nachhaltige Verbesserung erlangt werden kann.	<p>- Steuerung / Koordinierung von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung).</p> <p>- Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung - Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten</p> <p>Darüber hinaus nennt der Gutachter weitere Rollen, die in der Praxis für die Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite auftreten. Ob diese zusätzlich erforderlich sind oder von bestehenden Rollen abgedeckt werden können wird im Rahmen der Maßnahme KOWE-M1 behandelt.</p>
SKA02	Zudem ist nicht eindeutig ersichtlich, ob das künftige Personal in den FKS der Referate weiterhin IT-Personal ist oder nicht oder diesem ggf. gleich gestellt ist. Als Fachanalysten, Facharchitekten und Projektleiter kommen diese aus den Säulen AM und PM der heutigen dIKAs und sind im Status quo den IT-Schaffenden zugerechnet.	Die Prüfung des POR hat ergeben, dass die Definition einer homogenen Beschäftigtengruppe für die Dienstkräfte des IT-Referates derzeit keine Option ist. Die Stellungnahme ist für den Gutachter nachvollziehbar.
SKA03	Die im Gutachten vorgestellte Gremienstruktur adressiert lediglich Gremien im Innenverhältnis des IT-Referats. Im Zusammenspiel der IT mit den	Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	Anforderungen der Referate ist es aus Sicht der Stadtkämmerei erforderlich, auch hier entsprechende Abstimmungs- bzw. Entscheidungsgremien zu etablieren und deren Wirkweise zu beschreiben und mit den genannten IT-Gremien zu vernetzen.	Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien in denen Vertreter der Referate beteiligt sind (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).
SKA04	<p>Im Gutachten ist das notwendige Zusammenspiel zwischen Geschäftsstrategie, Geschäftsanforderung und Geschäftsprozess und der IT mehrfach angeschnitten, jedoch wird im Hinblick auf Schwachstellen, Optimierungsbedarfe und Lösungsansätze nicht näher darauf eingegangen.</p> <p>Aus Sicht der Stadtkämmerei erscheint es nicht sinnvoll, nur eine Seite der Medaille zu optimieren. Ein nachhaltig positiver Effekt ist nur dann zu erwarten, wenn im Rahmen der IT-Optimierung auf Seiten des Geschäftsprozessmanagements ebenfalls entsprechende Optimierungsmaßnahmen erfolgen.</p>	<p>Die Schwachstellen ITPM-S1, ITPM-S2, ITPM-S12 und die zugehörige Maßnahmen adressieren diesen Bereich.</p> <p>Zusätzlich wurden diesbezüglich drei Handlungsfelder auf Seiten der Referate und Eigenbetriebe identifiziert (Ende Kapitel 3.2) deren Adressierung aus Sicht des Gutachters ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der IT der LHM bedeuten würde.</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
SOZ01	Die Heterogenität der Aufbauorganisation der LHM mit den unterschiedlichsten fachlichen, rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der einzelnen Referate wird im Gutachten zwar erwähnt. Im vorgeschlagenen Lösungsszenario ist dieser Aspekt unseres Erachtens jedoch nicht ausreichend berücksichtigt.	<p>In Kapitel 3.1 wird dargestellt, dass die Heterogenität zum Großteil durch den gesetzlichen und politischen Auftrag gegebene Rahmenbedingung entsteht. Diese führen zu entsprechenden Anforderungen an eine in hohem Maße leistungsfähige IT.</p> <p>In Kapitel 3.2 werden die Aspekte einer leistungsfähigen IT beschrieben. IT-Services, die den Bedarf der Kunden erfüllen müssen die aus den Rahmenbedingungen abgeleiteten Heterogenität adressieren.</p> <p>Aus Sicht des Gutachters bedeutet Serviceorientierung oder Kundenorientierung auch den</p>

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		<p>Umgang mit der Heterogenität. Insbesondere sind die Kundencenter und das Einführen von IT-Performance Management die wesentlichen Elemente zur Ausrichtung der IT auf die Kundenbedürfnisse und das Erreichen einer Balance mit den weiteren Zielsetzungen für die IT wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz durch Standardisierung und wiederverwendbare Lösungen.</p> <p>Die für die Kundennähe und die Berücksichtigung der Heterogenität der Aufgaben gewählte Organisationsform der dIKAs wird durch die neue Organisationsform der Kundencenter abgebildet. Den Besonderheiten des KVR aber auch SOZ und RBS wird Rechnung getragen, indem jeweils ein dediziertes Kundencenter eingerichtet wird, welches den Großteil der Aufgaben der dIKAs übernimmt und zusätzlich weitere Aufgaben/Kompetenzen erhält, um alle KVR spezifischen Leistungen aus einer Hand zu erbringen.</p>
SOZ02	<p>Es müssen - trotz einer Neuorganisation der IT - für die Fachreferate die Steuerungsmöglichkeiten ihrer jeweiligen IT-Vorhaben bestehen bleiben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Vorhabensplanung und -priorisierung muss daher hinsichtlich der fachlichen Notwendigkeiten eines IT-Vorhabens weiterhin im jeweiligen Fachreferat getroffen werden können. 	<p>Fachliche Bedarfe können umfassend eingebracht werden z. B. durch die Entwicklung von Geschäfts- und IT-Strategie, die Einbringung von Vorhaben, den Abschluss von Servicevereinbarungen (SLAs), die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen, die Entwicklung von Lastenheften und fachlichen Konzepten, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Projektleitung sowie in verschiedenen Gremien (Architecture & Innovation Board, Portfolio & Program Governance Committee, Change Approval Board, IT-Services Committee).</p>

Anhörung des Bezirksausschusses

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

Der Verwaltungsbeirätin der Hauptabteilung III, IT-Strategie und IT-Steuerung/ IT-Controlling (STRAC), Frau Stadträtin Bettina Messinger, ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Das Szenario 3 „IT-Referat für die gesamte IT der LHM“ wird gemäß Vorschlag der Gutachter umgesetzt.
3. Das neu zu schaffende IT-Referat soll zum frühestmöglichen Zeitpunkt nach der Wahl der Berufsmäßigen Stadträtin bzw. des Berufsmäßigen Stadtrats, spätestens jedoch zum 01.01.2018, als Rumpferat, bestehend aus Referentin/Referenten, Stellvertretung, den Programm- und Projektleitungen (Ziff. 7 des Antrags), dem zu diesem Zeitpunkt mit 2 Personen ausgestatteten Büro der Referatsleitung und dem Vorzimmer (vgl. Ziffer 8 - 11 des Antrags), in Betrieb gehen. Der Aufbau des Gesamtreferats soll in 2018 erfolgen.
4. Die vollständige Betriebsfähigkeit soll bis spätestens 01.01.2019 hergestellt sein. Die Überführung der pädagogischen IT des RBS in das IT-Referat wird zu einem späteren noch nicht festgelegten Zeitpunkt erfolgen.
5. Die Referate, Eigenbetriebe und Querschnittseinheiten werden beauftragt, sich an der Ausplanung im erforderlichen Umfang zu beteiligen.
6. Die Verwaltung wird beauftragt, dem Stadtrat unter Federführung des Direktorium die notwendigen Beschlüsse für die Gründung und grundsätzliche organisatorische Gestaltung des Referats (z. B. Referentenausschreibung, Bildung eines entsprechenden Ausschusses, Anpassung Geschäftsordnung des Stadtrats, Finanzierungsbeschluss, Geschäftsverteilungsplan, Aufstellung eines Haushalts) spätestens bis Juli 2017 sowie zu den technischen Infrastrukturthemen nach der Wahl des Referenten / der Referentin, spätestens jedoch bis zum Schlussabgleich für den Haushalt 2018 zur Entscheidung vorzulegen. Grundlage sind die Inhalte des Gutachtens.
7. Das Direktorium wird beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 1.023.190 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017 sowie bei den Haushaltsplanaufstellungen der Folgejahre bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden und bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt –beauftragt, die Einrichtung von 10 Stellen (10 VZÄ) **für die Programm- und Projektleitungen** (befristet auf 5 Jahre ab Besetzung), sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung der Stellen mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 324.360 € (40% der JMB).

8. Das Direktorium wird beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 130.060 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017 sowie bei den Haushaltsplanaufstellungen der Folgejahre bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und

Organisationsreferat (Personal) anzumelden und bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung von 2 Stellen (2 VZÄ) **für das Projektmanagement-Office** (befristet auf 5 Jahre ab Besetzung), sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung der Stellen mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 38.864 € (40% der JMB).

9. Das Direktorium wird beauftragt, die erforderlichen einmaligen personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 28.440 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017, die erforderlichen befristeten personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 9.600 € für 2017 und dann jährlich bis 2021 ebenfalls jeweils in Höhe von 9.600 € im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung beim Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und ab Einrichtung auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.
10. Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 121.510 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget des Direktoriums bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle für die Referentin oder den Referenten des IT-Referats** (1 VZÄ), vorerst ,falls erforderlich, im Direktorium, HA-III (STRAC) bzw. später im IT-Referat sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht durch die Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 48.604 € (40 % des JMB).

11. Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 108.370 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget des Direktoriums bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle für die Stadtdirektorin oder den Stadtdirektor des IT-Referats** (1 VZÄ), vorerst ,falls erforderlich, im Direktorium, HA-III (STRAC) bzw. später im IT-Referat sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht durch die Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 43.348 € (40 % des JMB).

12. Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 87.720 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der

Stelle in das Personalausgabenbudget des Direktoriums bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle für die Büroleitung des IT-Referats** (1 VZÄ), vorerst ,falls erforderlich, im Direktorium, HA-III (STRAC) bzw. später im IT-Referat sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 28.100 € (40 % des JMB).

13. Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 74.270 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget des Direktoriums bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle der Stellvertretung der Büroleitung des IT-Referats** (1 VZÄ), vorerst ,falls erforderlich, im Direktorium, HA-III (STRAC) bzw. später im IT-Referat sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 28.100 € (40 % des JMB).

14. Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 59.680 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget des Direktoriums bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle für eine 1. Vorzimmerkraft** (1 VZÄ), vorerst ,falls erforderlich, im Direktorium, HA-III (STRAC) bzw. später im IT-Referat sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 19.432 € (40 % des JMB).

15. Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 51.930 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget des Direktoriums bei dem Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und danach auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle für eine 2. Vorzimmerkraft** (1 VZÄ), vorerst ,falls erforderlich, im Direktorium, HA-III (STRAC) bzw. später im IT-Referat sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 16.320 € (40 % des JMB).

16. Das Direktorium wird beauftragt, die erforderlichen einmaligen personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 14.220 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017, die erforderlichen befristeten personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 4.800 € für 2017 und dann jährlich bis 2021 ebenfalls jeweils in Höhe von 4.800 € im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung beim Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und ab Einrichtung auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.
17. Das Direktorium wird beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 75.450 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget des Direktoriums bei Kostenstelle 11010000, einzustellen.

Das Direktorium wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle für D-GL2** (1 VZÄ), befristet auf 5 Jahre im Direktorium, Geschäftsleitung zu beantragen sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 23.612 € (40 % des JMB).

18. Das Direktorium wird beauftragt, die erforderlichen einmaligen personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 2.370 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017, die erforderlichen befristeten personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 800 € für 2017 und dann jährlich bis 2021 ebenfalls jeweils in Höhe von 800 € im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung beim Produkt IT-Governance, Kostenstelle 11400001, und ab Einrichtung auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.
19. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 105.290 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget der Stadtkämmerei bei dem Produkt Haushaltswirtschaft (Neuer Produktname ab 2018: Finanzmanagement).

Die Stadtkämmerei wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung von drei Stellen mit einem Zeitwertanteil von jeweils 0,5 VZÄ für das **zentrale Rechnungswesen** (insg. 1,5 VZÄ), befristet auf 5 Jahre ab Besetzung in der Stadtkämmerei, Hauptabteilung-II-3 zu beantragen sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 33.328 € (40 % des JMB).

20. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die erforderlichen einmaligen personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 7.110 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017, die erforderlichen befristeten personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 1.200 € für 2017 und dann jährlich bis 2021 ebenfalls jeweils in Höhe von 1.200 € im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung beim Produkt IT-Governance, Kos-

tenstelle 11400001, und ab Einrichtung auf einer noch festzulegenden Kostenstelle des IT-Referats einzustellen.

21. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich bis zu 75.450 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle in das Personalausgabenbudget des Personal- und Organisationsreferats bei dem Produkt Organisation, Kostenstelle 17320000 einzustellen.

Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird – wie in Ziffer 4 des Referentenvortrags ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer **Stelle für die Dienststellenbetreuung** (1 VZÄ), befristet auf 5 Jahre ab Besetzung, sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 23.612 € (40 % des JMB).

22. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die erforderlichen einmaligen personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 2.370 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017, die erforderlichen befristeten personalbezogenen Sachmittel in Höhe von 800 € für 2017 und dann jährlich bis 2021 ebenfalls jeweils in Höhe von 800 € im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung beim Produkt Organisation, Kostenstelle 17320000 einzustellen.
23. Das Kommunalreferat wird beauftragt, den Bedarf an geeigneten Räumlichkeiten für die beantragten Stellenzuschaltungen im Direktorium, in der Stadtkämmerei und im Personal- und Organisationsreferat zu ermitteln und diesen entsprechend zur Verfügung zu stellen.
24. Der Antrag Nr. 02. -08/ A 01559 von Frau Stadträtin Strobl vom 31.03.2004 "Strategische Neuausrichtung der IT-Organisation der Stadt München" ist damit geschäftsordnungsmäßig erledigt.
25. Der Antrag Nr. 14-20 / A 01628 der Stadtratsfraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN/ROSA LISTE vom 11.12.2015 ist damit geschäftsordnungsmäßig erledigt.
26. Der Antrag Nr. 14-20 / A 01629 der Stadtratsfraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN/ROSA LISTE vom 11.12.2015 ist damit geschäftsordnungsmäßig erledigt.
27. Der Antrag Nr. 14-20 / A 01375 der Stadtratsfraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN/ROSA LISTE vom 17.09.2015 ist damit geschäftsordnungsmäßig erledigt.
28. Der Antrag Nr. 14-20 / A 01160 von Frau Stadträtin Pfeiler und Herrn Stadtrat Seidl vom 06.07.2015 „IT-Projekte vorausschauender planen – anstehende Digitalisierungen ermitteln" ist damit geschäftsordnungsmäßig erledigt.
29. Der im Beschluss des Bildungs-, Sportausschusses und VPA vom 29.06.2016 sowie der Vollversammlung vom 20.07.2016 (Stadtratsbeschluss Nr. 14-20 / V 06467 vom 20.07.2016, Projekt OrgaZIB) erteilte Auftrag an das RBS, in Abstimmung mit dem Direktorium und it@M die Empfehlungen aus dem Gutachten von

Ernst&Young mit den Ergebnissen des Accenture-Gutachtens abzugleichen, ist damit geschäftsordnungsmäßig erledigt.

30. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

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

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Bürgermeister/in
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dieter Reiter
Oberbürgermeister

IV. Abdruck von I. mit III. über die Stadtratsprotokolle

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an die Stadtkämmerei
an das Revisionsamt**

z. K.

V. Wv. - Direktorium - D-III (STRAC)

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Direktorium – GL

An das Direktorium - it@M

An das Baureferat – RG

An das Baureferat - Münchner Stadtentwässerung

An die Stadtkämmerei – GL

An die Stadtkämmerei – HA II

An das Kommunalreferat - GL

An das Kommunalreferat - Markthallen München

An das Kommunalreferat - Abfallwirtschaftsbetrieb München

An das Kommunalreferat - Stadtgüter München

An das Kreisverwaltungsreferat - GL

An das Kulturreferat - GL

An das Kulturreferat - Münchner Kammerspiele

An das Personal- und Organisationsreferat - GL

An das Personal- und Organisationsreferat – P 3.2

An das Referat für Arbeit und Wirtschaft - GL

An das Referat für Bildung und Sport - GL

An das Referat für Gesundheit und Umwelt - S

An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung - SG

An das Sozialreferat -S-Z

An den Gesamtpersonalrat

An die Gleichstellungsstelle für Frauen

An das Revisionsamt

z. K.

Am