

Digitalisierung im Sozialreferat: Personalbedarfe

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10771

3 Anlagen

Beschluss des Sozialausschusses vom 17.10.2023 (VB)

Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht

zur beiliegenden Beschlussvorlage

Anlass	<ul style="list-style-type: none">• Einführung der E-Akte im Sozialreferat mit und ohne Fachverfahrensanbindung• Umstellung und Ausbau der Anbindung von Fachverfahren des Sozialreferats an die Finanzsysteme der Landeshauptstadt München
Inhalt	<ul style="list-style-type: none">• Zuschaltung von unbefristeten Stellen für die Einführung der E-Akte im Sozialreferat• Entfristung von befristeten Stellen im Kontext der Finanzprozesse für das Sozialreferat
Gesamtkosten/ Gesamterlöse	<ul style="list-style-type: none">• Die Kosten dieser Maßnahme betragen 854.280 Euro im Jahr 2025.• Die Kosten dieser Maßnahme betragen 844.680 Euro ab dem Jahr 2026.
Entscheidungsvorschlag	<ul style="list-style-type: none">• Zustimmung zur Zuschaltung und Entfristung personeller Ressourcen in der Geschäftsleitung des Sozialreferats, Bereich Geschäftsprozess-, Projekt- und Anforderungsmanagement
Gesucht werden kann im RIS auch unter:	<ul style="list-style-type: none">• Digitalisierung• Geschäftsprozessmanagement• Anforderungsmanagement• E-Akte• digital/4finance, S/4HANA
Ortsangabe	-/-

Digitalisierung im Sozialreferat: Personalbedarfe

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10771

3 Anlagen

Vorblatt zum
Beschluss des Sozialausschusses vom 17.10.2023 (VB)
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag der Referentin.....	1
1 Anlass/Herausforderung.....	1
1.1 Auslöser für den Bedarf: E-Akte im Sozialreferat.....	3
1.2 Auslöser für den Bedarf: Digitalisierung der Finanzprozesse.....	3
2 Stellenbedarf.....	4
2.1 E-Akte (Neue Aufgabe).....	4
2.1.1 Geltend gemachter Bedarf (in Stellen VZÄ).....	5
2.1.2 Bemessungsgrundlage.....	5
2.2 Finanzprozesse (Quantitative Aufgabenausweitung).....	8
2.2.1 Aktuelle Kapazitäten und Entfristung.....	9
2.2.2 Bemessungsgrundlage.....	9
2.3 Alternativen zur Kapazitätsausweitung.....	11
2.4 Zusätzlicher Büroraumbedarf.....	12
3 Darstellung der Kosten und der Finanzierung.....	13
3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	13
3.2 Finanzierung.....	13
II. Antrag der Referentin.....	15
III. Beschluss.....	16
Stellungnahme des Personal- und Organisationsreferates	Anlage 1
Stellungnahme des Kommunalreferates	Anlage 2
Stellungnahme der Stadtkämmerei	Anlage 3

Digitalisierung im Sozialreferat: Personalbedarfe

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10771

3 Anlagen

Beschluss des Sozialausschusses vom 17.10.2023 (VB) Öffentliche Sitzung

I. Vortrag der Referentin

Zusammenfassung

Mit dem Stadtratsbeschluss „Stadtweite Einführung der elektronischen Aktenführung: Konkretisierung der Maßnahmen“ (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02060, Beschluss der Vollversammlung vom 16.12.2020) wurde beschlossen, dass stadtweit die E-Akte in allen Referaten eingeführt wird.

Mit Grundsatzbeschluss der Vollversammlung vom 23.01.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 13714) und dem Umsetzungsbeschluss der Vollversammlung vom 23.10.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354) wurde beschlossen, dass ein stadtweites Redesign der Finanz- und Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA erfolgt. Beide Großprojekte lösen im Sozialreferat einen erheblichen Personalbedarf aus. In diesem Beschluss werden diese Personalbedarfe für die Geschäftsleitung, Geschäftsprozess-, Projekt- und Anforderungsmanagement (kurz S-GL-GPAM) näher dargestellt.

1 Anlass/Herausforderung

Das Sozialreferat ist mit seinen bis zu 4.500 Mitarbeiter*innen ein zentrales Bürger*innenreferat und zugleich die soziale Visitenkarte der Stadt.

Das Sozialreferat arbeitet kontinuierlich am Ausbau der Digitalisierung seiner Dienstleistungen und Geschäftsprozesse. Aktuell umfasst das Angebot 14 Online-Dienste, die sich einer zunehmenden Beliebtheit erfreuen. Das Online-Angebot wird ständig ausgebaut (aktuell sind fünf weitere Online-Dienste in Vorbereitung). Einige dieser digitalen Services lösen die klassischen Antragswege bereits in beachtlichem Umfang ab. So werden zum Beispiel im Bereich Antrag auf Sozialwohnung (SOWON) rund 66 % (jährlich ca. 20.000) der Anträge online gestellt. Dieser Trend soll in Anlehnung an die Bedarfe der Bürger*innen und der Digitalisierungsstrategie der Landeshauptstadt München durch den Ausbau der digitalen Angebote und mittels

einer kontinuierlichen Digitalisierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse weiter verstärkt werden.

Tabelle Online-Dienste

SOZ	Online-Dienste	Online-Dienst live seit
1	03/Auskunftsorgeregister ("Auskunft über Alleinsorge aus dem Sorgeregister")	11.12.2020
2	03/ausgezeichneteunternehmen ("Münchens ausgezeichnete Unternehmen")	06.04.2021
3	03/familienpass ("Familienpass") -> Stand 28.2.23 Online verkaufte Pässe (nicht Anträge da mehrere Pässe pro Antrag bestellt werden können)	05.03.2014 (neuer Formularserver: 06.09.2022)
4	03/ferienpass ("Ferienpass") -> Stand 28.2.23 Online verkaufte Pässe (nicht Anträge da mehrere Pässe pro Antrag bestellt werden können)	05.03.2014 (neuer Formularserver: 06.09.2022)
5	03/kontaktwohngeld ("Einreichen von Unterlagen")	19.01.2021
6	03/onlinewohngeldantrag ("Wohngeld - Antrag auf Mietzuschuss")	(ab 19.01.2021 Pilot) ab 02.11.2021 live
7	03/quick_check_unterhaltsvorschuss ("Unterhaltsvorschuss Vorab-Fragen")	21.02.2023
8	03/schuldnerberatung ("ZIMAS Statistik Schuldnerberatungen und Präventionsprojekte")	05.07.2022
9	03/unterhaltsvorschuss ("Unterhaltsvorschuss beantragen")	04.04.2023
10	03/urkundsbuerokontakt ("Kontaktformular Urkundsbüro Stadtjugendamt München")	13.12.2022
11	03/wohngeld_negativbescheinigung ("Wohngeld Negativbescheinigung Kontaktformular")	19.04.2022
12	03/wohnungsboerse_kontaktformular ("Wohnungsbörse Kontaktformular")	05.07.2022
13	Sowon	01.08.2020
14	Allgemeines Kontaktformular	07.09.2023

Für die digitale Durchgängigkeit des Behördengangs und der Sachbearbeitung ist es notwendig, dass eine entsprechende interne Digitalisierung die auf Bürger*innen ausgerichtete „externe“ Digitalisierung ergänzt und unterstützt. Nur wenn gleichzeitig die Anliegen der Bürger*innen und die internen Arbeitsabläufe adäquat digital unterstützt werden, greifen die digitalen und die notwendigen analogen Aktivitäten optimal ineinander und es kann das ganzheitliche Potential ausgeschöpft werden. Die Vielfältigkeit der Dienstleistungen und Angebote des Sozialreferats erfordern, dass das Personal sowohl vom Bürostandort (unter Berücksichtigung der Desksharing-Modelle) als auch bei Außendienstterminen oder im Homeoffice arbeiten kann und einen schnellen, medienbruchfreien Zugang zu den Akten hat. Konkret bedeutet dies, dass jederzeit und überall medienbruchfrei von allen Sachbearbeiter*innen auf die Akten zugegriffen werden können muss. Die Einführung der E-Akte in Verbindung mit Fachverfahren und als eigenständige Unterstützung der Vorgänge ist daher für das Sozialreferat ein zentrales Zukunftsthema.

Vergleichbar mit dem Umfang der Veränderungen im Kontext der E-Akte ist das Redesign der Finanz- und Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA. Die ursprünglich aus dem Beschluss (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354) eingerichteten drei Stellen waren befristet bis 31.12.2024 eingerichtet worden. Aufgrund der Verlängerung des Programms durch die Stadtkämmerei und das IT-Referat ist mit einer Projektlaufzeit inkl. Nachlaufarbeiten im Bereich des Sozialreferats bis mindestens Ende 2025 auszugehen (vgl. Bekanntgabe im

Finanzausschuss vom 28.02.2023, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 08956, digital/4finance: Anpassung der Programmplanung). Das im Zusammenhang mit dieser Einführung bzw. Umstellung aufgebaute Wissen soll darüber hinaus dem Sozialreferat weiterhin zur Verfügung stehen, um weitere, heute noch manuell bearbeitete Finanzströme ebenfalls mit IT-Lösungen unterstützen zu können. Weiter sind die Prozesse auch referatsintern einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Weiterentwicklungsprozess unterworfen, der durch entsprechendes Personal unterstützt werden muss.

1.1 Auslöser für den Bedarf: E-Akte im Sozialreferat

Bis 2025 soll laut Stadtratsbeschluss vom 16.12.2020 „Stadtweite Einführung der elektronischen Aktenführung: Konkretisierung der Maßnahmen“ (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02060) stadtweit die E-Akte in allen Referaten eingeführt werden. Im Zeitraum Mai 2022 bis März 2023 hat das stadtweite Projekt zwei Umsetzungsszenarien begleitet. Es unterstützt derzeit im Rahmen der sogenannten Spot-Consulting-Aktivitäten die Anbindung von Fachverfahren sowie die Analyse und Planung der nächsten Ausbauschritte. Das Sozialreferat soll die Einführung der E-Akte jedoch weiter in Eigenregie vorantreiben. Es hat sich bereits in diesem Zeitraum gezeigt, dass die Einführung der E-Akte einen hohen personellen Einsatz sowohl in den Einführungsbereichen als auch bei S-GL-GPAM benötigt.

Die referatsweite Umstellung auf elektronische Aktenführung soll im Sozialreferat schrittweise erfolgen und wird auch über die vom zentralen Programm andauernde Laufzeit weit hinaus andauern. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass mit der Umstellung erhebliche Aufwände einhergehen und dass aktuell noch nicht alle Rahmenbedingungen geklärt und technischen Möglichkeiten vorhanden sind, die eine vollumfängliche Einführung ermöglichen. Als Beispiele können hierfür E-Akten mit Schutzbedarfsstufe 4 (z. B. Gesundheitsdaten bei DNA-Analyseergebnissen von Vaterschaftstests in Unterhaltsfragen) und den damit zusammenhängenden datenschutzrechtlichen Thematiken, das Input- und Outputmanagement sowie eine Verfügungstellung von Schnittstellen zu den Fachverfahren des Sozialreferats genannt werden. Auch für zahlreiche Software-Hersteller ist die Anbindung ihrer Systeme noch nicht etablierter Standard.

Das Sozialreferat hat ein Gesamtprojekt für die Einführung aufgesetzt. Dieses Projekt bearbeitet derzeit die von den Ämtern und Bereichen des Referats gemeldeten E-Aktebedarfe und wird auch weitere sinnvolle Einsatzmöglichkeiten der E-Akte im Referat betrachten.

1.2 Auslöser für den Bedarf: Digitalisierung der Finanzprozesse

Bis 2025 soll laut Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 13714, Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354 und Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 08956 ein stadtweites Redesign der Finanz- und Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA erfolgen. Die bisherigen Erfahrungen während der Projektlaufzeit haben gezeigt, dass das laufende Projekt sowohl seitens der Fachbereiche als auch seitens S-GL-GPAM hohe Aufwände erfordert, um die Auswirkungen des

Redesigns auf die Geschäftsprozesse des Referats als auch deren Veränderungen zu begleiten.

Darüber hinaus löst die Anpassung der Schnittstellen auf die neue SAP-Welt erheblichen Aufwand im Bereich S-GL-GPAM aus. Die Arbeiten werden derzeit durch das zentrale Projekt gemäß den vorgenannten Beschlüssen unterstützt, sind aber durch die Fachreferate und insbesondere die GPAM-Einheiten umzusetzen.

2 Stellenbedarf

Die bereits dargestellte Ausgangslage führt zu einem Mehrbedarf von 6 VZÄ zur Umsetzung der E-Akte im Sozialreferat und zur Entfristung von 3 VZÄ zur Umsetzung und Fortführung einer Digitalisierung der Finanzprozesse.

2.1 E-Akte (Neue Aufgabe)

Die Stadt München hat sich zur Umsetzung der E-Akte entschieden und in der Sitzungsvorlage „Stadtweite Einführung der elektronischen Aktenführung: Konkretisierung der Maßnahmen“ (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02060, Vollversammlung vom 16.12.2020) das Vorgehen festgelegt. Ziel ist es, die heutige Situation mit hybrider Aktenführung und zahlreichen Medienbrüchen in der Verwaltungstätigkeit der Fachbereiche zu überwinden und eine durchgängig elektronische Bearbeitung zu ermöglichen.

Für eine umfassende Digitalisierung der Stadtverwaltung ist es nötig, dass auch das Sozialreferat die LHM-E-Akte nutzt, um die häufig komplexen und für die Bürger*innen existenzsichernden Ende-zu-Ende-Prozesse rechtskonform auszuführen.

Die komplette Einführung der E-Akte, die vollständige Digitalisierung von Altakten (teilweise auf Micro-Fiches vorgehalten), die Anbindung von über 20 derzeitigen Fachverfahren stellt eine neue Aufgabe für das Sozialreferat dar, die mit dem vorhandenen Personal bei S-GL-GPAM nicht leistbar ist. Je höher im Laufe der Zeit auch der Durchdringungsgrad mit E-Akte steigt, desto umfangreicher sind auch die kontinuierlichen Optimierungen, Anpassungen auf Neuerungen, Qualitätssicherung durch Regressionstests etc.

Für die Einführung sind vom Bereich S-GL-GPAM Geschäftsprozessberatungen und Anforderungserhebungen durchzuführen, die Umsetzung zu begleiten, fachliche Test zu koordinieren, gezielte Schulungen für das Sozialreferat zu initiieren, Anleitungen zur Verfügung zu stellen, fachliche Administrationen und Konfigurationen durchzuführen sowie User*innen anzulegen und zu verwalten. Aufgrund einer Zurückstellung anderer Projekte wurde bisher in reduziertem Umfang mit der derzeitigen Personalausstattung in ausgewählten Bereichen die Umsetzung durchgeführt, um zumindest punktuelle Verbesserungen durch Digitalisierungsmaßnahmen erreichen zu können. Da sich durch die Einführung der E-Akte umfassende Erneuerungen/Veränderungen für die Mitarbeitenden ergeben, ist es zwingend erforderlich, die einführenden Fachbereiche intensiv durch S-GL-GPAM beim Umstellungsprozess zu begleiten. Es muss Zeit in gemeinsame Workshops und den Aufbau entsprechender Schulungen der Fachbereiche investiert werden, um alle Personen bei dem Thema mitzunehmen und einzubinden. Da es aktuell nur punktuell Erfahrungen mit dem Dokumenten-

Managementsystem (DMS) gibt, muss sich auch S-GL-GPAM in die unterschiedlichen Themen einarbeiten und das entsprechende Wissen aufbauen. Nur so kann die Einführung der E-Akte umgesetzt und ein laufender Betrieb sichergestellt werden. Dadurch ist nicht nur die Fachadministration, Test- und Benutzer*innenbetreuung sondern auch das Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement als Daueraufgabe zu sehen. Für die Einführung der E-Akte in den unterschiedlichen Ämtern des Sozialreferats wurde aufgrund einer Hochrechnung einer Aufwandserhebung in den verschiedenen Pilotbereichen des Sozialreferats ein Bedarf von mindestens 6 VZÄ berechnet.

In einer ersten Phase sondiert das Sozialreferat, in welcher Reihenfolge die unmittelbar anstehenden E-Akte-Projekte angegangen werden. Dazu ist die Analyse der Komplexität des Geschäftsprozesses, die GPM-Readiness des Fachbereichs oder auch die (technische) Fähigkeit des Fachverfahrens zu ermitteln. Bereits für diese frühe Phase der Anforderungsanalyse ist Know-how im Anforderungsmanagement erforderlich. Das von den eingesetzten E-Akte-„Spezialist*innen“ gewonnene Wissen steht idealerweise bei der darauffolgenden Anforderungsbearbeitung, Geschäftsprozessoptimierung und in der Transitionsphase zur Verfügung.

Die Umsetzung und Einführung erfordert darüber hinaus bei S-GL-GPAM Ressourcen zur Konfiguration der E-Akte (z. B. Definition der Laufwege im System), der Benutzerverwaltung (welche Rolle besitzt welche Berechtigung) und zur Organisation der Tests. Des Weiteren muss für die jeweilige Fachlichkeit angepasst Know-how angeeignet und weitergegeben werden. Zudem ist das Projekt insgesamt zu organisieren, der Fortschritt zu kontrollieren und mit dem Projektportfolio und städtischen E-Akte-Programm abzugleichen.

2.1.1 Geltend gemachter Bedarf (in Stellen VZÄ)

Aus der vorherigen Beschreibung der Aufgaben ergibt sich folgender Personalbedarf:

Bereich	Funktion	VZÄ	Einwertung	Maßnahme
S-GL-GPAM/AGM	Businessanalyst*in im Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement	2	E11/A12	Neue Aufgabe; unbefristete Stelleneinrichtung ab Beschlussfassung bzw. zum 01.01.2024
S-GL-GPAM/AGM	Businessanalyst*in im Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement	2	E12/A13	Neue Aufgabe; unbefristete Stelleneinrichtung ab Beschlussfassung bzw. zum 01.01.2024
S-GL-GPAM/FD	Sachbearbeiter*in im Bereich Fachliche Dienstleistungen (u.a. Benutzerverwaltung und Konfiguration) und Testmanagement	2	E10/A11	Neue Aufgabe; unbefristete Stelleneinrichtung ab Beschlussfassung bzw. zum 01.01.2024
Summe		6		

2.1.2 Bemessungsgrundlage

Die Personalbedarfsermittlung basiert auf der Hochrechnung einer Aufwandserhebung in den Pilotprojekten des Sozialreferats. Dieser errechnete Bedarf wurde ebenfalls von Erfahrungen des stadtweiten Projekts bei der Umsetzung der E-Akte gestützt. Da in Zukunft auch verstärkt Fachverfahrensanbindungen zu berücksichtigen sind, die in den bisherigen Pilotprojekten nicht oder nicht in dem künftig geplanten Umfang zum Tragen kamen, ist insgesamt sogar von einem höheren Bedarf auszugehen, der sich ggf. mit Synergien (z. B. im Bereich Wissensaufbau etc.) bei weiteren Einführungen ausgleicht. Ob die Synergien tatsächlich eintreten, kann derzeit nicht mit Sicherheit prognostiziert werden.

Das Sozialreferat hat mit dem bestehenden Personal bereits mehrere kleinere bis mittlere E-Akte-Umsetzungen (60-100 PT¹, 1-2 Jahre Laufzeit) bearbeitet bzw. begonnen und ermittelt in einer ersten Evaluation folgende (prozentuale) Aufteilung der GPAM-Aufwände. Dabei werden hier Spannweiten angegeben, da die individuellen Besonderheiten jedes E-Akte-Projekts unterschiedliche Gewichtungen der Phasen und Tätigkeiten erbringen.

Phase	Tätigkeiten (auszugsweise)	Prozentualer Anteil am Gesamtprojektaufwand
Anforderungsbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung der Machbarkeit • Erheben, Verifizieren, Validieren der Anforderungen • Konformitätsprüfung 	30 – 35 %
Geschäftsprozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse und ggf. Optimierung des Geschäftsprozess • Modellierung • ggf. Festlegung von KPIs 	15 – 20 %
Konfiguration, Rechteverwaltung, Test	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Laufwegen und Mustervorlagen gemäß Anforderung • Anlage von Berechtigungen und Benutzer*innen • Managen der Tests der Umsetzung 	10 – 15 %
Know-how-Aufbau und -Transfer, Einführungsunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Vermittlung des fachspezifischen Know-hows • Unterstützung und Hilfestellung bei der Einführung 	10 – 15 %
Organisation, Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkoordination • Fortschrittsüberwachung • Abgleich mit Gesamtprojekt 	20 – 30 %

Für die Umsetzung eines mittleren Projekts mit insgesamt 100 PT und eines großen Projekts (z.B. eine Fachverfahrensanbindung) mit insgesamt 500 PT würde dies modellhaft und gerundet bedeuten:

¹ PT = Personentag(e)

Phase	PT mittleres Projekt	Summe nach GPAM-Fachlichkeit	In VZÄ	Szenario: 6 Projekte
Anforderungsbearbeitung	35	50	0,25	1,5 VZÄ
Geschäftsprozessmanagement	15			
Konfiguration, Rechteverwaltung, Test	15	25	0,125	0,75 VZÄ
Know-how-Aufbau und -Transfer, Einführungsunterstützung	10			
Organisation, Projektmanagement	25	25	0,125	0,75 VZÄ

Phase	PT großes Projekt	Summe nach GPAM-Fachlichkeit	In VZÄ	Szenario: 2 Projekte
Anforderungsbearbeitung	175	250	1,25	2,5 VZÄ
Geschäftsprozessmanagement	75			
Konfiguration, Rechteverwaltung, Test	75	125	0,625	1,25 VZÄ
Know-how-Aufbau und -Transfer, Einführungsunterstützung	50			
Organisation, Projektmanagement	125	125	0,625	1,25 VZÄ

Die angeforderten Personalkapazitäten könnten somit rein rechnerisch in der Lage sein, sechs kleine bis mittlere Projekte (1,5 VZÄ = 300 PT AGM, 0,75 VZÄ = 150 PT FD) und zwei größere Projekte (2,5 VZÄ = 500 PT AGM, 1,25 VZÄ = 250 PT FD) parallel durchzuführen.

Für die Bewältigung der Projektmanagement-Aufgaben im Kontext der E-Akte ist bereits eine vorhandene Stelle bei S-GL-GPAM/PM eingerichtet worden. Üblich ist zumindest bei kleineren bis mittleren Projekten ebenso, dass ein*e Business Analyst*in die Aufgabe ausübt, was allerdings die Kapazität für die Anforderungsbearbeitung und das Geschäftsprozessmanagement mindert.

Aufgabe der Projektportfolioplanung ist es, in Abstimmung mit den Fachbereichen und der Referatsleitung die Prioritäten für die Durchführung der bereits angemeldeten und weiterer E-Akte-Projekte so zu setzen, dass die vollständig digitale Abarbeitung der Verwaltungsvorgänge bei den dringendsten und bürgernahen Dienstleistungen zügig voranschreitet.

Da das Sozialreferat ca. 55 Kernprozesse (auf Ebene 1 der Prozesslandkarte) mittels eines Personalstamms von bis zu 4.500 Personen ausführt, wird eine vollständige und allumfassende Einführung der E-Akte weit über 2025 hinaus ein alle Fachlichkeiten herausforderndes Unterfangen. Nur eine kompetente, eingearbeitete und auch zügige

Durchführung der jeweiligen E-Akte-Projekte durch S-GL-GPAM zusammen mit den Fachbereichen eröffnet die Chance, die Bürger*innen Ende-zu-Ende digital sozial zu unterstützen.

2.2 Finanzprozesse (Quantitative Aufgabenausweitung)

Seit 20 Jahren setzt die LHM zur Erfüllung ihrer gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme ein. Das Sozialreferat mit einem Haushaltsvolumen von über 1 Mrd. Euro, insbes. im Transferbereich, ist nur handlungsfähig, wenn die Finanz- und Logistikprozesse rechtskonform, zuverlässig und effizient unterstützt werden. Unregelmäßigkeiten, Ausfälle und dergleichen hätten unmittelbare Auswirkungen auf Bürger*innen, die auf die Sicherung ihrer existenziellen Lebensgrundlagen angewiesen sind.

Der Umstieg des Rechnungswesens auf die neue Produktgeneration S/4HANA stellt deshalb auch das Sozialreferat vor immense Herausforderungen. Sämtliche Geschäftsprozesse im Haushaltswesen sind dahingehend zu analysieren, wie sie auf die neuen Vorgaben hin anzupassen sind, ohne die Handlungsfähigkeit des Sozialreferats zu gefährden. Der Einsatz neuer Technologien ist daraufhin zu untersuchen, welche begleitenden Maßnahmen im Referat getroffen werden müssen, um den Umstieg reibungslos abzuwickeln. Beispielhaft sei hier die Umstellung auf einen elektronischen Rechnungseingang genannt.

Die bisherigen Erfahrungen im Programm digital/4finance legen nahe, dass im ersten Einführungsschritt (ursprünglich für den Jahreswechsel 2022/2023, derzeit für 2024/2025 geplant, vgl. Bekanntgabe im Finanzausschuss vom 28.02.2023, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 08956, digital/4finance: Anpassung der Programmplanung) aufgrund der hohen Komplexität nur die absolut unerlässlichen Umstellungsschritte realisiert werden können. Eine durchgängige, prozessoptimierte Realisierung von Ende-zu-Ende-Prozessen der Fachlichkeiten des Sozialreferats und derjenigen der Stadtkämmerei setzt eine große Expertise in beiden fachlichen Strängen voraus. Bereits der Umsetzungsbeschluss der Vollversammlung vom 23.10.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354) fordert ein „explizites Personalgewinnungs- und -entwicklungskonzept“, um „Erfahrung, Know-how und das technische Wissen an ausreichend interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben, damit diese die Anwendung im späteren Betrieb und in der Weiterentwicklung betreuen können“.

Es ist deshalb unerlässlich, Personal, das ohnehin nur sehr schwer zu rekrutieren war und ist, auch dauerhaft zu binden und deren gewonnenes Know-how auch für die weiteren Ausbaustufen und Optimierungsschritte effektiv einzusetzen.

2.2.1 Aktuelle Kapazitäten und Entfristung

Nachfolgende Tabelle zeigt die derzeit laut Stellenplan für diese Aufgabe eingesetzte Kapazitäten in VZÄ auf und stellt zugleich auch den Umfang der erforderlichen Entfristung in VZÄ dar:

Bereich	Funktion	VZÄ	Einwertung	Maßnahme
S-GL-GPAM/AGM	Businessanalyst*in im Anforderungsmanagement	1	E11/A12	Entfristung der Stelle A443596
S-GL-GPAM/AGM	Businessanalyst*in im Anforderungsmanagement	1	E12/A13	Entfristung der Stellen A443595
S-GL-GPAM/AGM	Businessanalyst*in im Geschäftsprozessmanagement	1	E12/A13	Entfristung der Stelle A443594
Summe		3		

2.2.2 Bemessungsgrundlage

Zur Vorbereitung des Programms „digital/4finance“ wurden 2019 in Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat (POR) auf der Basis eines einheitlichen Konzepts die Ressourcenbedarfe erhoben. Das Ergebnis wird in der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354 unter „Ressourcenbedarf zur Durchführung des Programms“ ausführlich dargestellt. Für das Sozialreferat sind insbesondere folgende Faktoren in Anschlag gebracht worden:

- Anzahl User: ca. 1.000
- Anzahl Fachverfahren und Schnittstellen: 3 Fachverfahren, 5 Schnittstellen (Gesamtvolumen Auszahlungen ca. 450 Mio. Euro, Gesamtvolumen Forderungen ca. 150 Mio. Euro)
- Referatsspezifika: 300 Stiftungen, 14 dezentrale Kassen, ein Lager

In Summe wurde eine hohe Betroffenheit des Sozialreferats ermittelt, die auf der Basis der ursprünglichen Kalkulation zu 5 VZÄ geführt hätte. Aufgrund erster Kürzungsmaßnahmen wurden in der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354 jedoch nur noch 3 VZÄ befristet bis zum 31.12.2024 für das Sozialreferat bewilligt (Beschlussziffer 33). Laut Beschlussziffer 34 wurde das Budget des Sozialreferats um 187.020 Euro jährlich (2021-2024, Produkt 40111000) erhöht.

Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie und des Haushaltssicherungskonzepts (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 00639, Umsetzung des Sicherheitspakets 2020, Beschluss der Vollversammlung vom 22.07.2020) stand zur Debatte, diese Personalkapazitäten drastisch zu reduzieren, was als erhebliches Risiko für die Projektumsetzung dargestellt wurde. Für das Sozialreferat wären lediglich noch 0,6 VZÄ zur Verfügung gestanden. Der Sachstandsbericht gegenüber dem Stadtrat

(Sitzungsvorlage Nr. 20-26 /

V 03392, Beschluss der Vollversammlung vom 28.07.2021) stellt ausführlich die eingetretenen Risiken dar (u. a. nicht vorhandene Fachexpert*innen und IT-Mitarbeitende, keine Kompensationsstellen, zusätzliche Belastungen des bisherigen Personals durch zahlreiche Workshops, Abstimmungen und Tests). Als Konsequenz wurde der geplante Go-live-Termin um ein Jahr auf den Jahreswechsel 2023/2024 verschoben.

Mit einem Jahr Verzögerung richtete das POR zum 15.01.2022 die mit Umsetzungsbeschluss beantragten 3 VzÄ im Stellenplan des Sozialreferats ein.

- Die Erhebung und Analyse der Geschäftsprozesse in den Fachbereichen ist auch aufgrund der inzwischen etablierten GPM-Maßnahmen zwingende Voraussetzung für weitere Optimierungen oder sogar von Automatisierungsschritten, gerade im Zuge des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).
- Die Komplexität und Geschäftskritikalität von Schnittstellen zwischen Fachverfahren und SAP-Systemen (S/4HANA) benötigt das strukturierte Analysieren, Spezifizieren und Konzipieren der fachlichen Anforderungen dergestalt, dass die Zahlungsprozesse gesetzeskonform, fehlerfrei, revisionssicher und verlässlich abgewickelt werden.
- Die (stufenweise) Anbindung der E-Akte, die Umsetzung digitaler Signaturen, d. h. der immer höhere Digitalisierungsgrad der Finanzprozesse benötigt eine beständige Begleitung durch das Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement, welches die verschiedenen fachlichen, technologischen und prozessualen Ansätze zusammenführen muss und für die Fachbereiche praktikable Lösungen bereitzustellen hat.

Als dauerhafte Aufgabe obliegt den beantragten drei Business Analyst*innen künftig u. a. konkret:

- Sukzessive Umstellung der bereits per Schnittstelle an SAP angebotenen Fachverfahren auf die neue S/4HANA-Logik (z. B. PSP-Elemente statt Innenaufträge), da mit dem Go-live von S/4HANA die Schnittstellen vorerst nur technisch zum Datenaustausch mit Fachverfahren umgerüstet werden, aber nicht mit der neuen Finanzlogik, was jedoch erfahrungsgemäß im Laufe des Weiterbetriebs zu immer mehr Problemen führt.
- Identifizieren und Umsetzen der elektronischen Belegweiterleitung und -bearbeitung, da für zahlreichen Rechnungsbelege im Transferbereich (z. B. Krankenkosten) vorerst eine papierhafte Bearbeitung und manuelle Vorerfassung in S/4HANA erforderlich ist.
- Umstellung weiterer Fachlichkeiten auf eine elektronische Weiterleitung der rechnungsbegründenden Unterlagen (z. B. Bescheide) und automatisierter Import der Daten nach S/4HANA, um manuellen Erfassungsaufwand zu reduzieren.

Die Bewältigung dieser und in Zukunft entstehender weiterer zahlreicher Handlungsfelder im Beziehungsgeflecht zwischen Sozialverwaltung,

Buchhaltung und Haushaltsbewirtschaftung erfordert kompetentes, in beiden Bereichen versiertes Personal, um einerseits heute noch personalintensive manuelle Massenerfassungen zu reduzieren und andererseits automatisiert und rechtssicher Zahlungsflüsse an Bürger*innen und Behörden abzuwickeln.

Als Ausfluss der dargestellten Personalbedarfe sind folgende Finanzmittel erforderlich (3 vorhandene zu entfristende VzÄ und 6 neue VzÄ):

Bereich	Funktion	VZÄ- Bedarf	Einwertung	JMB in Euro	Summe Personalkosten (bis zu)	
					einmalig in 2024	dauerhaft ab 2025
S-GL- GPAM/ AGM	Businessanalyst*in im Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement	2	E11/A12	92.080,00	184.160,00	184.160,00
S-GL- GPAM/ AGM	Businessanalyst*in im Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement	2	E12/A13	100.030,00	200.060,00	200.060,00
S-GL- GPAM/ FD	Sachbearbeiter*in im Bereich Fachliche Dienstleistungen und Testmanagement	2	E10/A11	80.560,00	161.120,00	161.120,00
S-GL- GPAM/ AGM	Businessanalyst*in im Anforderungsmanagement	1	E11/A12	92.080,00	-	92.080,00
S-GL- GPAM/ AGM	Businessanalyst*in im Anforderungsmanagement	1	E12/A13	100.030,00	-	100.030,00
S-GL- GPAM/ AGM	Businessanalyst*in im Geschäftsprozessmanagement	1	E12/A13	100.030,00	-	100.030,00
Summe		9			545.340,00	837.480,00

Aus diesen dargestellten Personalbedarfen leiten sich weiter folgende konsumtiven Sachkosten ab:

Art	Anzahl	Stückpreis in Euro	Gesamtkosten Summe		
			einmalig in 2024	einmalig in 2025	dauerhaft ab 2025
Einmalige Arbeitsplatzkosten für neue zu schaffende Stellen (E-Akte)	6	2.000		12.000	-
Dauerhafte Arbeitsplatzkosten für neue zu schaffende Stellen (E-Akte)	6	800	4.800	4.800	4.800
Dauerhafte Arbeitsplatzkosten für zu entfristete Stellen (Finanzprozesse)	3	800	2.400	2.400	2.400
Summe			7.200	19.200	7.200

2.3 Alternativen zur Kapazitätsausweitung

Die Programme zur Einführung der E-Akte und zum Redesign der Finanzprozesse sind sowohl aus technischer, organisatorischer, wirtschaftlicher und gesetzlicher Sicht in den bereits zitierten Beschlussvorlagen umfassend auf ihre Wirtschaftlichkeit und ihren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung beleuchtet worden. Die Umsetzung der Projekte steht insofern außer Frage. Beide Themen haben einen langfristigen und damit dauerhaften Charakter, wie er bereits zuvor in der Beschlussvorlage erläutert wurde. Mit dem vorhandenen Personal bei S-GL-GPAM sind diese Projekte nicht zu leisten, da u. a. aufgrund gesetzlicher Vorschriften andere IT- und Digitalisierungsprojekte umgesetzt werden müssen und die Digitalisierung weiterer derzeit noch manuell bearbeiteter Geschäftsprozesse drängt.

Eine Alternative zur Kapazitätsausweitung im Rahmen des beschriebenen Umfangs wäre aus Sicht des Sozialreferats lediglich der Einsatz von externem Personal. Unter Berücksichtigung der folgenden Parameter kommt das Sozialreferat zum Ergebnis, dass diese Alternative weder den Anforderungen an einen kontinuierlichen Aufbau von Know-how und Organisationskenntnissen gerecht werden kann noch wirtschaftlich ist und daher nicht weiterverfolgt werden kann.

Die Beurteilung erfolgt unter folgender Berechnung:

9 VZÄ á 200 Arbeitstage pro Jahr bei einem aktuellen Tagessatz von 1.200 Euro würden Gesamtkosten i. H. v. rund 2,16 Millionen Euro pro Jahr verursachen. Dem gegenüber stehen Personalkosten im Umfang von 0,84 Millionen Euro pro Jahr im vorgeschlagenen Vorgehen. Daraus ergibt sich eine Differenz von rund 1,32 Millionen Euro pro Jahr.

2.4 Zusätzlicher Büroraumbedarf

Der unter Punkt 2.1 beantragte zusätzliche Personalbedarf im Umfang von 6 VZÄ im Bereich S-GL-GPAM soll ab 01.01.2024 dauerhaft im Verwaltungsgebäude des Sozialreferats am Standort Orleansstraße 50 eingerichtet werden.

Durch die beantragten Stellen wird Flächenbedarf ausgelöst. Die Arbeitsplätze werden in den bereits zugewiesenen Flächen in der Orleansstraße 50 durch Arbeitsplatz-Sharing untergebracht.

Für die unter Punkt 2.2 beantragte Entfristung der Personalbedarfe im Umfang von 3 VZÄ im Bereich S-GL-GPAM sind bereits Arbeitsplätze im Verwaltungsgebäude des Sozialreferats am Standort Orleansstraße 50 eingerichtet worden. Die Arbeitsplätze wurden und werden in den bereits zugewiesenen Flächen in der Orleansstraße 50 durch Anwendung von Arbeitsplatz-Sharing untergebracht.

Es wird daher kein zusätzlicher Büroraumbedarf beim Kommunalreferat angemeldet.

3 Darstellung der Kosten und der Finanzierung

Die finanziellen Auswirkungen betreffen das folgende Produkt: 40111000

3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

Die zahlungswirksamen Kosten stellen sich im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit in Summe wie folgt dar:

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten	844.680,-- ab 2026	854.280,-- in 2025	
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*	837.480,-- ab 2026	837.480,-- in 2025	
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**			
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Arbeitsplatzkosten	7.200,-- ab 2026	16.800,-- in 2025	
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente	9	9	

Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.

* Jahresmittelbeträge gemäß Stand 01.01.2023; im Vollzug entspricht der konkret auszahlende Betrag der tatsächlichen Stellenbesetzung sowie den real entstehenden Personalkosten. Bei Besetzung von Stellen im Beamtenbereich entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 % des Jahresmittelbetrages.

** ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

3.2 Finanzierung

Die beantragte Ausweitung entspricht den Festlegungen für das Sozialreferat im Eckdatenbeschluss für den Haushalt 2024 (siehe Nr. SOZ-N003 und SOZ-N004 der Liste der geplanten Beschlüsse des Sozialreferats).

1. Die Finanzierung erfolgt im Haushaltsjahr 2024 aus dem Referatsbudget. Für die Haushaltsjahre 2025 ff. erfolgt die Finanzierung im Rahmen der regulären Haushaltsplanungen.

2. Abweichungen von den Vorgaben des Eckdatenbeschlusses ab 2025 ergeben sich im Personalkostenbereich durch unterschiedliche Kalkulationsgrundlagen. Im Eckdatenbeschluss 2023 für 2024 wurde vom Personal- und Organisationsreferat ein pauschalierter und deutlich niedrigerer Mischwert zugrunde gelegt, der dem Umstand Rechnung trägt, dass ab 2024 genehmigte Stellen erst im späteren Jahresverlauf besetzt und finanzwirksam sein werden. Demgegenüber sind nach Vorgabe des Personal- und Organisationsreferates in Finanzierungsbeschlüssen die konkreten aktuellen Jahresmittelbeträge anzusetzen, die die finanzielle Ganzjahreswirkung der zusätzlichen Stellen abbilden sollen. Damit sind die Beträge in dieser Beschlussvorlage erheblich höher als in der Liste zum Eckdatenbeschluss (SOZ-N003 und SOZ-N004).

Anhörung des Bezirksausschusses

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

Abstimmung mit anderen Referaten und Stellen

Die Beschlussvorlage ist mit dem Personal- und Organisationsreferat, dem Kommunalreferat und der Stadtkämmerei abgestimmt (vgl. Anlagen 1-3).

Der Korreferentin, Frau Stadträtin Nitsche, der Stadtkämmerei, dem Personal- und Organisationsreferat, dem Kommunalreferat, der Gleichstellungsstelle für Frauen, dem Migrationsbeirat und dem Sozialreferat/Stelle für interkulturelle Arbeit ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag der Referentin

1. Dem dargestellten Personalbedarf wird zugestimmt.
2. Personalkosten 2024
Das Sozialreferat wird beauftragt, die Einrichtung von sechs Stellen für die Einführung der E-Akte sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.
Das Sozialreferat wird beauftragt, die bereits bestehenden drei Stellen für die Umstellung und Weiterentwicklung der Finanzprozesse zu entfristen sowie evtl. noch erforderliche Stellenbesetzungen beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.
Die Finanzierung erfolgt im Haushaltsjahr 2024 aus dem Referatsbudget.
3. Personalkosten ab 2025
Das Sozialreferat wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 837.480 Euro entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen bei den Ansätzen der Personalauszahlungen im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2025 anzumelden (Kostenstelle: GPM-AM 20015010 und FD: 20015030; Profitcenter: 40111000).

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamt*innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 40 % des JMB.
4. Arbeitsplatzkosten
Das Sozialreferat wird beauftragt, die ab dem Jahr 2025 erforderlichen zahlungswirksamen Haushaltsmittel für die Arbeitsplatzkosten im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2025 ff. in Höhe von 16.800 Euro einmalig in 2025 (sechs Stellen je 2.800 Euro) und 7.200 Euro ab 2026 (neun Stellen je 800 Euro) anzumelden (Finanzposition 4000.520.0000.9, Kostenstelle: GPM-AM 20015010 und FD: 20015030).
5. Zusätzlicher Arbeitsplatzbedarf
Der Stadtrat nimmt zur Kenntnis, dass die beantragten Stellen keinen zusätzlichen Büroraumbedarf auslösen.
6. Die notwendigen zusätzlichen Ressourcenbedarfe bzw. dargestellten Stellenbedarfe hierfür wurden bereits zum Eckdatenbeschluss 2023 für 2024 (SOZ-003 und SOZ-004) angemeldet.
Die dargestellten Stellenausweitungen entsprechen den im Eckdatenbeschluss vom 26.07.2023, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09452 abgestimmten und anerkannten Bedarfen.
Im Beamten- und Arbeitnehmerstellenplan des Sozialreferats werden mit Wirkung vom 25.10.2023 neun Stellen geschaffen.

7. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die Vorsitzende

Die Referentin

Verena Dietl
3. Bürgermeisterin

Dorothee Schiwy
Berufsmäßige Stadträtin

IV. Abdruck von I. mit III.

über D-II-V/SP (2x)
an das Revisionsamt
z. K.

V. Wv. Sozialreferat

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das Sozialreferat, Stelle für interkulturelle Arbeit
An die Gleichstellungsstelle für Frauen
An das Personal- und Organisationsreferat
An das Sozialreferat, S-GL-L
An das Sozialreferat, S-GL-F
An das Sozialreferat, S-GL-P
An das Sozialreferat, S-GL-O
An das Sozialreferat, S-GL-GPAM
An das Kommunalreferat
An den Migrationsbeirat
An das IT-Referat
z. K.

Am