

Einsparpotentiale durch Digitalisierung systematisch heben

Einsparpotentiale durch Digitalisierung systematisch heben

Antrag Nr. 20-26 / A 05059 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt - Fraktion, CSU mit FREIE WÄHLER, Die Linke / die PARTEI Stadtratsfraktion München, FDP BAYERNPARTEI Stadtratsfraktion, Fraktion ÖDP/München-Liste vom 08.08.2024, eingegangen am 08.08.2024

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 17685

Beschluss der Vollversammlung des Stadtrats vom 17.12.2025

Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht

zum beiliegenden Beschluss

Anlass	Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 05059
Inhalt	Der Stadtratsantrag 20-26 / A 05059 fordert ein verbindliches Verfahren, das haushaltswirksame Einsparungen überprüft und realisiert. Das IT-Referat hat eng mit der SKA und dem POR zusammengearbeitet, um einen verbindlichen strukturierten Prozess für die Realisierung von Einsparungen zur Gegenfinanzierung von neuen IT-Services und einer zus. „Digitalen Dividende“ zu erarbeiten.
Gesamtkosten / Gesamterlöse	/
Klimaprüfung	Ist Klimaschutzrelevanz gegeben: Nein
Entscheidungs-vorschlag	Der Stadtrat beschließt den Prozess zur Realisierung der Digitalisierungsdividende für alle neuen Projekte ab dem 01.07.2026 (vgl. 4.1.). Das IT-Referat wird beauftragt, gemeinsam mit Stadtkämmerei sowie dem Personal- und Organisationsreferat ein Digitalisierungsboard zu etablieren (vgl. 4.1. und 4.3. Ziele und Aufgaben). Der Stadtrat stimmt den Regelungen zu Projekt- und Betriebskosten sowie der Digitalisierungsdividende für Digitalisierungsprojekte und IT-Services zu (vgl. 4.2.).
Gesucht werden kann im RIS auch unter	Wirtschaftlichkeit, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, haushaltswirksame Einsparungen, Einsparpotentiale, Digitale Dividende, Digitalisierungseffekte

Ortsangabe	/
-------------------	---

Einsparpotentiale durch Digitalisierung systematisch heben

Einsparpotentiale durch Digitalisierung systematisch heben

Antrag Nr. 20-26 / A 05059 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt - Fraktion, CSU mit FREIE WÄHLER, Die Linke / die PARTEI Stadtratsfraktion München, FDP BAYERNPARTEI Stadtratsfraktion, Fraktion ÖDP/München-Liste vom 08.08.2024, eingegangen am 08.08.2024

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 17685

3 Anlagen

- Stadtratsantrag
- SV 14-20 / V 13424
- SV 20-26 / V 01810

Beschluss der Vollversammlung des Stadtrats vom 17.12.2025

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
Vortrag der Referentin.....	2
1. Stadtratsantrag 20-26 / A 05059 Einsparpotentiale durch Digitalisierung systematisch heben	3
2. Umgriff der bisherigen Beschlüsse und Informationen zum Thema	3
2.1. WiBe 2008	3
2.2. Beschlussvorlage Nr. 14-20 / V 13424 (2018).....	4
2.3. Beschlussvorlage Nr. 20-26 / V 01810 (2021).....	4
3. Ausgangssituation für den aktuellen Stadtratsantrag	5
4. Behandlung des Stadtratsantrags A 05059.....	5
4.1. Realisierung der Digitalisierungsdividende.....	5
4.2. Kosten und Einsparungen durch Digitalisierungsprojekte.....	8
4.3. Digitalisierungspotential der LHM identifizieren.....	10
4.4. Änderungen an der Beschlusslage aus SV 14-20 / V 13424 aus 2018.....	11
4.5. Änderungen an der Beschlusslage aus SV 20-26 / V 01810 aus 2021.....	11
5. Sozialverträglichkeit und Technologiefolgeabschätzung	11
6. Klimaprüfung	12
7. Beteiligungen.....	12
II. Antrag der Referentin.....	13
III. Beschluss.....	13

Vortrag der Referentin

Die Behandlung in der heutigen Sitzung der Vollversammlung des Stadtrates ist erforderlich, um den politischen Wunsch der Einbringung noch in diesem Jahr zu entsprechen und die Beschlussvorlage im Kontext der Haushaltsbeschlüsse zu behandeln.

Eine Behandlung im IT-Ausschuss am 10.12.2025 war aufgrund der umfangreichen Abstimmungen mit dem Personal- und Organisationsreferat und der Stadtkämmerei nicht möglich.

Zusammenfassung

IT und Digitalisierung einer Stadtverwaltung sind aus der öffentlichen Verwaltung nicht mehr wegzudenken. Digitale Tools und Prozesse dienen aber nicht nur dazu, Verwaltungsabläufe zeitgerecht zu gestalten, sie sollen diese Abläufe auch effizienter und damit wirtschaftlicher ermöglichen. Durch gezielte und sachgerechte Digitalisierung können viele Aufgaben teilweise oder sogar vollständig automatisiert werden und entlasten damit die Mitarbeitenden in der Verwaltung.

Der von allen Fraktionen mitgetragene Stadtratsantrag 20-26 / A 05059, der im August 2024 gestellt wurde, fordert genau dies und beauftragt die Verwaltung insbesondere bei den städtischen Digitalisierungsprojekten, die „Digitalisierungsdividende“, also die Einsparungen, die die Projekt- und Betriebskosten eines Projektes übersteigen, mittels einem strukturierten Verfahren systematisch zu erheben.

Während eine Arbeitsgruppe der beteiligten Querschnittsreferate in 2024 und 2025 an einem neuen Verfahren gearbeitet hat, hat sich die Haushaltsslage **der LHM und damit auch für das IT-Referat** erheblich verändert. Seit 2024 führt das IT-Referat, konkret der Eigenbetrieb it@M, daher nur noch solche Projekte durch, bei denen die Projekt- und Betriebskosten nachhaltig gesichert sind. In der Regel erfolgt dies durch Mittelübertragungen, die zwischen Fachreferat und IT-Referat auf dem Büroweg vereinbart werden.

Aus gesamtstädtischer Sicht muss es jedoch das Ziel sein, durch Digitalisierung effektiv Personal- und Sachkosten einzusparen und diese Digitalisierungsdividende dem städtischen Haushalt zuzuführen. Aus diesem Grund haben sich Stadtkämmerei, das Personal- und Organisationsreferat sowie das IT-Referat auf ein verbindliches Vorgehen bei neuen Digitalisierungsprojekten geeinigt.

Es wird neues Gremium der drei beteiligten Referate SKA, POR und RIT etabliert, das sich regelmäßig über anstehende Digitalisierungsprojekte und deren wirtschaftlicher Effekte austauscht. Das IT-Referat wird beauftragt, gemeinsam mit dem jeweiligen Fachreferat in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung die realistisch erwartbaren Einspareffekte eines Projektes, die über die reinen Projekt- und Betriebskosten hinaus gehen, zu beziffern. Sollte es zwischen IT- und Fachreferat keine Einigung bezüglich der Digitalisierungsdividende geben, wird das Gremium einbezogen, um unter Berücksichtigung der Stellungnahme des Fachreferats eine Entscheidung über die zu erzielenden Einsparungen trifft.

Bei Projekten, die sich aus gesetzlichen Vorgaben ergeben, die technologisch zwingend notwendig sind oder aus strategischen Gründen vom Stadtrat oder der CDO beauftragt werden kann von diesem Prozess abgewichen werden. In diesen Fällen wird die Finanzierung entweder über das RIT sichergestellt oder über die jeweils gegebenen Wege der Haushaltsplanaufstellung eingebracht.

1. Stadtratsantrag 20-26 / A 05059 Einsparpotentiale durch Digitalisierung systematisch heben

Antragstext

Das IT-Referat wird beauftragt, gemeinsam mit der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat ein verbindliches Verfahren zu implementieren, durch das bei der Durchführung städtischer Digitalisierungsprojekte systematisch frei werdende personelle und finanzielle Ressourcen auch wieder in den städtischen Haushalt zurückfließen.

Das neue Verfahren soll an die aktuelle Wirtschaftlichkeitsberechnung anschließen und kurz-, mittel- und langfristig für jede Digitalisierungslösung Aufwand und Ertrag darstellen und tatsächliche Vorteile einer neuen IT-Lösung so zu operationalisieren, dass monetäre und personelle Gewinne beziffert und realisiert werden können. Dazu wird der Stadtrat jährlich im Rahmen eines entsprechenden Steuerungs- und Monitoringberichts befasst.

Antragsbegründung

Seit vielen Jahren ist die Landeshauptstadt München bemüht, Digitalisierung auch als Chance zur Entschlackung von Prozessen zu verstehen und mit personellen und finanziellen Ressourcen möglichst effizient umzugehen. Für viele Projekte ist eine entsprechende Bilanz nie erfolgt. Die aktuelle Haushaltsslage führt nun dazu, dass die Landeshauptstadt München die Finanzierung selbst solcher Projekte auf den Prüfstand stellen muss, die unstrittig sinnvolle Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung darstellen. Dabei können gerade Digitalisierungsmaßnahmen zur Reduzierung zukünftiger Kostenbelastungen beitragen.

Voraussetzung ist allerdings eine systematische Realisierung der vorhandenen Einsparpotentiale durch Digitalisierung (u. a. durch Automatisierung, Prozessvereinfachung, Standardisierung, verbesserte Datenverarbeitung, Einsparungen bei Material, Zeit und Wegen).

Ein entsprechender Stadtratsbeschluss aus dem Jahr 2021 (SV-Nr. 20-26 / V 01810 „Transparente Darstellung und Controlling der Wirtschaftlichkeit bei IT-Projekten II“) sollte hierfür die Weichen stellen, aber es fehlt weiterhin an einem referatsübergreifend abgestimmten und standard-mäßig etablierten Prozess zur Identifizierung, Bezifferung und schlussendlich Realisierung von Einsparpotentialen durch Digitalisierung. Das IT-Referat soll dem Stadtrat deshalb zusammen mit den beiden anderen Querschnittsreferaten, der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat, einen entsprechenden Prozessvorschlag unterbreiten.

Der Gesamtpersonalrat ist in den Prozess einzubinden. In den kommenden Jahren werden mehr Beschäftigte in den Ruhestand gehen als neu in das Berufsleben eintreten. Deshalb sollten alle städtischen Referate gemeinsam mit ihren Personalvertretungen ein gemeinsames Interesse daran haben, bei der Einführung neuer IT-Projekte die Beschäftigten tatsächlich zu entlasten und Ressourcen für andere wichtige Tätigkeiten zu eröffnen.

2. Umgriff der bisherigen Beschlüsse und Informationen zum Thema

2.1. WiBe 2008

Ende 2008 wurde aus dem Stadtrat heraus der Wunsch an das Direktorium herangetragen, zu allen IT-Beschlussvorlagen eine Nutzwertanalyse anzufertigen, damit

die Wirkungen eines IT-Systems für die Entscheidungen im Stadtrat transparenter und vor allem einheitlicher einem Standardvorgehen folgend dargestellt und bewertet werden.

Zu der Zeit wurde die Methode der IT-Wibe 4.1 bei der LHM für IT-Vorlagen eingeführt, die sowohl eine Nutzwertbetrachtung mit den Aspekten Dringlichkeit, qualitativ-strategischer Nutzen und externe Effekte beinhaltet hat, als auch eine monetäre Betrachtung nach der Kapitalwertmethode (klassische Methode der Investitionsrechnung).

Entsprechende Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen wurden seitdem durchgeführt und im Beschlusstext zu IT-Beschlussvorlagen im Kapitel *Wirtschaftlichkeitsschätzung* abgebildet.

2.2. Beschlussvorlage Nr. 14-20 / V 13424 (2018)

Am 12.12.2018 wurde der Antrag 14-20 / A 03390 mit Beschlussvorlage SV-Nr. 14-20 / V 13424 („*Transparente Darstellung und Wirtschaftlichkeit bei IT-Projekten*“) behandelt und blieb aufgegriffen.

Mit dem Beschluss wurde eine zweijährige Erprobungsphase beauftragt, in der die Darstellung vermiedener Personalkostensteigerungen oder vermiedener Sachkostensteigerungen in den IT-Beschlüssen (realistische Betrachtungszeiträume in den Wirtschaftlichkeitsschätzungen und eine Nachbetrachtung der WiBe ab einer 10 Mio. € Grenze, bezogen auf die Gesamtprojektkosten; Zeitpunkt der Nachprüfung war End-of-Lifecycle) erprobt werden sollte.

2.3. Beschlussvorlage Nr. 20-26 / V 01810 (2021)

Am 24.03.2021 wurde der Antrag 14-20 / A 03390 mit Beschlussvorlage SV-Nr. 20-26 / V 01810 („*Transparente Darstellung und Wirtschaftlichkeit bei IT-Projekten II*“) geschäftsordnungsgemäß erledigt.

In der Beschlussvorlage wurden die Ergebnisse aus dem Evaluierungsauftrag aus der oben genannten BV aus 2018 reflektiert. Es erfolgte eine deutlich konkretere Vorgabe, um wirtschaftliche Effekte herauszuarbeiten und zur Entscheidungsgrundlage dem Stadtrat vorzulegen. Diese wurden wie folgt zusammengefasst:

„Bei Einsparungen im Bereich von Sachkosten wird per Antragsziffer der Budgetansatz zu 100 % der berechneten Einsparung vorab aber mit Wirkung ab geplantem Eintreten des Effektivzeitpunkts herabgesetzt. Falls das Eintreten des Nutzens bei den Sachkosten zwar sicher ist, die Höhe und der Zeitpunkt der Einsparung größeren Unsicherheiten unterliegt, kann im Benehmen mit der SKA von den 100 % im Einzelfall angemessen abgewichen werden.“

Bei Einsparungen im Bereich der zahlungswirksamen Personalaufwendungen wird per Antragsziffer das Referatsbudget für zahlungswirksame Personalaufwendungen zu 70 % der berechneten Einsparung vorab mit Wirkung ab geplantem Eintreten des Effektivzeitpunkts herabgesetzt.“

Die Darstellung der Personaleinsparungen erfolgt monetär auf Basis der zugrunde zu legenden Jahresmittelbeträge (Jahr der Beschlussfassung).

Bei großen gesamtstädtischen IT-Infrastrukturvorhaben werden direkt wirksame Einspareffekte direkt in den betroffenen Teilhaushalten umgesetzt, indirekt wirksames Einsparungspotential gilt als zunächst nicht haushaltswirksam und wird über Folgevorhaben, die die zentralen Komponenten nutzen, haushaltswirksam realisiert.

Im Falle von Projektverzögerungen verzögert sich der Eintritt der Nutzeneffekte. Das RIT informiert die SKA und das POR, Reduzierungen des Teilhaushalts werden dann entsprechend verschoben, die Beschlusspflichtigkeit wird geprüft und ggf. umgesetzt.“

Zudem wurde eine grafisch-textliche Übersichtsdarstellung auf einer A4-Seite über die Ergebnisse einer konkreten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung konzipiert und als verpflichtender Teil mit beschlossen.

3. Ausgangssituation für den aktuellen Stadtratsantrag

Das Gebot der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns gilt für alle IT-Themen, eine entsprechende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit allen Aspekten der Wirtschaftlichkeit wird auf Basis der bereits getroffenen Beschlüsse (siehe Kapitel 2.2. und 2.3.) weiterhin verwaltungsintern angefertigt.

Für beschlusspflichtige IT-Vorhaben und -Projekte gilt, dass jeweils mit Beginn des Projekts eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung angefertigt wird. Diese dient dem Zweck, die Investitionen in die IT hinsichtlich ihrer Effekte zu untersuchen und auf dieser Basis eine Entscheidung zu den infrage kommenden Lösungsalternativen treffen zu können.

Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist, dass bei nicht ausreichend belegter Wirtschaftlichkeit (hier ist nicht die rein monetäre und haushaltswirksame Betrachtung gemeint), solche IT-Projekte zurückgestellt werden.

Ein Teil der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist, wie oben dargestellt, die Nutzwertanalyse der WiBe 4.1, die die Aspekte Dringlichkeit, qualitativ-strategische Bewertung und externe Effekte mit Punktbewertung nach einheitlichen Kriterien über alle Projekte bewertet.

Monetär quantifizierbaren Nutzenaspekte werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung regelmäßig quantifiziert. Dabei können die monetären Effekte entweder als nichthaushaltswirksam bewertet werden oder als haushaltswirksam.

Als haushaltswirksam bewertete Nutzenaspekte wurden bisher in den zugehörigen Sitzungsvorlagen im Referentinnenantrag haushaltswirksam realisiert. Zumeist handelte es sich dabei um **Sachkosteneinsparungen** im IT-Referat selbst (**haushaltswirksame Einsparungen von IT-Betriebskosten** des abgelösten Alt-Services, z. B. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07324 „*Straßenraummanagementsystem: Lifecycle Straßenbeleuchtungs- und Verkehrsleittechnik-Informations-System und Straßenzustandsmanagementsystem*“).

Haushaltswirksame Einsparungen im Bereich von bestehendem Personalaufwand in den Fachreferaten kamen bisher kaum, und selbst wenn, dann meist in lediglich geringen Umfang zustande. Ein Beispiel dafür ist die Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04425 „*Terminvereinbarung online – Lifecycle und Erweiterung*“.

4. Behandlung des Stadtratsantrags A 05059

4.1. Realisierung der Digitalisierungsdividende

Der von allen Fraktionen mitgetragene Stadtratsantrag 20-26 / A 05059 beauftragt die Verwaltung insbesondere bei den städtischen Digitalisierungsprojekten haushaltswirksame Einsparungen insbesondere in Form der Freisetzung von Personalaufwand im Bereich des unterstützen Fachprozesses in einem neuen strukturierten Verfahren systematisch zu heben, da die Realität zeigt, dass die bisherigen Vorgaben zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hierfür nicht ausreichen.

Digitalisierungsprojekte sind im Stadtratsantrag nicht näher definiert. Im Rahmen dieser Beschlussvorlage werden darunter alle Vorhaben verstanden, für die auch heute eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgt. Für diese Vorhaben ist der im Folgenden beschriebene Prozess anzuwenden, der die heutige Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) ergänzt und präzisiert.

Bei Projekten, die sich aus gesetzlichen Vorgaben ergeben, die technologisch zwingend notwendig sind oder aus strategischen Gründen vom Stadtrat oder der CDO beschlossen werden, sowie bei Infrastrukturprojekten findet dieser Prozess ebenfalls Anwendung. Solche Projekte können jedoch auch unabhängig vom Ergebnis der WiBe und des neuen Prozesses durchgeführt werden. In diesen Fällen wird die Finanzierung entweder über das RIT sichergestellt oder über die jeweils gegebenen Wege der Haushaltsplanung aufgestellung eingebbracht.

Vor dem Hintergrund der sich deutlich verschärften Haushaltsslage stellt das IT-Referat bereits seit Anfang des Jahres 2025 sicher, dass neue IT-Services nur dann projektiert und implementiert werden, wenn entsprechende Mittelübertragungen aus Fachreferaten zugunsten des Teilhaushalts des IT-Referats über die Haushaltsplanung oder auf dem Büroweg vereinbart werden.¹ So wird sichergestellt, dass neue IT-Services, die zusätzliche dauerhafte Kosten verursachen, für die LHM zu keiner Ausweitung des Gesamthaushalts führen.

Digitalisierungsdividende:

Gesamtstädtisch betrachtet, muss es das Ziel sein, neue IT-Services nicht nur kostenneutral einzuführen, sondern durch Digitalisierung effektiv Personal- und Sachkosten einzusparen und diese Einsparungen wieder dem städtischen Haushalt zuzuführen. Diese „echten“ Einsparungen werden im Folgenden als Digitalisierungsdividende bezeichnet.

Die Digitalisierungsdividende entspricht dem haushaltswirksamen monetären Nutzen in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, abzüglich der Projekt- und Betriebskosten. Die Digitalisierungsdividende war also in der aktuellen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bereits angelegt, wurde aber bisher kaum realisiert.

Digitalisierungsboard:

Der hohe qualitative Standard der Digitalisierung der Landeshauptstadt wird unter anderem regelmäßig von externen Stellen attestiert, insbesondere die Spitzensplatzierung beim Ranking „Smart City“ des Branchenverbandes Bitkom ist hier hervorzuheben.

Um über qualitative Ergebnisse hinaus den Effekt von Digitalisierungsprojekten auf den Personal- und Finanzhaushalt der Landeshauptstadt transparenter zu machen, wird das IT-Referat gemeinsam mit der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat ein regelmäßig zusammenkommendes Gremium etablieren, das Digitalisierungsboard. Über Besetzung und Tagungsrhythmus entscheiden die beteiligten Referate.

Neben dem Austausch zu laufenden Digitalisierungsprojekten und Digitalisierungspotentialen (vgl. Kapitel 4.3.) ist es Aufgabe dieses Gremiums, sicherzustellen, dass der Prozess zur Realisierung der Digitalisierungsdividende eingehalten wird. Dieser Prozess, der die aktuelle Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ergänzt und erweitert, wird im Folgenden dargestellt.

Prozess zur Realisierung der Digitalisierungsdividende:

Zukünftig wird bei neuen Digitalisierungsprojekten im Rahmen eines Vorprojektes nicht nur die Wirtschaftlichkeit nach den bisher etablierten Kriterien geprüft, sondern es wird explizit die Digitalisierungsdividende festgelegt, also die haushaltswirksamen

¹ Mittelübertragungen auf dem Büroweg nur bei IT-Vorhaben, die bereits dem Stadtrat zur Vorhabensgenehmigung vorgelegt wurden (z. B. IT-Einzel- oder IT-Portfoliobeschluss), keine Ausweitung des Gesamthaushalts der LHM, das von der SKA vorgegebene Verfahren dazu wird eingehalten.

Einsparungen, die durch die Einführung des neuen IT-Services erzielt werden, nach Abzug aller Projekt- und Betriebskosten. Darunter fallen Einsparungen beim Personalbedarf sowie bei Sachmitteln.

Projekte, die unter Einbeziehung aller Kosten und Effekte über maximal 6 Jahre keine Digitalisierungsdividende erzielen, werden grundsätzlich nicht durchgeführt.

Wenn zwischen Fachreferat und IT-Referat keine Einigung bezüglich der zu erzielenden Digitalisierungsdividende gefunden werden kann, kann das Digitalisierungsboards angerufen werden. Die Stellungnahmen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen des Fach- und IT-Referats werden von den Mitgliedern des Gremiums evaluiert, um zu einem Vorschlag für die zu erzielende Digitalisierungsdividende zu gelangen.

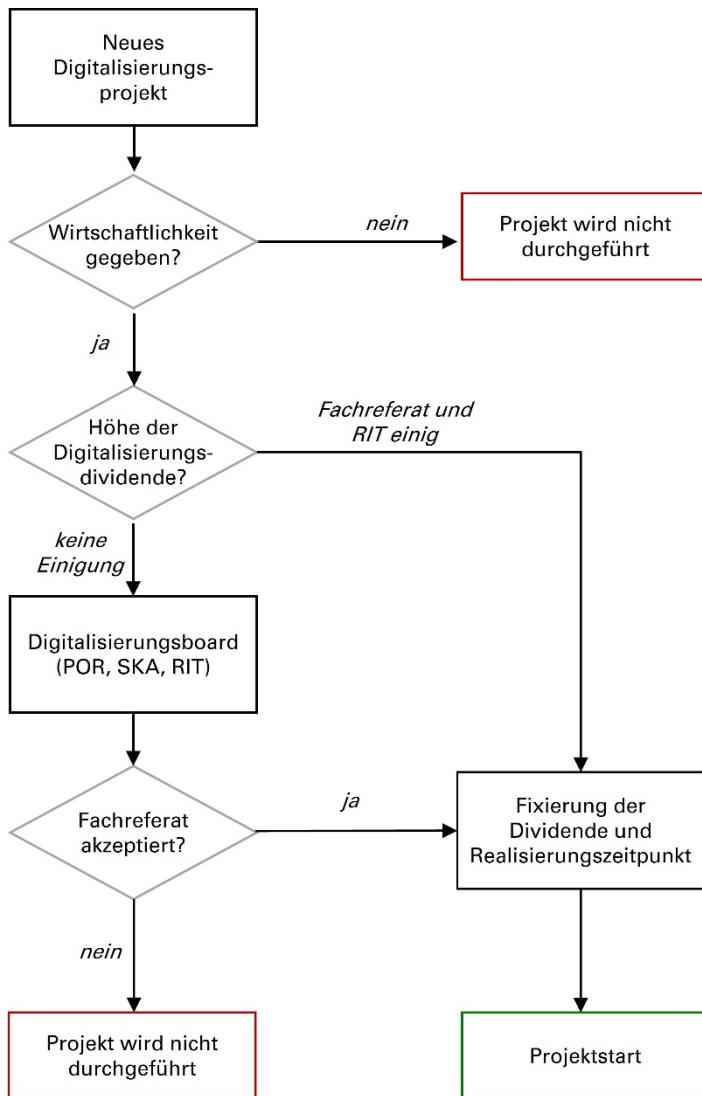
Die Höhe sowie der Realisierungszeitpunkt der Digitalisierungsdividende sind nach dem Vorprojekt und vor der Durchführung eines Digitalisierungsprojektes verbindlich festzulegen. Der Realisierungszeitpunkt gibt an, wann Stellen eingezogen werden bzw. Sachmittel gekürzt werden und fällt standardmäßig mit dem Go-Live, also der Inbetriebnahme eines neuen IT-Services zusammen. Stufenweise Realisierungen analog etwaiger Umsetzungsstufen sind möglich.

Während der Projektlaufzeit soll die festgelegte Digitalisierungsdividende in regelmäßigen Abständen überprüft und dem Digitalisierungsboards vorgelegt werden. Wird während dabei ein verändertes Ergebnis hinsichtlich der zu erzielenden Digitalisierungsdividende festgestellt, ist ein vorzeitiger Stopp des Projekts möglich.

Die Vereinbarung über die Höhe der Digitalisierungsdividende und die daraus resultierenden Mittelkürzungen und -übertragungen ist schriftlich zwischen Fachreferat, POR, SKA und IT-Referat zu treffen.

Die Entscheidung über die Durchführung eines Digitalisierungsprojektes setzt weiterhin die Zustimmung des IT-Referats sowie des jeweiligen Fachreferats voraus.

Schematische Darstellung des Prozesses:



4.2. Kosten und Einsparungen durch Digitalisierungsprojekte

Um den unter 4.1. neu zu etablierenden Prozess inhaltlich zu flankieren und abzusichern, werden die de-facto Regelungen und zu ergänzende Regelungen hiermit dem Stadtrat zusammengefasst als zukünftig geltende Regelungen dargestellt:

Vorprojekt:

Die Kosten des Vorprojekts trägt wie bisher das IT-Referat. Ein Vorprojekt wird in der Regel durch ein Fachreferat angeregt, die Entscheidung über die Durchführung eines Vorprojektes trifft das IT-Referat.

Projektkosten:

Die Kosten für die Durchführung eines Digitalisierungsprojektes trägt wie bisher das IT-Referat. Für die Durchführung eines Projektes ist wie bisher eine positive Wirtschaftlichkeitsbetrachtung notwendig.

Beschlusspflichtige Projekte werden dem Stadtrat wie bisher zur Projektgenehmigung vorgelegt. IT-Projekte mit einem Projektvolumen bis zu 5 Mio. € werden vom IT-Referat im

Rahmen der, dem IT-Referat für IT-Projekte zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel finanziert. Großprojekte ab 5 Mio. € Projektvolumen wird das IT-Referat dem Stadtrat samt Finanzierungsbeschluss für die Projektkosten zur Entscheidung vorlegen. Zusätzlich werden diese Großprojekte bei der Eckdatenplanung der Stadtkämmerei vorgelegt. Dabei wird das IT-Referat die vorab getroffenen Vereinbarungen zur Höhe der Digitalisierungsdividende explizit darstellen.

Betriebskosten:

Die notwendigen dauerhaften Betriebskosten für den neuen IT-Service werden ab dem Zeitpunkt des Go-Lives, bei stufenweiser Umsetzung auch stufenweise, dauerhaft an das IT-Referat übertragen.

Diese Mittelübertragung ist schriftlich festzuhalten, sie kann auf dem Büroweg vereinbart werden und muss dann im Rahmen des Haushaltsplanaufstellungsverfahrens angemeldet werden.²

Projekte, die neue oder geänderte IT-Services zur Folge haben, deren Betriebskosten nicht bei Projektbeginn durch eine vereinbarte Mittelübertragung oder durch entsprechende Finanzierungszusage durch die Stadtkämmerei gesichert ist, werden vom IT-Referat nicht durchgeführt.

Das IT-Referat kann von dieser Regel Ausnahmen machen für Projekte, die vom RIT als technisch oder strategisch notwendig erachtet werden und dauerhaft aus dem Haushalt des RIT finanziert werden können.

Die Entscheidung über die Höhe des Mittelübertrags wird einmalig und verbindlich nach Abschluss des Vorprojektes getroffen, um Planungssicherheit für alle Seiten zu gewährleisten. Eventuell später eintretende Änderungen an den laufenden Kosten oder den realisierbaren Einsparungen führen nicht zu einer Veränderung der vereinbarten Mittelübertragungen.

Die Finanzierung für spätere Kostensteigerungen der laufenden IT-Betriebskosten aufgrund von Personalaufstockungen oder Flächenausweitungen in den Fachreferaten wird, wie im Schreiben vom 13.5.2025 (Variante 1, „größere Anzahl von Arbeitsplätzen“) dargelegt, durch die Fachreferate im zugehörigen fachlichen Finanzierungsbeschluss mit angemeldet.

Über das ursprüngliche geplante Projekt hinausgehende spätere Steigerungen der Projektkosten oder der laufenden IT-Betriebskosten aufgrund von zusätzlichen fachlichen Anforderungen, zusätzlichen Lizenzbedarfen müssen ebenfalls durch Einsparungen im Fachreferat und daraus resultierende Mittelübertragungen finanziert werden. Dazu treffen Fachreferat und IT-Referat ebenfalls eine schriftliche Vereinbarung und veranlassen unterjährig eine Mittelübertragung auf dem Büroweg, die Eingang in das nächste Haushaltsplanaufstellungsverfahren findet.

Normale, im Laufe der Jahre nach Betriebsbeginn eintretende inflationsbedingte Kostensteigerungen der laufenden Betriebskosten werden wie bisher über die Entwurfsplanung vom IT-Referat angemeldet und führen zu entsprechenden Haushaltsausweitungen.

Ggf. später auftretende außerordentliche und unvermeidbare Kostensteigerungen der laufenden IT-Betriebskosten z. B. aufgrund von Änderungen der Lizenz-/Vertragsbedingungen des Herstellers, unvermeidlichen Technologiesprünzen etc. werden vom IT-Referat im Rahmen der Entwurfsplanung angemeldet und führen zu entsprechenden Haushaltsausweitungen, wenn das IT-Referat die Kostensteigerung der

² Mittelübertragungen auf dem Büroweg nur bei IT-Vorhaben, die bereits dem Stadtrat zur Vorhabensgenehmigung vorgelegt wurden (z. B. IT-Einzel- oder IT-Portfoliobeschluss), keine Ausweitung des Gesamthaushalts der LHM, das von der SKA vorgegebene Verfahren dazu wird eingehalten

SKA als „unvermeidbar“ darlegen kann und dies auch ohne dass dafür ein expliziter Stadtrats-Beschluss vorliegt.

Digitalisierungsdividende:

Die Digitalisierungsdividende ist vom Fachreferat zum nächsten Haushaltsplanaufstellungsverfahren anzumelden, das auf den Realisierungszeitpunkt, in der Regel zum Go-Live eines neuen IT-Services, folgt. Somit ist gewährleistet, dass die Digitalisierungsdividende möglichst unmittelbar dem städtischen Haushalt zugutekommt.

Sollten die tatsächlich entstehenden Betriebskosten für einen neuen IT-Service niedriger sein als ursprünglich angenommen, wird der entsprechende Anteil des erfolgten Mittelübertrags an das RIT als zusätzliche Digitalisierungsdividende dem städtischen Haushalt zurückgeführt.

4.3. Digitalisierungspotential der LHM identifizieren

Der unter 4.1. beschriebene Prozess zur Realisierung der Digitalisierungsdividende entfaltet seine Wirkung immer dann, wenn ein neues Digitalisierungsprojekt aktiv an das IT-Referat herangetragen wird.

Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass diese Projekte auch in Summe nur einen Teil des tatsächlich vorhandenen Digitalisierungspotentials in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt ausmachen.

Unter dem Digitalisierungspotential werden in diesem Kontext alle Möglichkeiten verstanden, bei denen durch den Einsatz digitaler Technologien Effizienzsteigerungen, Qualitätsverbesserungen oder Kostenreduktionen realisiert werden können.

Um die digitale Transformation der LHM stadtweit strukturiert zu entwickeln und zu managen, ist daher nicht nur eine projektspezifische, sondern eine gesamtheitliche Sicht auf das zentrale Thema der Digitalisierungspotentiale der Stadtverwaltung notwendig. Der demographische Wandel und die aktuelle Haushaltslage der LHM verstärken den Bedarf für eine solche gesamtheitliche Sicht und einem integrierten Digitalisierungsmanagement.

Erstellung der integrierte Facharchitektur der LHM

Um über die gesamte Stadtverwaltung hinweg das tatsächlich vorhandene Digitalisierungspotential erfassen, bewerten und heben zu können, fehlt derzeit eine stadtweite, einheitliche Übersicht über die Facharchitektur.

Derzeit existieren für jedes Referat lokale Facharchitekturen, durch die lokalen Facharchitekt*innen eigenständig verantwortet, modelliert und gemanagt werden.

Das IT-Referat setzt nun auf diesen dezentralen Ergebnissen auf und erstellt aus den lokalen Facharchitekturen stufenweise eine konsistente und für die digitale Transformation der LHM optimierte Gesamtsicht. Dazu wird das IT-Referat in enger Zusammenarbeit mit allen Referaten und Eigenbetrieben sowie dem Bereich GPM-Governance eine Übersicht aller Geschäftsprozesse und ihrer Digitalisierungsgrade (Ist- und Soll-Status) aggregieren.

Diese Daten liegen heute in vielen Referaten bereits vor, dort wo sie noch nicht oder in nicht ausreichendem Detailgrad vorliegen, obliegt es den Referaten und Eigenbetrieben die entsprechenden Prozessdokumentationen gemäß den Vorgaben des stadtweiten GPM zu erstellen.

Identifikation von Digitalisierungspotentialen

Nur auf Basis einer integrierten, stadtweiten Facharchitektur ist es möglich, für die LHM gesamtheitlich und standardisiert die Automatisierbarkeit bestehender fachlicher Aktivitäten und Aufgaben zu analysieren.

Ergebnis dieser Analyse ist die Identifikation und die Evaluierung der gesamtstädtischen Digitalisierungspotentiale in Form von Effizienzsteigerungen, Qualitätsverbesserungen oder Kostenreduktionen.

Diese Analysetätigkeit durch das IT-Referat erfolgt unter Berücksichtigung der Hoheit über fachliche Ausgestaltung der jeweiligen Prozesse. Diese fachliche Hoheit verbleibt weiterhin in den Referaten/Eigenbetrieben. Über die Realisierung von Digitalisierungspotentialen entscheiden wie in 4.1. beschrieben Fachreferat und IT-Referat gemeinsam.

Die Erstellung einer gesamtstädtischen Facharchitektur soll bis Ende 2026 abgeschlossen sein, das IT-Referat berichtet dem Stadtrat im Rahmen des Berichts zur Digitalisierungsstrategie jährlich über den Fortschritt und insbesondere die auf Basis dieser stadtweiten Sicht identifizierten Digitalisierungspotentiale.

Das Digitalisierungsboard wird ebenfalls kontinuierlich über Fortschritt und identifizierte Digitalisierungspotentiale informiert.

4.4. Änderungen an der Beschlusslage aus SV 14-20 / V 13424 aus 2018

Die Regelung zur Verifizierung des Nutzens durch Nachprüfung nach End-of-lifecycle wird aufgehoben, da das neue Verfahren explizit eine verbindliche Festlegung der zu erzielende Einsparung von Personal- und Sachkosten vor der Einführung eines neuen IT-Services vorsieht.

4.5. Änderungen an der Beschlusslage aus SV 20-26 / V 01810 aus 2021

Die Vorgehensweise aus der BV 20-26 / V 01810 aus 2021 besteht als Grundlage des wirtschaftlichen Verwaltungshandelns weiter.

Aus der Beschlusslage von 2021 nicht mehr gültig ist die als Anreiz gedachte Regelung, von den Personalkosteneinsparungen nur 70 % zu realisieren und 30 % der entsprechenden Personalmittel in den jeweiligen Teilhaushalten zu belassen. Der Anreiz hatte einerseits wenig Wirkung entfaltet, die Regelung, (nur) 70 % der Personaleinsparungen in Bezug auf einen Fachprozess bzw. einer Fachanwendung haushaltswirksam zu realisieren, ist in der Praxis nach 2021 nicht zum Zug gekommen. Auf dem Hintergrund der aktuellen Haushaltsslage erscheint eine 70/30-Aufteilung der Einsparungen nicht weiter angezeigt.

5. Sozialverträglichkeit und Technologiefolgeabschätzung

Bei der Durchführung städtischer Digitalisierungsprojekte ist es von entscheidender Bedeutung, auch potenzielle negative Auswirkungen frühzeitig zu bewerten. Gegebenenfalls müssen gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die Veränderungen sozialverträglich abzufedern. Eine rechtzeitige Einbindung der zuständigen Personalvertretungen spielt dabei eine zentrale Rolle, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Das übergeordnete Ziel sollte darin bestehen, die Beschäftigten zu entlasten. Bei sofort wirkenden oder perspektivischen Veränderungen ist es erforderlich, proaktiv die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen zu implementieren. Zudem sollten die Veränderungen durch geeignete Kommunikations- und Informationsstrategien begleitet werden, um den Transformationsprozess transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

6. Klimaprüfung

Ist Klimaschutzrelevanz gegeben: Nein

7. Beteiligungen

Die Beschlussvorlage wurde umfangreich mit dem Personal- und Organisationsreferat und der Stadtkämmerei abgestimmt.

Korreferentin und Verwaltungsbeiräte

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

Anhörung des Bezirksausschusses

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

II. Antrag der Referentin

1. Der Stadtrat beschließt den Prozess zur Realisierung der Digitalisierungsdividende für alle neuen Projekte ab dem 01.07.2026 (vgl. 4.1.).
2. Das IT-Referat wird beauftragt, gemeinsam mit Stadtkämmerei sowie dem Personal- und Organisationsreferat ein Digitalisierungsboard zu etablieren (vgl. 4.1. und 4.3. Ziele und Aufgaben).
3. Der Stadtrat stimmt den Regelungen zu Projekt- und Betriebskosten sowie der Digitalisierungsdividende für Digitalisierungsprojekte und IT-Services zu (vgl. 4.2.).
4. Das IT-Referat wird beauftragt, die wesentlichen Digitalisierungspotentiale in der gesamten Landeshauptstadt zu identifizieren. Dafür ist in Zusammenarbeit mit allen Referaten die stadtweite Facharchitektur sowie eine Gesamtübersicht über alle relevanten Kernprozesse zu erstellen.
5. Das IT-Referat wird beauftragt, dem Stadtrat ab 2027 im Rahmen des jährlichen Berichts zur Digitalisierungsstrategie über die identifizierten Digitalisierungspotentiale zu berichten.
6. Die Regelung der SV 14-20 / V 13424 aus 2018, dass ein Nachprüfungsverfahren zum End-of-lifecycle erfolgt, wird außer Kraft gesetzt.
7. Die Regelung der SV 20-26 / V 01810 aus 2021, Personalkosteneinsparungen nur zu 70 % zu realisieren und dass 30 % der entsprechenden Personalmittel in den jeweiligen Teilhaushalten verbleiben, wird außer Kraft gesetzt. Haushaltswirksam ausgewiesene Einsparungen sind in voller Höhe zu realisieren.
8. Alle übrigen Festlegungen aus den Beschlüssen zur Wirtschaftlichkeit SV 14-20 / V 13424 aus 2018 und SV 20-26 / V 01810 aus 2021 werden mit der Vorlage bestätigt.
9. Der Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 05059 „Einsparpotentiale durch Digitalisierung systematisch heben“ ist damit geschäftsordnungsgemäß erledigt.

III. Beschluss

nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Die Referentin

Ober-/Bürgermeister/-in

Ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dr. Laura Dornheim

Berufsm. Stadträtin

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

an das Direktorium - Dokumentationsstelle

an die Stadtkämmerei

an das Revisionsamt

z. K.

V. Wv. - RIT-Beschlusswesen