

<b>BESCHLUSSVORLAGE</b>  <b>V0682/24</b> öffentlich	Referat	Referat I
	Amt	Referat für Personal-, Organisations- und IT-Management
	Kostenstelle (UA)	0201
	Amtsleiter/in	Kuch, Bernd
	Telefon	3 05-1200
	Telefax	3 05-1204
	E-Mail	referat1@ingolstadt.de
Datum	17.09.2024	

Gremium	Sitzung am	Beschlussqualität
Ausschuss für Finanzen, Liegenschaften, Wirtschaft und Arbeit	15.10.2024	Bekanntgabe
Ausschuss für Verwaltung, Personal und Recht	17.10.2024	Bekanntgabe
Stadtrat	22.10.2024	Bekanntgabe

### Beratungsgegenstand

Bericht zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie  
(Referent: Herr Kuch)

### Bekanntgabe:

1. Der Stadtrat nimmt den aktuellen Stand der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie zur Kenntnis.
2. Die Empfehlungen zur teilweisen Verstetigung der Pilotstellen (Portfoliomanager, Change-Management und Digitale Weiterbildung) werden zur Kenntnis genommen.  
Die Verstetigung dieser Stellen soll im Stellenplan für das Jahr ..... ausgewiesen werden.

oder

Die Verstetigung dieser Stellen soll erst nach Ablauf und abschließender Evaluierung der Pilotphase und damit im Stellenplan 2028 ausgewiesen werden.

3. Der Stadtrat nimmt von der Vorgehensweise zur Besetzung der Stellen für dezentrale Digitalisierungs- und Prozessbeauftragte durch Umschichtung von freien Stellen(anteilen) aus der Haushaltskonsolidierung bzw. Aufgabenumschichtungen bei den dezentralen IT-Beauftragten in den Fachreferaten Kenntnis und beauftragt die Verwaltung ein entsprechendes Bedarfs- und Umsetzungskonzept zu erarbeiten. Die für 2025 sich daraus ergebenden Personalressourcen können zeitnah unterjährig besetzt werden und sind im Stellenplan 2026 entsprechend auszuweisen.

gez.

Bernd Kuch

Berufsmäßiger Stadtrat

**Finanzielle Auswirkungen:**

**Entstehen Kosten:**  ja  nein

wenn ja,

Einmalige Ausgaben	Mittelverfügbarkeit im laufenden Haushalt	
Jährliche Folgekosten	<input type="checkbox"/> im VWH bei HSt: <input type="checkbox"/> im VMH bei HSt:	Euro:
Objektbezogene Einnahmen (Art und Höhe)	<input type="checkbox"/> Deckungsvorschlag von HSt: von HSt:	Euro:
Zu erwartende Erträge (Art und Höhe)	von HSt:  <input type="checkbox"/> Anmeldung zum Haushalt 20	Euro:
<input type="checkbox"/> Die Aufhebung der Haushaltssperre/n in Höhe von          Euro für die Haushaltsstelle/n (mit Bezeichnung) ist erforderlich, da die Mittel ansonsten nicht ausreichen.		
<input type="checkbox"/> Die zur Deckung herangezogenen Haushaltsmittel der Haushaltsstelle (mit Bezeichnung) in Höhe von          Euro müssen zum Haushalt 20          wieder angemeldet werden.		
<input type="checkbox"/> Die zur Deckung angegebenen Mittel werden für ihren Zweck nicht mehr benötigt.		

**Bürgerbeteiligung:**

**Wird eine Bürgerbeteiligung durchgeführt:**  ja  nein

**Kurzvortrag:**

Pilotprojektphasen..... 3

  TP 2: Portfolioerstellung ..... 4

  TP 3: Strategie(weiter)-entwicklung..... 4

  TP 4: Ausbau Steuerungsstruktur..... 5

  TP 5: Change Konzept ..... 6

  TP 6: Kompetenzaufbau Digitalisierung ..... 6

  Aufbau städtische Datenplattform..... 7

  TP 1: Recruiting ..... 9

Stellenbetrachtung .....	10
Portfoliomanager .....	10
Fach-Architekt und Strategin .....	10
Fach-Analyst.....	11
Interne Projektleitung.....	11
Change Managerin .....	11
Kommunikationsmanager .....	11
Digitale Weiterbildung.....	11
Datenarchitekt/ IT-Koordinator.....	12
Dezentrale Digitalisierungs- und Prozessbeauftragte .....	12

Mit Beschluss vom 17.10.2023 (V0787/23) hat der Stadtrat das Referat I beauftragt, ein bis 2027 befristetes Pilotprojekt\* zur Erarbeitung und Umsetzung des städtischen Digitalisierungskonzeptes durchzuführen. Dieses Pilotprojekt wurde in verschiedene Teilprojektphasen unterteilt und mit personellen Ressourcen (teilweise in Form von Pilotstellen\*) ausgestattet. Es wurde beschlossen, dem Stadtrat jährlich über den Fortschritt des Pilotprojektes zu berichten. In diesem Rahmen soll in einer Fortschreibung und Evaluation dem Stadtrat auch eine Verstetigung oder Anpassung des Vorgehens vorgeschlagen werden.

Bevor auf die einzelnen Teilprojektphasen eingegangen wird, soll zunächst der Umsetzungsstand einzelner Digitalisierungsprojekte aus dem Berichtszeitraum 10/2023 bis 10/2024 dargestellt werden. Eine umfängliche Aufstellung der Projektaktivitäten während des Zeitraums finden Sie in Anlage 1. Es wurde beispielsweise, um die Erreichbarkeit und den Service für Unternehmen zu verbessern, ein Unternehmenskonto eingeführt. Unternehmen melden sich nun einmalig mit ihrem Konto an und können dann auf alle digitalisierten, städtischen Leistungen zugreifen. Darüber hinaus wurden und werden zahlreiche OZG-Leistungen umgesetzt, mit denen die Bürgerinnen und Bürger die Stadt bequem online erreichen und der Bürgerservice verbessert werden können. Dazu zählen beispielsweise der Führerschein- und der Bürgergeldantrag. Weiterhin wird momentan das bestehende Betriebssystem Windows 10 durch das Nachfolgesystem Windows 11 abgelöst. Dies ist insbesondere aufgrund des auslaufenden Supports durch Microsoft erforderlich, bietet aber auch die Chance, Neuerungen von Windows 11 für die Stadtverwaltung zu nutzen. Aufgrund einer gesetzlichen Verpflichtung wurde auch das Einführungsprojekt der Bezahlkarte für Asylbewerberinnen und Asylbewerber erfolgreich umgesetzt.

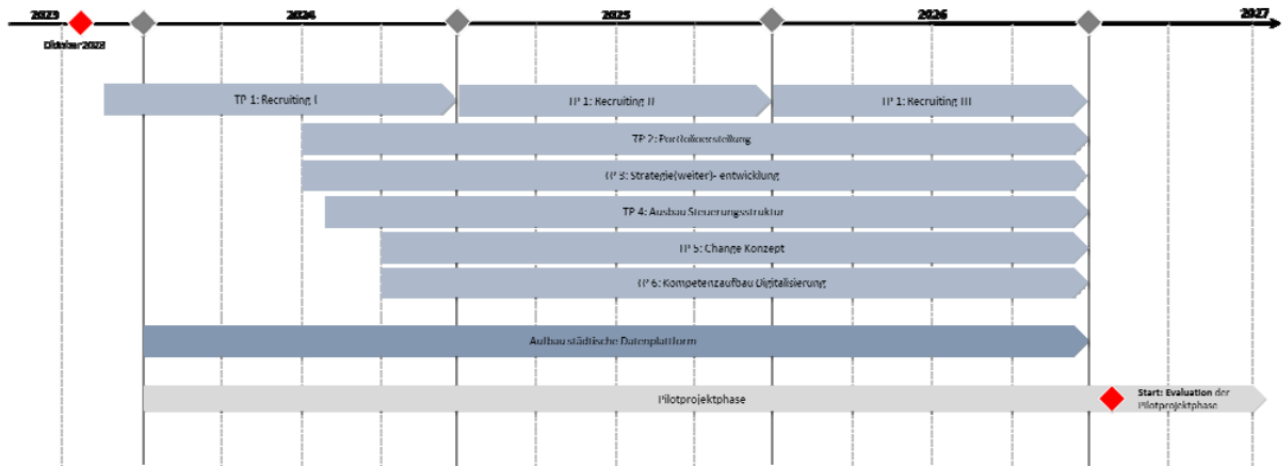
## **Pilotprojektphasen**

Das Projekt unterteilt sich in die Teilprojektphasen Recruiting, Portfolioerstellung, Strategie(weiter)-entwicklung, Aufbau Steuerungsstruktur, Change-Konzept und Kompetenzaufbau. Parallel läuft der Aufbau der städtischen Datenplattform.

Im Folgenden wird das Projekt in seinen einzelnen Phasen vorgestellt – beginnend bei den inhaltlichen Phasen und abschließend mit dem vorbereitenden Recruiting.

\*Pilotprojekt: In diesem Projekt wird versuchsweise der künftige Ablauf bei Digitalisierungsprojekten erprobt. Auch die Stellen sind daher so genannte Pilotstellen. Sie sind nicht fest im Stellenplan hinterlegt. Jedes Jahr und vor allem nach Abschluss 2026 wird das Verfahren und auch die Rollen evaluiert. So kann auf die jeweiligen Gegebenheiten flexibel reagiert werden und grundsätzliche Abläufe leichter angepasst werden.

## Pilotprojektphasen



### TP 2: Portfolioerstellung

Das *Teilprojekt 2: Portfolioerstellung* verfolgt das Ziel, ein gesamtstädtisches Projektportfolio für alle Digitalisierungsprojekte aufzubauen und fortzuschreiben. Ziel des Portfoliomanagements ist es, die Gesamtheit aller aktuellen und geplanten Projekte transparent darzustellen, eine objektive Priorisierung der Projekte zu gewährleisten und Synergieeffekte zu heben.

Aktuell liegen in der Stabsstelle Strategie-, Portfolio- und Projektmanagement des Referats I verschiedene Versionen eines Startportfolios vor. Es werden Empfehlungen zur Abgrenzung des Portfolios unterbreitet und in verschiedenen verwaltungsinternen Runden diskutiert. Künftig wird das Projektportfolio vom mit Bürgermeisterinnen, Referent/-innen und Direktorium besetzten Steuerungsgremium Digitalprojektportfolio beschlossen werden, um die gesamtstädtische Sicht zu gewährleisten und das Einvernehmen der gesamten Stadtspitze zu erhalten. Grundlage für die Priorisierung der Projekte innerhalb des Portfolios sollen objektive, mit allen Mitgliedern des Steuerungsgremiums abgestimmte Kriterien, wie „gesetzliche Verpflichtung“, „Nutzen“ (z.B. Effizienzsteigerung), „Risiken“ (z.B. Langlebigkeit) und „sonstige Kriterien“ (z.B. Abhängigkeiten zu anderen Projekten) sein. Darüber hinaus muss betrachtet werden, wie die verfügbaren Personalressourcen optimal eingesetzt werden können, um die Projekte der Dringlichkeit nach zu realisieren.

Im nächsten Schritt soll die Vollerhebung aller Projekte mit Organisations-, Digitalisierungs- und IT-Bezug noch im Jahr 2024 erfolgen, um erstmals einen Gesamtüberblick der städtischen Projekte zu verschaffen.

Bereits heute zeichnet sich ab, dass das Portfoliomanagement für die Stadtverwaltung einen großen Mehrwert bei der strukturierten Realisierung ihrer Vorhaben liefern wird. Ein strategisch gesteuertes Portfolio unterstützt die Organisations-, Digitalisierungs- und IT-Projekte der Stadtverwaltung deutlich und steigert die Erfolgchancen der Digitalisierungsbemühungen.

### TP 3: Strategie(weiter)-entwicklung

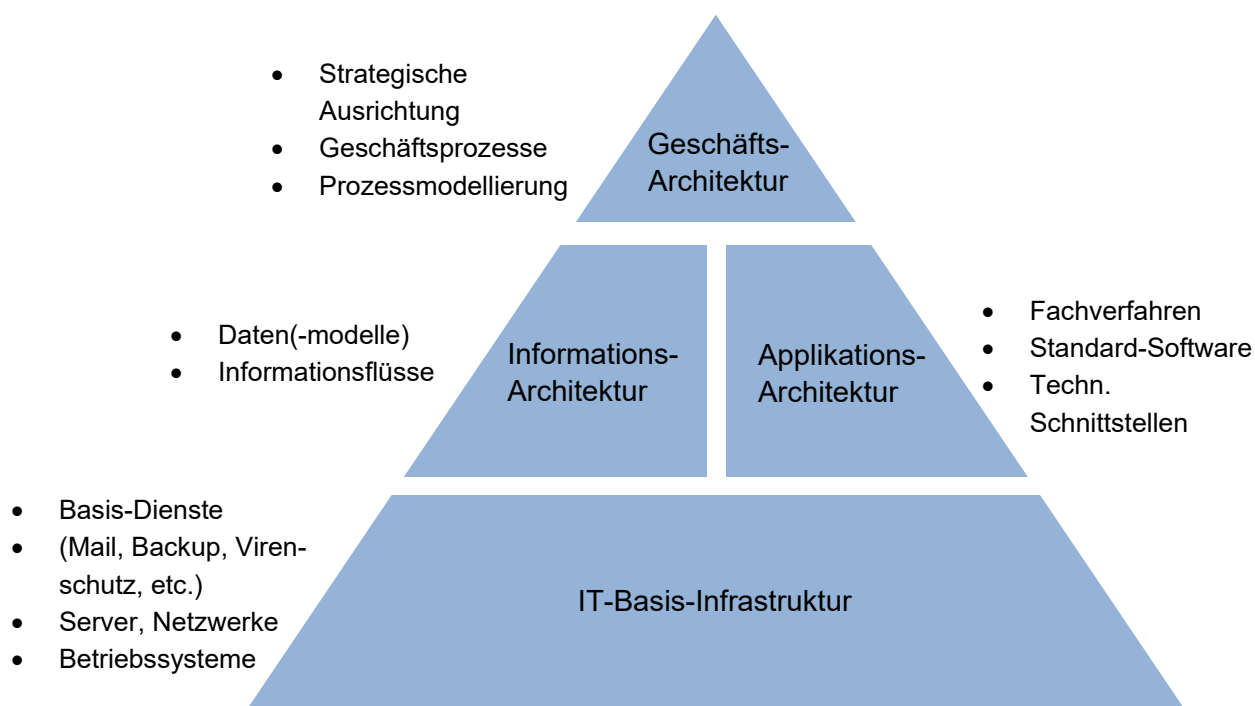
Das *Teilprojekt 3: Strategie(weiter)-entwicklung* dient der Ausdifferenzierung der Digitalisierungsstrategie für die Stadt Ingolstadt unter Berücksichtigung aller relevanten Interessenträger. Die Digitalisierungsstrategie ist wegweisend für die Ableitung konkreter Digitalisierungsziele und für die Priorisierung von Umsetzungsmaßnahmen.

Dieses Thema wurde u.a. auch im Rahmen der Organisationsuntersuchung des Amtes für Informations- und Datenverarbeitung (AfID) aufgegriffen. In Zusammenarbeit mit einer externen Beratungsfirma wurde für das Amt für Informations- und Datenverarbeitung ein Rahmen für eine *Transformationsstrategie des AfID* erarbeitet, die sich mit den Schwerpunktthemen *Technologie*,

*Digitales, Daten* und *KI* beschäftigt. Ziel ist es, die Digitalisierungsbemühungen der Stadt strategisch zu steuern und somit effizienter zu machen.

Das bisher erarbeitete Gerüst der AfID-Transformationsstrategie soll nun in der Stabsstelle Strategie-, Portfolio- und Projektmanagement des Referats I weiter bearbeitet, verfeinert und auf die Verwaltung adaptiert werden. Diese inhaltliche Konkretisierung erfolgt in enger Abstimmung mit dem Referat I und der Stadtspitze. Neben der inhaltlichen Fortschreibung steht auch die zielgruppenorientierte Aufbereitung im Fokus (s. TP 5: Change Konzept).

Aufbauend auf die übergreifende Gesamtdigitalisierungsstrategie sind auch strategische Überlegungen hinsichtlich der städtischen IT-Architektur anzustellen. Dazu ist die Betrachtung auf unterschiedlichen Architekturebenen notwendig. Auf Ebene der Geschäftsarchitektur werden die strategische Ausrichtung und deren Umsetzung in Geschäftsprozesse beschrieben. Die Ebenen darunter dienen zur IT-bezogenen Unterstützung der Geschäftsarchitektur und beinhalten Daten und Informationen, Applikationen und die IT-Basis-Infrastruktur (siehe Abbildung). Eine Herausforderung der Zukunft wird beispielsweise der Paradigmenwechsel des Umstiegs in Cloud-Strukturen sein.



#### **TP 4: Ausbau Steuerungsstruktur**

Das *Teilprojekt 4: Ausbau Steuerungsstruktur* verdeutlicht die Wichtigkeit effizienter Prozesse und Strukturen zur Steuerung der städtischen Digitalisierung – von der Strategie über das Portfolio bis hin zum einzelnen Projekt.

Das im Beschluss vom 17.10.2023 empfohlene Steuerungsgremium wurde als Steuerungsgremium für das Digitalprojektportfolio bereits eingerichtet (s. TP 2). Nachdem der Start eines jeweiligen Projekts durch das Steuerungsgremium beschlossen wurde, wird auch eine effiziente Steuerungsstruktur hinsichtlich des Projektmanagements benötigt. Die neu aufgebauten internen Projektleitungsstrukturen, die kosten- und einarbeitungsintensive externe Projektleitungen ersetzen sollen, wurden bereits für ein erstes Projekt getestet. Für das nächste Jahr ist geplant, weitere Projekte wie etwa die Einführung eines elektronischen Rechnungsanordnungsworkflows zu starten und die Projektsteuerungsstruktur weiterhin zu verfeinern. Dies wird in der nächsten Berichterstattung aufgegriffen.

## **TP 5: Change Konzept**

Das *Teilprojekt 5: Change-Konzept* beinhaltet die methodische Begleitung zur Umsetzung der fachlichen, organisatorischen und operativen Veränderungen im Rathaus (und ggf. in der Stadt) für eine erfolgreiche, digitale Transformation der Abläufe und der Verwaltungsstruktur der Stadt Ingolstadt. Der Fokus liegt hier einerseits auf dem Change-Management, also der durchdachten Ergreifung von Maßnahmen, um Strukturen, Prozesse oder Verhaltensmuster zu optimieren. Andererseits liegt er auf dem Kommunikationsmanagement, also der systematischen Planung, Durchführung und Evaluation von Kommunikationsprozessen.

Im Fokus des Change-Managements steht die Begleitung der digitalen Transformation. Derzeit befindet sich eine Kampagne zur Vermarktung der Digitalisierung in der Stadtverwaltung in Erarbeitung. Diese beinhaltet die Visualisierung der Strategie (s. Anlage 2) mit einem besonderen Augenmerk auf die Verständlichkeit auch für eine Zielgruppe mit durchschnittlichen digitalen Kenntnissen (s. TP 2: Strategie(weiter)-entwicklung). Weiterhin sind Informationsveranstaltungen, Netzwerktreffen und eine gesteigerte Präsenz in verwaltungsinternen, aber auch öffentlichen Medien geplant. Ziel der Change-Kampagne für die Transformationsstrategie ist, einen Kulturwandel innerhalb der Stadtverwaltung herbeizuführen. Dies ist angesichts der Größe der zu erwartenden Veränderung in der täglichen Arbeit der Beschäftigten besonders entscheidend. Die digitale Transformation benötigt Offenheit für neue Arbeitsweisen, Prozesse und Veränderungsgeschwindigkeiten, sowie ein hohes Maß digitaler Kompetenzen.

Neben der Arbeit im Rahmen der allgemeinen digitalen Transformation, sollen durch das Change-Management auch die Veränderungen im Rahmen von Projekten begleitet werden. Beispielhaft sollen fallweise Tage der offenen Projektür durchgeführt werden, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter niederschwellig die Möglichkeit erhalten sollen, mit der Projektleitung und dem Projektteam in Kontakt zu treten und an die aktuellsten Informationen zu gelangen. Weiterhin sollen Führungskräfte dabei unterstützt werden, die Projektergebnisse mitarbeitergerecht aufzuarbeiten und das Team regelmäßig zu informieren. Insbesondere bei Führungskräfte- und Teamentwicklungen, sowie bei der Erstellung von Schulungskonzepten besteht eine enge Schnittstelle zur digitalen Weiterbildung (TP 6). Durch die hausinterne Betreuung des projektbegleitenden Change-Managements können gegenüber externen Vergaben hohe Einsparungen erzielt werden. Auch kann eine Qualitätssteigerung erzielt werden, die in einer besseren Kenntnis der städtischen Kultur und der tieferen Vertrauensbeziehung zu betroffenen Mitarbeitenden resultiert.

## **TP 6: Kompetenzaufbau Digitalisierung**

Das Schulungsangebot der Stadt Ingolstadt zum Kompetenzaufbau Digitalisierung ist bereits sehr gut ausgebaut und für die Mitarbeitenden sehr gut nutzbar, um Fachwissen zu erwerben (Ist-Analyse KPMG vom März 2023). Die Angebote orientieren sich am Lern- und Entwicklungskonzept, welches die für die Weiterentwicklung von Digitalisierung relevanten Kompetenzfelder umfasst. Das Lern- und Entwicklungskonzept wird fortlaufend weiter-entwickelt.

Aktuell sind drei Schwerpunkte in der digitalen Weiterbildung hervorzuheben: die Begleitung des Kulturwandels in der Stadtverwaltung, die (Weiter)-Qualifizierung von Mitarbeitenden in Schlüsselrollen und der digitale Kompetenzaufbau in konkreten Projekten.

Begleitung des Kulturwandels: Mit der stetigen Weiterentwicklung digitaler Technologien geht ein Wandel der Arbeitswelt und der gewohnten Arbeitsabläufe der Mitarbeitenden einher und führt zu grundlegenden Veränderungen. Dieser Kulturwandel wird in enger Zusammenarbeit mit der Changemanagerin (TP 5) proaktiv begleitet. Führungskräfte werden gestärkt (individuelles Coaching, Coaching für das Führungsteam im Amt) und Mitarbeitende beteiligt (Informationsveranstaltungen, Teamentwicklung), damit dieser Veränderungsprozess gemeinsam und erfolgreich gemeistert werden kann.

Die (Weiter-) Qualifizierung von Mitarbeitenden mit zentralen und dezentralen Schlüsselrollen:

Die digitale Transformation und der Fortschritt der Digitalisierung der Stadt Ingolstadt sind abhängig vom **Expertenwissen** der Stelleninhaber/-innen von Schlüsselrollen. Zur Qualifizierung hin zu Experten steht die individuelle Entwicklung dieser Stelleninhaber/-innen im Vordergrund. Individuelle Qualifizierungsmaßnahmen können sein: individuelle Coaching-Sessions, eine Coaching-Ausbildung, Fachfortbildungen (bspw. Portfolio- und Strategiemanagement, agiles Projektmanagement, Gesprächsführung) Zertifizierungen oder ggf. berufsbegleitende Studiengänge.

Digitaler Kompetenzaufbau und Weiterqualifizierung im Rahmen konkreter Projekte: Je nach Projekt werden in Abstimmung mit der Projektleitung (TP 4) Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe ermittelt und passgenaue Maßnahmen entwickelt und bereitgestellt, damit Mitarbeitende in unterschiedlichen Rollen (Führungskräfte, Experten, Mitarbeitende) Wissen und Fähigkeiten erwerben können, die sie in die Lage versetzen, digitale Technologien anzuwenden und im Rahmen ihres Aufgabenprofils zu nutzen und ihre Arbeitsprozesse voranzutreiben.

Der Auf- und Ausbau von Erfahrungsformaten (Mentoring, Hospitation) ist ein weiterer Schritt, um eine tragfähige Netzwerkstruktur innerhalb der Stadt Ingolstadt zu etablieren und Expertenwissen auszutauschen und weiterzugeben.

### **Aufbau städtische Datenplattform**

Mit Beschluss vom 17. Oktober 2023 (V0787/23, Ziffer 5) hat der Stadtrat die Stadtverwaltung vorbehaltlich der Bereitstellung notwendiger Mittel verpflichtet, eine Datenplattform mit u. a. forschungs-, infrastruktur- und marktrelevanten Informationen für Wirtschaft und Wissenschaft aufzubauen und zu befüllen. Die Konzeption und Koordination wurde dem Referat VIII übertragen. Hierzu erstattet das Referat VIII wie folgt Bericht.

#### Stellungnahme des Referats VIII

Da die Erfüllung der Aufgabe zum Aufbau einer Datenplattform die wesentliche Mitwirkung des AfID voraussetzt, für das die personellen, fachlichen und strategischen Voraussetzungen im Rahmen einer laufenden Organisationsuntersuchung bzw. Transformationsstrategie erst noch geschaffen werden, hat sich das Referat VIII zur Erledigung des Stadtratsauftrags darauf beschränkt, die Voraussetzungen für die gesetzeskonforme öffentliche Bereitstellung städtischer Daten (sog. Open Data) zu schaffen. Dieses Vorhaben ist im Wesentlichen erledigt.

Die Möglichkeit der einfachen Nutzung öffentlicher Daten wird als wesentliche Triebfeder für den Übergang in eine datenbasierte Wirtschaft und neue Formen der gesellschaftlichen Teilhabe angesehen. Daher ist es das Anliegen der Stadtverwaltung, hierfür die Voraussetzungen zu schaffen und ein möglichst breites Spektrum öffentlicher Daten verfügbar zu machen. Des Weiteren ist die öffentliche Verwaltung seit dem 9. Juni 2024 verpflichtet, bereits publizierte Daten gemäß den festgelegten Modalitäten der Durchführungsverordnung zu hochwertigen Datensätzen (EU) 2023/138 zur Weiterverwendung bereitzustellen. Die drei daraus resultierenden Maßnahmen werden im Folgenden aufgeführt.

- **Erarbeitung eines Datenportfolios als Grundlage für die Datenbereitstellung**  
Als Grundlage für die Prüfung der konkreten rechtlichen Verpflichtungen aus der Durchführungsverordnung wurde von Referat VIII ein umfassendes Datenportfolio (Übersicht von ca. 232 Datensätzen) erstellt. Auf dieser Grundlage konnten veröffentlichungspflichtige Datensätze identifiziert sowie die jeweiligen Dateninhaber der Fachämter über die Veröffentlichungspflicht in Kenntnis gesetzt und unterstützt werden. Die Stadt Ingolstadt kommt damit den rechtlichen Verpflichtungen nach. Das Portfolio dient nun als Basis für die weiteren Überlegungen zur Datenbereitstellung sowie die Erarbeitung von sinnvollen Anwendungsfällen (sog. "Use Cases").

- **Datenverarbeitung und -bereitstellung mit Teilautomatisierung**

Im Zuge der Anforderungserhebung zu nutzbaren Datenplattformen wurde festgestellt, dass die bayerische Plattformlösung open bydata von der Byte GmbH<sup>[1]</sup> die festgelegten Modalitäten der Durchführungsverordnung erfüllt und somit als Bereitstellungsplattform genutzt werden kann. Für die Bereitstellung der hochwertigen Datensätze wurde eine Automatisierung der Datenverarbeitung beauftragt sowie der Daten-Upload mithilfe von sog. *Harvesting* auf open bydata automatisiert. Ergänzend hierzu wurde das städtische Open Data Portal<sup>[2]</sup> um die entsprechenden Datensätze erweitert und die Benutzeroberfläche neu gestaltet. Im nächsten Schritt soll die aktuell manuell ausgeführte Erhebung der beschreibenden Daten, sog. *Metadaten*, automatisiert werden. Dies ermöglicht eine ganzheitliche und nachhaltige Automatisierung des Datenbereitstellungsprozesses und damit eine erhebliche Qualitäts- sowie Effizienzsteigerung.

- **Ganzheitliche Automatisierung der Datenverarbeitung und -bereitstellung**

Zum aktuellen Zeitpunkt werden aufgrund der unter den ersten beiden Punkten genannten Aktivitäten ca. 50 offene Datensätze von der Stadt Ingolstadt kostenlos, maschinenlesbar und unter freier Lizenz für jeden zur Weiterverwendung bereitgestellt, und zwar einmal in einem überarbeiteten städtischen Datenportal und zum anderen mit einer eigenen sichtbaren Präsenz auf der bayerischen Open Data Plattform. Um weitere Daten zu veröffentlichen, ist eine Vollautomatisierung der Datenverarbeitung und -bereitstellung mithilfe von Künstlicher Intelligenz vorgesehen. Mit der ganzheitlichen Automatisierung sollen die Kosten für die Datenbereitstellung langfristig gesenkt und der Anreiz für die Veröffentlichung weiterer Datensätze erhöht werden. Weitere Schritte werden in enger Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der digitalen Transformationsstrategie mit dem Amt für Informations- und Datenverarbeitung geplant.

Neben den bereits erzielten wesentlichen Fortschritten verfolgt das Referat VIII mittelfristig die Initiative eines ganzheitlichen digitalen Zwillinges der Stadt Ingolstadt für die Stadtverwaltung sowie für Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Dieser soll auf Basis der zur Verfügung stehenden, offenen Daten aufgebaut werden, um die Innovationsfähigkeit innerhalb als auch außerhalb der Stadtverwaltung zu fördern. Zudem organisiert das Referat VIII ein internes Open Data Event, um über die Relevanz und Potenziale von Open Data für die Stadtverwaltung zu informieren.

<sup>[1]</sup> Eigene Präsenz auf open bydata: [www.ingolstadt.bydata.de](http://www.ingolstadt.bydata.de)

<sup>[2]</sup> Open Data Portal Stadt Ingolstadt: [www.ingolstadt.de/Service/Weitere-Themen/Open-Data/](http://www.ingolstadt.de/Service/Weitere-Themen/Open-Data/)

*(Ende Stellungnahme Referat VIII)*

## **Interne Daten - AfID**

Neben der öffentlichkeitsbezogenen Sichtweise des Referats VIII auf die Anforderungen an eine städtische Datenplattform (OpenData, dig. Zwilling) verfolgt das AfID einen ganzheitlichen Blick auf die internen und geschützten Daten aller Verfahren, Systeme und Datenbanken der gesamten Stadtverwaltung.

Ziele der „geschlossenen“ Datenplattform sind neben der Möglichkeit von großflächigen Datenanalysen und -auswertungen vor allem die zentrale Administration und Bereitstellung von Stammdaten über mehrere Fachverfahren bzw. Systeme hinweg. Dadurch kann eine hohe Datenqualität aufgrund einer einheitliche Datengrundlage gewährleistet werden. Zudem ergeben sich durch die verringerten Handlungsbedarfe von z.B. Änderungen in mehreren Systemen durch die betroffenen Verfahrensbetreuer zeitliche Einsparungspotenziale sowie geringerer Abstimmungsaufwand.



Durch die Einstellung des Datenarchitekten zum 01.09.2024 werden im nächsten Schritt die Systeme und Stammdaten identifiziert, die sowohl einen hohen potenziellen Mehrwert in einer zentralen Speicherung bieten als auch technisch eigenständig angebunden werden können. Anschließend erfolgt die Entwicklung der Schnittstellen und die Auswahl eines geeigneten Systems zur Verwaltung der gesammelten Daten; das alles unter Beachtung des Datenschutzrechts.

## Ausblick und Fazit

Nachdem beide Plattformen (öffentlich und geschlossen) mit einer umfangreichen Datengrundlage aufgebaut wurden, könnte außerdem ein Folgeprojekt zur Einführung KI-gestützter Systeme für interne als auch externe Zwecke (z.B. Chatbot, Entscheidungsunterstützung, Wissensmanagement) aufgesetzt werden. Durch die zentrale Speicherung und Bereitstellung von Daten ist die Verarbeitung und das Lernen der Sprachmodelle lokal auf städtischen Servern möglich, wodurch die datenschutzrechtlichen Probleme besser gelöst werden können.

Durch die Zusammenfassung ämterübergreifender Daten ergeben sich diverse sowohl interne als auch externe Optimierungsmöglichkeiten. Die Aufteilung auf die beiden genannten Teilbereiche erlaubt es den Beteiligten, sich auf bestimmtes Wissen zu spezialisieren. Sobald die rechtlichen Pflichtaufgaben (EU-Durchführungsverordnung 2023/138) komplett abgeschlossen und automatisiert wurden, kann der Fokus auf die internen Potenziale sowie die weiteren öffentlichkeitswirksamen Bereitstellungen (Teil des Smart-City-Index) gesetzt werden.

## TP 1: Recruiting

Um die oben genannten Teilprojekte überhaupt beginnen zu können, wurde das Teilprojekt Recruiting durchgeführt. Basis für die Stellenbesetzungen war der Zeitplan des Beschlusses vom 17.10.2023. Es folgt eine tabellarische Zusammenfassung der Umsetzung des Beschlusses für 2024. Zur besseren Lesbarkeit der Tabelle werden das Amt für Informations- und Datenverarbeitung mit AfID, die Organisations- und Personalentwicklung mit OE/PE, die Stabsstelle Strategie-, Portfolio- und Projektmanagement mit SPP und Organisationsuntersuchungen mit OU abgekürzt und sind jeweils alle Geschlechter gemeint.

Stelle	Beschluss	Verortung	Besetzung
Portfoliomanager	2024: +1,0 VZÄ	SPP	+1,0 VZÄ 01.09.2024
Strategin Fach-Architekt	2024: +0,5 VZÄ 2024: +0,5 VZÄ	SPP AfID	+0,5 VZÄ 01.10.2024 +0,5 VZÄ 2025 nach der OU
Fach-Analyst	2024: +1,0 VZÄ	AfID	+1,0 VZÄ 2025 nach der OU
Interne Projektleitung	2024: +1,0 VZÄ	SPP	+1,0 VZÄ 01.10.2024
Change Managerin	2024: +1,0 VZÄ	SPP	+1,0 VZÄ 01.01.2024
Digitale Weiterbildung	2024: +1,0 VZÄ	OE/PE	+1,0 VZÄ 15.04.2024
Datenarchitekt/ IT-Koordinator	2024: +1,0 VZÄ	AfID	+1,0 VZÄ 01.09.2024
Digitalisierungs- und Prozessbeauftragte	2024: +2,0 VZÄ	Referate	s. eigener Gliederungspunkt

Folgende Besetzungen sind noch nicht erfolgt und werden für 2025 bzw. 2026 geplant:

Stelle	Beschluss	Verortung	Besetzung
Fach-Architekt	2025: +1,0 VZÄ 2026: +2,5	AfID AfID	+1,5 VZÄ 2025 nach der OU +2,0 VZÄ 2026;

	VZÄ			
Fach-Analyst	2025: +1,0 VZÄ 2026: +1,5 VZÄ	AfID AfID		+1,0 VZÄ 2025 nach der OU +1,0 VZÄ 2026
Interne Projektleitung	2025: +2,0 VZÄ 2026: +1,0 VZÄ	SPP SPP		+2,0 VZÄ 2025 +1,0 VZÄ 2026
Kommunikationsmanager	2025: +1,0 VZÄ	SPP		+1,0 VZÄ 2025
Digitalisierungs- und Prozessbeauftragte	2025: +2,0 VZÄ 2026: +3,0 VZÄ	Referate Referate		s. eigener Gliederungspunkt s. eigener Gliederungspunkt

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bereits 5,5 VZÄ der für 2024 geschaffenen Pilotstellen besetzt werden konnten. Nicht besetzt wurden bisher die Stellen „Fach-Architekt“ und „Fach-Analyst“ im Amt für Informations- und Datenverarbeitung. Die Ausschreibungen wurden noch nicht veröffentlicht, da die beiden Rollen stark vom Ergebnis der Organisationsuntersuchung und der zeitnah geplanten entsprechenden Umorganisation betroffen sind. Sie sollen im Laufe des Jahres 2025 ausgeschrieben und besetzt werden.

### **Fortschreibung der benötigten Personalressourcen**

Die Schaffung der Stellen für das Pilotprojekt erfolgte im Rahmen von Pilotstellen. Diese sollen im Rahmen der jährlichen Berichte evaluiert und ggf. angepasst werden.

### **Portfoliomanager**

Im Portfoliomanagement konnten bereits im Jahr 2024 erste Erfolge erzielt werden. Es ist bereits jetzt zu erkennen, dass die gezielte Planung der Projekte zu einer besseren Auslastung der städtischen Ressourcen führt. Auch konnten durch die gesteigerte Transparenz schon bei der Erstellung des Startportfolios Doppelstrukturen aufgedeckt und Synergiechancen erkannt werden. Es wird immer deutlicher, dass es sich beim Portfolio um eine Daueraufgabe handelt. Der Umfang von 1,0 VZÄ hat sich während der bisherigen Pilotphase bestätigt und ist auf die hohe Zahl an Projekten im Portfolio zurückzuführen. Dem Stadtrat wird daher empfohlen, die Pilotstelle zum nächstmöglichen Zeitpunkt zu einer regulären Planstelle umzuwandeln.

### **Fach-Architekt und Strategin**

#### **Fach-Architekt**

2024 wird keine Einstellung eines Fach-Architekten mit 0,5 VZÄ erfolgen, da derzeit eine umfassende Organisationsuntersuchung im AfID stattfindet und hierbei erst die Soll-Strukturen geschaffen werden, in die ein Fach-Architekt integriert werden kann. Dem Stadtrat wird empfohlen, dass 0,5 VZÄ aus dem Jahr 2026 ins Jahr 2025 vorgezogen werden, damit im Jahr 2025 zwei Fach-Architekten in Vollzeit eingestellt werden können. Generell sind IT-Experten und vor allem derart spezialisierte derzeit schwer zu rekrutieren, eine Verkürzung der Stelle auf Teilzeit mit 0,5 VZÄ erscheint daher nicht aussichtsreich. In der Projektvorlage zur Organisationsuntersuchung im Amt für Informations- und Datenverarbeitung wird näher auf die Rolle der Fach-Architekten eingegangen.

#### **Strategin**

Nach der Besetzung soll das Thema Strategie deutlich an Fahrt aufnehmen. Erste inhaltliche

Ergebnisse werden dem Stadtrat in der für Frühling 2025 geplanten Projektvorlage zu den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung im Amt für Informations- und Datenverarbeitung präsentiert. Der bestehende Grobentwurf der Transformationsstrategie soll konkret auf die Stadtverwaltung adaptiert werden. Weiterhin soll in Abstimmung mit den weiteren Digitalisierungsrollen die Kommunikation der Strategie sowie die Ableitung konkreter Maßnahmen erfolgen. Ein Anpassungsbedarf ist bis zur nächsten Berichterstattung nicht gegeben.

### **Fach-Analyst**

Die erste Stelle mit 1,0 VZÄ soll wie geplant noch Ende 2024 ausgeschrieben werden. Die Begründung der Notwendigkeit dieser Pilotstellen aus der Sitzungsvorlage V0787/23 besteht unverändert fort. Erfahrungswerte liegen zum heutigen Tag nicht vor; auf die Berichterstattung im Jahr 2025 wird verwiesen.

### **Interne Projektleitung**

Aufgrund der bereits erörterten Vielzahl der Projekte (s. Anlage 1) ist davon auszugehen, dass die aktuellen Personalressourcen dauerhaft benötigt werden. Jedoch soll vor der Verstetigung der Stellen das Portfoliomanagement weiter professionalisiert werden, sodass konkrete Daten vorliegen, mit wie vielen Projekten in den nächsten Jahren zu rechnen ist. Im nächsten Jahr sollen durch die internen Projektleitungen Projekte für die Einführung von MS-Teams und anschließend für weitere Projekte übernommen werden. Ein Anpassungsbedarf ist bis zur nächsten Berichterstattung nicht gegeben.

### **Change-Managerin**

Ein gelungenes Change-Management ist Erfolgsfaktor für die Digitalisierung, da für die Realisierung der Transformation ein Kulturwandel in der Stadtverwaltung erforderlich ist, der professionell begleitet werden muss. Die Konzeptionierung der Change-Maßnahmen im Bereich digitale Transformation zeigen größte Erfolgsaussichten und zeigen damit auch die große Bedeutung des Change-Managements auf. In den nächsten Jahren sollen noch zahlreiche projektbezogene Veränderungsprozesse begleitet und zum Erfolg geführt werden. Es handelt sich um eine Daueraufgabe. Der Umfang von 1,0 VZÄ hat sich während der Pilotphase bestätigt und resultiert aus dem hohen Veränderungspotenzial der Digitalisierung sowie der Zahl der konkret betreuten Einzelprojekte. Dem Stadtrat wird daher empfohlen, die Pilotstelle zum nächstmöglichen Zeitpunkt zu einer regulären Planstelle umzuwandeln.

### **Kommunikationsmanager**

Die Stelle soll wie geplant 2025 besetzt werden. Die Begründung der Notwendigkeit dieser Pilotstellen aus der Sitzungsvorlage V0787/23 besteht unverändert fort. Erfahrungswerte liegen zum heutigen Tag nicht vor; auf die Berichterstattung im Jahr 2025 wird verwiesen.

### **Digitale Weiterbildung**

Die digitale Transformation und der damit verbundene Kulturwandel in der Stadtverwaltung ist ein fortlaufender Prozess. Der Erfolg der Organisationsveränderung und –entwicklung in Bezug auf die Digitalisierung ist abhängig von einer qualitativ hochwertigen Weiterbildung aller Mitarbeitenden. Deshalb ist Weiterentwicklung und Fortschreibung des digitalen Lern- und Entwicklungskonzepts eine Daueraufgabe in der Personalentwicklung. Dem Stadtrat wird daher empfohlen, die Pilotstelle zum nächstmöglichen Zeitpunkt zu einer regulären Planstelle umzuwandeln.

## **Datenarchitekt/ IT-Koordinator**

Die Stelle wurde wie geplant ab 01.09.2024 besetzt. Erfahrungswerte liegen zum heutigen Tag nicht vor; auf die Berichterstattung im Jahr 2025 wird verwiesen.

## **Dezentrale Digitalisierungs- und Prozessbeauftragte**

Im Beschluss vom 17.10.2023 wurde neben den zentralen Digitalisierungsrollen auch eine dezentrale Rolle geschaffen. Die „Digitalisierungs- und Prozessbeauftragten“ sollten – angesiedelt in den Fachreferaten – zu ca. 60 % in einzelnen Digitalisierungsprojekten mitarbeiten und zu ca. 40 % übergreifende Tätigkeiten der Digitalisierung ausführen.

Die Digitalisierungs- und Prozessbeauftragten dienen dabei als Bindeglied zwischen dem Betrieb in den Referaten sowie der Steuerung in den Querschnittsbereichen. Sie vereinen das fachliche Know-How über die referatseigenen Prozesse und Standards, sowie über fachbezogene Trends mit übergreifendem Wissen in den Bereichen Digitalisierung, IT und Prozessmanagement. Weiterhin fungieren sie als Promotorinnen und Promotoren der Digitalisierung in ihren Fachreferaten.

Die Einrichtung der Digitalisierungs- und Prozessbeauftragten gewährleistet ein frühzeitiges, umfängliches und ämterübergreifendes Erkennen von Automatisierungspotenzialen in den Fachreferaten. Durch die Vernetzung der Beauftragten untereinander aber auch mit dem zentralen Bereich wird verhindert, dass die Referate nach unterschiedlichen Standards und Zielstellungen digitalisieren, wodurch die Steuerung der Digitalisierung erschwert und Potenziale in der Zusammenarbeit schwerer erkannt werden würden.

Die Schaffung der dezentralen Rolle sorgt darüber hinaus für eine Ressourcenausgeglichenheit zwischen Querschnittsämtern und Fachreferaten; es kann einerseits sichergestellt werden, dass den Querschnittsämtern bei ihren Digitalisierungsbestrebungen starke Sparringspartnerinnen und -partner in den Fachreferaten gegenüberstehen. Andererseits werden kleinere Digitalisierungsvorhaben direkt in den Fachreferaten erledigt, was einer Überlastung des Querschnittsbereichs und einer Frustration der Fachämter und -referate vorbeugt.

Für die Schaffung der Stellen für die dezentralen Digitalisierungs- und Prozessbeauftragten werden keine neuen Stellen beantragt. Zunächst können zwei bis drei Stellen (2,0 – 3,0 VZÄ) für Digitalisierungsthemen, die aktuell in zwei Ämtern der Stadt Ingolstadt vorhanden sind, für die Installation der dezentralen Digitalisierungs- und Prozessbeauftragten verwendet werden.

Die weiteren benötigten Stellen sollen zum Teil aus den Stelleneinsparungen, die aus Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung resultieren und zum anderen Teil aus möglichen Stellenumschichtungen bei den IT-Beauftragten, aus der Transformationsstrategie, die im Rahmen der Organisationsuntersuchung im Amt für Informations- und Datenverarbeitung gerade erarbeitet werden, gedeckt werden.

Die Schaffung dieser Stellen soll schrittweise erfolgen. Dabei wird nach dem Bedarf der jeweiligen Fachreferate gestaffelt. Dies dient auch dazu, die Aufgaben der Rolle und die Prozesse zu erproben, um diese anschließend so zielführend wie möglich einsetzen zu können.

Die genaue Aufteilung der dezentralen Rollen auf die verschiedenen Referate wird intern in einem Konzept erarbeitet und abgestimmt. Auch das Vorgehen bei den Umschichtungen wird intern erarbeitet und in das Konzept einfließen. Eine jährliche Evaluation im Hinblick auf die Fortschritte und die Wirtschaftlichkeit soll stattfinden und in den jährlichen Bericht an den Stadtrat mit einfließen.

Diese Sitzungsvorlage ist mit der Organisations- und Personalentwicklung abgestimmt.