

## **IT-Benchmarking**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 12418**

1 Anlage      Stellungnahme SKA

**Beschluss des IT-Ausschusses vom 17.10.2018 (VB)**

Öffentliche Sitzung

## **Inhaltsverzeichnis**

|   |          |
|---|----------|
| <b>I. Vortrag des Referenten.....</b>   | <b>2</b> |
| Zusammenfassung.....  | 2        |
| 1. IST-Zustand.....   | 2        |
| 2. SOLL-Zustand und Entscheidungsvorschlag.....                                 | 3        |
| 2.1. Lösungsalternativen.....   | 4        |
| 2.2. Entscheidungsvorschlag.....  | 4        |
| 2.3. Zeitplanung.....   | 4        |
| 2.4. Vollkosten (IT-Sicht).....   | 4        |
| 2.5. Nutzen (IT-Sicht).....   | 4        |
| 2.6. Feststellung der Wirtschaftlichkeit.....                                   | 5        |
| 3. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit.....                           | 5        |
| 4. IT-Strategiekonformität und Beteiligung.....                                 | 5        |
| 5. Sozialverträglichkeit.....   | 5        |
| 6. Darstellung der Kosten und der Finanzierung.....                             | 6        |
| 6.1. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit..... | 6        |
| 6.2. Finanzierung.....  | 6        |
| 7. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate.....                             | 6        |
| <b>II. Antrag des Referenten.....</b>   | <b>7</b> |
| <b>III. Beschluss.....</b>  | <b>7</b> |

## I. Vortrag des Referenten

### Zusammenfassung

Bisher wurden für die IT der Landeshauptstadt München noch keine Benchmarks durchgeführt. Im IT-Gutachten wurde die Konzeption und Umsetzung eines Performance-Managements für die IT empfohlen, das bereits bestehende Steuerungselemente sowie neue Steuerungselemente, wie u. A. ein IT-Benchmarking zu einem integrierten Steuerungssystem für die IT zusammenfasst.

Mit dieser Beschlussvorlage wird der Aufbau eines IT-Benchmarkings beantragt.

Die Kosten für den Aufbau des IT-Benchmarking sind dem nicht öffentlichen Beschlusstil zu entnehmen, in dem die zahlungswirksamen Mittel für die Umsetzung des Projekts „IT-Benchmarking“ beantragt werden. Das Projekt hat einen negativen Kapitalwert. In der nicht-monetären Betrachtung ist es hinsichtlich der strategischen Aspekte und der Qualitätskriterien wirtschaftlich.

Für die Durchführung des IT-Benchmarkings sind keine neuen Stellen erforderlich. Externe Beratungs- und Dienstleistungen werden im Umfang der beantragten Mittel benötigt. Das IT-Benchmarking wird als Linienaufgabe bei RIT-I angesiedelt und wird deshalb nicht im IT-Vorhabensplan geführt.

### 1. IST-Zustand

Im externen IT-Gutachten zur IT der Landeshauptstadt München wurde die zentrale Bedeutung der IT-Serviceorientierung hervorgehoben, um die folgenden Zielsetzungen für die IT der Landeshauptstadt München zu erreichen:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)
- Erhöhung der Nutzerzufriedenheit durch Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse
- Stärkung der Effizienz der LHM-IT-Aufbau- und Ablauforganisation
- Sicherstellung der LHM-IT-Wirtschaftlichkeit

Das IT-Gutachten empfiehlt zur Erreichung dieser Zielsetzungen ein IT-Performance-Management, in dem bereits bestehende Steuerungselemente, wie z. B. die Balanced Scorecard für die IT, sowie auch neue Steuerungsinstrumente, wie das IT-Benchmarking integriert werden. Aus dieser Integration der Steuerungselemente soll insgesamt auch eine optimierte Steuerung der IT resultieren.

Bislang wurden noch keine Leistungsvergleiche für IT-Leistungen mit Hilfe eines IT-Benchmarkings durchgeführt. Die Eignung der IT für ein IT-Benchmarking wurde von RIT-I geprüft. In einem Pilotprojekt, in dem die für ein Benchmarking erforderliche Datenerhebung bei einem IT-Service exemplarisch betrachtet wurde, wurde hierzu festgestellt, dass die für einen Benchmark erforderlichen betriebswirtschaftlichen Daten sowie die Leistungsdaten zu einem hohen Anteil bereits in der IT-Organisation geeignet vorhanden sind bzw. mit einem vertretbaren Aufwand erschlossen werden können.

## 2. SOLL-Zustand und Entscheidungsvorschlag

Leistungsvergleiche mit anderen Kommunen bzw. auch mit der Privatwirtschaft sind ein wichtiges Element der IT-Steuerung. Eine der wichtigsten Fragestellungen hierbei ist, wie sich das Verhältnis der Kosten zu der dafür erbrachten Leistung bei IT-Services im Vergleich darstellt. Die entsprechenden Werte der Vergleichspartner bieten dann die Möglichkeit, von diesen zu lernen und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung aufzulegen. Beispielsweise können im Vergleich Prozessschritte bei der Service-Erbringung identifiziert werden, die nicht zur Leistungserbringung beitragen und damit sowohl die Durchlaufzeit unnötig verlängern als auch durch diesen vermeidbaren Aufwand einen IT-Service verteuern. Umgekehrt können eventuell IT-Services – trotz ansonsten sehr guter Leistungs- und Kostenwerte im Vergleich – seitens der Nutzerinnen und Nutzer als unbefriedigend wahrgenommen werden, weil z. B. einfache Prozessschritte für die Kommunikation noch fehlen.

Ebenso können die für die Nutzerinnen und Nutzer wichtigen Qualitätsparameter der Services wie z. B. die Durchlaufzeiten bei Service-Requests und Servicestörungen oder die Verfügbarkeit des Services verglichen werden und Abweichungen zu den Vergleichspartnern festgestellt werden. Auch die Kostenstrukturen der IT-Services werden dann entsprechend verglichen.

Der Vergleich im Rahmen eines Benchmarks ermöglicht dann, den konkreten Handlungsbedarf festzustellen und gezielte Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung des IT-Services aufzulegen.

Das IT-Benchmarking wird in 2019 für bis zu 6 IT-Services durchgeführt, jeweils als eigenes Benchmarking-Projekt. Von Vorteil ist, dass bei it@M alle IT-Services die gleichen Prozesse verwenden (z. B. Störungsbehebung, Standard-Anfragen aber auch betriebswirtschaftliche Prozesse bei it@M). Es kann daher angenommen werden, dass sich die oben beschriebenen Prozessverbesserungen bereits auf Grundlage weniger Benchmarks auf alle IT-Services positiv auswirken werden.

Vorgesehen ist, dass die einzelnen Benchmark-Projekte anhand der Methoden und des Vorgehensmodells eines hierfür spezialisierten Dienstleisters geplant und durchgeführt werden. Beabsichtigt ist hierbei, dass im Zuge der ersten Benchmarks Aufgaben wie Planung und jeweils das Bereitstellen und Qualitätssichern der erforderlichen Daten sukzessive von RIT-I als Linienaufgabe übernommen werden und dann nicht mehr im anfänglich vollen Umfang vom Dienstleister erbracht werden müssen.

Bei den IT-Benchmark-Projekten wird ein IT-Service der LHM mit passenden Behörden und auch privatwirtschaftlichen Organisationen verglichen. Die Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner sowie die Sicherstellung des Vergleichsmaßstabs (= Normalisierung) erfolgt durch den Dienstleister. Dieser Dienstleister verfügt dazu über Expertise sowie eine entsprechend umfangreiche Datenbank, mit deren Hilfe dann mit geeigneten und i. d. R. anonymisierten Benchmark-Partnern ein Vergleich durchgeführt wird. Ebenso durch den Dienstleister werden auch Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen beim Abschluss eines Benchmark-Projektes unterbreitet, die dann als Verbesserungsmaßnahmen adressiert werden können. Diese Teile der Leistungen in einem Benchmark-Projekt werden dauerhaft vom Dienstleister bezogen.

Da eine einmalige Durchführung nur eine einmalige Standortbestimmung zulassen würde, soll ein Benchmarking jeweils wiederholt durchgeführt werden, um Veränderungen zu erkennen. Der größte Aufwand entsteht i. d. R. einmalig bei Erstdurchführung eines Benchmark-Projektes. Um auch die Wirksamkeit von Verbesserungsmaßnahmen nachzuweisen zu können, ist es sinnvoll, einen Benchmark nach zwei bis drei Jahren zu wiederholen.

Bei einer wiederholten Durchführung können dann ggf. auch bereits Verbesserungen gemessen werden, die aus dem Programm „neolT“ veranlasst wurden.

## **2.1. Lösungsalternativen**

Vergleichszahlen von anderen mit der LHM vergleichbaren (Groß-)Kommunen sind nicht über aktuell bestehende Vergleichsringe wie z.B. der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST) beziehbar, da hier nur Daten von deutlich kleineren Kommunen vorliegen. Hier wären, sofern sich auch Kommunen mit vergleichbarem Leistungsspektrum beteiligen, umfangreiche Vorarbeiten, insbesondere Abstimmungen zu den erforderlichen Daten, deren Datenqualität sowie zum Vergleichsverfahren erforderlich. Ein Vergleich in 2019 wird damit nicht möglich sein.

Ein Vergleich mit privatwirtschaftlichen Unternehmen bzw. Unternehmen „nahe“ an der öffentlichen Hand ist nur über ein Benchmarking mit einem spezialisierten Dienstleister möglich. Dieser Dienstleister bringt hierzu sein Know-how in Bezug auf die Durchführung, die Normalisierung sowie seine Datenbank mit Vergleichspartnern ein, in der bereits nach gleichem Maßstab normalisierte Daten vorgehalten werden. Zudem ist eine wirtschaftlichere Abwicklung großer Teile des Benchmarks über eine Plattform möglich, die vom Dienstleister bereitgestellt wird. Diese Bestandteile für ein Benchmarking sind nicht in Eigenleistung wirtschaftlich umsetzbar.

## **2.2. Entscheidungsvorschlag**

Bei der LH München soll ein IT-Benchmarking aufgelegt werden, mit dem die IT der Landeshauptstadt München in die Lage versetzt werden soll, für ausgewählte IT-Services die erbrachte Leistung und die damit verbundenen Kosten im Vergleich zu anderen Kommunen bzw. privatwirtschaftlichen Unternehmen darzustellen. Auf dieser Grundlage können zielgerichtet Maßnahmen zu Verbesserung der IT-Services eingeleitet werden.

## **2.3. Zeitplanung**

Die Benchmark-Projekte werden in 2019 durchgeführt. Die Benchmarks zur Überprüfung der Wirksamkeit von aufgelegten Maßnahmen finden voraussichtlich ab 2021 statt. Für diese werden keine Mittel beantragt, da es sinnvoll erscheint, zunächst die Erfahrungen mit dem für die LH München neuen Steuerungselement des IT-Benchmarkings im nächsten Jahr abzuwarten.

## **2.4. Vollkosten (IT-Sicht)**

Die Vollkosten entsprechen den zahlungswirksamen Kosten. Die Aufgaben bei RIT-I werden für 2019 so eingeplant, dass auch ausreichend Kapazität für die einzelnen Benchmark-Projekte vorhanden ist. Aufgrund der Pilotierung wird auch davon ausgegangen, dass für die Zulieferung von Daten seitens it@M für ein Benchmark-Projekt jeweils nur wenige Personentage erforderlich sind.

## **2.5. Nutzen (IT-Sicht)**

Der Nutzen des IT-Benchmarking ist monetär nicht bezifferbar und wird sich erst mittel- bis langfristig auswirken. Durch den Vergleich der städtischen IT-Services mit den IT-Ser-

vices anderer Organisationen / Unternehmen und der Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen werden sich messbare Verbesserungen bei den konkret untersuchten IT-Services ergeben. Da diese Verbesserungsmaßnahmen auch die Prozesse betreffen, die alle weiteren IT-Services nutzen, werden auch bei den nicht untersuchten IT-Services in der Service-Erbringung und in der Service-Qualität Verbesserungen erwartet.

## **2.6. Feststellung der Wirtschaftlichkeit**

Bei der Initiative für das IT-Benchmarking handelt es sich nicht um ein klassisches IT-Vorhaben, sondern um eine Erweiterung des Steuerungssystems für die IT im Rahmen des Performance-Managements. Dafür soll über den Beschluss eine Anschubfinanzierung bereit gestellt werden, die sich zunächst nur auf das kommende Haushaltsjahr bezieht. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im herkömmlichen Sinne entfällt daher.

### **Monetäre Betrachtung**

Eine monetäre Berechnung des Kapitalwertes erübrigt sich. Der Kapitalwert entspricht dem beantragten Betrag bei negativem Vorzeichen.

### **Nicht-monetäre Betrachtung**

Mit dem IT-Benchmarking wird der Werkzeugkasten für die IT-Governance erweitert. Dies stellt eine strategische Weiterentwicklung der IT-Governance dar, die später zu Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsverbesserungen führen kann.

Es liegt in der Natur der Sache, dass nach der Durchführung eines Benchmarks erst klar wird, ob und welche Nutzeneffekte ableitbar sind. Insofern kann der ermittelte Nutzen bei den IT-Services nur im Nachhinein dargestellt werden.

## **3. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit**

Es werden in Benchmark-Projekten nur Zuständigkeiten für Datenerhebung, Datenqualität etc. erhoben. Gegenstand des IT-Benchmarkings sind IT-Services mit betriebswirtschaftlichen Daten sowie Leistungsdaten des IT-Services, die aufgrund der großen Fallzahlen statistischer Natur und damit nicht personenbeziehbar sind. Ein Leistungsvergleich einzelner Personen findet in einem Benchmark nicht statt. Durch die sehr enge Begleitung durch RIT-I wird durchgängig sichergestellt, dass alle Vorgaben zu Datenschutz, Datensicherheit und IT-Sicherheit eingehalten werden.

## **4. IT-Strategiekonformität und Beteiligung**

Das Vorhaben ist konform mit der IT-Strategie der LHM. Die Beschlussvorlage ist intern mit it@M abgestimmt.

## **5. Sozialverträglichkeit**

Ein IT-Benchmarking stellt eine Auswertungen im Sinne des §11 Absatz 3 der Rahmenvereinbarung für Informationstechnik dar. Das IT-Benchmarking ist keine personenbezogene Auswertung zur Leistungsbemessung, der Leistungs- und/oder Verhaltenskontrolle oder des personenbezogenen Leistungsvergleichs. Bei der Datenerhebung werden Leistungszahlen und Qualitätsindikatoren eines IT-Services erhoben (z. B. Zahl der

Anfragen und Störungen, bestehende Service-Level etc.) sowie betriebswirtschaftliche Daten.

Der GPR wurde in der Sitzung vom 22.08.2018 über das Vorhaben informiert und hat zugestimmt.

Zustimmung GPR liegt vor : ja  nein

## **6. Darstellung der Kosten und der Finanzierung**

### **6.1. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit**

Die zahlungswirksamen Kosten sind dem nichtöffentlichen Beschlussteil zu entnehmen.

### **6.2. Finanzierung**

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Die Kosten weichen von den Festlegungen für das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik im Eckdatenbeschluss für den Haushalt 2019 ab, da sie gekürzt wurden. Die Kürzung repräsentiert in Verbindung mit den Kürzungen der weiteren eingebrachten Beschlussvorlagen die beschlossene Obergrenze von 18 Mio. €. (näheres siehe nichtöffentliche Beschlussvorlage).

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel werden genehmigt und in den Haushaltsplan 2019 aufgenommen.

## **7. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate**

Der Korreferent des Referates für Informations- und Telekommunikationstechnik, Herr Stadtrat Progl und die zuständige Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Hübner haben einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

Die Stadtkämmerei und der Gesamtpersonalrat haben der Beschlussvorlage zugestimmt. Die Beschlussvorlage wurde mit it@M abgestimmt.

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

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

## II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Der Stadtrat stimmt der Umsetzung des IKT-Vorhabens „IT-Benchmarking“ zu.
3. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

## III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/-in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Thomas Bönig  
Berufsm. Stadtrat

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

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

z. K.

**V. Wv. - Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik**

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

**2. An Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik - GL  
An Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik - it@M  
An Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik - GB 2**

z. K.

Am