

Mittelfristige IT-Planung und IT-Projektportfoliomanagement

Mittelfristige IT-Planung

Antrag Nr. 14-20 / A 06131 von Herrn StR Alexander Reissl und Herrn StR Otto Seidl
vom 06.11.2019

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 00096

2 Anlagen

- Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 06131
- Stellungnahmen

Beschluss des IT-Ausschusses vom 27.05.2020 (SB)

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

Zusammenfassung

In dieser Beschlussvorlage wird der Stadtratsantrag Nr. 14-20 / A 06131 „Mittelfristige IT-Planung“ aufgegriffen.

IT ist heutzutage ein essentieller und nicht wegzudenkender Teil der kommunalen Wertschöpfungskette. Eine Reduzierung der Betrachtung der IT auf die reinen Kosten lässt dabei außen vor, dass der Verzicht auf IT zu ungleich höheren Kosten insbesondere im Personalbereich führen würde – vorausgesetzt es finden sich entsprechende Mitarbeiter*innen.

Erforderliche finanzielle Mittel für die IT sind daher eine zentrale, strategische Ressource für eine Kommune wie die Landeshauptstadt München, die es vorausschauend und zielgerichtet zu planen gilt.

Die Zielsetzungen und Inhalt des Antrags decken sich daher auch sehr gut mit den Zielsetzungen des Projekts „IT-Projektportfolioplanung“ im Rahmen des Programms neoIT. Das Programm neoIT befasst sich u. a. mit der Weiterentwicklung der bisherigen eher auf jährliche Planung ausgelegten IT-Vorhabensplanung zu einer strategischen IT-Projektportfolioplanung.

Damit soll eine Verbindung der Jahresplanung von Projekten und Vorhaben zu mittel- und langfristigen Initiativen (der Politik, Referate, Eigenbetriebe) hergestellt werden und eine bessere Planung unter Berücksichtigung der praktischen Realisierbarkeit erfolgen.

Neben operativen Verbesserungen soll die IT Planung über eine Portfolioplanung insgesamt transparenter und insbesondere auch mit den bestehenden Prozessen der Haushaltsplanung, der Erstellung des Wirtschaftsplans des Eigenbetriebs it@M sowie den Beschlusspflichten einzelner Vorhaben abgeglichen werden.

Erste Schritte in Richtung strategische, mittelfristige IT-Projektportfolioplanung sind im Rahmen des Projekts schon unternommen worden und werden im laufenden Planungszyklus bereits verprobt.

Diese Arbeiten werden im Programm neoIT weiter vorangetrieben und dem Stadtrat über den Fortschritt und die weiteren Ergebnisse im Rahmen der jährlichen Berichterstattung vorgelegt. Der Antrag 14-20 / A 06131 wird in der Beschlussvorlage deshalb aufgegriffen, die endgültige Behandlung erfolgt im Rahmen der (Zwischen-)Ergebnispräsentation des Programms neoIT bis zum 09.12.2020.

1. Mittelfristige IT-Planung und IT-Portfoliomanagement

Im Stadtratsantrag „Mittelfristige IT-Planung“ wird vom IT-Referat gefordert, für die IT-Vorhaben der Verwaltung eine mittelfristige Planung zu erstellen.

Dies wird damit begründet, dass die IT heutzutage ein wesentliches Arbeitsmittel einer öffentlichen Verwaltung ist und einer ständigen Veränderung und Fortentwicklung unterworfen ist. Das IT-Referat und die Fachreferate als Anwender müssen diese kostenintensiven Veränderungen und Fortentwicklung bewältigen.

Dem Stadtrat sollen die IT-Vorhaben in einer solchen mittelfristigen Planung Jahr für Jahr vorgestellt und zur Fortschreibung vorgeschlagen werden.

1.1. IST-Situation

Eine Erkenntnis der IT-Begutachtung im Jahr 2016 war, dass der bestehende IT-Vorhabensplanungsprozess bereits gut etabliert ist, die Beteiligten mit dem Prozess vertraut sind und er einen angemessenen Überblick über die in der LHM für das jeweilige Jahr geplanten Vorhaben bietet.

Der Aufwand für die Planung und Erstellung des jährlichen IT-Vorhabensplans ist jedoch sehr hoch. Trotz dieses hohen Aufwands werden zum einen keine Informationen über die laufende Durchführung von Vorhaben zurückgespielt, um gegebenenfalls die Planung unterjährig anpassen zu können, zum anderen fehlt eine mittelfristige, strategische Schwerpunktsetzung und Auswahl der IT-Projekte anhand von entsprechenden Wertschöpfungskriterien.

Durch das im Rahmen des Programms neoIT aufgesetzte Projekt „P6 IT-Projektportfolioplanung“ soll dieser Planungsprozess so weiter entwickelt werden, dass die oben genannten Defizite (hoher Aufwand, fehlende Transparenz, keine mittelfristige Ausrichtung und Schwerpunktsetzung) beseitigt werden. Dadurch sollen nicht nur die Effizienz und Effektivität des Prozesses verbessert werden, sondern künftig auch eine strategische IT-Projektportfolioplanung mit einem Zeithorizont von 5 Jahren möglich sein. Dies deckt sich sehr gut mit der Forderung des Antrags nach einer mittelfristigen IT-Planung.

1.2. Aktuelle Ansätze für eine mittelfristige, strategische IT-Portfolioplanung

Wesentlich bei der Weiterentwicklung der strategischen IT-Projektportfolioplanung ist die Synchronisation und der Abgleich mit den bestehenden Prozessen der Haushaltsplanung sowie der Erstellung des Wirtschaftsplans des Eigenbetriebs it@M, in denen das Ergebnis der IT-Portfolioplanung einfließen muss.

Der Haushaltsplan mit den entsprechenden Teilhaushalten der Stadtkämmerei setzt den Rahmen für die IT-Projektportfolioplanung. Der Teilhaushalt des IT-Referats enthält das in einem Planungshorizont von fünf Jahren (aktuelles Jahr, nachfolgendes Planjahr plus 3 Jahre) erwartete Gesamtbudget für die IT. Dieses wird jährlich fortgeschrieben.

Aus dem Teilhaushalt des IT-Referats leitet – ergänzt um die IT-Planungen der Eigenbetriebe und Stiftungen – der Wirtschaftsplan des Eigenbetriebs it@M ab. Schon heute beinhaltet der Wirtschaftsplan des Eigenbetriebs it@M eine Aufschlüsselung der für die nächsten 5 Jahre (Planjahr und 4 Folgejahre) seitens des IT-Referats geplanten Budgets, aufgeschlüsselt in die Leistungscluster IT-Vorhaben und Kontingente, Fachanwendungen, Telekommunikation Arbeitsplätze.

Das Programm neIT hat u. a. die Aufgabe, diesen strategischen IT-Portfolioplanungsprozess zu entwickeln. Für den diesjährigen IT-Projektportfolioplanungszyklus können schon Zwischenergebnisse und Übergangsprozesse genutzt werden, die bereits in Richtung einer mittelfristigen IT-Planung gehen.

So wurde im vergangenen Jahr mit der Einführung des Multiprojektmanagement-Tools „Planisware“ schon die technische Basis für eine strategische IT-Portfolioplanung geschaffen. Mit Planisware sollen sich die Projekte der LHM zukünftig effizienter und effektiver planen und steuern lassen, die Planung und Zuteilung von Ressourcen soll sich verbessern und aus gesamtstädtischer Sicht optimiert werden. Die Standardlösung Planisware ersetzt dabei eine Reihe bestehender Tools und verspricht eine bessere Transparenz und Unterstützung der Entscheidungsvorbereitung. Die Funktionalität und das Einsatzgebiet von Planisware wird in den nächsten Jahren schrittweise ausgebaut.

Aufstellen des mittelfristigen, strategischen IT-Projektportfolios

Die technische Plattform allein ist zwar eine sehr gute Grundlage, beantwortet aber nicht die Frage: „Zu welchem Zeitpunkt sollen welche Projekte mit welchem Detaillierungsgrad geplant werden?“

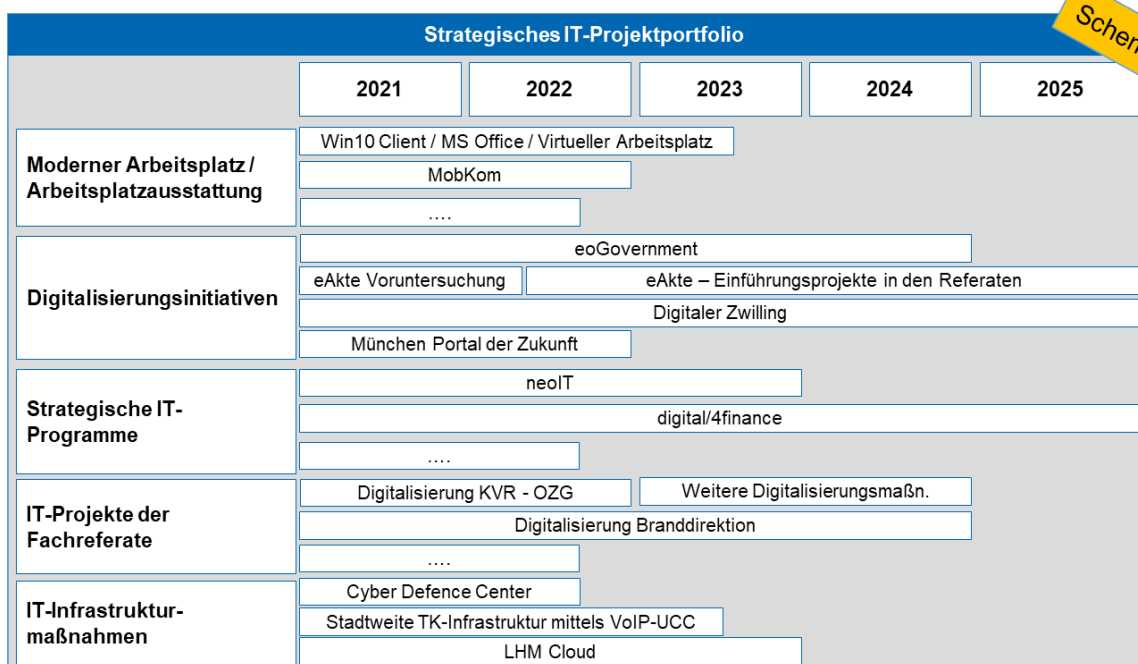
Ein Planungshorizont von 5 Jahren ist in der IT ein langer Zeitraum. Sowohl die Anforderungen als auch die verfügbare Technik entwickelt sich rasant weiter und lässt sich – z. B. durch entsprechende Cloud-Lösungen – zunehmend auch kurzfristiger einsetzen.

Ziel muss es sein, auf strategischer Ebene eine aggregierte 5-Jahresplanung aufzustellen (in Form eines IT-Portfolios) mit den wesentlichen großen Initiativen in den verschiedenen Kernbereichen.

Denkbar ist eine Unterteilung in Kategorien wie z. B. in

- Moderner Arbeitsplatz / Arbeitsplatzausstattung: Vereinheitlichung und Verbesserung der Arbeitsplatzausstattung sowie mobiler Zugangsmöglichkeiten.
- Digitalisierungsinitiativen: Bündel an IT-Projekten, die explizit im Rahmen der Digitalisierungsoffensive durch das IT-Referat oder gemeinsam mit den Fachreferaten gestartet werden, z. B. Maßnahmen von eoGovernment, SmartCity, eAkte.

- „Strategische IT-Programme / IT-Initiativen“, die ein bestimmtes Volumen (z. B. >10 Mio. €) übersteigen, z. B. digital/4finance (Neuorganisation der Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse) oder das Programm neoIT.
- IT-Projekte der Fachreferate: IT-Projekte, die wesentliche fachliche Bedarfe der Referate decken (aber nicht Teil der o. a. Digitalisierungsinitiative bzw. strategischer IT-Programme sind).
- IT-Infrastrukturmaßnahmen: Wichtige durch das IT-Referat finanzierte IT-Infrastrukturmaßnahmen wie z. B. IT-Security-Ausstattung, Netzwerke, Rechenzentren etc.



Auf Basis der in den einzelnen Bereichen identifizierten Zielsetzung können dann im Rahmen der strategischen, mittelfristigen IT-Projektportfolioplanung die Budgets über den zeitlichen Verlauf verteilt werden.

Ergänzt wird diese strategische IT-Projektportfolioplanung durch eine Übersetzung in konkrete IT-Projekte und deren detaillierte Ausplanung auf einen 3-Jahreszeitraum.

Aufstellen geeigneter Wertschöpfungs- und Priorisierungskriterien

IT ist heutzutage ein essentieller und nicht wegzudenkender Teil der kommunalen Wertschöpfungskette. IT hilft, die Vielzahl der aktuellen und zukünftigen Aufgaben – im Vergleich zu beispielsweise der manuellen Abwicklung durch zusätzliches Personal, sofern es denn am Arbeitsmarkt bereitstehen würde – kostengünstig zu bewältigen.

Das IT-Budget ist daher eine zentrale, strategische Ressource für eine Kommune wie die Landeshauptstadt München, die es vorausschauend und zielgerichtet zu planen gilt.

Die vielfältigen laufenden IT-Projekte sowie neue Projektideen müssen vor dem Hintergrund beschränkter Budgetmittel und Ressourcen gegeneinander abgewogen werden.

Hierzu bedarf es geeigneter Wertschöpfungs- und Priorisierungskriterien.

In der Vergangenheit diente die sogenannte „Ordnungszahl“ für eine stadtweit abgestimmte Priorisierung. Die Ordnungszahl basiert dabei im Wesentlichen auf der Reihenfolgeeinschätzung der Fachreferate selbst.

Neben der Ordnungszahl werden dieses Jahr erstmalig auch zusätzliche Priorisierungskriterien verprobt, um insbesondere die grundlegenden Digitalisierungs-, strategischen und Infrastrukturprojekte des IT-Referats zu priorisieren.

Hierzu gehören z. B.

- Strategische Kriterien zur Einschätzung, ob die Projekte die Digitalisierung der LHM fördern, einen spürbaren Mehrwert bei der Stadtgesellschaft oder Stadtverwaltung schaffen oder den Standardisierungsgrad erhöhen.
- Dringlichkeitskriterien zur Einschätzung, ob die Projekte gesetzlich vorgegeben (fremdbestimmt), betriebskritisch oder vom Stadtrat beschlossen oder gewünscht sind, bzw. ein
- Monetäres Kriterium, d. h. ob das Projekt auch einen monetären Nutzen in Form von Personal- oder Sachkosteneinsparungen hat.

Strategische Kriterien	 Förderung der Digitalisierung der LHM	Das Vorhaben trägt zum Erreichen der Digitalisierungsstrategie, insbesondere durch grundlegende Prozessoptimierung, Automatisierung und Innovation.
	 Spürbarer Mehrwert beim Kunden	Vorhaben, die durch neue Funktionalitäten oder Verbesserung bestehender IT-Lösungen für spürbaren Mehrwert in Stadtgesellschaft oder Stadtverwaltung sorgen.
	 Erhöhung des Standardisierungsgrads	Vorhaben, die die Einführung von referatsübergreifenden Standardlösungen oder den Einsatz von branchenüblicher Standardsoftware bzw. -plattformen zum Ziel haben.
Monetäres Kriterium	 Monetärer Nutzen	Vorhaben mit einem hohen Nutzen führen im produktiven Einsatz zu Einsparung von Personal oder Sachmitteln ¹ und kompensieren ihre Entwicklungsaufwände. Vorhaben mit mittlerem Nutzen vermeiden zumindest Personalausweitungen.
Dringlichkeitskriterien	 Vorbestimmt (Stadtratsbeschluss)	Vorhaben, deren IT-technische Umsetzung im Rahmen eines Stadtratsbeschlusses eindeutig geregelt ist oder für das ein entsprechender Stadtratsantrag vorhanden / avisiert ist.
	 Fremdbestimmt (Gesetzlich)	Gesetzlich getrieben (elektronische Umsetzung vorgeschrieben), von der LHM nicht zu beeinflussen oder durch Verträge bestimmt (z.B. Mietsteigerung bei Mietverträgen) sowie die gesetzlich getriebene Anpassung von laufenden IT-Verfahren.
	 Betriebskritisch	Für die Aufrechterhaltung der laufenden Aufgaben und der Stabilität des Betriebs kritische Vorhaben, z.B. technisch notwendige Anpassungen.

Aktueller
Diskussionsstand

Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich Zielsetzungen und Inhalt des Antrags 14-20 / A 06131 „Mittelfristige IT-Planung“ mit den Zielsetzungen des Programms neoIT decken.

Erste Schritte in Richtung strategische, mittelfristige IT-Projektportfolioplanung sind im Rahmen des Projekts schon unternommen und werden in dem laufenden IT-Projektportfoliozyklus dieses Jahr auch schon verprobt.

Die Arbeiten werden im Rahmen des Programms neoIT weiter vorangetrieben und dem Stadtrat im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über den Fortschritt und die weiteren Ergebnisse berichtet. Im Rahmen dieser Arbeiten wird auch ein Vorschlag entwickelt, wie der Stadtrat mit der Entscheidung zum IT-Projektportfolio und den damit verbundenen

Projektgenehmigungen befasst werden kann, um ein möglichst effizientes und effektives Vorgehen und gleichzeitig aber auch hohe Transparenz und einen sehr guten Überblick zu erreichen.

Der Antrag 14-20 / A 06131 bleibt daher geschäftsordnungsmäßig aufgegriffen und wird spätestens zum 09.12.2020 erledigt, wenn die entsprechenden Programmsergebnisse vorliegen.

2. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate

Die Beschlussvorlage wurde dem RGU, der SKA sowie dem GPR zur Stellungnahme zugeleitet.

Der GPR hat die Beschlussvorlage lediglich zur Kenntnis genommen, da keine Beteiligungstatbestände in der Vorlage enthalten waren. Im Folgenden wird auf die Stellungnahmen von RGU und SKA eingegangen:

Ref. / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
RGU_01	<p>Das Referat für Gesundheit und Umwelt (RGU) nimmt zum o. g. Beschlussentwurf wie folgt Stellung:</p> <p>im Rahmen des Programms neoIT sind die bis dahin bei den Fachreferaten angesiedelten IT- Budgets an das RIT übergegangen.</p> <p>Eine Strukturierung der IT-Vorhaben/Projekte wie unter 1.2 skizziert ist für das RGU nachvollziehbar, auch mit einem Planungshorizont von fünf Jahren für IT-Themen.</p>	<p>Vielen Dank für die positive Rückmeldung.</p>
RGU_02	<p>Wichtig für das RGU ist, dass referatseigene Vorhaben trotz mittelfristiger Planung zeitnah umgesetzt werden können, da sich fachliche Anforderungen und politische Prioritäten nur schwer in 5-Jahres-Zyklen planen lassen.</p> <p>Daher kommt dem Verfahren und den Priorisierungskriterien zur stadtweiten Abstimmung des IT-Portfolios eine große Bedeutung zu. Wir bitten, hierbei genügend Spielraum für die Bedarfe der Fachreferate zu lassen und insbesondere eine Verzahnung mit der fachlichen Ressourcen- und Themenplanung im Rahmen der Haushaltsplanung sicherzustellen.</p>	<p>Wir können diese Anforderungen sehr gut nachvollziehen und teilen Ihre Auffassung. Auch in Zukunft wird daher ein dediziertes Budget für die Umsetzung von referatseigenen Vorhaben vorhanden sein. Es ist nicht geplant dieses zu reduzieren.</p> <p>Im neoIT-Projekt P6 wird derzeit die zukünftige Ausgestaltung des Vorhabensplanungsprozesses erarbeitet. Ein wichtiges Ziel in diesem Projekt ist es, die Flexibilität der Planung zu erhöhen und auch kurzfristig reaktionsfähig/anpassbar zu bleiben. Wir würden eine aktive Beteiligung des RGU an diesem Projekt sehr begrüßen.</p>
RGU_03	<p>Das RGU hat großes Interesse daran, den Aufwand zur Planung und Bewirtschaftung der IT-Vorhaben zu reduzieren. In diesem Zusammenhang bietet der Beschlussentwurf zwei große Chancen:</p>	<p>Vielen Dank für die positive Rückmeldung.</p> <p>Wir teilen Ihre Einschätzung, dass diese Zusammenfassung den Aufwand für die Erstellung</p>

Ref. / Nr.	Exzerpt aus der Stellungnahme	Antwort / Kommentar
	Eine Abstimmung im Stadtrat zum mittelfristigen IT-Portfolio könnte die heute üblichen Projektgenehmigungen für Einzelvorhaben ersetzen. Dies würde die Übersichtlichkeit für die Stadtratsgremien erhöhen und zugleich den internen Aufwand der Verwaltung reduzieren und die Vorhabenslaufzeiten verkürzen.	der Genehmigungen erheblich reduziert und gleichzeitig aber die Transparenz und Übersichtlichkeit erhöht !
RGU_04	Gleiches gilt für die heute durchgeführten Einzelvergaben in den IT-Vorhaben. Hierfür könnten die Aufwände und Laufzeiten deutlich reduziert werden, wenn stadtweit ein flexibler Rahmenvertrag für IT-Bedarf nach Vorbild des Referats für Bildung und Sport zur Verfügung stünde.	Das IT-Referat teilt die Einschätzung zu den Vorteilen, die mit der Vereinbarung von Rahmenverträgen verbunden sind, vollumfänglich. Tatsächlich wurden bereits Aktivitäten im RIT aufgesetzt, um einen vergleichbaren Rahmenvertrag, wie ihn das RBS vereinbart hat, durch das RIT abzuschließen. Eine Ausschreibung dazu ist in Vorbereitung und soll nach Möglichkeit noch in diesem Jahr gestartet werden. In diesem Zusammenhang möchten wir darauf hinweisen, dass für einen derartigen Rahmenvertrag auch eine Vergabeermächtigung und damit die Zustimmung der Politik erforderlich ist.
SKA_01	Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen, die Stadtkämmerei hat keine Anmerkungen zur o. g. Beschlussvorlage.	Vielen Dank für die positive Rückmeldung.

Korreferent und Verwaltungsbeirat

Der Korreferent / die Korreferentin des IT-Referats hat einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.

Anhörung des Bezirksausschusses

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

II. Antrag des Referenten

1. Mit diesem Beschluss bleibt der Antrag Nr. 14-20 / A 06131 „Mittelfristige IT-Planung“ von Herrn StR Alexander Reissl und Herrn StR Otto Seidl vom 06.11.2019 geschäftsordnungsgemäß aufgegriffen; der Antrag wird bis spätestens zum 09.12.2020 abschließend behandelt.
2. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

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. -

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

2. An

z. K.

Am