

Vorlage Nr. 15/3032

öffentlich

Datum: 26.03.2025
Dienststelle: OE 6
Bearbeitung: Eichmüller

| | | |
|---|-------------------|-----------------|
| Ausschuss für Digitale Entwicklung und Mobilität | 02.04.2025 | Kenntnis |
| Finanz- und Wirtschaftsausschuss | 04.04.2025 | Kenntnis |

Tagesordnungspunkt:

**Maßnahmen der IT-Gesamtsteuerung zur Erreichung der Haushaltsziele und
Steigerung der Digitalisierung im LVR**

Kenntnisnahme:

Die Ausführungen zum Spannungsfeld einer haushaltskonformen Steuerung der IT-Kostenentwicklung bei gleichzeitiger Verfolgung der Digitalisierungsziele werden zur Kenntnis genommen.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des
LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

nein

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Gleichstellungsplans 2025.

nein

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

| | |
|--|-----------------------------------|
| Produktgruppe: | |
| Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan | Aufwendungen: /Wirtschaftsplan |
| Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme: | Auszahlungen: /Wirtschaftsplan |
| Jährliche ergebniswirksame Folgekosten: Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten | |

In Vertretung

J a n i c h

Zusammenfassung

Mit der Digitalisierung verbinden sich allgemein und damit auch im LVR hohe Erwartungen und daraus resultierend auch große Herausforderungen. Diese treffen den LVR in einer Zeit mit deutlich begrenzteren finanziellen Ressourcen. Zudem steht das Thema Digitalisierung im Kontext des Fachkräftemangels.

In dieser Vorlage wird das Spannungsverhältnis zwischen der angestrebten Digitalisierung und der aktuell herausfordernden Haushaltssituation des LVR aufgegriffen. Mit der Mission und Vision des LVR und dem daraus abgeleiteten strategischen Handlungsfeld „Digitalisierung“ beschreiben unterschiedliche Rahmenwerke die Ziele für einen digitalen Verband. In der digitalen Agenda und der IT-Strategie des LVR erfahren diese Ziele eine Konkretisierung. Mit dieser Vorlage wird vor allem auf Weiterentwicklung der IT-Strukturen und Prozesse zur Steuerung der verbandsweiten Aktivitäten eingegangen.

Durch Analysen vorhandener Daten, über Vorgaben zur Priorisierung und mittels einer Managementbewertung komplexer Sachverhalte erfolgen gezielte Impulse zur ziel- und wirkungsorientierten Ausrichtung der Aktivitäten.

Die Vorlage beschreibt zudem das Handeln und bereits erzielte Effekte des Dezernates 6 –im Zusammenspiel mit den Dezernaten und LVR-InfoKom - im Rahmen der Haushaltsplanungs- und Bewirtschaftungsprozesse. Zudem werden die geschaffenen strukturellen und methodischen Voraussetzungen zur Sichtung, Planung und Steuerung des IT-Projektportfolios dargestellt.

Ferner kommt die Vorlage dem Auftrag der politischen Vertretung zur regelmäßigen Berichterstattung über die Entwicklung der IT-Kosten nach.

Begründung der Vorlage Nr. 15/3032:

Maßnahmen der IT-Gesamtsteuerung zur Erreichung der Haushaltsziele und Steigerung der Digitalisierung im LVR

Inhalt

| | |
|--|----|
| 1. Ausgangssituation | 2 |
| 2. Haushalterische Steuerung der IT-Budgets | 6 |
| 2.1 Konsolidierung der IT-Kostenarten | 6 |
| 2.2 Steuerung der IT-Budgetplanung | 7 |
| 2.3 Kalkulation der Leistungsschein-Tarife von LVR-InfoKom | 8 |
| 3. Multiprojekt-Management - Priorisierung und Auflagen für IT-Projekte | 10 |
| 3.1 Strukturen und Prozesse für ein IT-Portfolio- und Multiprojektmanagement | 10 |
| 3.2 Aktuelle Inhalte des LVR-IT-Projektportfolio und Multiprojekt-Managements | 11 |
| 3.3 Steuerungsaktivitäten LVR-IT-Projektportfolio und Multiprojektmanagements IT-Projektmanagement 2024/2025 | 13 |
| 4. Ausblick | 14 |

Ausgangssituation

Die Digitalisierung aller Bereiche des Landschaftsverbands ist ein erklärtes und mit der Einrichtung des Dezernates Digitalisierung, Mobilität und Technische Innovation sichtbares Ziel des LVR. Aufgrund der Einnahmen- und Ausgabensituation steht der Landschaftsverband Rheinland aktuell vor einer angespannten wirtschaftlichen Lage und großen Herausforderungen, Haushaltsvorgaben und daraus resultierende Budgets einzuhalten. Dies gilt auch für die Kosten des IT-Betriebs und für die Weiterentwicklung der Digitalisierung.

Aus der LVR-Vision, der Digitalen Agenda und der IT-Strategie lassen sich die folgenden ausgewählten Zielsetzungen zusammenfassen:

Digitale Agenda:

- Wir stehen für eine Digitalisierung, die nachhaltig wirkt und den Verbrauch von Ressourcen nicht erhöht, sondern verringert.
- Wir digitalisieren unsere Prozesse unabhängig davon, ob sie unmittelbar in Bezug zu Leistungen für Bürger*innen stehen oder intern im Hintergrund ablaufen.
- Wir übersetzen digitale Dienstleistungen nicht einfach aus dem analogen Verwaltungsprozess, sondern denken diese für den digitalen Raum neu.

IT-Strategie:

- Mitarbeitende arbeiten mobil und in vollständig digitalisierten Prozessen.
- Bürger*innen und Partnerinstitutionen werden vollständig digitale Interaktionen und eine digitale Zugänglichkeit des Verbandes angeboten.
- Standardisierung ist als Grundsatz kein Selbstzweck, sondern ein notwendiges Mittel, um

die Digitalisierung im LVR stabil, einheitlich und wirtschaftlich zu gestalten. Sie dient gleichzeitig der Reduktion und Beherrschbarkeit von Komplexität.

Zielsetzung: Auf dem Weg zum Digitalen Verband müssen Kosten und Nutzen von IT-Leistungen in einem gesunden Verhältnis stehen. Maßstab bei der Kosten- und Nutzenbetrachtung ist immer die Gesamtwirtschaftlichkeit im Verband.

Abbildung 1 Auszug aus der IT-Strategie des LVR

Die fortschreitende Digitalisierung drückt sich durch eine wachsende IT-Projektlandschaft aus. Die Jahre 2024/2025 sind von einer Bugwelle an Bedarfen und daraus resultierenden Kosten und Aufwänden gezeichnet, welche ihren Ursprung in der Corona-Pandemie haben. Viele Projekte haben sich in dieser Zeit verzögert und konnten erst in den letzten Jahren umgesetzt werden.

Mit zunehmender Digitalisierung, geprägt durch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen z.B. zur Zugänglichkeit oder gesetzliche Vorgaben (Onlinezugangsgesetz, Krankenhauszukunftsgesetz, e-Government-Gesetz NRW, e-Rechnung, Entwicklungen auf dem Gebiet der KI) steigen auch die laufenden Gesamtkosten für den IT-Betrieb. Operational drückt sich das z.B. über die Bereitstellung der technischen Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten, die Ausbreitung der digitalen Akte oder auch digitale (Personal-)Prozesse aus. In Kombination mit inflationsbedingten steigenden Lizenz- und Personalkosten, höheren Energiekosten und einer gestiegenen Nachfrage an Hardware steht auch der IT-Regelbetrieb, ausgeführt von LVR-InfoKom, vor stetigen Optimierungsaufgaben.

Die gebündelte Darstellung von IT-Sach- und Personalkosten sowie IT-Gesamtkosten erfolgte aufgrund der Weiterentwicklung der IT-Gesamtsteuerung erstmalig in der nachfolgenden Art in 2024. Zugleich gab es aus dem Raum der politischen Vertretung Nachfragen zu den Entwicklungen (siehe Anfrage Nr. 15/100). Darauf aufbauend hat die Verwaltung eine Fortschreibung zu diesen Kostenblöcken auf Basis ihrer Beantwortung vom 26.03.2024 des Antrags zugesagt. Die folgenden Grafiken geben die IT-Sach-, Personal- und Gesamtkosten aktualisiert für die Jahre 2023 und 2024 wieder.

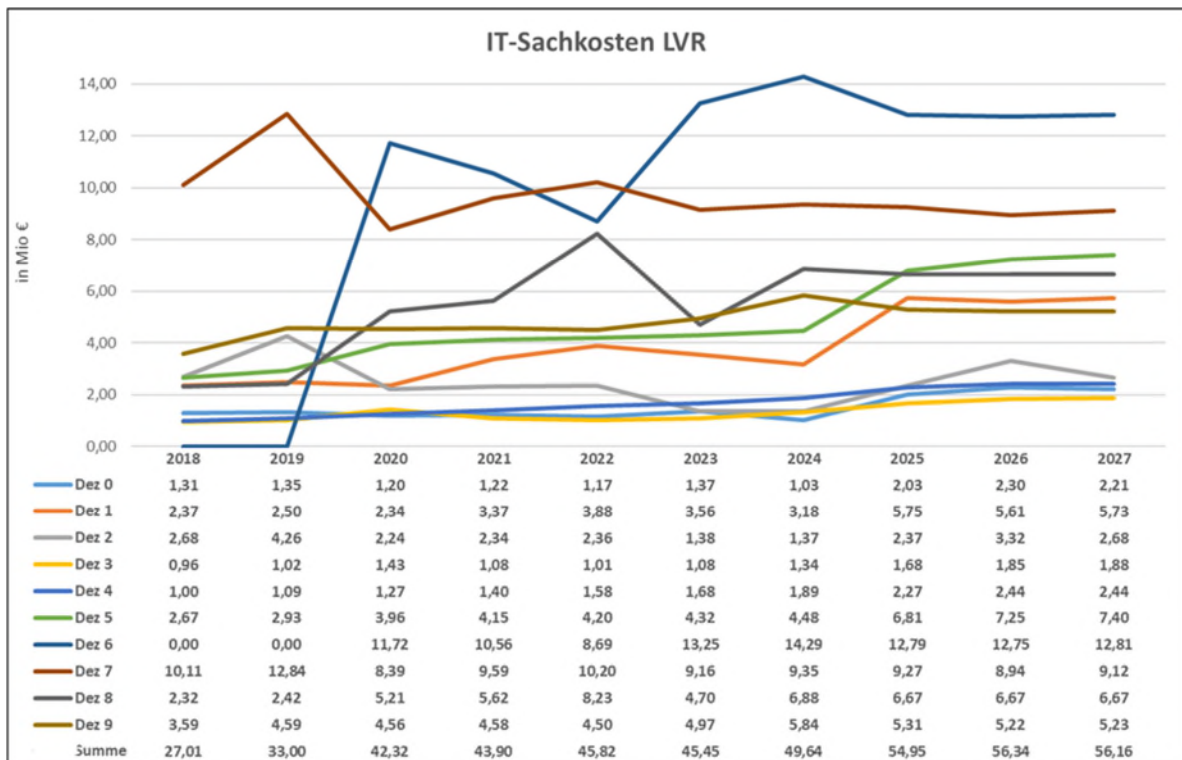


Abbildung 2 IT-Sachkosten von 2018 (IST) bis 2027 (mifri-FI-PLAN)

Die Sachkosten für LVR-InfoKom sind nicht ausgewiesen, da diese für den NKF-Bereich durch die IT-Sachkosten der Dezernate gedeckt sind und darüber hinaus auch zur Deckung eines Dritt-Kundengeschäfts dienen, welches nicht Gegenstand der IT-Kosten-Betrachtung für den LVR ist.

Die aktuell hohen IT-Sachkosten im Dez. 8 ergeben sich aus den Fördersachverhalten des Krankenhauszukunftsgesetzes. Die hier abgebildeten Kosten werden gegen vereinnahmte Fördermittel und Abrechnungen gegenüber den LVR-Kliniken verrechnet.

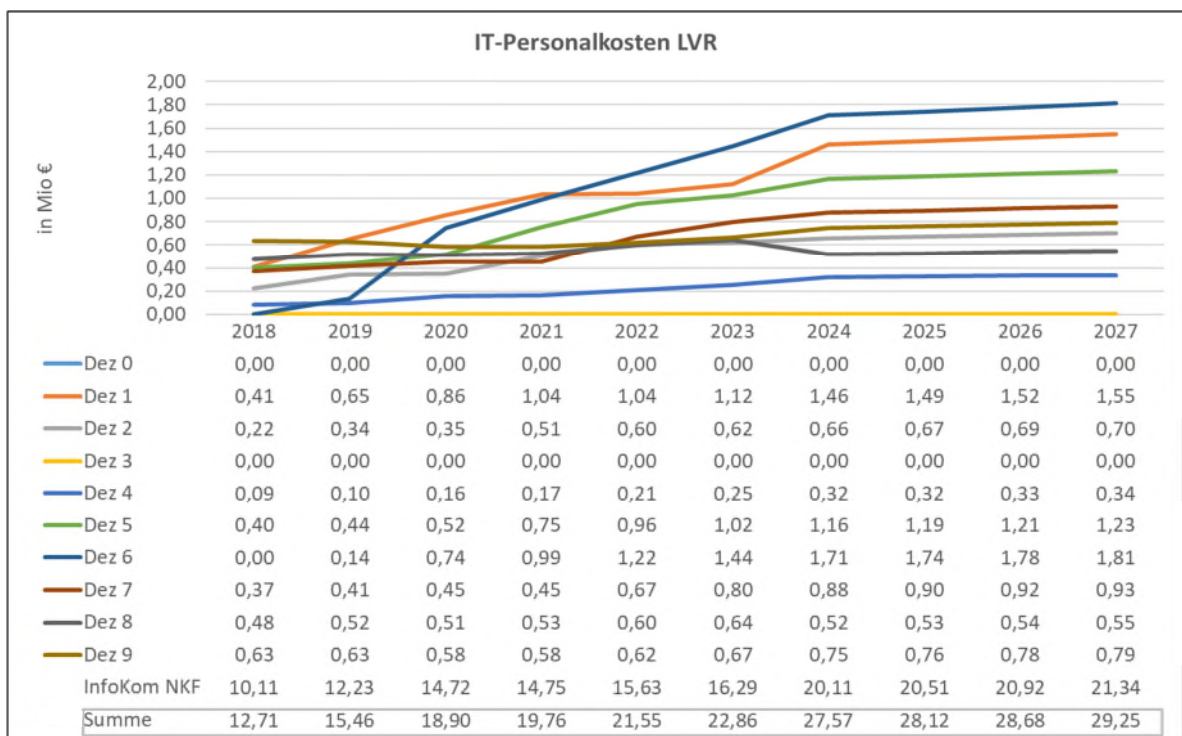


Abbildung 3 IT-Personalkosten von 2018 (IST) bis 2027 (mifri-FI-PLAN)

Die gebündelte Verantwortung der IT-Koordination in Dez. 2 verursacht die Nulllinie bei den IT-Personalkosten in den Dezernaten 0 und 3. Der PK-Anstieg bei LVR-InfoKom resultiert aus einem gestiegenem Leistungsvolumen durch die zahlreichen Digitalisierungsvorhaben in allen Geschäftsbereichen des LVR, damit auch durch zahlreiche KHZG-Projekte. Die Personalkosten von LVR-InfoKom sind in Relation zu den Erlösen mit dem NKF-Haushalt des LVR aufgeführt.

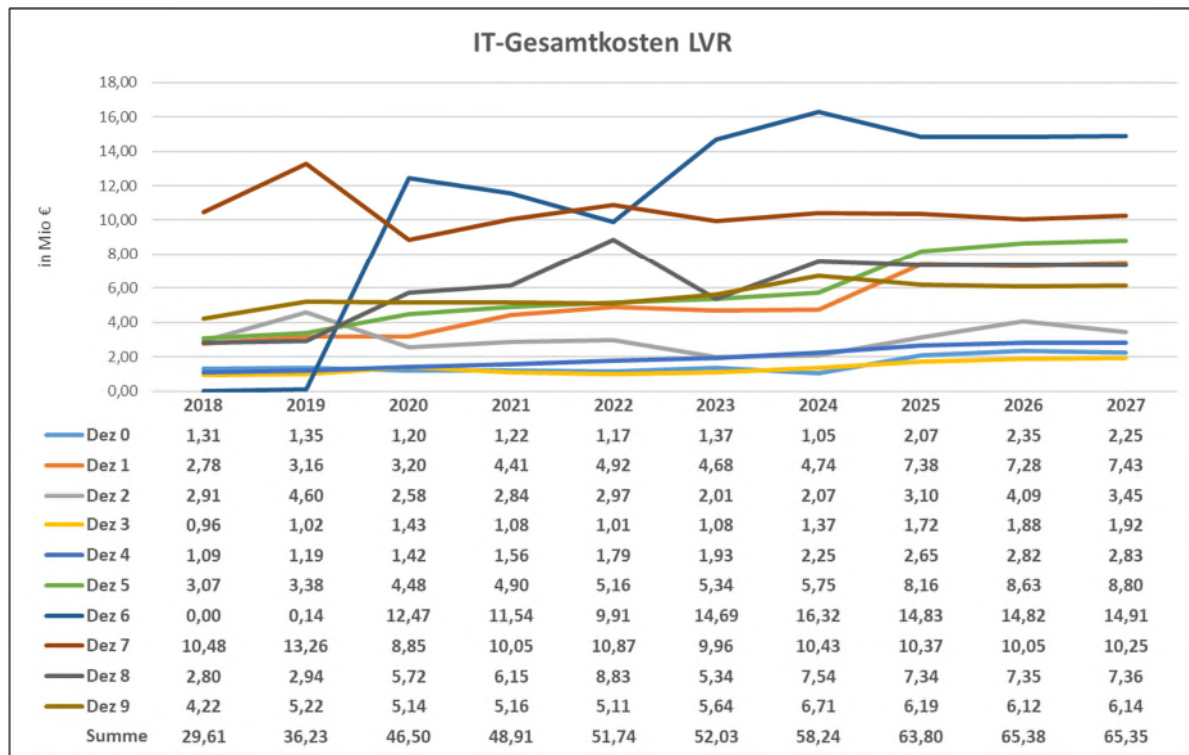


Abbildung 4 IT-Gesamtkosten von 2018 (IST) bis 2027 (mifri-FI-PLAN)

Das LVR-Dezernat 'Digitalisierung, IT-Steuerung, Mobilität und technische Innovation' bündelt – in einem mit den Dezernaten und LVR-InfoKom vereinbarten Prozess - Bedarfe der Dezernate und ergreift gezielte Steuerungsmaßnahmen in den LVR und beim Leistungsabruf gegenüber LVR-InfoKom, um die IT-Kostenentwicklung in Grenzen zu halten und gleichzeitig einen angemessenen Fortschritt in der Digitalisierung des LVR sicherzustellen. Folgende Maßnahmen standen bisher in 2023, 2024 und stehen 2025 sowie 2026 im Fokus und werden im weiteren Verlauf beschrieben:

- Strukturkonsolidierung in den IT-Kostenarten
- Vorgaben und Steuerungsimpulse für die Planung des Doppelhaushalts 2025/26
- Prüfung und Abstimmung der für den LVR relevanten Tarife als gemeinsamer Prozess mit LVR-InfoKom
- Definition und Weiterentwicklung von IT-Gremien und Prozessen
- Ausbau des Multiprojektmanagements und den damit verbundenen Vorgaben zur Bewertung und Priorisierungen von Projekten
- Auflagen für laufende IT-Projekte
- Maßnahmen der Standardisierung von Fachanwendungen in Abstimmung mit InfoKom zur Herbeiführung der bestmöglichen Ergebnisse

Haushalterische Steuerung der IT-Budgets

Zur Eindämmung des Aufwuchses der IT-Kosten hat das Dezernat 6 den Auftrag zur Steuerung der Planungsprozesse der IT-Budgets und des Controllings der IT-Budgets der LVR-Dezernate erhalten. Diese Aufgabe erfordert ein gemeinsames Vorgehen von LVR-InfoKom, den Dezernaten und der Funktionen IT-Controlling, Haushaltscontrolling und IT-Gesamtsteuerung aus dem Dezernat 6.

2.1 Konsolidierung der IT-Kostenarten

Ein erster Schritt war 2023 bei LVR-InfoKom die von dort initiierte Umsetzung einer neuen Kosten- und Leistungsrechnung (nKLR). In deren Folge sind für eine transparentere Planung und ein verbessertes Controlling für die IT-Budgetierung im NKF-Bereich ursprünglich 15 auf fünf neue IT-Kostenarten sowie vier neue IT-Ertragsarten konsolidiert worden:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| Bisherige Kostenarten: | - 52491010 Sonstige Aufwendungen IT-Fortbildung | | | | - 52491010 Sonstige Aufwendungen |
| | - 52491020 Systemnutzung | | | | - 52491020 Systemnutzung |
| | - 52491030 Sonstige Aufwendungen für Client Server/ Kommunikation | | | | - 52491030 Sonstige Aufwendungen für Client Server |
| | - 52491040 Sonstige IT-Leistungen | - 52491040 Sonstige IT- | | | - 52491040 Sonstige IT- |
| | - 52491050 Sonstige Aufwendungen für Softwarepflege | | | - 52491050 Sonstige Aufwendungen für | - 52491050 Sonstige Aufwendungen für |
| | - 52491060 Sonstige Aufwendungen für Sonstige IT | - 52491060 Sonstige Aufwendungen für | - 52491060 Sonstige Aufwendungen für | - 52491060 Sonstige Aufwendungen für | - 52491060 Sonstige Aufwendungen für |
| | - 52491070 Sonstige Aufwendungen für OS/390 | - 52491070 Sonstige Aufwendungen für | | | - 52491070 Sonstige Aufwendungen für |
| | - 52491080 Sonstige Aufwendungen für Telearbeit | | - 52491080 Sonstige Aufwendungen für | | |
| | - 52491090 Sonstige Aufwendungen Kommunikation/ Netzdienstleistungen | | - 52491090 Sonstige Aufwendungen Kommunikation/ | | |
| | - 52491100 Aufwendungen IT-Überlassung Software | | | | - 52491100 Aufwendungen IT-Überlassung |
| | - 52491110 Aufwendungen Überlassung Hardware | | - 52491110 Aufwendungen Überlassung Hardware | | |
| | | - 52491120 Aufwendungen Beratung InfoKom | - 52491120 Aufwendungen Beratung InfoKom | - 52491120 Aufwendungen Beratung InfoKom | |
| | | - 52491130 Aufwendungen Externe Beratung | | - 52491130 Aufwendungen Externe Beratung | - 52491130 Aufwendungen Externe Beratung |
| | - 52491140 Aufwendungen SAP HR InfoKom | - 52491140 Aufwendungen SAP HR InfoKom | | | |
| | | | | - 52491150 Aufwendungen IT-LA-Projekte | |
| Rechnungsempfänger (=GP) | LVR (nur NKF-Bereich) | | | | |
| Adressaten (=PSP-Element) | Dienststellen bzw. andere institutionelle Adressaten (IT-LA) | | | | |
| Neue Kostenarten (Pro Rechnung eine Kostenart) | IT-Leistungsscheine | IT-Kontingentaufträge | IT-Handelsware | IT-Projekte | Externe IT-Services und IT-Betriebsleistungen |
| Referenzen | Referenz 'Leistungsscheinnamen', so wie mit InfoKom abgestimmt + Bestellnummer | Referenz 'InfoKom Einzelaufträge, Dienstleister' | Referenz 'Handelswarengruppe n, Abstimmung 'Warenkorb' | Referenz 'Projektname(n)' + Bestellnummer | Referenz 'externe IT-Services, z.B. 'Telekommunikation' |
| Sachkonto-Nummern | 52491200 | 52491210 | 52491220 | 52491230 | 52491240 |

Abbildung 5 Übersicht der bisherigen IT-Kostenarten

| 4 neue IT-Ertragsarten: | |
|--------------------------------|--|
| a) 44217000 | Erstattungen vom Land für IT |
| b) 4425000 | Erstattungen von Gemeinden für IT |
| c) 44252000 | Erstattungen verbundener LVR-Unternehmen IT-DL |
| d) 41412000 | Zuwendungen vom Land für IT |

Abbildung 6 Übersicht der neuen IT-Kostenarten nach Konsolidierung

Auf Grundlage dieser neuen IT-Kosten- und IT-Ertragsarten erfolgen alle Prozessschritte von der Planung bis zum Reporting der Budgets. Wie sich dies im Einzelnen darstellt, wird im Abschnitt 2.2 Steuerung der IT-Budgetplanung erläutert. Im Abschnitt 2.3 wird das Instrument der Rekalkulation der IT-Leistungsschein-Tarife und deren Auswirkungen erläutert.

2.2 Steuerung der IT-Budgetplanung

Für die Planung des Doppelhaushalts 2025/2026 erfolgte in Q1/2024 die Planung der IT-Budgets aller Dezernate auf die durch Dezernat 6 vorgegebenen neuen IT-Kostenarten und weiterer Planungsvorgaben. In diesem Stadium wurde seitens Dezernat 6 bereits eine Kürzung der Planbudgets in der Kostenart 'IT-Leistungsscheine' um 5 % vorgenommen, was **1,16 Mio. EUR** reduzierter Plankosten entspricht. Diese Planzahlen wurden mit dem Wirtschaftsplan 2025 von LVR-InfoKom abgeglichen und übernommen. In den folgenden Monaten wurde seitens Dezernat 6 ein monatlicher kumulativer PLAN-IST-IT-Kosten-Report erstellt.

| Haushalts-Planung 2025/2026 - IT-Kosten | | | | | | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|---|-----------------------|--------------------------|
| 2025 | | | | | | | |
| Dez | IT-Leistungsscheine 52491200 | IT-Kontingentaufträge 52491210 | IT-Handelsware 52491220 | IT-Projekte 52491230 | Externe IT-Services und IT- Betriebsleistungen 52491240 | IT-Ersatz-Leistungen | Netto-IT-Ergebnis |
| Dez. 0 | 935.750 € | 371.000 € | 244.000 € | 0 € | 41.000 € | | -1.591.750 € |
| Dez. 0 | 408.500 € | | | | | | |
| Dez. 1 | 3.833.849 € | 530.000 € | 15.000 € | 480.000 € | 1.137.039 € | 0 € | -5.995.888 € |
| Dez. 2 | 2.093.420 € | 46.800 € | 26.400 € | - € | 205.000 € | | -2.371.620 € |
| Dez. 3 | 955.700 € | 353.000 € | 15.000 € | - € | 359.000 € | | -1.682.700 € |
| Dez. 4 | 2.021.382 € | 181.608 € | 11.000 € | 75.000 € | 88.000 € | 0 € | -2.376.989 € |
| Dez. 5 | 5.087.250 € | 405.000 € | 258.000 € | 50.000 € | 268.500 € | 0 € | -6.336.500 € |
| Dez. 5 | 399.570 € | | | | | 382.300,00 € | - 38.300,00 € |
| Dez. 6 | 493.600 € | 350.000 € | 20.000 € | 2.110.000 € | 60.000 € | | -3.033.600 € |
| Dez. 6 | 612.000 € | | | 10.000.000 € | | | -10.612.000 € |
| Dez. 7 | 7.267.500 € | 80.000 € | 510.000 € | 2.500.000 € | 485.000 € | 0 € | -11.225.000 € |
| Dez. 8 | 479.750,00 € | 66.000,00 € | 14.000,00 € | 1.540.000,00 € | 4.696.500,00 € | 6.235.500,00 € | - 586.000,00 € |
| Dez. 9 | 4.152.971,46 € | 506.812,00 € | 1.129.774,00 € | 359.000,00 € | 707.496,59 € | 1.302.219,00 € | - 5.772.412,49 € |
| Summe | 28.741.242 € | 2.890.219,80 € | 2.243.174,00 € | 17.114.000,00 € | 8.047.535,61 € | 7.920.019,00 € | - 51.622.760,19 € |
| Stand Ende März 2024, Reduzierung der IT-LS um 5% im Dez. 0, 2, 3, 5, 7, 8 und 9 | | | | | | | |

Abbildung 7 Haushalts-Planung 2025/2026 – IT-Kosten

Nach Abschluss des 1. Halbjahres 2024 führte LVR-InfoKom, für das 2. Halbjahr, für die Kostenart 'IT-Leistungsscheine' eine Rekalkulation der einzelnen Tarife durch. Auf diese Thematik wird im Unterkapitel 2.3 detaillierter eingegangen.

Durch das IT-Controlling in Dezernat 6 wurden z.B. im Verlauf des Jahres 2024 auffällige Abweichungen zwischen den PLAN-Zahlen und den IST-Buchungen auf die IT-Kostenart

'Externe IT-Services und IT-Betriebsleistungen' (52491240) festgestellt. Insofern wurden die IT-Koordinationen der Dezernate seitens Dezernat 6 aufgefordert, die Anfang 2024 abgegebene Haushaltsplanung 2025 und 2026 auf aktuelle Veränderungen in den Kostenarten zu prüfen und ggf. Planungsanpassungen vorzunehmen. In Kombination mit Effekten in der Kostenart Leistungsscheine aus der in 2.3 beschriebenen Rekalkulation durch LVR-InfoKom ergeben sich in den IT-Budgets der meisten Dezernate positive Deckungsbeiträge. Wie diese in 2025 im Rahmen der Bewirtschaftung eingesetzt werden, ist Gegenstand weiterer Abstimmung der Dezernate 2 und 6. Neben einer Verwendung im Gesamthaushalt ist auch ein Einsatz zur Deckung zusätzlicher Finanzierungsbedarfe für IT-Projektvorhaben denkbar.

Auf Basis der Entwicklungen 2024 und der aktuellen Tarife 2025 ergeben sich für alle Dezernate positive Deckungsbeiträge für das IT-Gesamtbudget des LVR. Für Dezernat 8 besteht, als Verbundzentrale, die besondere Situation der Budgetierung von IT-Leistungen, die in den Klinikverbund verrechnet werden.

Für die Zukunft ist vorgesehen, sich hinsichtlich der Haushalts- bzw. Wirtschafts-Planung an den nachfolgenden, zwischen Fachbereich 21, LVR-InfoKom und Dezernat 6 entworfenen – und mit den Dezernaten im Kern vereinbarten - Verfahrensschritten zu orientieren.

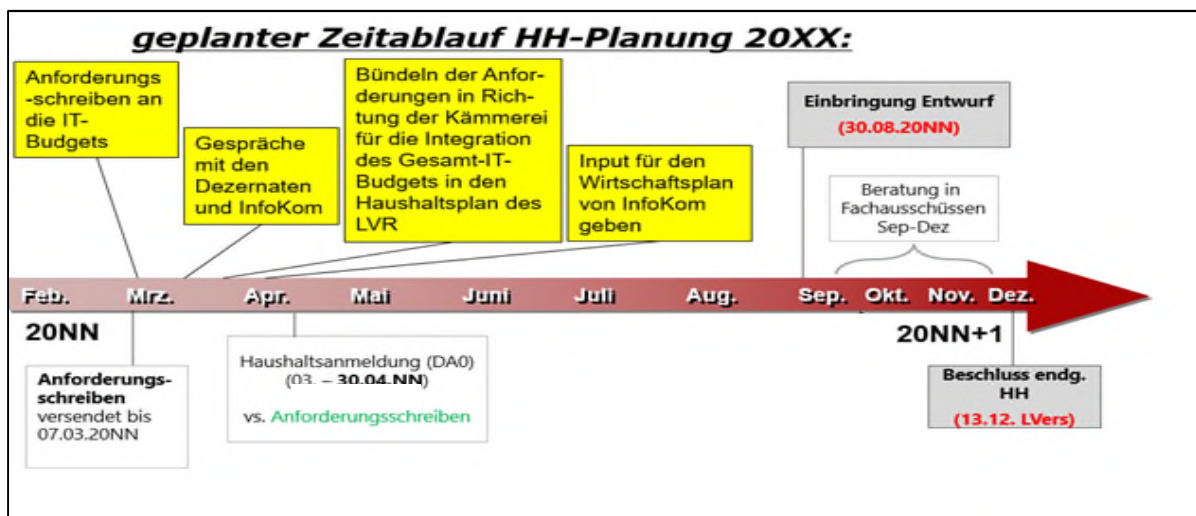


Abbildung 8 Planungsprozess IT-Budgets

Deutlich werden dabei die Verfahrensschritte, die durch Dezernat 6 wahrgenommen werden. Flankiert wird der Budgetprozess mit der Stellungnahme zu Stellenplananmeldungen in den IT-Bereichen aller Dezernate. Damit sollen u.a. Doppel- oder Mehrfachstrukturen vermieden werden.

2.3 Kalkulation der Leistungsschein-Tarife von LVR-InfoKom

Die jährliche Kalkulation der Leistungsschein-Tarife von LVR-InfoKom ist ein zwischen Dezernat 6 und LVR-InfoKom im Grundsatz in einer Rahmenvereinbarung festgelegtes Instrument. Für 2024 ist genau dieser Prozess nach gemeinsamer Absprache einmalig initiiert worden, um auf substantielle Schwankungen in den Leistungsschein-Tarifen zu reagieren. Gleichwohl ist eine Tarifstabilität erklärterweise gemeinsames Ziel von LVR-InfoKom und Dezernat 6. Die Rekalkulation hatte somit Auswirkungen sowohl auf die

laufenden Kosten im NKF-Bereich des LVR für 2024, als auch auf die laufenden IT-Kosten der „Wie-Eigenbetriebe“ geführten Einrichtungen des LVR.

Ergaben sich aus der Hochrechnung der Tarife für das 1. Halbjahr 2024 für den NKF-Haushalt noch Kosten in Höhe von 21,9 Mio. Euro und für die Eigenbetriebe in Höhe von 31,4 Mio. Euro, was für den LVR insgesamt Kosten in Höhe von 53,3 Mio. Euro bedeutet hätte, konnten diese durch die Rekalkulation auf 19,6 Mio. Euro für den NKF-Haushalt und 29,2 Mio. Euro für die Eigenbetriebe reduziert werden, sodass sich für den LVR insgesamt nur noch Kosten in Höhe von 48,8 Mio. Euro ergaben.

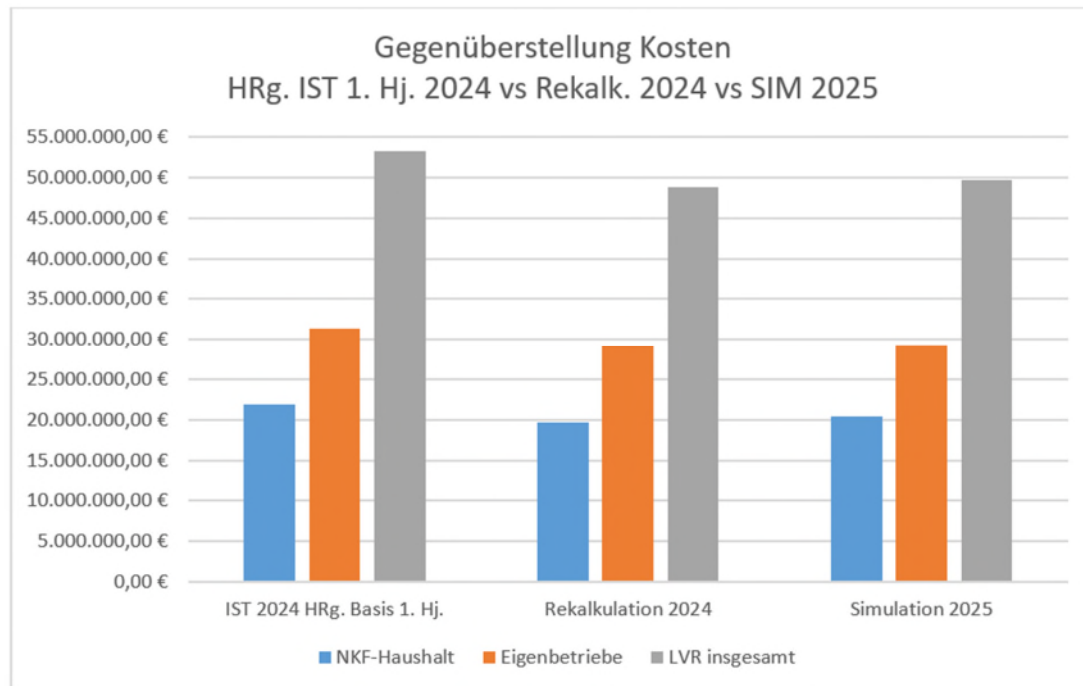


Abbildung 9 Gegenüberstellung Kosten Hj. 1 2024 vs. Rekalk. 2024 vs. SIM 2025

Für das Jahr 2024 konnten der Haushalt des LVR und die Budgets der Eigenbetriebe durch die Rekalkulation insgesamt - prognostiziert gut **4,5 Mio. EUR** und alleine im NKF-Bereich des LVR prognostiziert über 2,3 Mio. Euro - entlastet werden. Nach Abschluss des Jahres und Berücksichtigung aller IST-Zahlen erhielt der LVR Gutschriften in Höhe von gut **4,6 Mio. EUR** von LVR-InfoKom. Im Rahmen der Rekalkulation hat LVR-InfoKom erstmalig mögliche freie Kapazitäten in einzelnen Leistungsbereichen im Sinne einer selbstverpflichteten Transparenz ausgewiesen.

Ausgehend von einem gemeinsamen Projekt Dez. 6 (FF), Dez. 8, LVR-InfoKom und Dez. 2 wird ab 2025 ein dauerhaftes Benchmark-Verfahren für IT-Services aufgebaut. Dies dient allen Beteiligten als Grundlage für weitere Steuerungsimpulse in den jeweiligen Verantwortlichkeiten. Es gilt damit potenzielle Kostentreiber sowohl auf der Anforderungsseite als auch bei der Service-Erbringung zu identifizieren. Über die Ergebnisse aus diesem Benchmark-Prozess wird zukünftig berichtet werden.

Sowohl für einen systematischen Benchmark zum Zweck der Vergleichbarkeit von Leistungen und Kosten als auch grundsätzlich für die Steuerung der Kosten des IT-Regelbetriebs ist die Standardisierung ein wesentliches Instrument:

- Reduzierung des IT-Software-Portfolios durch Bedarfssynchronisierung bzw. – bündelung auf der Anforderungsseite
- Verringerung des Anteils von durch den LVR individualisierter Software
- Nutzung etablierter bzw. verbreiteter Produktstandards
- Automatisierungseffekte innerhalb der IT-Leistungserbringung sowie auch auf Seiten der Leistungsabnehmenden
- Zwischen IT-Sicherheitsbeauftragten des LVR und LVR-InfoKom abgestimmte Standards für Cybersecurity zur Vermeidung von Folgekosten

In aller Regel führt die Nutzung von Standards auch zur Zeitersparnis bei der Entwicklung und Inbetriebnahme von IT, woraus sich wiederum reduzierte Kosten sowohl für den NKF-Bereich als auch für LVR-InfoKom ableiten lassen. Diese Ausrichtung entspricht den oben aufgeführten Zielen der IT-Strategie.

3. Multiprojekt-Management - Priorisierung und Auflagen für IT-Projekte

Der hohe Digitalisierungsbedarf in der öffentlichen Verwaltung muss in Einklang mit den zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen gebracht werden. Dies erfordert strukturierte, transparente und effiziente Entscheidungsprozesse, um die bedeutendsten Projekte Kriterien basiert zur Umsetzung zu bringen und schnell auf inhaltliche Projekt- und Projektbudgetänderungen reagieren zu können. In Zeiten begrenzter Haushaltsmittel erhalten die Finanzierbarkeit von Projekten und der Blick auf den wirtschaftlichen Nutzen steigende Bedeutung. Zur systematisierten Steuerung und Erreichung dieser Ziele sind entsprechende Strukturen und Prozesse geschaffen bzw. weiterentwickelt worden. Dies geschieht in engem Austausch mit den Dezernaten und LVR-InfoKom, um so möglichst medien- und systembruchfreie Informationen sowohl für die Anforderungs- und Auftragsübermittlung als auch für ein IT-Gesamtkosten- und Projektcontrolling austauschen zu können.

3.1 Strukturen und Prozesse für ein IT-Portfolio- und Multiprojektmanagement

Für die Erreichung der oben dargestellten Ziele und zur Würdigung der komplexer werdenden Rahmenbedingungen sind verwaltungsintern neue Gremien und Prozesse zur Steuerung geschaffen bzw. angepasst worden. Die nachfolgende Grafik stellt die drei großen IT-Gremien und die Prozesse zwischen den Gremien dar.

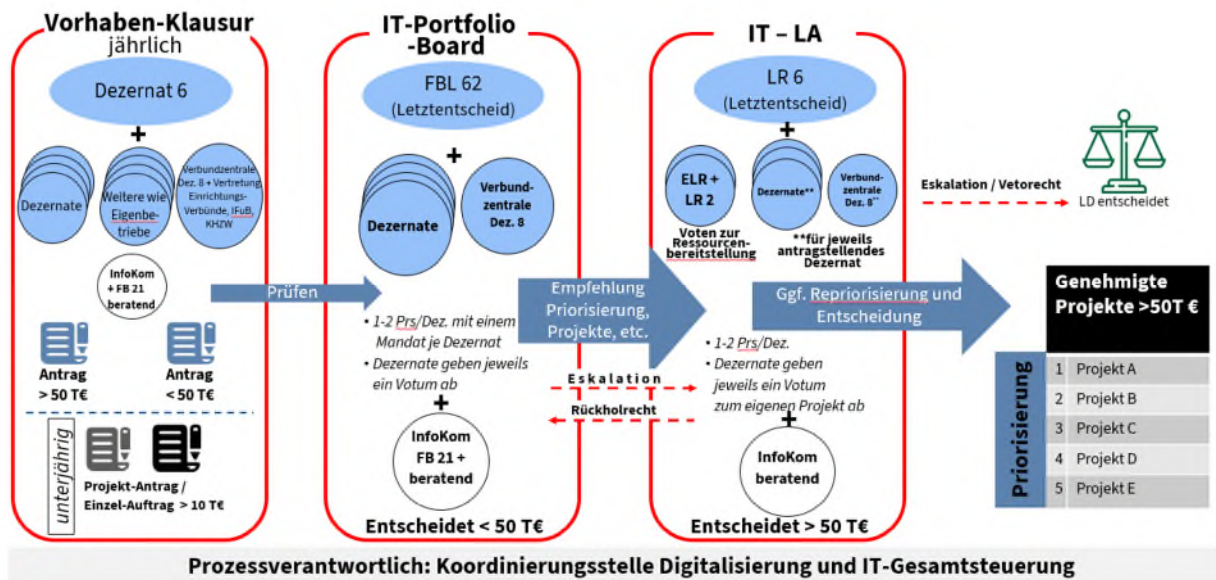


Abbildung 10 Prozessdarstellung der IT-Governance-Struktur

Ziel dieser Entwicklung ist eine weitere Professionalisierung der IT-Gesamtsteuerung mit der an Wertgrenzen geknüpften Bewilligung von Vorhaben unterschiedlicher Genese aus allen NKF-Bereichen. Die bereichsübergreifende Herstellung von Transparenz über alle Projekte und Maßnahmen unterstützt auch die Entsäulung von Einzelentwicklungen. Dies dient der Vermeidung von Doppelarbeiten und wirkt positiv auf die Anforderungssynchronisierung.

3.2 Aktuelle Inhalte des LVR-IT-Projektportfolio und Multiprojekt-Managements

Der LVR ist durch eine sehr heterogene Projektvielfalt geprägt und es gilt, wenige Großprojekte zusammen mit vielen kleineren Vorhaben zu managen.

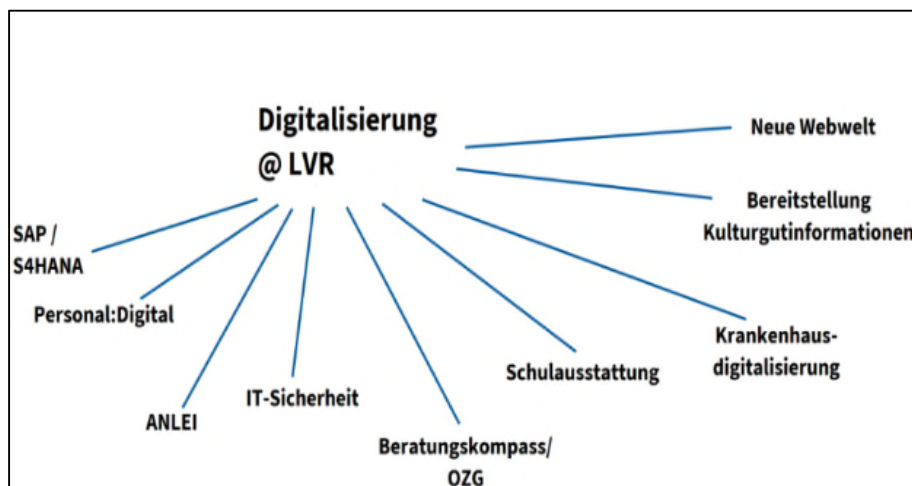


Abbildung 11 Beispiel IT-Projekte im LVR

Multiprojektmanagement bezeichnet die simultane Planung, Steuerung und Kontrolle mehrerer Einzelprojekte innerhalb einer Organisation. Für das Multiprojektmanagement werden die Projekte nach abgestimmten Kriterien bewertet und die entsprechenden

Daten für Projektentscheidungen genutzt. Ziel ist es dabei, Synergien zwischen Projekten zu nutzen, Ressourcen effektiv zu verteilen und strategische Ziele besser zu erreichen.

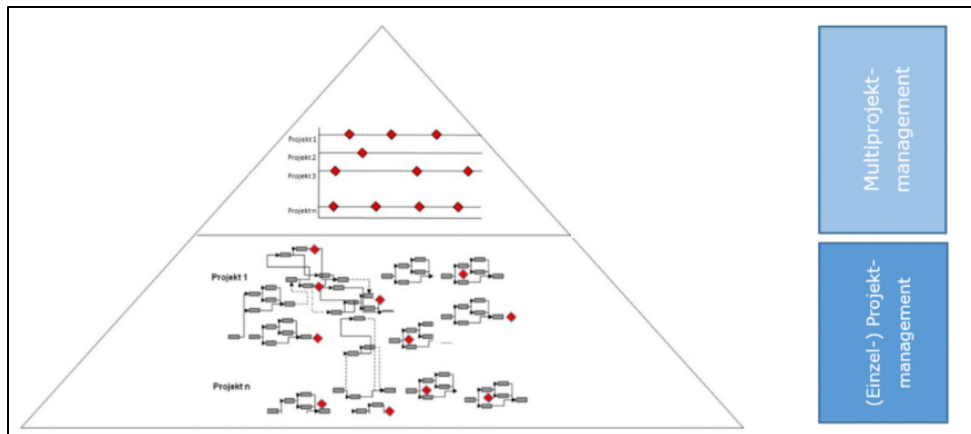


Abbildung 12 Multiprojektmanagement in der öffentlichen Verwaltung (Quelle: Multiprojektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Dr. Silke Schönert)

Der LVR weist für das Jahr 2025 und die Folgejahre insgesamt 64 Projekte in der Planung bzw. bereits in der Durchführung auf (s. Abbildung 13). Der daraus resultierende Finanzierungsbedarf übersteigt die dafür bereitstehenden Mittel. Dieser Projektmix entspricht dem durchschnittlichen Projektportfolio öffentlicher Verwaltungen mit einer Kombination großer, mittlerer und zahlreicher kleinerer Projekte. Von den in der Abbildung 13 aufgeführten Projektbedarfen werden aktuell 28 Vorhaben umgesetzt.

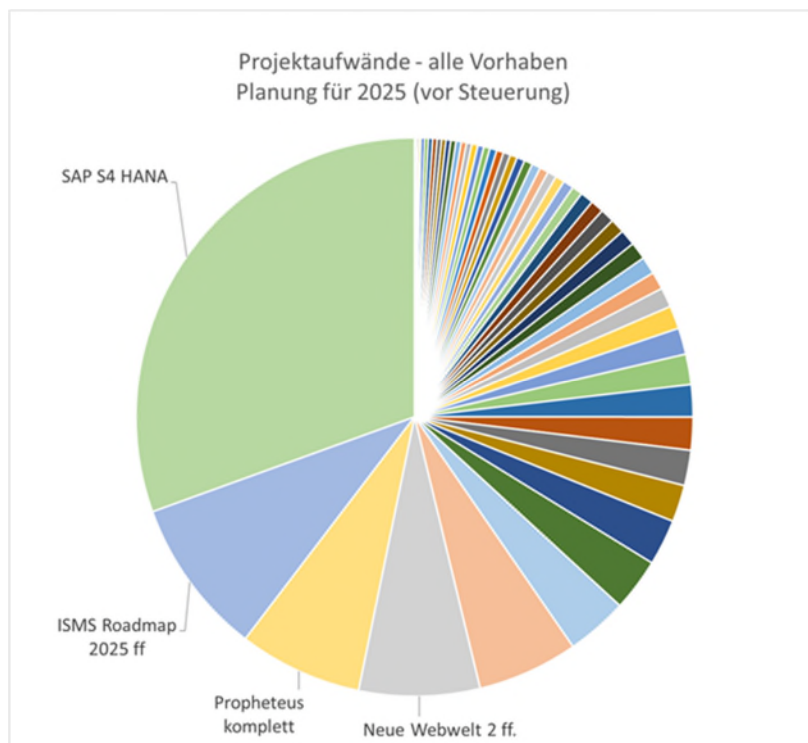


Abbildung 13 Anteilige Projektaufwände im Jahr 2025

Daraus ergibt sich die Zielsetzung, die Projekte mit dem größten strategischen und wirtschaftlichen Mehrwert sowohl mit technisch zwingend notwendigen Projekten sowie mit Projekten, die sich aus gesetzlichen Anforderungen ergeben ein ausgewogenes

Entwicklungsportfolio zu erstellen und damit die ganzheitliche Handlungsfähigkeit und die Zukunftssicherheit des LVR sicherzustellen.

3.3 Steuerungsaktivitäten LVR-IT-Projektportfolio und Multiprojektmanagements IT-Projektmanagement 2024/2025

Die aktive Steuerung der Projektanmeldungen erfolgte durch Dezernat 6 in drei aufeinander aufbauenden Schritten (s. Abbildung 14).

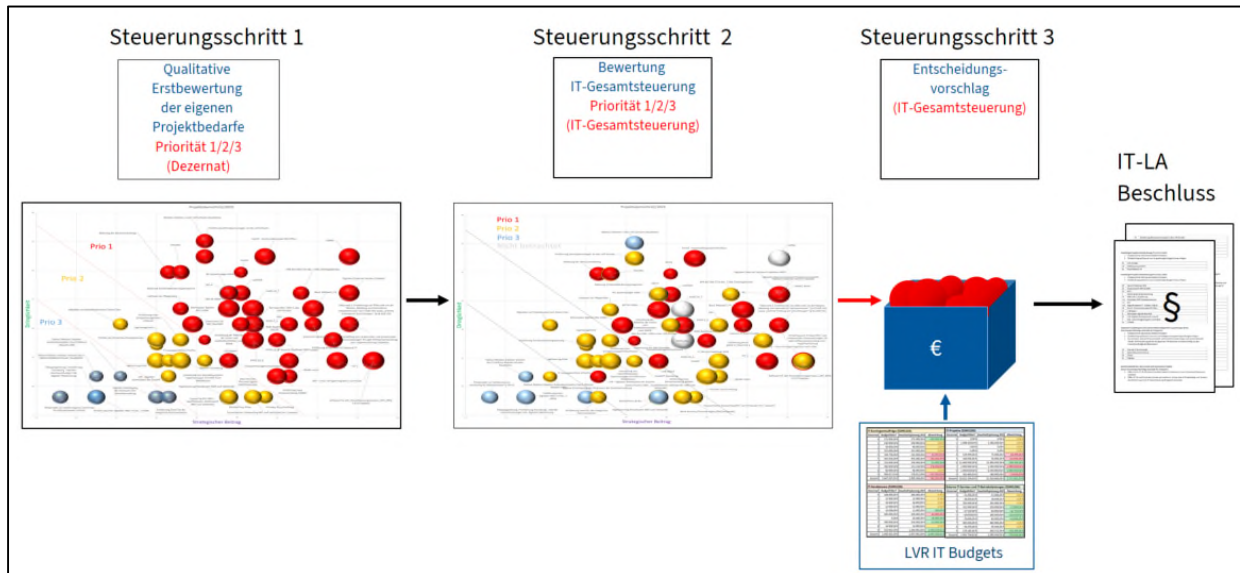


Abbildung 14 Steuerungsschritte im MPM

In einem ersten Schritt wurden alle 64 bekannten Vorhaben anhand eines von Dezernat 6 vorbereiteten und im VV im Grundsatz bestätigten Schemas einer Bewertung durch die Projektverantwortlichen unterzogen - das Ergebnis ist in Anlehnung an eine Eisenhower Matrix dargestellt (s. Abb. 14 „Steuerungsschritt 1“). Die wichtigsten Vorhaben befinden sich in dem oberen rechten Bereich und es kann eine Priorität abgelesen werden. Die Farben rot, gelb und blau kennzeichnen die Projekte mit den jeweiligen Prioritäten 1, 2 und 3.

In einem zweiten Steuerungsschritt wurden alle 64 Vorhaben erneut, jedoch unter zusätzlichen Gesichtspunkten der IT-Gesamtsteuerung bewertet. Neben der Erstbewertung durch die Projektverantwortlichen wurden weitere Parameter berücksichtigt, wie beispielsweise:

- externe Vertragsverpflichtungen,
- Fertigstellungsgrad,
- Drittmittelfinanzierung,
- potentielle Risiken, falls das Projekt nicht umgesetzt wird

Die Projekte behalten ihre Position in der strategischen Darstellung entsprechend der Erstbewertung. Die Priorität ist durch die zusätzlichen Parameter jedoch nicht mehr alleine durch die Position, sondern zusätzlich durch die Einfärbung der Kugeln in der Eisenhower Matrix bestimmt (s. Abbildung 14 „Steuerungsschritt 2“).

Im dritten Schritt der Steuerung standen die Finanzierbarkeit und die Mittelherkunft im Vordergrund: Durch die Transparenz über alle LVR IT-Dezernatsbudgets (aufgeschlüsselt in IT-Projekte, Einzel- und Kontingentaufträge, IT-Handelswaren und externe IT-Services und IT-Betriebsleistungen) konnte in Zusammenarbeit mit den Dezernaten eine konsolidierte Finanzierungsstrategie über die Kostenarten hinweg entwickelt werden (s. Abb. 14 „Steuerungsschritt 3“). Auf Grundlage der Finanzierungsstrategie ist eine kriterien-basierte, abgestimmte Priorisierungsliste derjenigen IT-Projekte, die im Jahr 2025 zur Umsetzung kommen werden, das Ergebnis der aktiven Steuerung des Dezernates 6.

Mit den Steuerungsmaßnahmen im Rahmen des Multiprojektmanagements war es möglich, eine zur Jahresmitte 2024 absehbare Budgetüberschreitung in Höhe von mehr als **2 Mio. EUR** zu konsolidieren, so dass zum Jahresende die Einhaltung des Budgetrahmens gelang.

Das Multiprojektmanagement befindet sich in permanenter Weiterentwicklung und wird perspektivisch weiterhin an Bedeutung gewinnen. Um eine schlanke und effiziente Verwaltung zu ermöglichen, werden strategische Kennwerte bei allen zukünftigen Projektentscheidungen herangezogen und um den Wertbeitrag beschreibende Kennzahlen erweitert. Das Management der IT-Projektlandschaft führt zu einem aktiv gesteuerten Themenspeicher an Projekten (im agilen Projektmanagement auch als Back-Log an bezeichnet), so dass Projekte bei vorhandenem Budget und Ressourcen umgehend in die Umsetzung gebracht werden können. Darüber hinaus stellt die Steuerung durch das Multiprojektmanagement ebenfalls ein Monitoring der Wirksamkeit sowie der Zielerreichung von laufenden Projekten sicher.

Ausblick

Der Auf- und weitere Ausbau der oben beschriebenen Instrumente, insbesondere die Bewertung und strategische Priorisierung neuer Vorhaben und die Pflege des Themenspeichers (Back-Log) werden verstetigt. Ob auch im Jahr 2025 mit LVR-InfoKom eine Rekalkulation der Tarife erfolgt, ist abhängig vom weiteren Verlauf des ersten Halbjahrs und in dieser Zeit erlangter Analyseerkenntnisse zu abgerufenen Mengen und Lizenzkostenentwicklungen.

Unter Würdigung mittel- und langfristiger Veränderungen in der allgemeinen IT-Landschaft im Umfeld des LVR, u.a. durch Cloudstrategien von Softwareanbietern, Kooperationsbedarfe mit institutionellen Partnern wie am Beispiel ANLEI beschrieben, kommen auf das LVR-Dezernat 6 und den LVR insgesamt weitere Steuerungsaufgaben zu.

Neben einer Verstetigung der Budgetsteuerung und einem IT-Kostencontrolling wird ein weiterer Handlungsschwerpunkt darin liegen, aus dem Dez. 6 heraus die Möglichkeiten digitaler Renditen für die Realisierung in den jeweiligen Zuständigkeiten aufzuzeigen. Hier wird zwischen quantitativen und qualitativen (Digitalisierungs-)Renditen unterschieden. Dort wo fachlich und methodisch möglich, werden einzelne Renditen im LVR bereits realisiert:

Quantitative Digitalrenditen:

- Flächenreduktion [damit weniger (Miet-)Kosten für Flächen inklusive Nebenkosten]
 - Realisierung im LVR mit Verringerung von Büroflächen u.a. durch „Mobiles Arbeiten“
 - Verzicht auf Archivflächen und Aktenlager durch digitale Akten/Vorgänge
- Kürzere Bearbeitungszeiten von Anträgen, Personal- oder auch Beschaffungsprozessen und Reports (schnelle Durchlaufzeiten sind zugleich Ausdruck von qualitativer Aufgabenerledigung)
- Verlagerung von Tätigkeiten durch eine Erhöhung des Self-Service-Anteils bei Anträgen, Änderungsmitteilungen oder Nachweisen
- Reduzierung von Transport- und Wegezeiten
- Reduzierung von Häufigkeit und Dauer von Dienstreisen im Verband durch mobile bzw. durch moderne Videokonferenztechnik unterstützte Formate der Zusammenarbeit
- Verringerung von Übertragungsfehlern durch medienbruchfreie Bearbeitung
- Reduzierung von Aufwand für analoge Geschäftsprozessanteile
 - Senkung Papierverbrauch
 - Drucker- und Scannerkonzept zur Würdigung des Rückgangs von papierbasiertem Input und -output

Qualitative Digitalrenditen:

- Höhere Zufriedenheit bei Bürger*innen und Mitarbeiter*innen durch Beschleunigung von Bearbeitungszeiten und bessere Usability (Nutzendenzentrierung)
- Erhöhung der Barrierefreiheit bei der Antragsstellung (zahlt auf die Verwirklichung der Inklusion ein)
- Höhere zeitliche Flexibilität für die Antragsstellung (u.a. im OZG mit einer 365/24/7 Erreichbarkeit)
- Verbesserung der Verfügbarkeit durch den Einsatz von Robotic Prozess Automation und Verfahren mit Künstlicher Intelligenz (KI)

Über künftige Entwicklungen zur (digitalen) Rendite und zu RoI-Effekten (Return-on-Invest) in Digitalisierungsvorhaben des LVR wird regelmäßig berichtet werden.

In Vertretung

J a n i c h