

Telefon: 089/233 - 92760  
Telefax: 089/233 - 92400

**Stadtkämmerei**  
RL

**IT-Referat**  
RL

**Geplanter Beschluss für das Programm „Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung – Fit für die Digitalisierung – Redesign der Finanz- und der Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA“ - zukünftig digital/4finance - der Stadtkämmerei und des IT-Referats für das 2. Halbjahr mit finanziellen Auswirkungen auf den Haushalt 2020 ff.  
- Öffentlicher Teil -**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 15010**

2 Anlagen

**Bekanntgabe im gemeinsamen Finanzausschuss und IT-Ausschuss vom 25.06.2019**  
Öffentliche Sitzung

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>I. Vortrag der Referenten</b>	<b>2</b>
1. Zusammenfassung	2
2. Notwendigkeit und Nutzen	2
2.1 Kritische Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen	4
2.2 Qualitative und quantitative Wertbeiträge	5
3. Stellenbedarfe und Kosten	7
3.1 Stellenbedarfe	7
3.1.1 Stellenbedarfe Referate	7
3.1.2 Stellenbedarfe Programm	10
3.2 Kosten	13
<b>II. Bekannt gegeben</b>	<b>14</b>

## I. Vortrag der Referenten

### 1. Zusammenfassung

Die vorliegende Bekanntgabe umfasst den in der Stadtkämmerei und im IT-Referat geplanten Beschluss für das im Grundsatzbeschluss Nr. **14-20 / V 13714** am 22.01.2019 entschiedene Programm „digital/4finance“ (gesprochen: digital-for-finance); Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung – Fit für die Digitalisierung – Redesign der Finanz- und der Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA“.

In Summe sind in 2020 für die Durchführung des Programms sowie für die Kompensation der zu erwartenden Belastungen der Fachreferate ein befristeter Stellenmehrbedarf von 96,5 VZÄ und zahlungswirksame Kosten in Höhe von 37 Mio. € geplant (davon 8,4 Mio. € Personalkosten und 28,6 Mio. € Sachkosten).

Die zahlungswirksamen Gesamtkosten im Zeitraum 2020 – 2024 belaufen sich auf 202,6 Mio. €, für den Gesamtzeitraum 2020 – 2025 auf 219,9 Mio.€.

### 2. Notwendigkeit und Nutzen

Die Landeshauptstadt München nutzt zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme, die vor rund 20 Jahren eingeführt wurden.

Die Systeme wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt, gewartet und aktualisiert. Diese Systeme müssen nun aus technischen Gründen wie auch aufgrund aktueller bzw. zukünftiger Anforderungen grundlegend erneuert werden.

Mit dem Programm digital/4finance wird die folgenden zentralen Zielsetzungen verfolgt:

- Anpassung und Vorbereitung der Geschäftsprozesse an aktuelle und zukünftige Anforderungen der Digitalisierung.
- Umstieg auf zukunftsfähige technologische Lösung.
- Mittel- und langfristige Sicherung eines verbesserten Betriebs der Lösung.

Die Stadtverwaltung wird damit auch einen signifikanten Schritt in Richtung zukunftsorientierter, innovativer und moderner Standardprozesse gehen. Durch die zukünftig sehr viel engere Zusammenarbeit von Fachbereichen und IT werden damit wesentliche Voraussetzung geschaffen, um vermehrt innovative Services für Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und die Landeshauptstadt München zu einem der digitalen Vorreiter in Deutschland machen.

### **Anpassung und Vorbereitung der Geschäftsprozesse an aktuelle und zukünftige Anforderungen der Digitalisierung:**

Im Rahmen des Programms werden die Geschäftsprozesse der Finanzen und der Logistik überprüft und hinsichtlich der aktuellen Anforderungen aus den Geschäftszielen und der Geschäftsstrategie zukunftsfähig und standardkonform neu gestaltet.

Zum einen werden dadurch schon jetzt bestehende und noch nicht umgesetzte gesetzliche Anforderungen sowie Ergebnisse der Prüfungsberichte des bayerischen kommunalen Prüfverbands sowie der internen Revision umgesetzt. Diese Anpassungen sind aufgrund der in Teilen sehr komplexen Geschäftslogik und Sonderprogrammierung in der aktuellen Lösung sehr schwer und aufwändig umzusetzen.

Zum anderen soll mit dem Programm die Digitalisierung komplexer Verwaltungsprozesse erheblich vorangebracht werden. Wenn immer möglich, werden bei dem Redesign der Prozesse Digitalisierungspotentiale beleuchtet und gehoben. Dadurch kann zum einen die Verwaltung deutlich effektiver arbeiten. Gleichzeitig profitieren die Bürgerinnen und Bürger unter anderem auch von neuen digitalen Dienstleistungen, die in einer stetig wachsenden Stadt wie München immer mehr an Gewicht gewinnen werden.

Im Rahmen der Digitalisierung und dem Redesign der Finanz- und Logistikprozesse auf Basis S/4HANA sind wesentliche Rahmenbedingungen und Leitlinien hinsichtlich **Barrierefreiheit und Inklusion** zu definieren und von Anfang an sowohl für städtische Mitarbeitende als auch für Münchner Bürgerinnen und Bürger zu berücksichtigen.

Diese Rahmenbedingungen und Leitlinien können im Zuge einer anstehenden Anpassung der BITV (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung) als ein wesentlicher Baustein für die Definition städtischer Standards herangezogen werden.

Ein diesbezüglicher Antrag Nr. 14-20 / A 05078 „Barrierefreiheit und Inklusion von Anfang an“ der Grünen/RL vom 12.03.2019 wird Ende diesen Jahres in dem geplanten Umsetzungsbeschluss aufgegriffen und dort auch weitere Maßnahmen z.B. bzgl. einer Beschlussfassung zur Barrierefreiheit und Inklusion beschrieben.

Der Umstieg auf die neue Produktsuite S/4HANA ist daher für die LHM nicht nur die Einführung einer neuen Technologie, sondern bildet als **technisches und prozessuales, digitales Rückgrat** auch einen wichtigen Baustein in der stadtweiten Digitalisierungsstrategie ab.

### **Umstieg auf zukunftsfähige technologische Lösung:**

Die bestehende SAP-Software wird lediglich bis Ende 2025 gewartet; danach erlischt der Herstellersupport. Mit S/4HANA wird seitens SAP die neue Produktgeneration mit weiter entwickelter technologischer Basis angeboten.

Vor dem Hintergrund der Stadtratsentscheidung, SAP stadtweit als strategische Lösung für Finanzen, Logistik und Immobilienmanagement einzusetzen sowie dem angekündigten Wartungsende für die bestehende Lösung, ist es für die Landeshauptstadt München zwingend erforderlich, ihre Systeme auf die neue Produktgeneration der SAP umstellen.

Mit der neuen technologischen Basis gehen noch zusätzliche Vorteile einher.

Durch die deutlich erhöhte Performance und Reaktionsgeschwindigkeiten ergeben sich ganz neue Möglichkeiten zur Planung und Auswertung von Finanzen und Geschäftsprozessen in Echtzeit. Zusätzlich bietet die neue Produktgeneration eine moderne Benutzeroberfläche (SAP FIORI) in ansprechendem Design, die zum einen eine schnellere Einarbeitung ermöglicht, zum anderen auch für mobile Endgeräte geeignet ist und damit die Möglichkeiten der Landeshauptstadt München insbesondere auch in Bezug auf neue Arbeitsmodelle und Arbeitsmöglichkeiten deutlich erweitert.

#### **Mittel- und langfristige Sicherung eines verbesserten Betriebs der Lösung:**

Die vielfältigen und komplexen Anforderungen der größten Kommune in Deutschland umsetzen und mehr als 6,5 Mio. Buchungen, rd. 200.000 Bestellungen und rd. 700.000 Eingangsrechnungen von 13 Referaten und mehreren hundert Stiftungen und Betrieben gewerblicher Art abwickeln zu können, stellt eine beachtliche Herausforderung und Leistung dar. Allerdings zeigt sich, dass es zunehmend schwer fällt, die in den letzten 20 Jahren eingeführte und stetig gewachsene Lösung weiterzuentwickeln und zu betreiben.

Verantwortlich dafür ist zum einen die Vielfalt und Komplexität der Prozesse, die zunehmend schwer zu verstehen und kaum ohne Nebenwirkungen anzupassen ist; zum anderen fehlen - aufgrund der schwierigen Situation in der Personalgewinnung und der notwendigen langen Einlernphase - oft schlicht die internen Kapazitäten für die Weiterentwicklung. Auch eine Ergänzung durch Ressourcen von externen Dienstleistern ist aufgrund der vielen Besonderheiten langwierig und häufig nicht in dem erforderlichen Umfang möglich, um dringende gesetzliche oder geschäftskritische Erweiterungen zeitnah umsetzen zu können.

Durch ein standardnahes Neuaufsetzen der Prozesse verringert sich perspektivisch der Aufwand für den Betrieb der SAP-Landschaft und gleichzeitig erhöht sich die Chance, sowohl interne als auch externe Ressourcen für den Betrieb und die laufende Erweiterung der Landschaft zu gewinnen.

### **2.1 Kritische Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen**

Die wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen zur Erreichung der oben genannten Ziele sind eine

- größtmögliche Standardisierung der Prozesse sowie ein
- explizites Personalgewinnungs- und -entwicklungskonzept.

**Standardisierung:** Der Fokus in den vergangenen Jahren lag in erster Linie darauf, die Vielzahl der sehr unterschiedlichen Anforderungen möglichst vollständig und unverändert umzusetzen. Dies führte oftmals dazu, dass selbst für marginale Unterschiede eigene Prozessvarianten entwickelt wurden. Oder, dass für die Umsetzung konkreter Anforderungen eine Variante gewählt wurde, die die Anforderungen zwar am detailgetreuesten erfüllt, aber in der Umsetzung und der späteren Pflege einen sehr hohen Aufwand nach sich zieht.

Das Ergebnis eines solchen auf individuelle Bedürfnisse fokussierten Anforderungsmanagements ist, dass zukünftige Anforderungen nicht mehr so schnell und flexibel ergänzt werden können. Auch steigen die damit verbundenen Aufwände und Kosten. Erschwert wird dieser Umstand durch den kontinuierlichen Engpass an erfahrenen internen und externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der Schlüssel liegt daher in einem möglichst hohen Standardisierungsgrad. **Standardisierung bedeutet** dabei **nicht**, die Bedürfnisse der Anwenderinnen und Anwender sowie der Fachbereiche zu ignorieren bzw. alle Anforderungen über einen Kamm zu scheren. **Standardisierung bedeutet vielmehr**, die Notwendigkeit für Variantenvielfalt genau zu hinterfragen und Optionen zu entwickeln, die notwendigen Unterschiede so umzusetzen, dass sie optimal zu den vorgesehenen Strukturen und Prozessen der Standardsoftware passen.

Bewusste Abweichungen vom Standard müssen dabei von einem noch einzurichtenden Gremium („Sounding Board“) explizit freigegeben werden.

**Explizites Personalgewinnungs- und -entwicklungskonzept:** Geeignetes Personal für die Entwicklung und den Betrieb von Anwendungen rund um die Standardsoftware SAP zu rekrutieren, auszubilden und dauerhaft zu binden, ist sehr schwer, zumal die vergleichbaren Löhne in der freien Wirtschaft in der Regel signifikant höher sind.

Eine Kernaufgabe im Rahmen des Programms ist daher nicht nur, die Personalkapazitäten für den einmaligen Umstieg auf die S/4HANA Lösung bereitzustellen, sondern auch die schon jetzt vorhandenen internen Personallücken soweit als möglich zu füllen und Erfahrung, Know-How und das technische Wissen an ausreichend interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben, damit diese die Anwendung im späteren Betrieb und in der Weiterentwicklung betreuen können.

## 2.2 Qualitative und quantitative Wertbeiträge

Neben der rein technischen Notwendigkeit zur Umstellung auf die neue Produktgeneration S/4HANA liefert das Programm signifikante qualitative und quantitative Wertbeiträge.

- **Prozessvereinfachung und -standardisierung:** Optimierte und vereinfachte Prozesse steigern die operative Effizienz, indem sie Prozessdurchlaufzeiten/-kosten und die damit einhergehende Fehlerquoten (und Nachbesserungsbedarfe) reduzieren und sich somit auch positiv auf die Benutzerzufriedenheit auswirken.
- **Digitalisierung und Automatisierung:** Vermehrte Nutzung von automatisierten Prozessschritten verringert den manuellen Aufwand und damit den Personalaufwand. Die damit einhergehende Reduzierung der benötigten Kapazität kann z.B. genutzt werden, um Beschäftigte für andere, höherwertige Aufgaben einzusetzen oder die Auswirkungen nicht-besetzter / nicht-besetzbarer Stellen abzumildern.
- **Integrierte Planung und Umsetzung:** Der aktuell sehr personal- und zeitaufwändige Prozess der Haushaltsplanung und der Durchführung von Abschlüssen sowie das damit verbundene Reporting/Controlling kann stark vereinfacht werden. Damit gehen weitere Verbesserungen einher wie z.B. verbesserte Zusammenarbeit durch offenen Informationsaustausch, Reduzierung von Dateninkonsistenzen und Echtzeitzugriff auf aktuelle und valide Daten.
- **Digitale Service Platform:** Eine moderne, digitale Plattform ermöglicht die Bereitstellung von neuen Services die sich besser an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientieren.
- **Moderner Arbeitsplatz / Benutzerfreundlichkeit / Arbeitgeberattraktivität:** Eine neue zeitgemäße Benutzeroberfläche erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglichen mobiles Arbeiten. Dies hat positive Effekte auf Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden und stärken das Image der Landeshauptstadt als moderne attraktive Arbeitgeberin.
- **Bessere Entscheidungen:** In „Echtzeit“ verfügbare, valide Daten bilden die Grundlage für bessere Entscheidungen und sorgen für mehr Transparenz der innerbetrieblichen Ressourcenverbrauchsprozesse.
- **Einfache Erweiterbarkeit / Anpassbarkeit der Anwendungen:** Durch das standardnahe Neuaufsetzen können künftige Anforderungen schneller, einfacher und damit kostengünstiger realisiert werden.
- **Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien:** Neue Anforderungen, wie sie bspw. durch das Onlinezugangsgesetz, veränderter Anforderungen an den Datenschutz oder neue Anforderungen an die Rechnungslegung (EPSAS) können rechtzeitig und rechtskonform eingeführt werden.

Auch werden im Rahmen des Programms eine Reihe schon heute bekannter zusätzlicher Anforderungen aufgegriffen und „miterledigt“, die ohne das Programm in eigenen Projekten mit jeweils signifikantem Budgetbedarf durchgeführt werden müssten, z.B. eine einheitliche Kassen- und Buchungslandschaft (EKBL), Neuer Haushalt München, Archivierung und Löschung von Altdaten, noch nicht geplante Funktionalitäten im Kontext elektronische Rechnung etc.

Eine erste Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zeigt, dass aufgrund der oben genannten Faktoren in Summe auch eine monetäre Rentabilität innerhalb von zehn Jahren erreicht werden kann.

Ein modernes, zukunftsfähiges kommunales Rechnungswesen birgt in mindestens dem gleichen Umfang noch eine Reihe von nichtmonetären, qualitativen Nutzensvorteilen in sich, um die umfangreichen gesetzlichen Anforderungen sowie Erwartungen der Bürger im Hinblick auf eGovernment, Digitalisierung, schnelle und einfache Abwicklung von Bürgerangelegenheiten sicherstellen zu können.

Auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels und der Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt muss die LHM sowohl eine attraktiver Arbeitgeberin sein als auch Prozesse so weit wie möglich standardisieren und automatisieren.

In Summe wird der zwingend notwendige Wechsel der IT somit auch noch mit signifikanten monetären und nicht-monetären Effekten unterstützt.

### 3. Stellenbedarfe und Kosten

#### 3.1 Stellenbedarfe

Das Gesamtprogramm verändert die stadtweiten Prozesse des Rechnungswesens und der Logistik in fachlicher Hinsicht und die gesamte SAP-Landschaft des Hoheitsbereichs in technischer Hinsicht. Dadurch ergibt sich zwangsweise eine hohe Betroffenheit quer durch die gesamte Stadtverwaltung.

Insbesondere Anwenderinnen und Anwender in den Bereichen Finanzen, Logistik oder Immobilienmanagement, Geschäftsprozessverantwortliche und Datenschutzbeauftragte aber auch laufende oder anstehende Projekte aller Referate sind betroffen. So wird das Programm u.a. auch Auswirkungen auf das schon beschlossene Projektportfolio im SAP-Bereich wie z.B. PSCD, CAFM haben. Darüber hinaus gibt es Wechselwirkungen mit der SAP-Strategie.

Zur Umsetzung des Programms entstehen Aufwände in den **Fachbereichen der Referate** sowie für die **Umsetzung des Programms**.

Die notwendigen hohen Aufwände können nicht durch vorhandenes Personal geleistet werden, da dieses zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes sowie die Mitwirkung in laufenden Projekten bemessen und erforderlich ist.

Die geschätzten Ressourcenbedarfe fallen zeitlich befristet an.

### 3.1.1 Stellenbedarfe Referate

Für eine adäquate Einbindung sind zusätzliche Ressourcen in den Fachbereichen der Referate erforderlich. Bei den zu schaffenden Stellen handelt es sich um zeitlich befristete Stellen, die als Kompensation für den durch das Programm verursachten erhöhten Aufwand bzw. für die Mitarbeit der Referate an dem Programm geschaffen werden müssen. Hierbei wird unterschieden in:

- Anwenderreferate/-bereiche, sofern diese die unterschiedlichen SAP-Prozesse lediglich „nutzen“: Anwenderreferate sind neben der Mitwirkung in den Gremien schwerpunktmäßig vor allem im Rahmen der Tests, der internen Kommunikation in den eigenen Referaten, der Erhebung und Behandlung eventueller Prozessspezifika, Schulungen und beim Thema Berechtigungen betroffen und eingebunden.

Bei den Anwenderreferaten werden die Stellen i.d.R. bei den GL2-Bereichen angesiedelt sein.

- Prozesseignerreferate/-bereiche, welche für die Gestaltung der SAP-Prozesse in bestimmten Bereichen (Finanzen, Logistik, Immobilien) verantwortlich sind. Prozesseignerreferate sind zusätzlich zu den Aktivitäten von Anwenderreferaten bei der Konzeption, Umsetzung und umfassenden Tests der Kernprozesse involviert.

Bei den Prozesseignerreferaten werden die Ressourcen in den Fachabteilungen eingesetzt, welche zur fachlichen Mitwirkung (Mitarbeit aus den Fachabteilungen und/oder GPAM Bereichen in Bezug auf die Modellierung der Geschäftsprozesse) im Programm Experten zur Verfügung stellen müssen.

Auf Grund dieser Aktivitäten mit Mitwirkungsbedarfen wurden bei der Erhebung der erforderlichen Ressourcen u.a. folgende Aspekte berücksichtigt:

- Anzahl User
- Einsatz besonderer Module
- Anzahl Fachverfahren und Schnittstellen
- Referatsspezifika
- Anzahl und Anpassungsbedarf der Geschäftsprozesse (bei Prozesseignern)

Die **Anzahl der User** hat Auswirkungen auf den Umfang der erforderlichen internen Kommunikation und Einbindung, auf den Umfang der abzustimmenden und einzurichtenden Berechtigungen sowie auf Schulungsbedarfe.

Bei dem Referat für Bildung und Sport, dem Sozialreferat oder dem Baureferat mit zwischen 1.000 und 2.000 Usern ist dieser Aufwand allein für die notwendige Schulungen (die je nach notwendigen Detailkenntnissen zwischen 1-5 Tagen liegen kann) nachvollziehbar deutlich höher als beispielsweise bei dem Referat für Arbeit und Wirtschaft mit ca. 60 Usern.

Der **Einsatz besonderer Module** wirkt sich – ergänzend zu den stadtweit eingesetzten Standardmodulen – auf die Anzahl der Tests, den Kommunikationsbedarf, die Berechtigungen und die Schulungen aus. So werden z.B. beim Baureferat, welches im Gegensatz zu anderen Referaten ein Projektsystem, eine Lagerbuchhaltung oder eine Instandhaltung umfassend einsetzt, deutlich mehr Prozesse hinsichtlich Spezifika geprüft, umfangreich getestet und zusätzliche Berechtigungen konzipiert werden.

Für Standardmodule welche alle Referate im Einsatz haben, gibt es hingegen mehr stadtweite Rahmenvorgaben und Vorarbeiten.

Ebenso hat die **Anzahl der Fachverfahren und Schnittstellen** hohe Auswirkungen auf die erforderlichen, zu leistenden Aufwände. Die im Rahmen des Projekts angepassten Prozesse sind auf Auswirkungen auf die Schnittstellen zu Fachverfahren bzw. die Fachverfahren selbst zu testen und diese ggf. anzupassen.

Das Kreisverwaltungsreferat mit über 50 Fachverfahren und entsprechend hoher Anzahl an Schnittstellen muss hier deutlich mehr Kapazitäten zur Verfügung stellen als ein Planungsreferat mit einem relevanten Fachverfahren.

Die reinen Mengen an Usern oder Fachverfahren / Schnittstellen allein geben noch kein umfassendes Bild bezüglich der notwendigen Aufwände. Ergänzend hierzu sind eventuelle **Referatsspezifika** zu berücksichtigen.

So hat das Direktorium (als Anwenderreferat) zwar vergleichsweise wenige User, Fachverfahren oder besondere Module im Einsatz, weist dafür aber auf Grund der Zuordnung der Gremien (Gleichstellungsstelle etc.), der Verantwortung für die ganze Abwicklung und Abrechnung für Stadträte / Stadträtinnen und Fraktionen sowie der Zuständigkeit für die Bezirksausschuss-Budgets und stadtweiter Buchungsberechtigungen eine hohe Komplexität und Vielzahl an referatsspezifischen Prozessen auf. Die besondere Struktur und der Aufgabenzuschnitt wird auch über die Anzahl von 12 Geschäftsleitungen / Geschäftsstellen verdeutlicht, die in die Programmarbeit einzubinden sind.

Bei den **Prozesseignerreferaten** muss insbesondere die **Anzahl und Anpassungsbedarf** („Modernisierungsbedarf“) der **verantworteten Geschäftsprozesse** berücksichtigt werden.

Das Kommunalreferat verantwortet die Immobilienprozesse, deren Anzahl als mittel eingestuft werden kann. Gleichzeitig werden diese Prozesse nach Abschluss des gerade laufenden CAFM Projekts eine hohe Aktualität und damit einhergehend ein geringer Anpassungs- und Modernisierungsbedarf im Kontext S/4HANA aufweisen.

Auch die durch das Direktorium verantworteten Beschaffungsprozesse sind bezüglich Anzahl eher als mittel einzustufen, weisen aber einen deutlich höheren Anpassungsbedarf auf, da im Kontext S/4HANA einige Neuerungen und Umstellungen notwendig werden.

Die Stadtkämmerei wiederum verantwortet sämtliche Finanz-, Buchhaltungs, Haushalts- und Kassenprozesse, welche neben der hohen Anzahl auch den höchsten Bedarf bezüglich Anpassung an die neue technologische Plattform sowie Standardisierung und „Modernisierung“ unterworfen sein werden. In diesem Zusammenhang werden hier auch signifikante Aufwände für die geschäftskritische Bereinigung und Migration der Konto-, Stamm- und Buchungsdatenbestände anfallen.

Im Ergebnis sind, unter Berücksichtigung der o.g. Faktoren, **83,5 VZÄ** befristete Stellen (i.d.R. bis 2024) vorgesehen, davon **77,0 VZÄ ab 2020**.

Der angegebene Stellenwert gibt die erste Einschätzung aus den Gesprächen mit den Referaten dar. Aufgrund des aktuellen Arbeitskräftemangels und der damit verbundenen Schwierigkeit, am Arbeitsmarkt entsprechende Bewerberinnen und Bewerber für die angebotenen Stellen zu finden, wurde seitens der Referate die dringende Bitte geäußert, bei den Stellenbewertungen die Möglichkeit nach einer adäquaten Bewertung zu schaffen.

In der Konsequenz wurde für die vorliegende Berechnung für die in der 3. QE anzusetzenden Stellen der Stellenwert „A12“ als Durchschnittswert angenommen; die genaue Einwertung wird in Abstimmung mit dem POR bei der Beantragung auf Basis der Arbeitsplatz- bzw. Rollenbeschreibung der konkreten Stelle festgelegt und kann nach oben wie nach unten abweichen.

Referat	VZÄ	von	bis	Stellenwert QE3 (A12)
<b>BAU</b>	5,0	2020	2024	5,0
<b>DIR</b>	2,0	2020	2024	6,0
Prozessowner	4,0	2020	2024	
<b>GPR</b>	1,0	2020	2024	1,0
<b>KOM</b>	2,0	2020	2024	4,0
Prozessowner	2,0	2020	2024	
<b>KUL</b>	3,0	2020	2024	3,0
<b>KVR</b>	4,0	2020	2024	4,0
<b>PLAN</b>	3,0	2020	2024	3,0
<b>POR</b>	2,0	2020	2024	2,0
<b>RAW</b>	2,0	2020	2024	2,0
<b>RBS</b>	5,0	2020	2024	5,0
<b>REV</b>	2,0	2020	2024	2,0
<b>RGU</b>	2,0	2020	2024	2,0
<b>RIT</b>	2,0	2020	2024	2,0
<b>SKA</b>	3,0	2020	2024	37,5
Prozessowner	28,0	2020	2025	
GP-Migration	6,5	2021	2025	
<b>SOZ</b>	5,0	2020	2024	5,0
<b>Summe</b>	<b>83,5</b>			<b>83,5</b>

### 3.1.2 Stellenbedarfe Programm

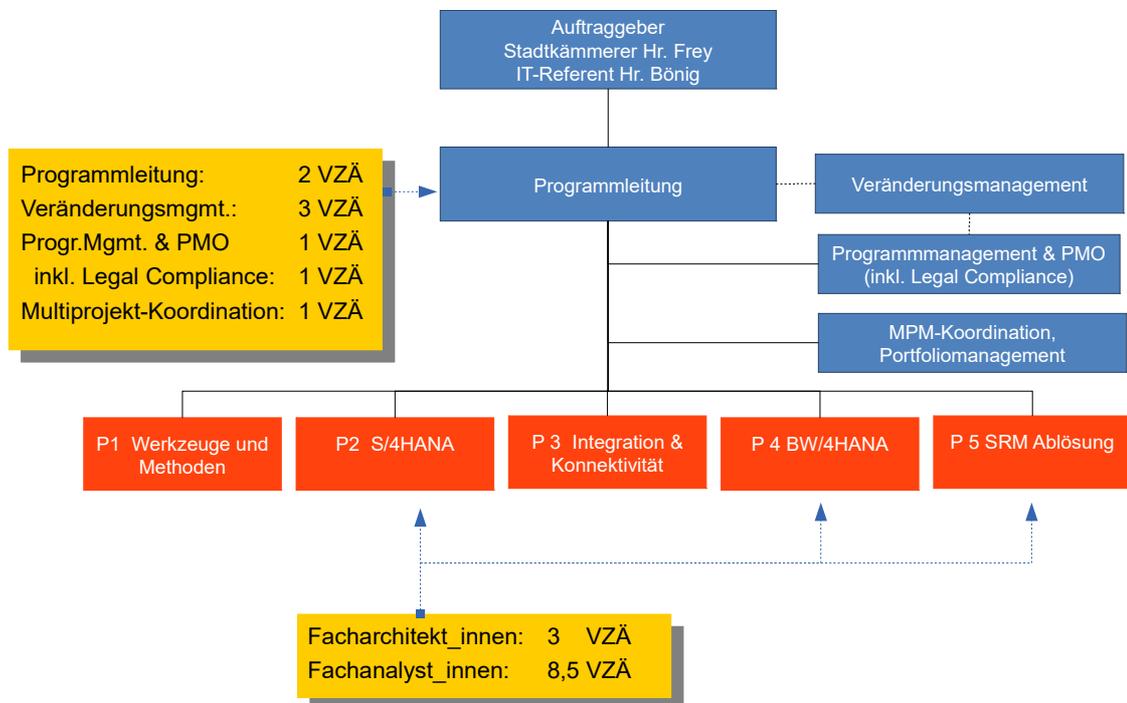
Für die eigentlichen im Rahmen des Programms zu leistenden Aufwände für das Design, Customizing, Programmierung etc. der neuen Prozesse und der neuen technischen Plattform sind Ressourcen für das Programm selbst erforderlich.

Da das vorhandene interne Personal mit den laufenden Arbeiten ausgelastet ist, muss in hohem Maße auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden.

Dies ermöglicht zeitnahe Bereitstellung der erforderlichen Kapazitäten mit dem erforderlichen Know-How sowohl auf der fachlichen Seite im Hoheitsbereich als auch bei it@M.

Ergänzend ist es aber notwendig, internes Personal aufzubauen, um das mit der neuen Technologie einhergehende Know-How für die Weiterentwicklung auch nach Beendigung des Projekts zu sichern.

Das nachfolgende Organigramm zeigt, an welchen Stellen für den Hoheitsbereich Stellenschaffungen vorgesehen sind. Gleiches gilt auch für die Kapazitäten von it@M (die entsprechenden Mittel sind in den u.a. Sachmitteln enthalten).



Aufgrund des sehr angespannten Arbeitsmarkts kann nicht davon ausgegangen werden, dass **erfahrene und ausgebildete** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von intern oder außerhalb der Stadt in dem erforderlichen Umfang rekrutiert werden können.

Vielmehr muss die Rekrutierung durch ein **intensives begleitendes Schulungs- und Entwicklungskonzept** flankiert werden, um entweder Nachwuchskräfte oder interessierte Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger zu gewinnen und zu binden. Dies trifft ebenso auf den Eigenbetrieb **it@M** zu; die entsprechenden Aufwände sind jedoch gemäß den Haushaltsvorschriften hier als Sachkosten aufgeführt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden somit nicht sofort voll produktiv eingeplant werden können, sondern werden im Verlauf des Programms u.a. externes Personal beobachten, begleiten, Erfahrungen sammeln und schrittweise Know-How erwerben und Aufgaben übernehmen.

Zusammenfassend wird im Rahmen des Projekts wertvolles Know-How in diesen Bereichen aufgebaut, das im Anschluss an das Projekt die oftmals schon heute und aktuell vorhandenen Kapazitäts- und Know-How-Lücken zumindest teilweise schließen kann.

Die Schätzung wurde in mehreren Workshops zusammen mit diversen internen Experten seitens der SKA, des RIT, it@M sowie externen Experten, die allesamt Erfahrung mit der Durchführung solcher anspruchsvollen komplexen Programme im S/4HANA Umfeld haben, durchgeführt.

In Summe sind von 2020-2025 **19,5 VZÄ** im Hoheitsbereich vorgesehen. Diese werden ergänzt durch externe Beratung und Kapazitäten von it@M (beides unter Sachkosten aufgeführt).

Diese Stellen sind zwingend in 2020 erforderlich, um die Programmaktivitäten im geplanten Zeitraum ohne Verzögerung weiterführen bzw. den Personalgewinnungsprozess unmittelbar starten zu können, um das entsprechende Know-How zeitnah aufbauen zu können.

Referat	VZÄ	von	bis	Stellenwert		
				QE4	QE3	
<b>RIT</b>						
Programmleitung (Kompensation)	1,0	2020	2025	E15	1,0	
Veränderungsmgmt.	1,0	2020	2025	E14	1,0	
PMO	1,0	2020	2025	E12		1,0
MPM-Koordination	1,0	2020	2025	E14	1,0	
<b>SKA</b>						
Programmleitung	1,0	2020	2025	A16	1,0	
Veränderungsmgmt.	2,0	2020	2025	A13	2,0	
Legal Compliance	1,0	2020	2025	E14	1,0	
Facharchitekt_in	3,0	2020	2025	E14	3,0	
Fachanalyst_in	4,0	2020	2025	E13	4,0	
Fachanalyst_in	4,5	2020	2025	E12		4,5
<b>Summe</b>	<b>19,5</b>				<b>14,0</b>	<b>5,5</b>

### 3.2 Kosten

In Summe sind in 2020 für die Durchführung des Programms sowie die Kompensation der zu erwartenden Belastungen der Fachreferate ein befristeter Stellenmehrbedarf von 96,5 VZÄ (gesamt 103 davon 6,5 erst ab 2021) und zahlungswirksame Kosten in Höhe von 37 Mio. € geplant (davon 8,4 Mio. € Personalkosten und 28,6 Mio. € Sachkosten)

Die zahlungswirksamen Gesamtkosten in dem Zeitraum 2020 – 2024 belaufen sich auf 202,6 Mio. € und in dem Zeitraum 2020 – 2025 auf 219,9 Mio. €.

Zahlungswirksame Kosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe 2020-24	Summe 2020-25
<b>Gesamtsumme</b>	37,0	47,9	46,0	39,9	31,7	17,3	202,6	219,9
davon Personalauszahlungen	8,4	9,0	9,0	9,0	9,0	4,8	44,4	49,2
davon Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen	28,6	38,9	37,0	30,9	22,8	12,5	158,2	170,7

Die Aufschlüsselung der Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen wird dem Stadtrat in einer separaten Beschlussvorlage in nichtöffentlicher Sitzung dargestellt, weil die Kostenschätzung bzw. Kalkulationsgrundlage auch im Hinblick auf künftige Verfahren geheimhaltungsbedürftig ist.

In dem, durch die Stadtkämmerei im Juli vorgelegten Eckdatenbeschluss, werden sämtliche Personalstellen (Programmstellen RIT, Programmstellen SKA, Kompensationsstellen Referate) bei der Stadtkämmerei ausgewiesen um dem Stadtrat einen schnellen Gesamtüberblick über das Programm zu ermöglichen.

Im Rahmen des Umsetzungsbeschlusses des Programms im Herbst erfolgt die Beantragung der Stellen dann - wie oben ausgeführt - je Referat.

Das Direktorium, das Baureferat, das Referat für Gesundheit und Umwelt, das Kommunalreferat, das Kreisverwaltungsreferat, das Kulturreferat, das Personal- und Organisationsreferat, das Referat für Stadtplanung und Bauordnung, das Referat für Bildung und Sport, das Sozialreferat, das Referat für Arbeit und Wirtschaft, das Revisionsamt und der Gesamtpersonalrat haben einen Abdruck dieser Vorlage erhalten.

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

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Prof. Dr. Hans Theiss, sowie der Korreferent des IT-Referates, Herr Stadtrat Progl und die zuständige Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Hübner haben einen Abdruck der Bekanntgabe erhalten.

## II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Der Referent

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

Christoph Frey  
Stadtkämmerer

Thomas Bönig  
Berufsm. Stadtrat

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

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle**  
**an das Revisionsamt**  
**an die Stadtkämmerei PMO Programm S/4HANA**  
z. K.

## IV. **Wv. Stadtkämmerei PMO Programm S/4HANA**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das Direktorium - BdR
  - An das Direktorium – GL
  - An das Baureferat – BdR
  - An das Baureferat- RG 4
  - An das Referat für Gesundheit und Umwelt- BdR
  - An das Referat für Gesundheit und Umwelt- GL
  - An das Kommunalreferat- BdR
  - An das Kommunalreferat- GL
  - An das Kreisverwaltungsreferat- BdR
  - An das Kreisverwaltungsreferat- GL

An das Kulturreferat- BdR  
An das Kulturreferat- GL  
An das Personal- und Organisationsreferat- BdR  
An das Personal- und Organisationsreferat- GL  
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- BdR  
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- GL  
An das Referat für Bildung und Sport- BdR  
An das Referat für Bildung und Sport- GL  
An das Sozialreferat- BdR  
An das Sozialreferat- GL  
An die Stadtkämmerei – BdR  
An die Stadtkämmerei – GL  
An die Stadtkämmerei – HA I  
An die Stadtkämmerei – HA II  
An die Stadtkämmerei – KaStA  
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- BdR  
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- GL  
An das IT-Referat- BdR  
An das IT-Referat HA I  
An das IT-Referat- GL  
An ITM  
An den Gesamtpersonalrat  
An das Revisionsamt  
z. K.

Am.....

Im Auftrag