

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

**Stadtkämmerei**  
RL

**IT-Referat**  
RL

**Programm digital/4finance – Umsetzungsbeschluss zum stadtweiten Redesign der Finanz- und Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA**

Digitale Verwaltungsreform – Inklusion als Basis jeden Handelns  
Antrag Nr. 14-20 / A 05078 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL  
vom 12.03.2019, eingegangen am 12.03.2019

Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen

Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL  
vom 25.06.2019, eingegangen am 25.06.2019

Wie hoch sind die Umstellungskosten auf SAP S4/HANA in vergleichbaren Städten und bei städtischen Gesellschaften?

Schriftliche Anfrage gemäß § 68 GeschO

Anfrage Nr. 14-20 / F 01534 von Herrn StR Dr. Florian Roth, Frau StRin Angelika Pilz-Strasser, Herrn StR Sebastian Weisenburger  
vom 25.06.2019, eingegangen am 25.06.2019

Organisation der Buchhaltung ergebnisoffen überprüfen  
Antrag Nr. 08-14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP  
vom 17.12.2013, eingegangen am 17.12.2013

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354**

4 Anlagen

Anlage 1: Stadtratsanträge

Anlage 2: Grobkonzept zur Barrierefreiheit und Inklusion

Anlage 3: Kosten- und Nutzenbetrachtung

Anlage 4: Stellungnahmen der Referate, des GPR, des Behindertenbeirates und des Revisionsamtes inkl. der Antworten des Programmes digital/4finance

**Beschluss des gemeinsamen Finanzausschusses und IT-Ausschusses vom 22.10.2019 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>I. Vortrag der Referenten</b>	<b>4</b>
1. Zusammenfassung	4
2. Ausgangslage	6
2.1 SAP-Strategie	6
2.2 Notwendigkeit der Ablösung der Rechnungswesensoftware	7
3. Das Programm digital/4finance	8
3.1 Ziele des Programms digital/4finance	8
3.1.1 Anpassung und Vorbereitung der Geschäftsprozesse an aktuelle und zukünftige Anforderungen der Digitalisierung	9
3.1.2 Umstieg auf zukunftsfähige technologische Lösung	10
3.1.3 Mittel- und langfristige Sicherung eines verbesserten Betriebs der Lösung	11
3.2 Nutzen / Kosten - Prognose für das Programm digital/4finance	11
3.2.1 Wertbeiträge digital/4finance	11
3.2.2 Erste Wirtschaftlichkeitsbetrachtung digital/4finance	13
3.2.3 Benchmark digital/4finance – Vergleich mit anderen	15
3.3 Umsetzungskonzeption & Programmstruktur digital/4finance	15
3.3.1 Prototypbasierte Vorgehensweise	15
3.3.1.1 Erstellung eines Prototyps aus Best-Practice Prozessen	16
3.3.1.2 Einsatz der Methodik SAP ACTIVATE	16
3.3.2 Programmstruktur	17
3.3.2.1 Umsetzungsprojekte innerhalb des Programms	18
3.3.3 Programmorganisation	20
3.3.4 Kommunikation und Mitwirkung	22
3.4 Zeitplanung	23
3.5 Erfolgsfaktoren, Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken	24
3.5.1 Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen	24
3.5.2 Chancen und Risiken	25
3.6 Ressourcenbedarf zur Durchführung des Programms	27
3.6.1 Interne Ressourcenbedarfe zur Umsetzung des Programms	27
3.6.2 Interne Ressourcenbedarfe zur Kompensation der Mitarbeit der Fachbereiche	29
3.6.3 Externe Unterstützung	31
3.7 Konkretisierung Ressourcenbedarfe	32
3.7.1 Personalbedarf	32
3.7.1.1 Personalbedarf in der Stadtkämmerei	33
3.7.1.2 Personalbedarf im IT-Referat	36
3.7.1.3 Personalbedarf in den übrigen Fachreferaten	38
3.7.2 Zusätzlicher Büroraumbedarf	39
3.7.2.1 Zusätzlicher Büroraumbedarf Stadtkämmerei	39
3.7.2.2 Zusätzlicher Büroraumbedarf IT- Referat	40
3.7.2.3 Zusätzlicher Büroraumbedarf Fachreferate	40

4.	Darstellung der Kosten und der Finanzierung	41
4.1	Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit	41
4.1.1	Stadtkämmerei	43
4.1.2	IT-Referat	45
4.1.3	Übrige Fachreferate	46
4.2	Erlöse bzw. Einsparungen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit	55
4.3	Anpassungen im Mehrjahresinvestitionsprogramm	55
4.4	Auszahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit	55
4.5	Einzahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit	55
4.6	Messung des nicht monetären Nutzens durch Kennzahlen bzw. Indikatoren	55
4.7	Feststellung der Wirtschaftlichkeit	55
4.7.1	Monetäre Wirtschaftlichkeit	56
4.7.2	Nicht-monetäre Wirtschaftlichkeit	57
4.8	Finanzierung	58
5.	Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit	58
6.	IT-Strategiekonformität und Beteiligung	59
7.	Sozialverträglichkeit	59
8.	Behandlung zugehöriger Stadtratsanfragen und Stadtratsanträge	59
8.1	Antrag Nr. 14-20 / A 05078 „Digitale Verwaltungsreform – Inklusion als Basis jeden Handelns“	60
8.2	Antrag Nr. 14-20 / A 05523 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“	62
8.3	Anfrage Nr. 14-20 / F 01534 „Wie hoch sind die Umstellungskosten auf SAP S4/HANA in vergleichbaren Städten und bei städtischen Gesellschaften?“	63
8.4	Antrag Nr. 08-14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP vom 17.12.2013 „Organisation der Buchhaltung ergebnisoffen überprüfen“	68
<b>II.</b>	<b>Antrag der Referenten</b>	<b>70</b>
<b>III.</b>	<b>Beschluss</b>	<b>75</b>

## I. Vortrag der Referenten

### 1. Zusammenfassung

Der vorliegende Beschluss detailliert das im Grundsatzbeschluss **14-20 / V 13714** am 22.01.2019 entschiedene und in der Eckdatenbekanntgabe **14-20 / V 15010** am 25.06.2019 vorgestellte Programm „digital/4finance“ (gesprochen: digital-for-finance): Stadtweites Redesign der Finanz- und Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA.

In diesen Vorlagen wurde der Weg der Neuimplementierung ausführlich begründet und grundsätzlich entschieden. Gründe waren insbesondere:

- SAP ERP läuft laut Angaben des Herstellers 2025 aus der Wartung, so dass technisch der Umstieg zwingend erforderlich ist
- SAP ist als strategische Lösung vom Stadtrat gesetzt und fächendeckend im Einsatz
- Reduzierung der Komplexität
- Generelle Nutzung von integrativen Standardprozessen
- Berücksichtigung aktueller gesetzlicher Anforderungen sowie zukünftiger Innovationserfordernisse
- Integration bestehender und geplanter Projekte in ein Neuimplementierungsprojekt und damit Ressourcenschonung und direkte Einbindung in Standardprozesse

Im vorliegenden Beschluss werden das Programm, das Vorgehen sowie der Ressourcenbedarf, die Chancen und Risiken und der erwartete Nutzen konkretisiert. Die Stadtverwaltung geht mit dem Umstieg auf die neue Generation der SAP-Rechnungswesen – und Logistik-Software auch einen signifikanten Schritt in Richtung zukunftsorientierter und innovativer Standardprozesse. Es werden wesentliche Voraussetzung geschaffen, um vermehrt innovative Services für Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und die Landeshauptstadt München zu einem der digitalen Vorreiter in Deutschland zu machen.

Hervorzuheben sind insbesondere folgende Schwerpunkte die durch die Umsetzung des Programms verbessert werden sollen:

- Bürgerfreundliche Oberflächen und Möglichkeiten im Bereich von Bezahlvorgängen, Bescheiderstellungen, Abfragen von Salden etc.
- Inklusion und Barrierefreiheit z.B. durch spezielle Benutzeroberflächen auf Basis der neuen Oberflächentechnologie, speziellen LogOn-Möglichkeiten etc.
- Deutlich verbesserte Steuerungsunterstützung für den Stadtrat und die Bürgermeister durch Realtimebereitstellung von Finanzdaten und Verknüpfung mit weiteren steuerungsrelevanten Daten sowie medienbruchfreie Aufstellung von Haushaltswerken und detaillierte Darstellung von Szenarien etc.

- Effizienzsteigerung in der Verwaltung z.B. durch medienbruchfreie automatisierte Abwicklung des Rechnungsworkflows

Für die Durchführung des Programms sowie für die Kompensation der zu erwartenden Belastungen der Fachreferate wird ein befristeter Stellenmehrbedarf von 51,5 VZÄ und zahlungswirksame Kosten in Höhe von insgesamt 157,6 Mio. € angesetzt, davon 18,47 Mio. € Personalkosten und 139,1 Mio. Sachkosten.

Kostenübersicht digital/4finance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
<b>GESAMT (Anmeldung)</b>	16.598.761 €	32.372.980 €	36.832.980 €	34.572.980 €	25.872.980 €	11.363.230 €	157.613.911 €
<b>Haushalt SKA</b>	<b>5.205.049 €</b>	<b>11.008.360 €</b>	<b>13.368.360 €</b>	<b>11.508.360 €</b>	<b>6.208.360 €</b>	<b>3.763.970 €</b>	<b>51.062.459 €</b>
Personal	429.249 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.811.970 €	9.743.459 €
<b>Summe Sachkosten</b>	<b>4.775.800 €</b>	<b>9.132.800 €</b>	<b>11.492.800 €</b>	<b>9.632.800 €</b>	<b>4.332.800 €</b>	<b>1.952.000 €</b>	<b>41.319.000 €</b>
Arbeitsplatzkosten	105.800 €	18.800 €	18.800 €	18.800 €	18.800 €	18.000 €	199.000 €
Miete	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	864.000 €
Schulung NutzerInnen, Geschäftsausgaben	606.000 €	90.000 €	3.690.000 €	3.690.000 €	90.000 €	90.000 €	8.256.000 €
Sonstige Sachkosten (Externe)	3.920.000 €	8.880.000 €	7.640.000 €	5.780.000 €	4.080.000 €	1.700.000 €	32.000.000 €
<b>Haushalte Fachreferate</b>	<b>430.043 €</b>	<b>1.480.970 €</b>	<b>1.480.970 €</b>	<b>1.480.970 €</b>	<b>1.480.970 €</b>	<b>0 €</b>	<b>6.353.923 €</b>
Personal	365.643 €	1.462.570 €	1.462.570 €	1.462.570 €	1.462.570 €	0 €	6.215.923 €
<b>Summe Sachkosten</b>	<b>64.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>0 €</b>	<b>138.000 €</b>
Arbeitsplatzkosten	64.400 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	0 €	138.000 €
<b>Haushalt RIT</b>	<b>10.963.670 €</b>	<b>19.883.650 €</b>	<b>21.983.650 €</b>	<b>21.583.650 €</b>	<b>18.183.650 €</b>	<b>7.599.260 €</b>	<b>100.197.530 €</b>
Personal	274.670 €	459.650 €	459.650 €	459.650 €	459.650 €	396.060 €	2.509.330 €
<b>Summe Sachkosten</b>	<b>10.689.000 €</b>	<b>19.424.000 €</b>	<b>21.524.000 €</b>	<b>21.124.000 €</b>	<b>17.724.000 €</b>	<b>7.203.200 €</b>	<b>97.688.200 €</b>
Arbeitsplatzkosten	14.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	3.200 €	33.200 €
Sonstige Sachkosten (Extern)	10.675.000 €	19.420.000 €	21.520.000 €	21.120.000 €	17.720.000 €	7.200.000 €	97.655.000 €
<b>Summe Personal</b>	<b>1.069.561 €</b>	<b>3.797.780 €</b>	<b>3.797.780 €</b>	<b>3.797.780 €</b>	<b>3.797.780 €</b>	<b>2.208.030 €</b>	<b>18.468.711 €</b>
<b>Summe Sachkosten</b>	<b>15.529.200 €</b>	<b>28.575.200 €</b>	<b>33.035.200 €</b>	<b>30.775.200 €</b>	<b>22.075.200 €</b>	<b>9.155.200 €</b>	<b>139.145.200 €</b>
<b>Gesamt zahlungswirksam</b>	<b>16.598.761 €</b>	<b>32.372.980 €</b>	<b>36.832.980 €</b>	<b>34.572.980 €</b>	<b>25.872.980 €</b>	<b>11.363.230 €</b>	<b>157.613.911 €</b>

Die beantragten Budgetmittel und insbesondere der Personalbedarf wurde auf Basis der Vorgabe des Eckdatenbeschlusses schon **deutlich reduziert**. Dies wird sich nicht vollständig durch den sowieso schon seitens des Programms verfolgten prototypbasierten Ansatz (durch den die notwendigen Aufwände für die Referatsbeteiligung soweit als möglich reduziert werden) kompensieren lassen; auf die Referate wird eine zusätzliche Belastung zu dem bestehenden Tagesgeschäft und damit einhergehend die Notwendigkeit zur Priorisierung von Aufgaben zukommen.

Auch wird der interne Know-How Aufbau nicht wie geplant von Beginn an starten sondern erst mit einem gewissen Zeitversatz starten können, was – verbunden mit der generell schwierigen Stellenbesetzung – das Risiko erhöht, auch zukünftig stärker von externer Unterstützung abhängig zu sein.

Eine darüberhinausgehende weitere Reduzierung der Personal- und Sachmittel würden aus heutiger Sicht eine erfolgreiche Durchführung des Programms unmöglich machen.

Zur Absicherung der Kostenschätzungen und des zukünftigen Bedarfs wird vorgeschlagen, den **Bayerischen kommunalen Prüfungsverband** mit einer **programmbegleitenden Prüfung** zu beauftragen (siehe Punkt 8.2). Dies soll parallel zur geplanten

Programmdurchführung geschehen und bis spätestens Ende 2020 abgeschlossen werden.

Zusätzlich wird, initiiert durch die LHM, seitens des Programms der Aufbau einer Austauschplattform von SAP- nutzenden Großstadtkämmereien auf Ebene des Deutschen Städtetages vorangetrieben.

Eine wesentliche Rahmenbedingung für den Erfolg ist die Standardisierung der umgesetzten Prozesse und die Anlehnung an die in anderen Unternehmen bewährten Best-Practices. Eine Münchener Sonderlösung, die sowohl bei der Erstellung als auch in der folgenden Weiterentwicklung höhere Aufwände und Kosten erzeugt, soll unter allen Umständen vermieden werden.

Dies bedeutet, dass vom Standard abweichende Sonderanforderungen einzelner Abteilungen oder Referate sehr genau analysiert und die zu erwartenden Kosten gegenüber dem Nutzen abgewogen werden und damit gegebenenfalls abgelehnt werden müssen.

Des Weiteren werden mit **digital/4finance** zum einen ein wesentlicher Teil einer Digitalisierungsinfrastruktur aufgebaut, zum anderen auch konkrete Verwaltungs- und auch bürgernahe Prozesse soweit sinnvoll und möglich, digitalisiert.

Dazu wird programmbegleitend eine enge Abstimmung mit der stadtweiten Digitalisierungsinitiative aufgesetzt und sichergestellt.

## 2. Ausgangslage

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.

### 2.1 SAP-Strategie

Der Stadtrat hat sich in mehreren Beschlüssen, insbesondere mit der BV 08-14/ V07211 vom 27.07.2011 „Gesamtstädtische SAP-Strategie“, mit guten Gründen für den Einsatz von SAP als strategische Lösung entschieden.

Gründe hierfür sind unter anderem folgende:

- SAP besitzt in der LHM aufgrund der weiten Verbreitung eine hohe Bedeutung für das Rechnungswesen und Personalmanagement: Allein im Hoheitsbereich der LHM wird das Rechnungswesensystem der Stadtkämmerei, das Personalmanagementsystem paul@ des Personal- und Organisationsreferats, sowie die Systeme vom Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM), der Münchner Stadtentwässerung (MSE), der Markthallen München (MHM) und der Münchner Kammerspiele (MK)

und des Eigenbetriebs [it@M](#) in Summe von über 6.000 Anwenderinnen und Anwendern genutzt.

Zudem wird SAP auch in allen großen Beteiligungsgesellschaften der LHM eingesetzt was u.a. für den Kommunalen Gesamtabschluss der LHM (Konzern) von Bedeutung ist.

- SAP bietet als einziger Softwarehersteller für den öffentlichen Bereich eine Softwarelösung an die die umfassenden Anforderungen sehr großer Kommunen erfüllt
- SAP:
  - ist ein starker und verlässlicher Partner der LHM,
  - bietet einen marktweit hohen Verbreitungsgrad,
  - bietet im Vergleich mit Konkurrenten eine sehr hohe Verfügbarkeit von Beratungs- und Lösungs-Know-How und damit eine geringere Abhängigkeit von internen Ressourcen ,
  - gewährleistet eine hohe Kontinuität in der System- und Entwicklungsumgebung.

## **2.2 Notwendigkeit der Ablösung der Rechnungswesensoftware**

Die Landeshauptstadt München nutzt zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme.

Diese derzeit im Einsatz befindlichen Systeme sind nicht mehr zukunfts- und innovationsfähig und nicht ausreichend, um die steigenden Anforderungen an Rechnungswesensysteme großer Firmen und Kommunen z.B. auch im Hinblick auf eine Digitalisierung zu erfüllen.

Aus diesem Grund hat die Firma SAP eine neue Produktgeneration (S/4HANA, BW/4HANA) entwickelt und 2015 auf den Markt gebracht.

Der Support für die gesamte bestehende Business Suite wird vom Hersteller 2025 beendet. Vor dem Hintergrund der Stadtratsentscheidung SAP für Finanzen, Logistik und Immobilienmanagement als strategische Lösung einzusetzen, muss die LHM deshalb auf das neue S/4HANA umstellen.

Zudem wurden die Geschäftsprozesse des Rechnungswesens und der Logistik vor rund zwanzig Jahren entwickelt. Der Wechsel zur später eingeführten KommHV Doppik war nur mit Einschränkungen möglich und beinhaltet Ausnahmegenehmigungen für die LHM. Gesetzesänderungen und Anpassungen an den Geschäftsprozessen gestalten sich aufgrund der prozessualen Restriktionen zunehmend schwierig. Neue Herausforderungen der Digitalisierung und des demographischen Wandels können mit der aktuellen Prozesslandschaft nur noch unzureichend gemeistert werden.

### **3. Das Programm digital/4finance**

Mit dem nun seit knapp 20 Jahren bestehenden Münchner kommunalen Rechnungswesen (MKRw) sind eine Reihe von Erfolgen und positiven Errungenschaften verknüpft:

- München war Vorreiter in der Einführung der KommHV-Doppik.
- Anforderungen aus dem kommunalen Bereich waren in der Standardsoftware oftmals nicht vorhanden und wurden durch eigenes Know-How und Entwicklung umgesetzt.
- Jährlich werden stabil und nahezu geräuschlos mehr als 200.000 Bestellungen getätigt, mehr als 700.000 Eingangsrechnungen verarbeitet, ca. 5.500.500 PSCD-Buchungen (Schnittstellenbuchungen aus Fachverfahren der Referate) vorgenommen und mehr als 6.000.000 Finanzbuchhaltungsbelege erzeugt.

Allerdings führte diese Vorreiter-Rolle und das Fehlen von entsprechenden kommunalen Standards auch dazu, dass neue Anforderungen mit den Fachbereichen sehr langwierig und aufwändig erhoben und individuell umgesetzt wurden. Solche Anpassungen wurden dabei häufig aus Zeit- und Aufwandsgründen „neben“ bestehende Implementierungen gesetzt, so dass mit der Zeit eine Vielfalt von Prozessvarianten entstand, die zunehmend schwierig zu verstehen und zu warten ist und – verbunden mit einer schon sehr angespannten Ressourcensituation – zu langen Laufzeiten und hohen Kosten führt.

In der Folge konnte in den vergangenen Jahren beobachtet werden, dass sich Projekte, die diese Prozesse in einem signifikanten Umfang anpassen oder ergänzen wollen, sich aufgrund dieser Schwierigkeiten regelmäßig verzögern.

Aus diesem Grund hat der Stadtrat am 23.01.2019 beschlossen die Transformation des Rechnungswesensystems für die Business Suite, im Rahmen einer Neuimplementierung vorzunehmen und dafür ein Multiprojekt mit mehreren Einzelprojekten (Programm) zu installieren.

Die Stadtkämmerei und das RIT wurden beauftragt, die entsprechenden Vorbereitungen zu treffen, die Programmorganisation aufzubauen und dem Stadtrat im Herbst 2019 die konkrete Planung für das Programm „S 4/HANA“ jetzt „digital/4finance“ vorzulegen.

#### **3.1 Ziele des Programms digital/4finance**

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

- Anpassung und Vorbereitung der Geschäftsprozesse an aktuelle und zukünftige Anforderungen der Digitalisierung (3.1.1)
- Umstieg auf zukunftsfähige technologische Lösung (3.1.2)



- Mittel- und langfristige Sicherung eines verbesserten Betriebs der Lösung (3.1.3)

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.

### **3.1.1 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 gesetzliche Anforderungen sowie Ergebnisse der Prüfungsberichte des bayerischen kommunalen Prüfverbands sowie der internen Revision umgesetzt. Diese Anpassungen wären aufgrund der in Teilen sehr komplexen Geschäftslogik und Sonderprogrammierung in der aktuellen Lösung nur 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 die Verwaltung deutlich effektiver arbeiten. Gleichzeitig profitieren die Bürgerinnen und Bürger 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.

Der diesbezügliche Antrag Nr. 14-20 / A 05078 „Barrierefreiheit und Inklusion von Anfang an“ der Grünen/RL vom 12.03.2019 wird in dieser Beschlussvorlage in Abschnitt 8.1 behandelt.

Um sicher zu stellen, dass Barrierefreiheit und Inklusion von Anfang an sowohl für städtische Mitarbeitende als auch für Münchner Bürgerinnen und Bürger mit Behinderungen berücksichtigt werden, werden entsprechende Schritte unternommen, welche im Punkt

8.1 detailliert dargestellt sind.

Insbesondere sind dies:

- Entwicklung von unterschiedlichen Benutzerprofilen (Personas) mit beispielhaften Behinderungsbildern.
- Ableitung der Anforderungen an die Arbeitsprozesse und Ausstattung der Arbeitsplätze und Bürgerbüros.
- Konzeptions- und Schulungsworkshops.
- Review der Arbeitsprozesse und BITV-Tests von Benutzerschnittstellen (je nach Arbeitsprozesse / Benutzerschnittstellen / Ausgabeformat ggf. andere Testverfahren).
- Konzeption und Entwicklung barrierefreier Anleitungen zum Prozessablauf und ggf. zur Softwarenutzung.

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.

### **3.1.2 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.

### 3.1.3 Mittel- und langfristige Sicherung eines verbesserten Betriebs der Lösung

Die vielfältigen und komplexen Anforderungen der größten Kommune in Deutschland umzusetzen und mehr als 6 Mio. Buchungen, rd. 200.000 Bestellungen und rd. 700.000 Eingangrechnungen von 13 Referaten und mehreren hundert Stiftungen und Betrieben gewerblicher Art abzuwickeln, 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.

## 3.2 Nutzen / Kosten - Prognose für das Programm digital/4finance

Das Gesamtprogramm hat, wie im Folgenden dargestellt, eine deutlich positive Nutzen-Kosten-Prognose.

### 3.2.1 Wertbeiträge digital/4finance

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 einhergehenden 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 Plattform:** Eine moderne, digitale Plattform ermöglicht die Bereitstellung von neuen Services die sich besser an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientieren (z.B. Bürgerkonto, einheitliche intuitive Benutzeroberflächen).
- **Moderner Arbeitsplatz / Benutzerfreundlichkeit / Arbeitgeberattraktivität:** Eine neue zeitgemäße Benutzeroberfläche erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglicht mobiles Arbeiten. Dies hat positive Effekte auf Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden und stärkt das Image der Landeshauptstadt als moderne attraktive Arbeitgeberin.  
Die Einarbeitungskomplexität wird reduziert und die Fluktuation gemindert.
- **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) <sup>1</sup> 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.

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 attraktive Ar-

1 European Public Sector Accounting Standards / Europäische Rechnungsführungsnormen für den öffentlichen Sektor

beitgeberin sein als auch Prozesse soweit wie möglich standardisieren und automatisieren.

### **3.2.2 Erste Wirtschaftlichkeitsbetrachtung digital/4finance**

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

Das Programm digital/4finance hat hierzu für eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eine externe Beratung beauftragt. Diese hat eine werthebelbasierte Bewertung der Kosten/Nutzen-Relation erarbeitet und in Relation zu der Handlungsoption eines deutlich späteren Wechsel auf eine neue Plattform gestellt.

Anhand der Werthebel

- Prozessvereinfachung und -standardisierung,
- Digitalisierung und Automatisierung,
- integrierte Planung und Umsetzung,
- einfache Erweiterbarkeit und Anpassbarkeit der Anwendung,
- digitale Service Plattform,
- moderner Arbeitsplatz und Benutzerfreundlichkeit
- Bessere Entscheidungen
- Arbeitgeberattraktivität
- Betrugserkennung
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien

wurden qualitative und quantitative Nutzenvorteile für den Betrachtungszeitraum 2020 bis 2035 betrachtet und bewertet.

Wie in der Anlage 3 dargestellt, wird ein quantitativer Nutzenvorteil von 67,1 Mio Euro für diesen Betrachtungszeitraum angenommen.

Des Weiteren werden Projektkosten in Ansatz gebracht, die aufgrund des Programms digital/4finance nicht oder nur vermindert anfallen. Diese werden mit 30 Mio Euro angegeben.

Darüber hinaus wurden die Zusatzkosten ermittelt, die ein Weiterbetrieb des aktuellen SAP -Systems verursachen würde.

Diese wurden aufgegliedert in

- Risikokosten  
Das Betriebsrisiko wird als Ausfallrisiko betrachtet und berechnet sich aus der

Ausfallwahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß.

Die Kosten enthalten unproduktive Zeiten, die durch Überstunden kompensiert werden müssen und Reparaturkosten.

Aufgrund der technischen Veralterung, Abnahme der verfügbaren Wissensträger und steigender Systemkomplexität wird angenommen, dass das Betriebsrisiko jedes Jahr mit einem exponentiellen Wachstumsfaktor steigt.

- **Wartungskosten**

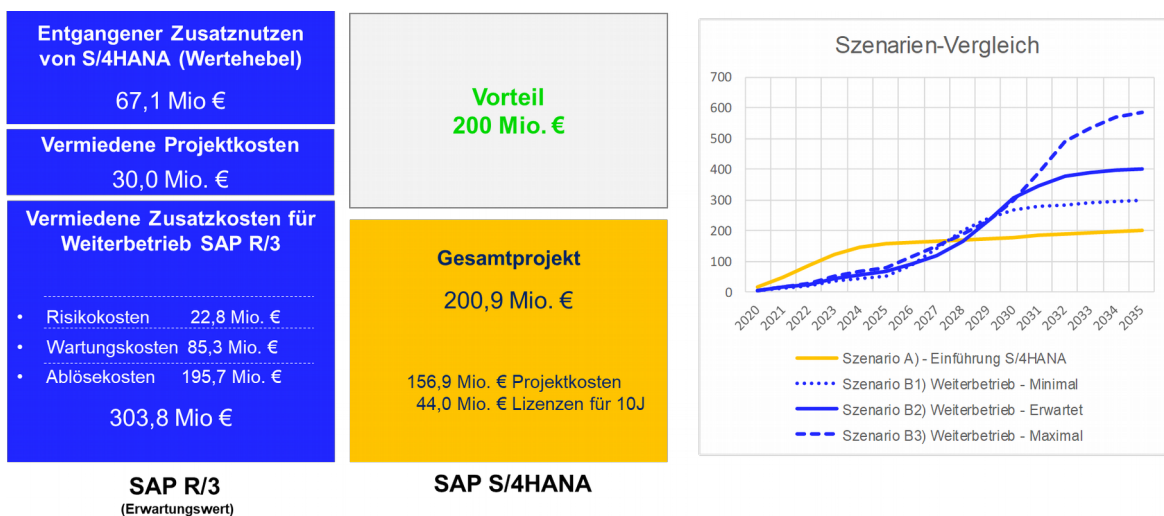
Es wurden zwei alternative Methoden zur Abschätzung der Kosten für die Eigenentwicklung der fehlenden Wartungspakete entwickelt und der Mittelwert verwendet

- Methode 1: Abschätzung des Entwicklungsaufwandes von den Lizenz-/Wartungskosten der SAP ausgehend
- Methode 2: Abschätzung des Entwicklungsaufwandes von der jährlichen Anzahl der Wartungsarbeiten in der Vergangenheit ausgehend

- **Ablösekosten**

Ausgehend von der Annahme, dass ein Weiterbetrieb über 2030 hinaus unabhängig vom Aufwand nicht mehr möglich ist, weil z.B. benötigte Hard- und Softwarekomponenten nicht mehr beschafft und betrieben werden können, wurde eine Ablösung der dann unabhängig vom getriebenen Aufwand nicht mehr betreibbaren Lösung für 2030 angenommen.

Dem wurden die Programmkosten und die Betriebskosten bis 2035 gegenüber gestellt. Die Gegenüberstellung des vorgeschlagenen Programms und der Variante Ablösung SAP ECC 6.0 (aktuell im Einsatz befindliches SAP-System) erst im Jahr 2035 ergibt folgendes Bild



Der rechtzeitige Wechsel auf S/4HANA wie im Programm digital/4finance vorgeschlagen, hat gegenüber der Variante später Wechsel im Betrachtungszeitraum einen monetären Vorteil von ca. 200 Mio Euro.

### 3.2.3 Benchmark digital/4finance – Vergleich mit anderen

Gleichzeitig wurde versucht, die Aufwände des Programms digital/4finance mit Programmaufwänden anderer Körperschaften und Firmen die auf S/4HANA umstellen oder schon umgestellt haben, zu vergleichen und so die Validität der Planungen und des Programmvorgehens zu prüfen.

Hierzu wurde im Rahmen des Städtetages bei den **Großstadtkämmerern** der aktuelle Stand der eigenen Planungen für S/4HANA abgefragt. Derzeit existieren jedoch noch keine Vergleichsprojekte die bereits eine belastbare Kostendarstellung zur Verfügung stellen könnten. Um im weiteren Verlauf des Programms einen Austausch sicherzustellen wird derzeit eine Arbeitsgruppe im Städtetag initiiert. Resultierende Ergebnisse fließen dann unmittelbar in das Programm ein.

Gleichzeitig wurde eine Anfrage an die **Deutschsprachige SAP Anwendergruppe e.V.** (DSAG) gestellt, um das Feedback der über 3600 Mitgliedsfirmen abzufragen. Hier waren keine Unternehmen bereit, interne Planungen preis zu geben oder Zahlen zu nennen.

Darüber hinaus wurde **SAP SE, accenture Plc und Lextra GmbH** gebeten Vergleichszahlen aus ähnlichen Projekten zur Verfügung zu stellen. Auch hier existieren keine Zahlen die für eine Veröffentlichung autorisiert wurden.

Auch ein Blick in die aktuellen Projekte der **Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften** verlief ergebnislos, weil hier noch keine ausreichenden Planungen vorhanden sind.

In Summe wird der zwingend notwendige Wechsel der IT mit signifikanten monetären und nicht-monetären Effekten unterstützt. Eine Vergleichsbasis für die Kosten existiert derzeit noch nicht.

## 3.3 Umsetzungskonzeption & Programmstruktur digital/4finance

### 3.3.1 Prototypbasierte Vorgehensweise

Um die Ziele des Programms zu erreichen und die Potenziale einer Neuimplementierung optimal auszuschöpfen sind die **zentralen, erfolgskritischen Ansätze** des Programms digital/4finance

- die Erstellung eines Prototyps aus Best-Practice Prozessen sowie
- der Einsatz der Methodik SAP ACTIVATE.

### **3.3.1.1 Erstellung eines Prototyps aus Best-Practice Prozessen**

Eine der aufwändigsten und damit langwierigsten und teuersten Phasen eines Projekts ist die Anforderungserhebung, die oftmals mit einer Erhebung der IST-Situation, einer Beschreibung und Abstimmung der SOLL-Situation und dann mit einem Abgleich der Differenz stattfindet. Das Vorgehen wird dadurch erschwert, dass IST- und SOLL-Situation meist nur auf Papier und in Dokumenten niedergelegt sind, was das Verständnis und die Abstimmung sehr erschwert.

Der im Programm verfolgte – und auch durch die SAP ACTIVATE (siehe Punkt 3.3.1.2) unterstützte – Ansatz ist, einen Prototyp zu erstellen, in dem die Geschäftsprozesse schon zum „Anfassen“ (Zeigen, Vorführen, Durchspielen) enthalten sind.

Die Geschäftsprozesse sind dabei explizit als „Best Practice“ Geschäftsprozesse implementiert, d.h. sie entsprechen den Vorgaben und Richtlinien des Herstellers (sind also „standard-konform“) und repräsentieren in der Art und Umsetzung das, was der Hersteller SAP anderen vergleichbaren Unternehmen (in unserem Fall Kommunen) als eine „Muster-Lösung“ zur Umsetzung empfehlen würde.

Die Erstellung dieses Prototyps ist – trotz der großen Anzahl zu modellierender Prozesse – sehr kosteneffizient, da auf die in S/4HANA existierende, vorgefertigte Best Practice Prozess-Sammlung zurückgegriffen werden und passende Prozesse „einfach geladen“ werden können.

Zudem werden bestehende LHM-Prozesse direkt oder angepasst in den Prototyp übernommen, sofern sie die o.a. Kriterien bzgl. Standardkonformität bzw. Best-Practice Eigenschaft erfüllen.

Nur für den Fall, dass seitens SAP keine vormodellierten Prozesse zur Verfügung stehen (z.B. für kommunale Besonderheiten) und auch die LHM Prozesse nicht den Anforderungen genügen, müssen die Prozesse vollständig neu designed und implementiert werden. Hier sind Abstimmungen mit anderen Kommunen vorgesehen um sicherzustellen dass tatsächlich „Best Practice“-Prozesse für die öffentliche Hand umgesetzt werden.

Der prototypische Ansatz ist zudem ein sehr effizientes und effektives Vorgehen, das die betroffenen Fachbereiche größtmöglich entlastet, da sie nicht erst in einer aufwändigen IST-Erhebung und anschließenden SOLL-Modellierung einbezogen werden.

Sie können Ihre Wünsche und Anforderungen in effizient durchgeführten Workshops (Fit-/Gap-Workshops) sehr konkret an einem „funktionierenden“ Prototyp spiegeln, so dass dann lediglich die notwendigen Abweichungen beschrieben und teilweise unmittelbar im Prototyp verändert werden.

### **3.3.1.2 Einsatz der Methodik SAP ACTIVATE**

Die SAP ACTIVATE Methode ist die bewährte, wiederholbare und erfolgreiche Projektmethodik für die Implementierung und Aktualisierung von SAP-Lösungen, die Risiken minimiert und die Gesamtaufwände und -kosten der Implementierung reduziert.

Für die einzelnen Phasen und Aktivitäten der Methode ACTIVATE sind eine Vielzahl vorgefertigter Vorlagen und Ergebnistypen vorhanden (z.B. modellierte Geschäftsprozesse,



Konfigurationen, Testfälle, Dokumentationen), **die unmittelbar verwendet** oder mit – im Vergleich zur Neu-/Ersterstellung – **stark verringertem Aufwand angepasst** werden können. Beispielsweise können z.B. die vordefinierten Best-Practice Prozesse bei der Erstellung des o.a. Prototyps verwendet werden.

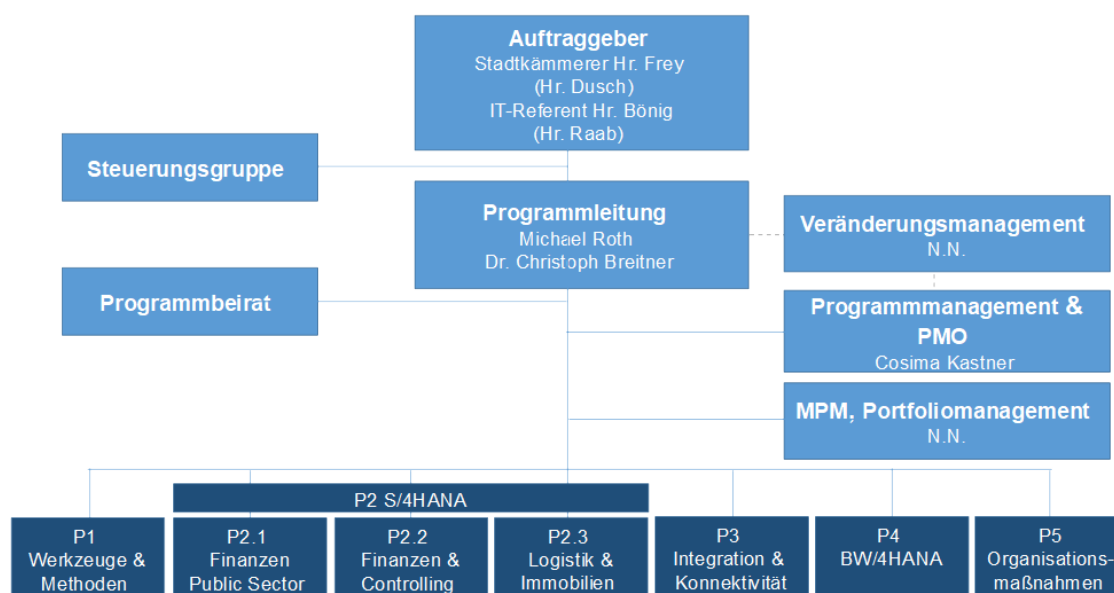
Der Einsatz der Methode SAP ACTIVATE wurde von der Steuerungsgruppe des Programms (s.a. Abschnitt 4.1.3) grundsätzlich freigegeben.

Selbstverständlich werden auch bei einer Durchführung gemäß SAP ACTIVATE die zentralen Dokumente des Prozessmodells IT-Service bereitgestellt, die z.B. die Konformität zur Designvorgabe IT-Sicherheit bzw. zur Designvorgabe Sozialverträglichkeit nachweisen und daher für den Einsatz und die Freigabe der Anwendung notwendig sind. Zusätzlich werden neben der IT- und Datensicherheit sowie dem Datenschutz auch die **Benutzbarkeit (Usability)** und die **Barrierefreiheit** explizit von Beginn an mitgedacht und kontinuierlich mitberücksichtigt.

Auch wurde im Rahmen der bisherigen Programmarbeit ein Mapping der Aktivitäten und Ergebnisdokumente des LHM Prozessmodells IT-Service auf die Methode SAP ACTIVATE erstellt. Das Ergebnis ist, dass die wesentlichen Aktivitäten und Ergebnisse des Prozessmodells IT-Service auch in SAP ACTIVATE enthalten sind und daher als eine für SAP „maßgeschneiderte“ (getailorte) Version des Prozessmodells angesehen werden kann.

### 3.3.2 Programmstruktur digital/4finance

Der Programmaufbau orientiert sich an den städtischen Rahmenvorgaben für Projekte inklusive der erforderlichen Gremien und Unterstützungsstellen und beinhaltet aktuell 5 Projekte.



### 3.3.2.1 Umsetzungsprojekte innerhalb des Programms

Das Programm gliedert sich zum Start in die folgenden 5 Projekte:

- Projekt 1: Werkzeuge & Methoden
- Projekt 2: S/4HANA
- Projekt 3: Integration & Konnektivität
- Projekt 4: BW/4HANA
- Projekt 5: Organisationsanpassungen

#### Projekt 1: Werkzeuge & Methoden

Das Projekt schafft als Querschnitt den methodischen und technischen Rahmen für die übrigen Projekte.

Inhalt des Projekts sind insbesondere:

- Methodische und architektonische Vorgaben für das Programm.
- Aufbau des Solution Manager 7.2<sup>2</sup> als zentrale Management-Plattform für die strukturierte, automatisierte und effiziente Verwaltung der SAP-Anwendungslandschaft vom Design über Tests und den Betrieb bis hin zu Optimierungen und der Umsetzung neuer Anforderungen.
- Planung und Aufbau der SAP Systeme, Einbindung in die Infrastruktur, Anbindung von Testsystemen
- Erstellen und Umsetzen des User-Experience-Konzepts und Bereitstellen der hierfür erforderlichen Komponenten.

Das Projekt ist im 2. Quartal 2019 gestartet.

#### Projekt 2: S/4HANA

Das Projekt bildet einen Schwerpunkt im Programm. Das Projekt 2 S/4HANA hat die Ablösung des SAP ERP durch SAP S/4HANA und das Redesign und Neuimplementierung der Prozesse der drei Geschäftsprozessbereiche Finanzen, Logistik und Immobilien zum Inhalt.

Das Projekt 2 gliedert sich in drei Teilprojekte:

- P 2.1 - Finanzen Public Sector: Schwerpunkt sind die Besonderheiten der Finanzprozesse für die öffentliche Verwaltung.
- P 2.2 Finanzen & Controlling: Finanz- und Controllingprozesse, die nicht spezifisch für die öffentliche Verwaltung gestaltet werden müssen

<sup>2</sup> Sammlung von Werkzeugen, Inhalten und Services die von der SAP zur Unterstützung der Einführung und des späteren Betriebs ihrer Unternehmensapplikationen angeboten wird

- P 2.3 Logistik & Immobilien: Hierunter fallen die gesamten Einkaufsprozesse inklusive der Integration bzw. Ablösung des SRM-Systems und SRM-Katalogs, die Prozesse der Instandhaltung, die Vertriebsprozesse, Lagerhaltungen und Immobilienprozesse.

Ein Kernelement des Projekts P2 ist dabei die Entwicklung des eingangs geschilderten Best-Practice Prototyps. Ziel des Prototyps ist es, eine „Blaupause“ für SAP-Implementierungen für die öffentliche Verwaltung zu schaffen, die gleichzeitig auch seitens SAP als „Standard-“ bzw. „Referenzimplementierung“ akzeptiert ist.

Das Projekt wurde im 2. Quartal 2019 gestartet.

### **Projekt 3: Integration & Konnektivität**

Im Projekt 3 wird die Kommunikation der Systeme innerhalb und außerhalb der SAP-Landschaft bearbeitet. Dies beinhaltet sowohl die notwendige Anpassung der bestehenden Schnittstellen als auch die Bereitstellung neuer Schnittstellen insbesondere auch zur Unterstützung der Digitalisierungsmöglichkeiten für Prozesse und Fachverfahren, die auf das zentrale SAP-System zugreifen wollen.

Inhalt des Projekts sind daher insbesondere:

- Design und Implementierung der Schnittstellen zwischen SAP-Komponenten und von und zu nonSAP-Komponenten.
- Konzeption und Integration des zentralen Stammdatenmanagements (SAP MDG) in die IT-Landschaft der LHM. Perspektivisch kann SAP MDG stadtweit als zentrale Stammdatenzentrale für alle Geschäftspartnerdaten entwickelt werden.

Die Arbeiten im Projekt 3 beginnen voraussichtlich im 4. Quartal 2020.

### **Projekt 4: BW/4HANA**

Das Projekt 4 BW/4HANA befasst sich mit der Ablösung des bestehenden SAP Business Warehouse (BW) durch SAP BW/4HANA.

Schwerpunkt ist dabei der Aufbau eines Managementreportings auf strategischer Ebene und der Bereitstellung aktueller Visualisierungskomponenten wie z.B. SAP Analytics Cloud.

Das Projekt 4 startet voraussichtlich im 1. Quartal 2022.

### **Projekt 5: Organisationsanpassungen**

Das Projekt P5 Organisationsanpassungen beschäftigt sich mit der Identifizierung und Ausgestaltung von Organisationsanpassungen, die aufgrund geänderter Prozessabläufe sinnvoll bzw. notwendig erscheinen. Ein weiterer wichtiger Auslöser für solche Anpassun-

gen sind die Auswirkungen die mit dem Programm einhergehenden bzw. von ihm initiierte digitale Transformation.

Ein wichtiger Teilaspekt dieses Projekts ist daher auch, die betroffenen Organisationseinheiten im Hinblick auf den Umgang mit den Auswirkungen der digitalen Transformation zu beraten und zu coachen.

Die Arbeiten im Projekt P5 beginnen voraussichtlich im 4. Quartal 2020.

### **3.3.3 Programmorganisation**

Die stadtweite Digitalisierung der Finanzprozesse ist eine gemeinsame fachliche Aufgabe der Stadtkämmerei und des IT-Referates (RIT), das die technische Koordination von SAP sowie die Unterstützungsleistungen für digitale Prozesse erbringen wird. Da das Programm insgesamt ein Vorhaben von erheblichen stadtweiten Auswirkungen ist, ist eine sehr enge Kooperation von SKA und RIT entscheidend, um das Thema in allen Belangen erfolgreich umsetzen zu können.

Die Durchführung des Programms wird daher gemeinsam durch die Stadtkämmerei und das IT-Referat verantwortet. Auftraggeber sind der Stadtkämmerer sowie der IT-Referent. Die Programmleitung wird gemeinsam durch einen Mitarbeiter der Stadtkämmerei und einem Mitarbeiter des IT-Referats übernommen.

Die Organisation des Programms besteht im Wesentlichen aus der Steuerungsgruppe (entspricht Lenkungsreis), einem Programmbeirat, der Programmleitung, einem Programmmanagement & PMO, Veränderungsmanagement, Multiprojektmanagement sowie den Projektleitungen der einzelnen Projekte.

Die **Steuerungsgruppe (StGr)** stellt die höchste Instanz in der Programmorganisation dar und trägt die Verantwortung für das Gesamtprogramm. Sie ist für das Programm das stadtweite operative Beschluss-, Meinungsbildungs-, Informations-, Abstimm- und Eskalationsgremium.

Die Vertreterinnen und Vertreter der Steuerungsgruppe setzen sich zusammen aus den Auftraggebern, dem Stadtkämmerer und IT-Referent, den jeweiligen Stellvertretungen und weiteren Entscheidern aus der SKA und dem RIT sowie dem Gesamtpersonalrat (GPR). Den Vorsitz haben die Auftraggeber.

Bei Entscheidungen, welche die Prozesseignerschaft des Kommunalreferates betreffen (mfm-Prozesse) werden Teilnehmerinnen / Teilnehmer aus dem Kommunalreferat geladen, welche Stimmrecht erhalten. Das Kommunalreferat ist für die mit mfm-Abschluss vereinbarten Abstimmungen bei übergreifenden Immobilienprozessen zuständig.

Bei Entscheidungen, welche die Prozesseignerschaft des Direktoriums betreffen (Beschaffungsprozesse) werden Teilnehmerinnen / Teilnehmer des Direktoriums geladen, welche Stimmrecht erhalten.

Die Programmleitungen nehmen regelmäßig an den Sitzungen der Steuerungsgruppe teil, jedoch ohne Stimmrecht. Bei Bedarf können weitere Personen, ohne Stimmrecht, zu den Sitzungen geladen werden, u.a Vertreterinnen und Vertreter aus dem Revisionsamt, die / der Datenschutzbeauftragte der LHM, Projektleitungen und das Veränderungsmanagement.

Der **Programmbeirat (PrBr)** fungiert als stadtweites Meinungsbildungs-, Informations-, Abstimm- sowie Eskalationsgremium auf Ebene der Projekte des Programmes. Er dient zugleich als programmbezogenes Unterstützungsgremium, das Empfehlungen für Fragestellungen oder Entscheidungspunkte des Programms verabschieden kann, welche der Steuerungsgruppe digital/4finance zur abschließenden Entscheidung vorgelegt werden.

Der Programmbeirat setzt sich zusammen aus den beiden Programmleitungen SKA und RIT, den jeweiligen Projektleitungen, den Vertreterinnen und Vertretern der Prozessowner- und Auftraggeberreferate (SKA, DIR, KOM, RIT) und der Nutzerreferate, der CCoE-Leitung bei ITM, dem Kassenverwalter und Vertreterinnen und Vertretern des GPR und der / dem stadtweiten Datenschutzbeauftragten. Den Vorsitz hat die Programmleitung. Ständiger Gast ist das Revisionsamt. Bei Bedarf können themenspezifisch weitere Personen eingeladen werden, z.B. Vertreterinnen und Vertreter der Eigenbetriebe, Teilprojektleitungen, Fachexperten etc..

Die **Programmleitung** trägt die Verantwortung für das Programm. Sämtliche Projekte sind der Programmleitung berichtspflichtig. Alle Freigaben sind über die StGr von der Programmleitung einzuholen. Die Programmleitung erstellt bzw. wirkt mit bei der Definition der Projekte, Zielformulierungen und Planungen, steuert die Projekte und managed Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitspakete bzw. Ergebnisse. Die Programmleitung stellt sicher, dass der Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den beteiligten Stakeholdern der Projekte bzw. des Programms erfolgt. Die Programmleitung berichtet in regelmäßigen Intervallen an die StGr.

Das **Programmmanagement & PMO** dient als unterstützende und beratende Einheit für die Programmleitung bzw. die Projektleitungen und übernimmt PMO- und Controlling- Tätigkeiten (u.a. Erstellung von Plänen und Berichten zu Kosten, Risiken und Projektfortschritten). Hier sind insbesondere auch das Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement angesiedelt. Auch soll hier eine zentrale Anlaufstelle „Legal Compliance“ geschaffen werden, um die im Rahmen der Verschlinkung und Standardisierung zu erwartenden auftretenden Fragestellungen nach Gesetzeskonformität entsprechend schnell und belastbar beantworten zu können.

Durch das **Multiprojektmanagement** soll zum einen die Synchronisation und enge Verzahnung mit den parallel laufenden – insbesondere SAP-lastigen – Projekten wie z.B. CAFM, PSCD, BauPMS aber auch den „neuen“ Programmen neoIT und neoHR sowie den Vorhaben der Digitalisierungsinitiative sichergestellt werden.

Zum anderen wird durch die Verbindung zum stadtweiten Portfoliomanagement eine enge Abstimmung mit der IT-Vorhabensplanung etabliert, um z.B. Abhängigkeiten und Ressourcenkonflikten frühzeitig begegnen zu können.

Die **Projektleitung** der Projekte P1 – P5 besitzen die gleichen Aufgaben und Verantwortungen wie die Programmleitung bezogen auf das zu verantwortende Projekt. Sie erstellt die Feinplanung ihres jeweiligen Projekts und managed die Durchführung der Arbeitspakete. Die Projektleitung berichtet in regelmäßigen Intervallen an die Programmleitung. Bei Bedarf nimmt die Projektleitung an Sitzungen der Steuerungsgruppe bzw. des Programmbeirats teil.

Dem **Veränderungsmanagement** wird auch im Programm digital/4finance eine zentrale Rolle und Verantwortung zuteil. Mit der Vision, Standards für moderne wie effiziente Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse und damit sowohl Vorreiter als auch Wegbereiter für die digitale Stadtverwaltung der Zukunft zu sein, werden gleichermaßen Erwartungen wie auch Befürchtungen und Ängste einhergehen.

Wichtig für den Erfolg des Redesigns der Geschäftsprozesse sowie der sich eventuell daraus ergebenden Organisationsanpassungen ist, dass diese Aktivitäten von Beginn an durch ein Veränderungsmanagement begleitet werden. Die Erwartungen, Befürchtungen und Ängste der Stakeholder müssen identifiziert und anschließend gemanagt werden. Bei jeder Veränderung entstehen – offen oder verdeckt – Widerstände, diese müssen sichtbar gemacht und gezielt abgebaut werden.

Eine gute Kommunikation mit allen Beteiligten sowie deren Qualifizierung und Einbindung im Prozess sind daher wesentliche und relevante Aufgaben.

Das Veränderungsmanagement arbeitet dabei eng mit dem Programmmanagement & PMO sowie dem Projekt P5 – Organisationsanpassungen zusammen.

### **3.3.4 Kommunikation und Mitwirkung**

Wie mehrfach ausgeführt kommt dem Veränderungs- und Wissensmanagement auf Grund der Größe des Programms, der vielfältigen Betroffenheiten und der umfassenden Neukonzeption der Geschäftsprozesse eine besondere Bedeutung zu.

Deshalb ist eine umfassende stadtweite Beteiligung und Mitwirkung vorgesehen.

Neben der Einbindung bei der Grobvalidierung, den strukturierten Workshops zur Erhebung der Anforderungen und dem Abgleich mit den Standardprozessen aus dem Prototyp (FIT-GAP-Workshops) soll eine permanente Einbindung und Kommunikation erfolgen.

Hierzu wird aktuell ein ausführliches Kommunikations- und Wissensmanagementkonzept erarbeitet. In diesem werden u.a. detailliert die Zielgruppen erhoben sowie Maßnahmen zur Einbindung entwickelt, welche den Zielgruppen zugeordnet werden.

Das Konzept wird in die genannten Programmghremien eingebracht und dort abgestimmt.

### 3.4 Zeitplanung

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über den geplanten Ablauf des Programms.

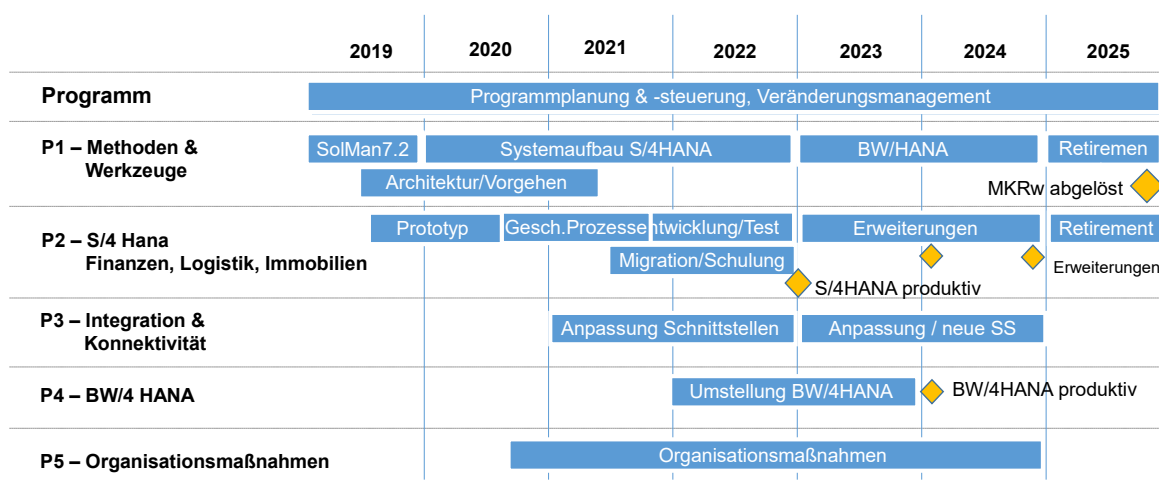
Die zeitliche Abfolge ist dabei so geplant, dass in den Jahren 2020 bis 2022 das S/4HANA-System fachlich, prozessual und technisch bereitgestellt wird.

Der Produktivstart ist zum 01.01.2023 terminiert.

Zeitlich versetzt startet 2022 die Konzeption und Realisierung des Managementreporting im BW/4HANA. Hier ist der Produktivstart zum 01.01.2024 geplant.

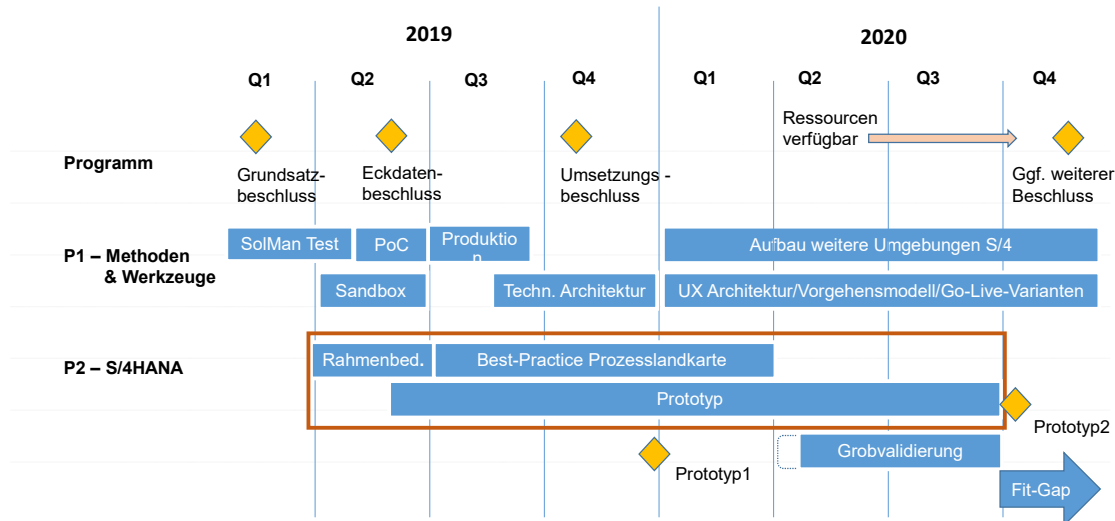
Für 01.01.2024 und 01.01.2025 sind weitere Ausbaustufen des S/4HANA insbesondere im Kontext der weiteren Digitalisierung geplant.

2025 wird dann genutzt um die Altsysteme aus der Produktion zu nehmen und rechtskonform stillzulegen.



In den nächsten zwei Jahren liegt der Fokus auf der Erstellung eines Prototyps. Dieser wird auf der Basis von Best-Practise-Prozessen der SAP, vorliegenden LHM-Geschäftsprozessdokumentationen und punktuellen Neudefinitionen der Geschäftsprozesse mit Fokus auf Standardisierung und Automatisierung gebaut. Anschließend erfolgt die detaillierte Anforderungsklä rung mit den Fachbereichen, mit Fokus darauf, welche Lücken zum funktionalen Prototyp bestehen (sog. FIT/GAP Workshops). Dieses Vorgehen ist wesentlich effizienter und für die betroffenen Fachbereiche ressourcenschonender als eine herkömmliche IST-Analyse der Anforderungen, Beschreibung der SOLL-Anforderungen auf der grünen Wiese und anschließender Prüfung der Umsetzbarkeit und das Designen der Lösung.

In folgender Grafik werden die Detailschritte bis Ende 2020 dargestellt:



Wie beim Vorgehen dargestellt, wird durch das prototypische Vorgehen ein effizientes Umsetzen mit größtmöglicher Entlastung der Verwaltung ermöglicht. In der o.a. Grobvalidierung erfolgt selbstverständlich die Einbindung der Fachexperten/ der Prozessowner. In den daran anschließenden effizient durchgeführten Workshops (Fit-/Gap-Workshops) werden sehr konkret Anforderungen an dem „funktionierenden“ Prototyp gespiegelt, notwendige Abweichungen beschrieben und teilweise unmittelbar im Prototyp verändert.

### 3.5 Erfolgsfaktoren, Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken

#### 3.5.1 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 unterschiedliche 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 dem zuständigen Gremium 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.

### 3.5.2 Chancen und Risiken

Ein Programm dieser Größe und Komplexität mit stadtweiter Betroffenheit bietet zahlreiche Chancen. Diese wurden in Punkt 3.2. dargestellt.

Es ist aber auch, wie jedes Programm dieser Dimensionen mit z.T. signifikanten Risiken behaftet. Gerade im SAP-Umfeld sind eine Reihe von Berichten über große Umstellungsprogramme zu finden, die beträchtliche Zeit- und/oder Budgetausweitungen aufwiesen oder sogar gescheitert sind.

Aus diesem Grund wurde bereits nach dem Grundsatzbeschluss mit dem Aufbau des Risikomanagements für das Programm begonnen.

Aktuell werden die kritischen Risiken erhoben, Gegenmaßnahmen entwickelt und Risikoverantwortliche definiert.

In der Ersterhebung wurden u.a. folgende wesentliche Risiken identifiziert:

- die technische Bereitstellung verzögert sich und damit das Programm oder wesentliche Projekte/Teilprojekte der Softwarebetrieb erfolgt zwangsweise ohne Herstellerwartung
- die Vereinfachung von Prozessen wird verfehlt die Standardisierung kann nicht/zu wenig umgesetzt werden
- es entstehen fachliche und/oder prozessuale Qualitätsverluste
- neue/geänderte fachliche Anforderungen führen zu Verzögerungen und/oder Mehraufwendungen im Programm (und/oder den Projekten/Teilprojekten)
- Notwendiges Wissen, Erfahrung und Kenntnis stehen (insbesondere nach den Kürzungen im Rahmen des Eckdatenbeschlusses) nicht/nicht in erforderlichem Umfang/nicht in erforderlicher Qualität zur Verfügung
- Verzögerungen, Probleme und/oder Scheitern von Ausschreibungs- und Stellenbesetzungsverfahren
- Notwendiges Wissen, Erfahrung und Kenntnis können nicht/nicht in erforderlichem Umfang und Qualität und/oder nicht zeitgerecht extern erworben/kompensiert werden
- Externes Wissen kann nicht/nicht in ausreichendem Umfang an Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Landeshauptstadt transferiert werden
- auf von außen initiierte umfangreiche Änderungen (Change Requests) kann mangels Budget nicht adäquat reagiert werden
- geringe/mangelnde Unterstützung, Widerstände, Ängste, Konflikte und Blockaden von Stakeholdern
- unzureichende, inadäquate Adressierung von Stakeholdern
- fehlende, zu geringe Veränderungsbereitschaft/-offenheit der Organisation und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- unauflösbare und/oder versteckte Zieldivergenzen innerhalb des Programms und/oder der Projekte/Teilprojekte
- Demotivation und Frustration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Doppelbelastung (Programm- und Linienarbeit) und mangelnde Perspektiven

Wichtig für den Programmerfolg ist, dass Chancen und Risiken von Beginn an durch ein adäquates, systematisches und klares Risikomanagement und das Programm insbesondere auch durch ein intensives, umfangreiches Veränderungsmanagement begleitet werden. Die Erwartungen, Befürchtungen und Ängste der Stakeholder müssen identifiziert und anschließend gemanagt werden. Hier gilt es, die Organisation auf die Veränderungen

vorzubereiten und eine Veränderungsbereitschaft zu etablieren bzw. zu befördern.

### **3.6 Ressourcenbedarf zur Durchführung des Programms**

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 kann das Programm, auf Grund der zeitlichen Abhängigkeiten, auch Auswirkungen auf laufende Projekte im SAP-Bereich wie z.B. PSCD, CAFM haben, wenn bei diesen Projekten die beschlossenen Zeitschienen nicht eingehalten werden. Darüber hinaus gibt es Wechselwirkungen mit der SAP-Strategie.

Neben den internen Aufwänden zur eigentlichen **Umsetzung des Programms** (siehe Abschnitt 3.6.1) entstehen auch **Aufwände in den Fachbereichen der Referate** (siehe Abschnitt 3.6.2).

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

Die geschätzten internen Ressourcenbedarfe fallen zeitlich befristet an.

Zusätzlich werden noch in erheblichem Umfang externe Ressourcen benötigt (siehe Abschnitt 3.6.3).

#### **3.6.1 Interne Ressourcenbedarfe zur Umsetzung des Programms**

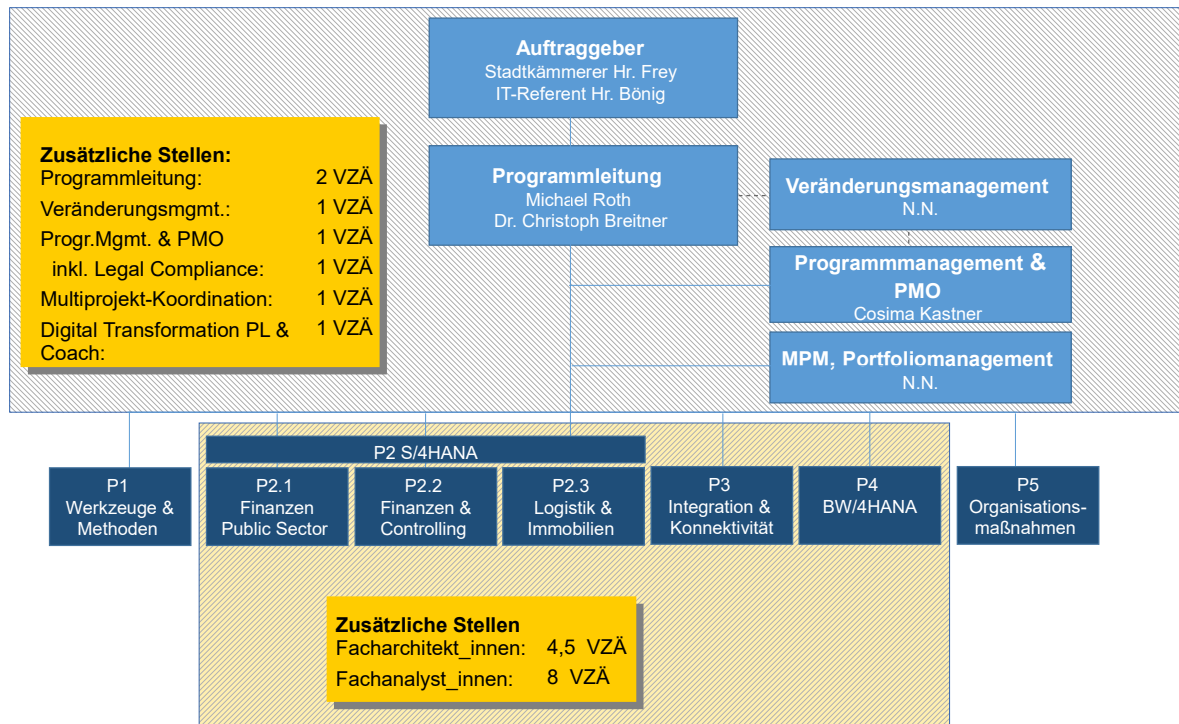
Für die eigentlichen im Rahmen des Programms zu leistenden Aufwände für das Design, Customizing, Programmierung etc. der neuen Prozesse und der neuen technischen Plattform sind Ressourcen für das Programm selbst erforderlich.

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

Dies ermöglicht eine zeitnahe Bereitstellung der erforderlichen Kapazitäten mit dem erforderlichen Know-How sowohl auf der fachlichen Seite im Hoheitsbereich und im RIT 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 die Stadtkämmerei und im RIT Stellenschaffungen vorgesehen sind.



Aufgrund des sehr angespannten Arbeitsmarkts kann davon ausgegangen werden, dass **erfahrene und ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** von intern oder außerhalb der Stadt **nicht 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 (SKA und RIT) vorgesehen. Diese werden ergänzt durch externe Beratung und Kapazitäten von it@M (beides unter Sachkosten aufgeführt).

Die Stellen sind wie dargestellt zu großen Teilen 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.

### **3.6.2 Interne Ressourcenbedarfe zur Kompensation der Mitarbeit der Fachbereiche**

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 Mitwirkungsbedarf 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 notwendigen 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 Projektssystem, 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 **Anzahl und Anpassungsbedarf** („Modernisierungsbedarf“) der **verantworteten Geschäftsprozesse** berücksichtigt werden.

Das Kommunalreferat verantwortet die Immobilienprozesse (mit den mit Abschluss des mfm-Projektes vereinbarten Abstimmungen ), 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 sowie der im Eckdatenbeschluss erfolgten Vorgabe zur Reduzierung, **32,0 VZÄ** befristete Stellen (davon 25 Stellen befristet von 2020-2024 und 7 Stellen befristet von 2020-2025) vorgesehen.

Seitens der Fachreferate wurde die dringende Bitte geäußert, bei den Stellenbewertungen die Möglichkeit nach einer adäquaten Bewertung zu schaffen, um trotz des aktuellen Arbeitskräftemangels am Arbeitsmarkt entsprechende Bewerberinnen und Bewerber für die angebotenen Stellen finden zu können.

Als Durchschnittswert wurde daher der Stellenwert „A12“ 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.

### 3.6.3 Externe Unterstützung

Um einen zügigen Programmstart zu ermöglichen und das Risiko für die Umsetzung zu minimieren, ist eine **signifikante Unterstützung durch externe Ressourcen** eingeplant.

Begründet ist der Einsatz zum einen dadurch, dass das erforderliche **interne Personal nicht vorhanden** ist, da dieses zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes sowie die Mitwirkung in laufenden Projekten bemessen und erforderlich ist. Da es sich bei der Einführung von S/4HANA zudem um eine neue technologische Basis handelt, ist zudem **spezialisiertes Know-How** erforderlich, das nicht im erforderlichen Umfang in der Stadt vorhanden ist bzw. kurzfristig aufgebaut werden kann. Die Bera-

tungsleistungen werden daher auch dazu verwendet, um den Erfahrungsschatz und das Wissen der Beratungskräfte aus anderen Projekten zu nutzen, dieses Wissen in die Konzeption und Realisierung der neuen Lösungen einfließen zu lassen. Dieses **Wissen** soll dann **sukzessive** an die zu rekrutierenden internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **übergeben** werden, Lösungsansätze soweit als möglich gemeinsam erarbeitet und später vom zuständigen Personal weiter bearbeitet werden.

Zum anderen sollen die Beratungsleistungen ggf. bei **kurzfristigen Aufwandsspitzen** die internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Eine dauerhafte Übernahme der Tätigkeiten durch interne Mitarbeiter lohnt sich hier ebenfalls nicht.

Das aktuell beschlossenen und beauftragte Beratungsvolumen in Spotconsultingverträgen (Rahmenverträge über ein bestimmtes Volumen an Beratungsleistungen) ist für die Gesamtdauer des Projektes nicht ausreichend. Es besteht die Notwendigkeit einer Neubeauftragung/ Ausschreibung.

Neben den Beratungsleistungen werden als externe Ressourcen Sachmittel für Dienstleistungen [it@M](#), welche ebenfalls Beratung aber auch Bereitstellung der Hardware und der Lizenzen etc. beinhalten, benötigt.

### 3.7 Konkretisierung Ressourcenbedarfe

#### 3.7.1 Personalbedarf

Nachfolgend wird der zu beantragende Personalbedarf sowohl zur Durchführung des Programms als auch der Kompensation der Beteiligung der Fachreferate dargestellt und zwar unterteilt in den Bedarf der Stadtkämmerei sowie der übrigen Fachreferate.

Personalzuschaltung				
Stellen	Stadtkämmerei	Fachreferate	IT-Referat	Summe
Programmdurchführung	15,5		4,0	19,5
Kompensation	8,0	23,0	1,0	32,0
<b>Summe</b>	<b>23,5</b>	<b>23,0</b>	<b>5,0</b>	<b>51,5</b>

Der in der vorliegenden Beschlussvorlage beantragte Stellenmehrbedarf wurde aufgrund des Eckdatenbeschlusses vom Juli 2019 schon deutlich reduziert und wird für die Fachbereiche zu einer zusätzlichen Belastung zu dem bestehenden Tagesgeschäft bzw. Notwendigkeit zur Priorisierung von bestehenden Aufgaben führen und den internen Know-How Aufbau verzögern.

Sollte sich im Rahmen der weiteren Programmarbeit herausstellen, dass diese Kapazitäten nicht ausreichend sind, wird der Stadtrat zum gegebenen Zeitpunkt gesondert befasst.



Die im Rahmen des Programms zu übernehmenden Aufgaben sind befristet; aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktsituation wird allerdings ein Weiterbeschäftigung der BewerberInnen angestrebt.

Für jede neu einzurichtende Stelle belaufen sich die personenbezogenen Sachkosten für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes auf einmalig 2.000 € und jährlich 800 € pro Arbeitsplatz.

### 3.7.1.1 Personalbedarf in der Stadtkämmerei

In der Stadtkämmerei werden die folgenden befristeten Stellenzuschaltungen für die Umsetzung des Programms bzw. der Kompensation der Mitarbeit der Fachbereiche der Stadtkämmerei notwendig.

Aus heutiger Sicht sollen daher für das **Programm 23,5 VZÄ**, davon

- **22,5 VZÄ befristet von 2020-2025** sowie
- **1 VZÄ befristet von 2020-2024**

eingerrichtet werden.

**Für die Programmdurchführung sind folgende Personalkapazitäten vorgesehen:**

Personalzuschaltung Stadtkämmerei					
Stellen für	VZÄ	Einwertung		von	befristet bis
<b>Programmdurchführung</b>					
Programmleitung	1,0	A16/E15Ü	QE4	01.01.20	31.12.25
Veränderungsmgmt.	1,0	E13	QE4	01.07.20	31.12.25
Legal Compliance	1,0	E14	QE4	01.07.20	31.12.25
Facharchitekt_in	4,5	E14	QE4	01.07.20	31.12.25
Fachanalyst_in	4,0	E13	QE4	01.07.20	31.12.25
Fachanalyst_in	4,0	E12	QE3	01.07.20	31.12.25
<b>Kompensation der Mitarbeit in den Fachbereichen</b>					
Sachbearbeiter_in (PO)*	7,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.25
Sachbearbeiter_in (PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
<b>Summe VZÄ</b>	<b>23,5</b>				

\*) PO=Prozessowner / PN=Prozessnutzer

### Programmleitung (1 VZÄ befristet von 2020-2025)

- Planung, Steuerung, übergreifende Leitung und Controlling aller unter dem Dach des Programms laufenden Projekte und Teilprojekte.

- Sicherung des Informationsflusses zwischen den Projekten und zur Programmleitung
- Programmdokumentation und Vorstellung der Programmergebnisse
- Kommunikation innerhalb der Gremien der LHM, zu anderen abhängigen Programmen und Projekten sowie nach außen.

Diese Tätigkeiten werden aufgrund des gemeinsamen Programmaufbaus zusammen mit der Programmleitung des RIT verantwortet. Die beiden Programmleitungen vertreten sich gegenseitig.

#### **Veränderungsmanagement (1 VZÄ befristet von 2020-2025)**

- Entwicklung und Fortschreibung des Veränderungsmanagements für das Programm digital/4finance.
- Begleitung, Planung, Durchführung und Steuerung der Veränderungsprozesse innerhalb des Programms.
- Aktivitäten, Maßnahmen und Aufgaben, die die im Rahmen des digital/4finance geplanten Veränderungen begleiten und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Veränderungsprozess unterstützen.

#### **Legal Compliance (1 VZÄ befristet von 2020-2025)**

- Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften
- Beratung hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen und Vorgaben

#### **Fachliche Architektur und fachliche Analysetätigkeiten (12,5 VZÄ befristet von 2020-2025)**

- Architekturdesign basierend auf den Prozessanforderungen und fachlichen und technischen Bebauungsplanung
- Durchführung von Anforderungswshops
- Detailliertes Design der fachlichen Prozesse im Bereich Finanzen, Logistik und Immobilienmanagement.
- Unterstützung der technischen Umsetzung und des Testing.
- Anwendungsspezifisches Know-How in den relevanten SAP Modulen, u.a. FI, CO, PSCD, PSM, RE-FX, PS, PPM, MM, PM, WM und MDG.

**Für die Kompensation der Mitarbeit der Fachbereiche als Prozessowner und Prozessnutzer sind folgende Personalkapazitäten vorgesehen:  
Sachbearbeitung (8 VZÄ, davon 7 VZÄ befristet von 2020-2025, 1 VZÄ befristet von 2020-2024)**

- 1 Kompensationsstelle für die Stadtkämmerei als Prozessnutzer:  
Für eine adäquate Einbindung und Mitarbeit der Stadtkämmerei als Nutzerreferat ist eine zusätzliche Ressource erforderlich.
- 7 Kompensationsstellen für die Stadtkämmei als Prozessowner:  
Die Stadtkämmerei in der Rolle Prozessowner ist u.a. für die Bereiche Haushalt, Finanzen, Kassenwesen, Vermögen, Steuer zuständig. Im Rahmen des Programmes sind die entsprechenden Geschäftsprozesse zu evaluieren, ggf. neu auszugestalten und zu testen. Für diese Zusatzaufwände sind für die zuständigen Fachbereiche der Stadtkämmerei Kompensationsstellen zu schaffen.

Für weitere Ausführungen zu den Kompensationsstellen wird auf Ziffer 3.6.2 verwiesen.

Für alle der genannten Rollen Projektleiter\_in/Programmleiter\_in, Veränderungsmanagement, Legal Compliance, Facharchitekt\_in und Fachanalyst\_in liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor.

Für die Rolle Sachbearbeitung wird zusammen mit dem Personal- und Organisationsreferat zur effizienteren Besetzung eine entsprechende generisch verwendbare Rollenbeschreibung entwickelt.

Die weiteren im Organigramm dargestellten Programmstellen im PMO werden mit bestehenden Kapazitäten der Stadtkämmerei, aufwandsneutral geleistet.

### 3.7.1.2 Personalbedarf im IT-Referat

Im IT-Referat werden die folgenden befristeten Stellenzuschaltungen für die Umsetzung des Programms bzw. der Kompensation der Mitarbeit der Fachbereiche des RIT notwendig.

Aus heutiger Sicht sollen daher für das **Programm 5 VZÄ**, davon

- **4 VZÄ befristet von 2020-2025** sowie
- **1 VZÄ befristet von 2020-2024**

eingerrichtet werden.

Personalzuschaltung IT-Referat						
Stelle	VZÄ	Einwertung		von	befristet bis	
<b>Programmdurchführung</b>						
Programmleitung	1,0	A16/E15Ü	QE4	01.01.20	31.12.25	
Digital Transformation Projektleiter & Coach	1,0	E14	QE4	01.01.20	31.12.25	
PMO	1,0	E14	QE4	01.07.20	31.12.25	
Multiprojektmanagement	1,0	E14	QE4	01.07.20	31.12.25	
<b>Kompensation der Mitarbeit in den Fachbereichen</b>						
Sachbearbeiter_in (PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24	
<b>Summe VZÄ</b>	<b>5,0</b>					

\*) PN=Prozessnutzer

#### Programmleitung (1 VZÄ befristet von 2020-2025)

- Planung, Steuerung, übergreifende Leitung und Controlling aller unter dem Dach des Programms laufenden Projekte und Teilprojekte.
- Sicherung des Informationsflusses zwischen den Projekten und zur Programmleitung
- Programmdokumentation und Vorstellung der Programmergebnisse
- Kommunikation innerhalb der Gremien der LHM, zu anderen abhängigen Programmen und Projekten sowie nach außen.

Diese Tätigkeiten werden aufgrund des gemeinsamen Programmaufbaus zusammen mit der Programmleitung der Stadtkämmerei verantwortet. Die beiden Programmleitungen vertreten sich gegenseitig.

**Digitaler Transformation-Projektleiter & Coach (1 VZÄ befristet von 2020-2025)**

- Planung, Steuerung, Leitung und Controlling des Projekts P5 – Organisationsanpassungen.
- Beratung und systemisches Coaching betroffener Organisationseinheiten im Hinblick auf Rahmenbedingungen, Auswirkungen und Möglichkeiten der digitalen Transformation im Hinblick auf Organisationsanpassungen.
- Erarbeitung von Optionen zur Organisationsanpassung, Moderation und enge Abstimmung der Anpassungen zwischen den betroffenen Organisationseinheiten, dem Personal- und Organisationsreferat und dem Programm.
- Begleitung, Planung, Durchführung und Steuerung der Maßnahmen in Zusammenarbeit mit dem Veränderungsamangement.

**PMO (1 VZÄ befristet von 2020-2025, welche das bestehende, aus vorhandenen Kapazitäten der Stadtkämmerei besetzte PMO, ergänzt)**

- Das Projekt Management Office ist die zentrale Stelle im Programm zur Steuerung des Projektmanagements und Pflege des Projektmanagementsystems. Dabei unterstützt es die Programmleitung und alle Projekte im Betrieb und liefert Hilfsmittel, wie Projektassistenzen, Standards und Richtlinien an alle Projektleiter.
- Unterstützung der Programm- und Projektleitungen bei der Planung des Programms und der Projekte, z.B. Unterstützung und Mitarbeit beim Strukturieren des Projekts, Unterstützung bei Wirtschaftlichkeitsanalyse, Erstellung / Aktualisierung von Aufwands- und Terminplänen, etc.
- Unterstützung beim Projektcontrolling, insb. internes Controlling, Kostencontrolling
- Unterstützung bei der Sicherstellung des programminternen und -externen Informationsflusses, z.B. Erstellung von Statusberichten, Reporting etc.
- Organisation und Moderation von Programm-/Projektmeetings und -workshops (Einladung, Raumorganisation, Unterlagen, Moderation, Protokollierung etc.)
- Sicherstellung der Einhaltung von Standards und Prozessen bei der Programmdurchführung.

**Multiprojektmanagement (1 VZÄ befristet von 2020-2025)**

- Identifizieren, Analysieren und Managen kritischer Abhängigkeiten und Synergieen zwischen digital/4finance und abhängigen bzw. zusammenhängenden beteiligten IT-Projekten und Programmen.

- Sicherstellen der im Rahmen der Projektkoordination projektübergreifenden Information, Kommunikation und Berichterstattung an die Entscheidungsebene.
- Erkennen und Analysieren projektübergreifender Risiken sowie Entwickeln von Handlungsoptionen und Notfallszenarien für kritische Risiken in Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement des Programms.

### **Kompensation der Mitarbeit als Prozessnutzer (1 VZÄ befristet von 2020 - 2024)**

- Für eine adäquate Einbindung und Mitarbeit des RIT als Nutzerreferat ist eine zusätzliche Ressource erforderlich. Für weitere Ausführungen zu den Kompensationsstellen wird auf Ziffer 3.6.2 verwiesen.

Für alle der genannten Rollen Projektleiter\_in/Programmler\_in, PMO und Multiprojektmanagement liegen Rollenbeschreibungen vor.

Für die Rolle Digitaler Transformations-Projektleiter & Coach wird bis zum Besetzungsbeginn zusammen mit dem Personal- und Organisationsreferat eine entsprechende Rollenbeschreibung entwickelt.

Da die Aufgaben hauptsächlich planerisch-konzeptioneller Natur sind, stoßen die klassischen Methoden der Stellenbemessung an ihre Grenzen. Grundlage für Weiterbefristung und eine spätere eventuelle Entfristung ist die Bemessung der bereits vorhandenen Kapazitäten und Erfahrungen aus der Vergangenheit.

### **3.7.1.3 Personalbedarf in den übrigen Fachreferaten**

In den übrigen Fachreferaten werden die folgenden befristeten Stellenzuschaltungen für die Kompensation der Mitarbeit der Fachbereiche notwendig.

**Für die Kompensation der Mitarbeit der Fachbereiche als Prozessowner und Prozessnutzer sind folgende Personalkapazitäten vorgesehen:  
Sachbearbeitung (23 VZÄ befristet von 2020-2024)**

Personalzuschaltung Fachreferate						
Referat:	Sachbearbeitung als	VZÄ	Einwertung		von	befristet bis
<b>Kompensation der Mitarbeit in den Fachbereichen</b>						
Baureferat	(PN)*	3,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Direktorium	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Direktorium	(PO)*	2,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Gesamtpersonalrat	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Kommunalreferat	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Kommunalreferat	(PO)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Kulturreferat	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Kreisverwaltungsreferat	(PN)*	2,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Referat für Stadtplanung	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Personal- und Organisationsreferat	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Referat für Arbeit und Wirtschaft	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Referat für Bildung und Sport	(PN)*	3,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Revisionsamt	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Referat für Gesundheit und Umwelt	(PN)*	1,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
Sozialreferat	(PN)*	3,0	Ø A12	QE3	01.07.20	31.12.24
<b>Summe VZÄ</b>		<b>23,0</b>				

\*) PO=Prozessowner / PN=Prozessnutzer

- Aufgabenbeschreibung siehe Kapitel 3.6.2

Für die Rolle Sachbearbeitung wird zusammen mit dem Personal- und Organisationsreferat zur effizienteren Besetzung eine entsprechende generisch verwendbare Rollenbeschreibung entwickelt.

### 3.7.2 Zusätzlicher Büroraumbedarf

#### 3.7.2.1 Zusätzlicher Büroraumbedarf Stadtkämmerei

Der unter Ziffer 3.7.1.1 beantragte zusätzliche Personalbedarf im Umfang von 23,5 VZÄ für die SKA als Referat und für die Mitwirkung der Stadtkämmerei als Prozessowner muss ab 2020 befristet in Verwaltungsgebäuden der Stadtkämmerei untergebracht werden.

Durch die beantragten Stellen wird Flächenbedarf ausgelöst. Die Arbeitsplätze können aus Sicht der Stadtkämmerei auch durch vorübergehende Nachverdichtung nicht mehr in den vorhandenen Gebäuden der Stadtkämmerei untergebracht werden. Der zusätzliche Büroraumbedarf wird beim Kommunalreferat angemeldet.

### **3.7.2.2 Zusätzlicher Büroraumbedarf IT- Referat**

Der unter Ziffer 3.7.1.2 beantragte zusätzliche Personalbedarf im Umfang von 5 VZÄ im IT-Referat muss ab 01.01.2020 befristet bis 31.12.2025 im Verwaltungsgebäude des IT-Referats am Standort IT-Rathaus eingerichtet werden.

Durch die beantragten Stellen wird Flächenbedarf ausgelöst. Die Arbeitsplätze können aus Sicht des IT-Referats auch durch vorübergehende Nachverdichtung nicht mehr in dem Gebäude im Agnes-Pockels-Bogen untergebracht werden. Der zusätzliche Büroraumbedarf wird beim Kommunalreferat angemeldet.

### **3.7.2.3 Zusätzlicher Büroraumbedarf Fachreferate**

Durch die unter Ziffer 3.7.1.3 beantragten zusätzlichen Personalbedarfe der Referate wird Flächenbedarf ausgelöst. Der Arbeitsplatzbedarf soll in den bereits zugewiesenen Flächen dauerhaft untergebracht werden. Es wird daher grds. kein zusätzlicher Büroraumbedarf beim Kommunalreferat angemeldet (siehe auch Hinweis des Bereiches Immobilienmanagement in der Stellungnahme des Kommunalreferates zum dauerhaften Nachverdichtungspotenzial).

Beim Planungsreferat sind die anstehenden räumlichen Veränderungen zu berücksichtigen.

Der für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung zusätzlich beantragte Personalbedarf im Umfang von 1,0 VZÄ im Bereich der Referatsgeschäftsleitung, SG 2 (Plan-SG2) soll ab dem Jahr 2020 befristet bis 31.12. 2024 im Verwaltungsgebäude des Referates für Stadtplanung und Bauordnung am Standort Blumenstraße 28b eingerichtet werden.

Durch die beantragte Stelle wird Flächenbedarf ausgelöst. Da dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung im Laufe des Jahres 2020 neue Räume zugewiesen werden, die derzeit vom Kommunalreferat belegt sind, kann der Arbeitsplatz aus Sicht des Referates für Stadtplanung und Bauordnung auf Grund der zusätzlich zugewiesenen Flächen, untergebracht werden.

Bis zur Freisetzung der Flächen durch das Kommunalreferat erfolgt die Unterbringung durch temporäre Nachverdichtung im Bürogebäude Blumenstraße 31-35.



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

Die Gesamtkosten des Programms über die Laufzeit 2020-2025 belaufen sich in Summe auf 157.613.911 € , davon 16.598.761 € in 2020.

Im Rahmen dieser Beschlussvorlage werden in Summe 18.468.711 € für Personalauszahlungen und 139.145.200 Arbeitsplatzkosten, Miete, Schulungskosten für die Beschäftigten, sonstige Geschäftsausgaben und Auszahlungen für externe Dienstleistungen beantragt.

Von diesen Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen entfallen für Auszahlungen für Externe Dienstleistungen (inklusive der Aufwände, die seitens it@M intern und extern zu leisten sind sowie Hardware und Lizenzen) 129.655.000 €, davon 14.595.000 € in 2020.

##### **4.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit**

Die nachfolgende Kostendarstellung beinhaltet die zahlungswirksamen Kosten für die Zuschaltung des Personal für die Stadtkämmerei, des RIT sowie für die übrigen Fachreferate inklusive der Kosten für die benötigten Arbeitsplätze (Arbeitsplatzkosten, Mieten) sowie alle übrigen Sachkosten, insbesondere für externe Dienstleistungen (inklusive it@M) und Hardware und Lizenzkosten.

Für die nachfolgend dargestellten zahlungswirksamen Kosten gelten folgende Hinweise:

- Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z.B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten und Rückstellungen u.a. für Pensionen) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entstehen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 40% des Jahresmittelbetrages.
- Ohne IT-Kosten für Arbeitsplatzdienste und Telekommunikation: Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die jeweils aktuell genehmigten Preise.

**Kosten Gesamt**

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		16.598.761 € in 2020 28.300.000 € in 2021 29.160.000 € in 2022 26.900.000 € in 2023 21.800.000 € in 2024 9.317.260 € in 2025	2.027.010 € von 2021-2024 2.045.970 € von 2021-2025  3.600.000 € von 2022-2023
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		1.069.562 € in 2020 396.060 € in 2025	1.985.810 € von 2021-2024 1.811.970 € von 2021-2025
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**			
Arbeitsplatzkosten		184.200 € in 2020 21.200 € in 2025	41.200 von 2021-2024
Miete		144.000 € in 2020	144.000 € von 2021-2025
Schulung Beschäftigte		516.000 € in 2020	3.600.000 € in 2022- 2023
Sonstige Geschäftsausgaben/ Reisekosten		90.000 € in 2020	90.000 € von 2021-2025
Dienstleistung extern		14.595.000 € in 2020 28.300.000 € in 2021 29.160.000 € in 2022 26.900.000 € in 2023 21.800.000 € in 2024 8.900.000 € in 2025	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>			51,5

## 4.1.1 Stadtkämmerei

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		5.205.049 € in 2020 8.880.000 € in 2021 7.640.000 € in 2022 5.780.000 € in 2023 4.080.000 € in 2024 1.718.000 € in 2025	82.390 € von 2021-2024 2.045.970€ von 2021-2025 3.600.000 € von 2022 - 2023
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		429.249 € in 2020	63.590 € von 2021-2024 1.811.970 € von 2021-2025
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**			
• Arbeitsplatzkosten		105.800 € in 2020 18.000 € in 2025	18.800 € von 2021-2024
• Miete		144.000€ in 2020	144.000 € von 2021-2025
• Schulung Beschäftigte		516.000 € in 2020	3.600.000 € in 2022- 2023
• Sonstige Geschäftsausgaben/ Reisekosten		90.000 € in 2020	90.000 € von 2021-2025
• Dienstleistungen extern		3.920.000 € in 2020 8.880.000 € in 2021 7.640.000 € in 2022 5.780.000 € in 2023 4.080.000 € in 2024 1.700.000 € in 2025	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>			23,5



Die Kosten für externe Unterstützung belaufen sich auf 32.000.000 Euro für den Gesamtprogrammzeitraum, davon in 2020 3.920.000 Euro.

Sachkosten Externe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
Summe	3.920.000 €	8.880.000 €	7.640.000 €	5.780.000 €	4.080.000 €	1.700.000 €	32.000.000 €
SKA	3.920.000 €	8.880.000 €	7.640.000 €	5.780.000 €	4.080.000 €	1.700.000 €	32.000.000 €

In Summe werden in dieser Beschlussvorlage für die Stadtkämmerei über den Projektzeitraum von 2020-2025 zahlungswirksame Gesamtkosten i.H.v. 51.062.459 €, davon in 2020 5.205.099 € beantragt.

#### 4.1.2 IT-Referat

Die nachfolgende Kostendarstellung beinhaltet die zahlungswirksamen Kosten für das IT-Referat.

- Ohne IT-Kosten für Arbeitsplatzdienste und Telekommunikation: Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die genehmigten Preise.

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		10.963.670 € in 2020 19.420.000 € in 2021 21.520.000 € in 2022 21.120.000 € in 2023 17.720.000 € in 2024 7.599.260 € in 2025	463.650 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		274.670 € in 2020 396.060 € in 2025	459.650 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**		14.000 € in 2020 3.200 € in 2025	4.000 € von 2021-2024
• Arbeitsplatzkosten			
• Dienstleistung extern		10.675.000 € in 2020 19.420.000 € in 2021 21.520.000 € in 2022 21.120.000 € in 2023 17.720.000 € in 2024 7.200.000 € in 2025	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			

	dauerhaft	einmalig	befristet
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			5

Das Budget der Produkte 42111000 und 42111220 erhöhen sich entsprechend.

Für das IT-Referat fallen Personalkosten für die in Kapitel 3.7.1.2 aufgeführten befristeten 5,0 VZÄ über den gesamten Projektzeitraum von 2020-2025 i.H.v.: 2.509.330 € an, davon 274.670 € in 2020.

Personalausstattung – IT	VZÄ	Bewert.	JMB	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
<b>Summe</b>	<b>5,0</b>			<b>274.670 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>396.060 €</b>	<b>2.509.330 €</b>
<b>RIT</b>	<b>5</b>			<b>274.670 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>459.650 €</b>	<b>396.060 €</b>	<b>2.509.330 €</b>
Programmleitung	1	E15Ü	118.630 €	118.630 €	118.630 €	118.630 €	118.630 €	118.630 €	118.630 €	711.780 €
Projektleiter dig. Transform.	1	E 14	94.380 €	94.380 €	94.380 €	94.380 €	94.380 €	94.380 €	94.380 €	566.280 €
PMO	1	E 12	88.670 €	22.168 €	88.670 €	88.670 €	88.670 €	88.670 €	88.670 €	465.518 €
MPM-Koordination	1	E 14	94.380 €	23.595 €	94.380 €	94.380 €	94.380 €	94.380 €	94.380 €	495.495 €
Prozessnutzer	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €

Die zugehörigen Arbeitsplatzkosten belaufen sich auf 33.200 €, davon 14.000 € in 2020.

Arbeitsplatzkosten	VZÄ			2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
<b>Summe</b>	<b>5,0</b>			<b>14.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>3.200 €</b>	<b>33.200 €</b>
<b>RIT</b>	<b>5</b>			<b>14.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>4.000 €</b>	<b>3.200 €</b>	<b>33.200 €</b>
Programmleitung	1			2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	6.800 €
Projektleiter dig. Transform.	1			2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	6.800 €
PMO	1			2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	6.800 €
MPM-Koordination	1			2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	6.800 €
Prozessnutzer	1			2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €

Die Kosten für weitere Sachmittel (Externe, it@M, Lizenzen etc.) belaufen sich auf 97.655.000 €, davon 10.675.000 € in 2020.

Sachkosten it@M Dienstleistungen, Lizenzen, Externe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
<b>Summe zahlungswirksam</b>	<b>10.675.000 €</b>	<b>19.420.000 €</b>	<b>21.520.000 €</b>	<b>21.120.000 €</b>	<b>17.720.000 €</b>	<b>7.200.000 €</b>	<b>97.655.000 €</b>
<b>RIT</b>	<b>10.675.000 €</b>	<b>19.420.000 €</b>	<b>21.520.000 €</b>	<b>21.120.000 €</b>	<b>17.720.000 €</b>	<b>7.200.000 €</b>	<b>97.655.000 €</b>

In Summe werden in dieser Beschlussvorlage für das IT-Referat über den Projektzeitraum von 2020-2025 zahlungswirksame Gesamtkosten i.H.v. 100.197.530 €, davon in 2020 10.963.670 € beantragt.

#### 4.1.3 Übrige Fachreferate

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		430.043 € in 2020	1.480.970 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		365.643 € in 2020	1.462.570 € von 2021-2024

	dauerhaft	einmalig	befristet
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**			
• Arbeitsplatzkosten		64.400 € in 2020	18.400 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>			<b>23</b>

Für die Fachreferate fallen Personalkosten für die in Kapitel 3.7.1.3 aufgeführten befristeten 23,0 VZÄ über den gesamten Projektzeitraum von 2020-2024 i.H.v.: 6.215.923 € an, davon 365.643 € in 2020.

Personalausstattung – Ref.	VZÄ	Bewert.	JMB	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
<b>Summe</b>	<b>23,0</b>			<b>365.643 €</b>	<b>1.462.570 €</b>	<b>1.462.570 €</b>	<b>1.462.570 €</b>	<b>1.462.570 €</b>	<b>0 €</b>	<b>6.215.923 €</b>
BAU	3	A 12	63.590 €	47.693 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €		810.773 €
DIR	3			47.693 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €		810.773 €
Prozessnutzer	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
Prozessowner	2	A 12	63.590 €	31.795 €	127.180 €	127.180 €	127.180 €	127.180 €		540.515 €
GPR	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
KOM	2			31.795 €	127.180 €	127.180 €	127.180 €	127.180 €		540.515 €
Prozessnutzer	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
Prozessowner	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
KUL	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
KVR	2	A 12	63.590 €	31.795 €	127.180 €	127.180 €	127.180 €	127.180 €		540.515 €
PLAN	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
POR	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
RAW	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
RBS	3	A 12	63.590 €	47.693 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €		810.773 €
REV	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
RGU	1	A 12	63.590 €	15.898 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €	63.590 €		270.258 €
SOZ	3	A 12	63.590 €	47.693 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €	190.770 €		810.773 €

Die Kosten für die Arbeitsplätze belaufen sich auf insgesamt 138.000 €, davon 64.400 € in 2020.

Arbeitsplatzkosten	VZÄ	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
<b>Summe</b>	<b>23,0</b>	<b>64.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>18.400 €</b>	<b>0 €</b>	<b>138.000 €</b>
BAU	3	8.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €		18.000 €
DIR	3	8.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €		18.000 €
GPR	1	2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €
KOM	2	5.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €		12.000 €
KUL	1	2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €
KVR	2	5.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €		12.000 €
PLAN	1	2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €
POR	1	2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €
RAW	1	2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €
RBS	3	8.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €		18.000 €
REV	1	2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €
RGU	1	2.800 €	800 €	800 €	800 €	800 €		6.000 €
SOZ	3	8.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €		18.000 €

In Summe werden in dieser Beschlussvorlage für die Referate (ohne SKA und RIT) über den Projektzeitraum von 2020-2024 zahlungswirksame Gesamtkosten i.H.v. 6.353.923 €, davon in 2020 430.043 € beantragt.

In den nachfolgenden Ziffern finden Sie die detaillierte Darstellung der Personalkosten und Kosten für die Arbeitsplätze pro Referat aufgeschlüsselt.

### Baureferat

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		56.039 € in 2020	193.170 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		47.639 € in 2020	190.770 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		8.400 € in 2020	2.400 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			3

Das Budget des Produktes 32111000 erhöht sich entsprechend.

### Direktorium

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		56.093 € in 2020	193.170 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		Prozessnutzer 15.898 € in 2020 Prozessowner 31.795 € in 2020	Prozessnutzer 63.590 € von 2021-2024 Prozessowner 127.180 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleis-		Prozessnutzer	Prozessnutzer



	dauerhaft	einmalig	befristet
tungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		2.800 € in 2020 Prozessowner 5.600 € in 2020	800 € von 2021-2024 Prozessowner 1.600 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>			<b>3</b>

Das Budget der Produkte 31111000 und 31111510 erhöhen sich entsprechend.

### Gesamtpersonalrat

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		18.698 € in 2020	64.390 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		15.898 € in 2020	63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		2.800 € in 2020	800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>			<b>1</b>

Das Budget des Produktes 31111500 erhöht sich entsprechend.

### Kommunalreferat

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		37.396 € in 2020	128.780 € von 2021-2024
davon:			

	dauerhaft	einmalig	befristet
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		Prozessnutzer 15.898 € in 2020 Prozessowner 15.898 € in 2020	Prozessnutzer 63.590 € von 2021-2024 Prozessowner 63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		Prozessnutzer 2.800 € in 2020 Prozessowner 2.800 € in 2020	Prozessnutzer 800 € von 2021-2024 Prozessowner 800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>			<b>2</b>

Das Budget des Produktes 34111000 erhöht sich entsprechend.

### Kulturreferat

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		18.698 € in 2020	64.390 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		15.898 € in 2020	63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		2.800 € in 2020	800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
<b>Nachrichtlich Vollzeitäquivalente</b>			<b>1</b>

Das Budget des Produktes 36111000 erhöht sich entsprechend.

### Kreisverwaltungsreferat

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		37.395 € in 2020	128.780 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		31.795 € in 2020	127.180 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		5.600 € in 2020	1.600 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			2

Das Budget der Produkte 35111000 und 35126100 erhöhen sich entsprechend.

### Referat für Stadtplanung und Bauordnung

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		18.698 € in 2020	64.390 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		15.898 € in 2020	63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		2.800 € in 2020	800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			1

Das Budget des Produktes 38111000 erhöht sich entsprechend.

### Personal- und Organisationsreferat

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		18.698 € in 2020	64.390 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		15.898 € in 2020	63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		2.800 € in 2020	800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			1

Das Budget des Produktes 37111000 erhöht sich entsprechend.

### Referat für Arbeit und Wirtschaft

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		18.698 € in 2020	64.390 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		15.898 € in 2020	63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		2.800 € in 2020	800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			1

Das Budget des Produktes 44111000 erhöht sich entsprechend.

### Referat für Bildung und Sport

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		56.093 € in 2020	193.170 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		47.693 € in 2020	190.770 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzkosten</li> </ul>		8.400 € in 2020	2.400 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			3

Das Budget des Produktes 39111000 erhöht sich entsprechend.

### Revisionsamt

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		18.698 € in 2020	64.390 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		15.898 € in 2020	63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzkosten</li> </ul>		2.800 € in 2020	800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			

	dauerhaft	einmalig	befristet
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			1

Das Budget des Produktes 30111400 erhöht sich entsprechend.

### Referat für Gesundheit und Umwelt

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		18.698 € in 2020	64.390 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		15.898 € in 2020	63.590 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		2.800 € in 2020	800 € von 2021-2024
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			1

Das Budget der Produkte 33111000 und 33553100 erhöhen sich entsprechend.

### Sozialreferat

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		56.093 € in 2020	193.170 € von 2021-2024
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		47.693 € in 2020	190.770 € von 2021-2024
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** • Arbeitsplatzkosten		8.400 € in 2020	2.400 € von 2021-2024

	dauerhaft	einmalig	befristet
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			3

Das Budget des Produktes 40111000 erhöht sich entsprechend.

#### **4.2 Erlöse bzw. Einsparungen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit**

Für die Programmlaufzeit ist dieser Punkt nicht relevant. Es fallen keine Erlöse an.

#### **4.3 Anpassungen im Mehrjahresinvestitionsprogramm**

Das Mehrjahresinvestitionsprogramm ist nicht betroffen.

#### **4.4 Auszahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit**

Auszahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit fallen im Hoheitsbereich nicht an.

#### **4.5 Einzahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit**

Einzahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit fallen im Hoheitsbereich nicht an.

#### **4.6 Messung des nicht monetären Nutzens durch Kennzahlen bzw. Indikatoren**

Eine separate Begründung ist an dieser Stelle nicht erforderlich. Hinsichtlich Nutzen und Wirtschaftlichkeit wird auf die Punkte 3.2 und 4.7 sowie auf die Anlage 2 verwiesen.

#### **4.7 Feststellung der Wirtschaftlichkeit**

Unter Punkt 3.2 erfolgte eine umfangreiche Darstellung des Nutzens zusätzlich finden sich in der Anlage 3 eine seitens eines externen Dienstleisters zusammengestellte Kosten-/Nutzenbetrachtung.

In dieser Kosten-/Nutzenbetrachtung wurde zum einen die monetäre Wirtschaftlichkeit untersucht und dargestellt, zum anderen insbesondere auch auf die zusätzlichen qualitativen (nicht-monetären) Nutzensvorteile hingewiesen.

Dies äußert sich – neben dem positiven Kapitalwert – auch in der sehr hohen Bewertung der nicht-monetären Kriterien (Dringlichkeit, Qualitätät/Strategie, Externe Effekte).

#### 4.7.1 Monetäre Wirtschaftlichkeit

Mit dem Redesign der Geschäftsprozesse auf Basis von SAP S/4HANA wird eine seit ca. 20 Jahren bestehende und stetig weiterentwickelte Anwendung abgelöst. Die neu zu schaffende Plattform muss und wird ebenfalls eine stabile Grundlage für die nächsten mindesten 10-15 Jahre bilden.

Dementsprechend wurde auch die Wirtschaftlichkeitsberechnung über einen längeren Zeitraum (2020 – 2035) berechnet, um diesen Anspruch zu dokumentieren.

Die ermittelten haushaltswirksamen Kosten setzen sich zusammen aus den in der Beschlussvorlage für den Zeitraum 2020 – 2025 veranschlagten Entwicklungskosten i.H.v. rd. 157 Mio. € sowie weiteren 10 Jahren Lizenzgebühren i.H.v. 4,4 Mio. € jährlich, d.h. 44 Mio. € in Summe, was einen **Kapitalwert** von rd. **-181 Mio. €** ergibt.

Dem gegenüber stehen quantifizierte Nutzenvorteile i.H.v. rd. 401 Mio. €. Diese Nutzenvorteile wurden in Summe als nicht-haushaltswirksam eingestuft. Beispiel sind vermiedene Projektkosten i.H.v. rd. 30 Mio. €. Würde das Programm digital/4finance nicht durchgeführt, müssten die identifizierten Projekte (mit den geschätzten Kosten) individuell budgetiert und gestartet werden, um beispielsweise die gesetzlichen Regelungen bezüglich Datenlöschung und -archivierung oder auch zum Projekt „Neuer Haushalt“ abzubilden.

Auch wurde in die dargestellte Berechnung einbezogen, dass – auch wenn das Programm digital/4finance jetzt nicht gestartet wird – die bestehende Anwendung spätestens nach 30 Jahren ihr „Lebensende“ erreichen wird und abgelöst werden muss.

Dies wird durch Studien unterstützt, die das durchschnittliche Alter der bestehenden ERP Systeme auf ca. 12 Jahre schätzen und nur in Ausnahmefällen noch Systeme identifiziert haben, die mehr als 30 Jahre in Betrieb sind.

Selbst wenn man aber auf die Ablösung nach 30 Jahren verzichten würde, ergäben die dann weiter steigenden individuellen Wartungs- und Risikokosten sowie die entgangenen Nutzeneffekte durch Effizienz- und Automatisierungsgewinne Opportunitätskosten – und damit Nutzenpotentiale für das Programm digital/4finance – in nahezu identischer Höhe.

Der **nicht-haushaltswirksame positive Kapitalwert** ist rd. **320 Mio. €**, was zu einem **positiven Gesamtkapitalwert** von rd. **139 Mio. €** führt.

in Mio €	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	Summe
<b>Summe Kosten</b>	-16,6	-32,4	-36,8	-34,6	-25,9	-11,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-201,6
Projektkosten Umstellung	-16,6	-32,4	-36,8	-34,6	-25,9	-11,4											-157,6
Risikokosten (SAP R/3)							-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4	-44,0
<b>Summe Nutzen</b>	5,0	9,5	9,5	18,5	12,9	10,1	25,2	26,4	47,9	67,1	74,5	40,8	30,2	13,2	5,2	5,2	401,2
Maintenance (SAP R/3)	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	14,1	14,4	14,7	15,0	15,3						85,5
Risikokosten (SAP R/3)							2,8	3,5	4,3	5,4	6,8						22,8
Ablösekosten End-of-Life									20,3	37,9	43,4	40,5	30,2	13,2	5,2	5,2	195,9
Vermiedene Projektkosten	3,0	7,5	7,5	9,0	3,0												30,0
Entgangener Zusatznutzen S/4				7,5	7,9	8,1	8,3	8,5	8,6	8,8	9,0	0,3					67,0
<b>Break-Even</b>																	
<b>Kapitalwert (kumuliert)</b>	-11,6	-33,9	-59,7	-74,6	-86,2	-87,3	-69,6	-51,4	-16,4	32,7	86,1	113,1	131,8	138,0	138,5	139,0	139,0
Kapitalwert (Kosten + Nutzen)	-11,6	-22,3	-25,9	-14,8	-11,6	-1,1	17,7	18,2	35,0	49,1	53,4	27,0	18,6	6,2	0,5	0,5	139,0
Kosten (abgezinst)	-16,6	-31,5	-34,9	-31,9	-23,2	-9,9	-3,7	-3,6	-3,5	-3,4	-3,4	-3,3	-3,2	-3,1	-3,0	-2,9	-181,2
Nutzen (abgezinst)	5,0	9,2	9,0	17,1	11,6	8,8	21,4	21,8	38,6	52,6	56,8	30,3	21,8	9,3	3,6	3,5	320,2

Zinssatz: 2,75%



#### 4.7.2 Nicht-monetäre Wirtschaftlichkeit

Neben den dargestellten monetären Effekten sind in Kapitel 3 eine Reihe weiterer qualitativer „Wertehebel“ aufgeführt, u.a.

- die Schaffung einer digitalen Service Plattform zur Bereitstellung von neuen Services die sich besser an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientieren.
- ein moderner, benutzerfreundlicher Arbeitsplatz, der die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen kann, mobiles Arbeiten ermöglicht und der die Arbeitgeberattraktivität steigert,
- Bessere Möglichkeiten zur Entscheidungsunterstützung aufgrund von in „Echtzeit“ verfügbaren, belastbaren Daten.

Diese Liste von nicht-monetären Effekten lässt sich fortführen und den gewohnten Kategorien „Dringlichkeit“, „Qualität/Strategie“ und „Externe Effekte“ (D-Q-E) zuordnen.

Die Dringlichkeit für das Programm digital/4finance ergibt sich in erster Linie aus

- der fehlenden Unterstützungs-Kontinuität des Altsystems: die Wartung wird durch SAP Ende 2025 gekündigt,
- Wartungsprobleme und Personalengpässe, da es schwer ist, geeignetes internes und externes Personal für die Wartung und Weiterentwicklung des stark gewachsenen, individuellen und komplexen Systems zu finden und dieses schnell einzulernen,
- fehlender Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, insbesondere auch im Hinblick auf die Erfüllung von Datenschutz- und Datensicherheit.

Qualitativ-strategisch ist digital/4finance ein zentrales Vorhaben aufgrund

- der Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT-Strategie: SAP ist als strategische Lösung entschieden und dient als zentrale Infrastruktur und Digitalisierungs-Backbone für alle Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse,
- des flächendeckenden Einsatzes und des Pilot-Charakters: Mit dem Redesign soll u.a. auch eine möglichst weitgehende Standardisierung erreicht werden, so dass die bestehende Lösung Pilot-Charakter und Modell sogar für andere Städte und Kommunen bilden kann.
- der zu erwartenden Qualitätsverbesserungen bei der Aufgabenabwicklung (durch Verschlinkung, Vereinfachung und Automatisierung von Prozessen), der damit mittelbar einhergehenden Imageverbesserung durch beschleunigte und fehlerreduzierte Abläufe gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie besserer Entscheidungsunterstützung der Führungsebene.

Externe Effekte ergeben sich in erster Linie durch

- unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen für den Kunden, z.B. einer stärkeren Automatisierung der Bestellung / Abrechnung, Abfrage bzw. Erteilung von Finanzauskünften etc.
- externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen bzw. dem Angebot durchgängiger, digitaler Abwicklungsmöglichkeiten (Beantragung - Bezahlung – Versand elektronischer Bestätigungen) sowie
- der Vereinfachung / Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit, insbesondere mit anderen Kommunen und öffentlichen Verwaltungen im Sinne eines Aufbaus und Austauschs bzgl. der grundlegenden Finanz- und Logistik-Prozesse.

#### **4.8 Finanzierung**

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

Das Programm wurde auf Basis des Grundsatzbeschlusses vom Januar 2019 gestartet; für die ab Januar 2020 geplanten Folgeaktivitäten sind entsprechende Budgetmittel erforderlich.

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel werden genehmigt und in den Haushaltsplan 2020 aufgenommen.

Im Eckdatenbeschluss wurden alle Programmressourcen (ausgenommen Sachmittel Programm RIT) durch die Stadtkämmerei vorgelegt.

Die Anmeldungen der Stadtkämmerei für 2020 reduzieren sich formal um die Bedarfe welche bei den Referaten anfallen und durch diese in Ihren Teilhaushalten angemeldet werden. Diese kommen somit formal zusätzlich zu den in den Eckdatenbeschlüssen der Referate vorgelegten und genehmigten Mittel bzw. Stellen.

Im Saldo führt dies selbstverständlich nicht zu einer Veränderung der im Eckdatenbeschluss festgelegten Volumina.

#### Bereitstellung der erforderlichen Mittel im Haushaltsplan 2020

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel sollen genehmigt und in den Haushaltsplan 2020 aufgenommen werden.

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

Die Belange des Datenschutzes / Datensicherheit sind zum Zeitpunkt der Beschlussstellung noch nicht berührt. Die / der behördliche Datenschutzbeauftragte bzw. die örtlichen Datenschutzbeauftragten werden im Rahmen der Arbeiten rechtzeitig eingebunden.

Konformität zur Designvorgabe Datenschutz wird im Rahmen des IKT-Vorhabens sichergestellt.

Die Belange der IT-Sicherheit sind zum Zeitpunkt der Beschlusserstellung nicht berührt. Die IT-Sicherheit wird im Verlauf der Arbeiten rechtzeitig eingebunden und die Konformität zur Designvorgabe IT-Sicherheit wird im Rahmen des IKT-Vorhabens sichergestellt.

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

Das Programm digital/4finance ist eines der zentralen Digitalisierungsvorhaben der Landeshauptstadt München.

Die für die Digitalisierungs- und IT-Strategie Verantwortlichen werden intensiv und kontinuierlich eingebunden.

## **7. Sozialverträglichkeit**

Es findet eine kontinuierliche Beteiligung der jeweils zuständigen Personalvertretung statt. Der Gesamtpersonalrat wird im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit und der gesetzlichen Regelungen entsprechend eingebunden.

Es wird eine Technologiefolgeabschätzung gemäß IT-Dienstvereinbarungsmodell erarbeitet. Die entsprechende Designvorgabe zur Technologiefolgeabschätzung wird hierzu beachtet.

Zustimmung GPR liegt vor :                    ja     nein

## **8. Behandlung zugehöriger Stadtratsanfragen und Stadtratsanträge**

Nachfolgend sind die Anträge aufgelistet, die in der vorliegenden Beschlussvorlage mit behandelt werden:

- Antrag Nr. 14-20 / A 05078 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 12.03.2019 „Digitale Verwaltungsreform – Inklusion als Basis jeden Handelns“
- Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“
- Anfrage Nr. 14-20 / F 01534 von Herrn StR Dr. Florian Roth, Frau StRin Angelika Pilz-Strasser, Herrn StR Sebastian Weisenburger vom 25.06.2019 „Wie hoch sind die Umstellungskosten auf SAP S4/HANA in vergleichbaren Städten und bei städtischen Gesellschaften?“
- Antrag Nr. 08-14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP vom 17.12.2013 „Organisation der Buchhaltung ergebnisoffen überprüfen“

## 8.1 Antrag Nr. 14-20 / A 05078 „Digitale Verwaltungsreform – Inklusion als Basis jeden Handelns“

Im Antrag Nr. 14-20 / A 05078 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 12.03.2019 „Digitale Verwaltungsreform – Inklusion als Basis jeden Handelns“ wird gefordert:

1. „Die Stadtkämmerei und das IT-Referat stellen sicher, dass im Zuge der anstehenden digitalen Verwaltungsreform Barrierefreiheit und Inklusion von Anfang an sowohl für städtische Mitarbeitende als auch für Münchner Bürgerinnen und Bürger mit Behinderungen berücksichtigt und umgesetzt werden.“
2. „Die Stadtkämmerei und das IT-Referat stellen dem Stadtrat dementsprechend spätestens im Herbst 2019 im Rahmen des zu diesem Zeitpunkt darzustellenden Gesamtkonzepts Maßnahmen vor, wie eine inklusive und barrierefreie digitale Verwaltungsreform sichergestellt werden kann.“
3. „Im Rahmen des gesamten Reformprozess kooperieren die Stadtkämmerei und das IT-Referat mit dem Behindertenbeirat der Stadt München.“

Zum Antrag wird wie folgt Stellung genommen:

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.

In der Planung des Programms digital/4finance wird die Barrierefreiheit und Inklusion von Anfang an sowohl für städtische Mitarbeitende als auch für Münchner Bürgerinnen und Bürger mit Behinderungen berücksichtigt und umgesetzt werden.

So wurde schon im Vorfeld zu der Beschlusserstellung ein erstes Grobkonzept zur Barrierefreiheit und Inklusion zur Ableitung einer ersten Einschätzung der vorhandenen Eigenschaften für die geplante technologische Plattform SAP S/4HANA durch einen externen Berater erstellt (siehe Anlage 2). Zusätzlich fanden Workshops zur Ableitung von sinnvollen und notwendigen Maßnahmen mit dem Team für digitale Barrierefreiheit einer Rehabilitationseinrichtung für körperbehinderte Menschen statt, die in die Programmplanung von digital/4finance aufgenommen wurden.

Barrierefreiheit und Inklusion wird dabei definiert als Arbeitsplätze und Prozesse, die für Menschen mit Behinderungen in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar sind.

Hierzu gehört beispielsweise, dass für handschriftliche Unterlagen Scanner mit semantischer Texterkennung zur Verfügung stehen. So können diese Dokumente von sehingeschränkten und blinden Menschen eingescannt und ohne Hilfskraft mit ihrer üblich genutzten Vorlesesoftware erfasst werden. Damit die unterschiedlichsten Einschränkungen – **sowohl städtischer Mitarbeitende als auch Münchner Bürgerinnen und Bürger** – berücksichtigt werden, werden im Rahmen des Prozesses zunächst mehrere sogenannte „Personas“ mit unterschiedlichen Behinderungsbildern entwickelt, beispielweise ein „blin-

der Sachbearbeiter“, eine „querschnittsgelähmte Startup-Gründerin“ oder ein „kognitiv eingeschränkter Bürger“. Anhand dieser werden beispielhaft Anforderungen an die Arbeitsabläufe definiert.

Diese Arbeitsabläufe werden mit den Funktionen von SAP S/4HANA abgeglichen, um festzustellen, wo zusätzlicher Entwicklungsbedarf besteht. SAP hat bei der Entwicklung seiner Software die wesentlichen Standards für digitale Barrierefreiheit, WCAG, BITV und US Section 508, grundsätzlich berücksichtigt, allerdings nicht in allen Komponenten gleich umfassend. Berücksichtigt wurden von SAP zum Beispiel bei SAP FIORI vier wesentliche Aspekte digitaler Barrierefreiheit. Durch einen Hochkontrastmodus können sehingeschränkte Menschen den Bildschirminhalt besser wahrnehmen, ebenso bietet FIORI einen Zoom, der eine Vergrößerung auf 200 Prozent erlaubt. Des Weiteren ist die Software laut Herstellerangaben auch ausschließlich mit einer Tastatur und / oder einem Screenreader bedienbar. Weitere Aspekte, der aktuelle BITV-Test umfasst 60 Prüfpunkte ([https://www.bitvtest.de/bitv\\_test/das\\_testverfahren\\_im\\_detail/pruefschritte.html](https://www.bitvtest.de/bitv_test/das_testverfahren_im_detail/pruefschritte.html)) müssen im Projektverlauf geprüft werden. Hinzu kommt, dass für Desktop-Anwendungen auch die Regelungen der EN 301 549 V1.1.2 (2015-04) berücksichtigt werden müssen.

Um sicher zu stellen, dass Barrierefreiheit und Inklusion gemäß der 2012 in der Landeshauptstadt verabschiedeten Definition (Konformitätsstufe AA der WCAG2) sowie deren Fortschreibung entsprechend den Anforderungen der EU Richtlinie für die Umsetzung digitaler Barrierefreiheit von Anfang an **sowohl für städtische Mitarbeitende als auch für Münchner Bürgerinnen und Bürger mit Behinderungen** berücksichtigt werden, werden folgende Schritte unternommen:

- Entwicklung von unterschiedlichen Benutzerprofilen (Personas) mit beispielhaften Behinderungsbildern.
- Ableitung der Anforderungen an die Arbeitsprozesse und Ausstattung der Arbeitsplätze und Bürgerbüros.
- Konzeptions- und Schulungsworkshops.
- Review der Arbeitsprozesse und BITV-Tests von Benutzerschnittstellen (je nach Arbeitsprozesse / Benutzerschnittstellen / Ausgabeformat ggf. andere Testverfahren).
- Konzeption und Entwicklung barrierefreier Anleitungen zum Prozessablauf und ggf. zur Softwarenutzung.

Der Kontakt mit dem Behindertenbeirat wurde schon im Vorfeld der Beschlussstellung aufgenommen und die geplanten Maßnahmen sowie eine Vorfassung der Beschlussvorlage zugesandt. **Der Behindertenbeirat bewertet diese Vorlage als sehr positiv und befürwortet ihre Verabschiedung.**

Auch im Rahmen der Programmdurchführung wird das Programm digital/4finance selbstverständlich mit dem Behindertenbeirat kooperieren. Die genaue Einbindung und die Maßnahmen werden im Detail noch mit dem Behindertenbeirat abgestimmt.

Das Programm digital/4finance wird die erarbeiteten Rahmenbedingungen, Vorgaben und Standards in Form zusammenfassen und dem Direktorium zur Aktualisierung des Stadtratsbeschlusses zur UN-Behindertenrechtskonvention vom 15.05.2013 (08-14 / V 11377) unter Berücksichtigung der aktuell anstehenden Anpassung der BITV (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung) zur Verfügung stellen.

Mit der vorliegenden Beschlussvorlage ist der Antrag Nr. 14-20 / A 05078 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 12.03.2019 „Digitale Verwaltungsreform – Inklusion als Basis jeden Handelns“ geschäftsordnungsgemäß erledigt.

## **8.2 Antrag Nr. 14-20 / A 05523 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“**

Im Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ wird gefordert:

„Die prognostizierten Umstellungskosten auf das Produkt SAP S4/HANA in Höhe von 220 Mio. € werden von einer unabhängigen Organisation hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüft. Das Ergebnis der Prüfung wird dem Stadtrat bis Ende des Jahres vorgelegt.“

Zum Antrag wird wie folgt Stellung genommen:

Die Forderung nach einer Vorabprüfung der Aufwände und Kosten ist selbstverständlich völlig nachvollziehbar.

Allerdings stellt sich auf Grund fehlender erfolgreicher und vergleichbarer Projekte wie unter Punkt 3.2.3 dargestellt, eine Püfung vor Programmstart als schwierig heraus.

Die vorliegenden Kostenschätzungen wurden durch eine Vielzahl von internen sowie externen Experten auf Basis der bekannten Informationen und Rahmendaten erstellt und in mehreren Iterationen validiert und angepasst. Die im Rahmen dieser Beschlussvorlage dargestellten notwendigen Personalressourcen und Sachmittel für externe Unterstützung sowie Lizenzen sind für ein Programm dieses Aufgabenumfanges vergleichbar mit Umsetzungen anderer Projekte in anderen Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung sowie der Industrie.

Weitergehende, detailliertere und damit belastbarere Informationen und Kenntnisse über die zu erwartenden Aufwände werden sich erst im Verlauf der weiteren Programmdurchführung ergeben.

Eine intensive Vorabprüfung würde das Programm – vermutlich ohne signifikanten weiteren Informationsgewinn – um mindestens ein Jahr verzögern und dadurch auch die Kosten weiter wachsen lassen.

Zur Absicherung der Kostenschätzungen und des zukünftigen Bedarfs wird daher vorgeschlagen, den **Bayerischen kommunalen Prüfungsverband** mit einer **programmbegleitenden Prüfung** zu beauftragen. Dies soll parallel zur geplanten Programmdurchführung geschehen und bis spätestens Ende 2020 abgeschlossen werden.

Zu diesem Zeitpunkt soll - wie in Abschnitt 3.4 dargestellt - ein Prototyp in zwei Stufen entwickelt werden, anhand dessen sich dann Umfang und Rest-Aufwände und -Kosten sehr viel genauer abgeschätzen lassen. Im Rahmen des Programms wird darauf geachtet, die bis dahin getätigten Ausgaben und eingegangenen Verpflichtungen (z.B. Lizenzen, Aufwände für Externe etc.) soweit als möglich zu minimieren.

Im Gegensatz zur Beauftragung einer externen Wirtschafts- oder Unternehmensberatung erfordert die Beauftragung des BKPv zudem keine zeitintensive, aufwändige Ausschreibung und Vergabe, ist kostengünstiger und unabhängig im Hinblick auf die zugrundeliegende technologische Plattform (z.B. SAP, Oracle etc.).

Zusätzlich wird seitens des Programms der Aufbau einer Austauschplattform von SAP-nutzenden Großstadtkämmereien auf Ebene des Deutschen Städtetages vorangetrieben.

Mit der vorliegenden Beschlussvorlage bleibt der Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ geschäftsordnungsgemäß aufgegriffen. Die Ergebnisse der Prüfung durch den BKPv sowie des Austauschs mit den Stadtkämmereien anderer Städte wird im Rahmen der jährlichen Bekanntgabe bis spätestens Ende 2020 dargestellt.

### **8.3 Anfrage Nr. 14-20 / F 01534 „Wie hoch sind die Umstellungskosten auf SAP S4/HANA in vergleichbaren Städten und bei städtischen Gesellschaften?“**

Mit der Anfrage Nr. 14-20 / F 01534 von Herrn StR Dr. Florian Roth, Frau StRin Angelika Pilz-Strasser, Herrn StR Sebastian Weisenburger vom 25.06.2019 „Wie hoch sind die Umstellungskosten auf SAP S4/HANA in vergleichbaren Städten und bei städtischen Gesellschaften?“ werden folgende Fragen aufgeworfen:

„1: Wie stellen sich die Kosten der Umstellung auf SAP S4/HANA bei der LHM im Vergleich zu anderen Deutschen Großstädten wie Köln / Frankfurt / Stuttgart / Düsseldorf dar (mit der Bitte um drei Vergleichsstädte und Gesamtkosten sowie Kosten pro Arbeitsplatz)?

2: Wie stellen sich die Kosten der Umstellung auf SAP S4/HANA bei der LHM im Vergleich zu städtischen Unternehmen wie den SWM dar (mit der Bitte um Nennung von Gesamtkosten sowie Kosten pro Arbeitsplatz)?

3: Wenn die Kosten für die Umstellung stark voneinander abweichen, was sind die Gründe hierfür?

4: Konnten bei anderen Städten oder bei städtischen Unternehmen die zuerst prognostizierten Kosten gesenkt werden? Wenn ja, um welches Ausmaß und wie?“

Zur Anfrage wird wie folgt Stellung genommen:

Zunächst ist grundsätzlich anzumerken, dass die Kosten je Arbeitsplatz als Messgröße nur begrenzt aussagekräftig ist. Ist das Ziel ein hoher Digitalisierungsgrad, verringert sich konsequenter Weise die Anzahl der Arbeitsplätze, da diese aufgrund der Digitalisierung wegfallen. Gleichzeitig erhöhen sich die IT-Kosten, da ein Mehr an Technologie und Komplexität zwangsläufig Projektkosten und Betriebskosten verursacht.

Gleichzeitig ist die absolute Zahl ohne Vergleichswerte und einer Einordnung in einen Kontext nicht belastbar. IT-Kosten eines hoch automatisierten Arbeitsplatzes in der Automobilindustrie von 4.000 Euro können vergleichsweise niedrig und rentabel sein, der gleiche Betrag ist aber bei einem Arbeitsplatz der überwiegend analog arbeitet und nur mäßig durch IT unterstützt wird, sehr hoch.

Lässt man dies außer Betracht ergibt sich für IT-Kosten je Arbeitsplatz bezogen auf digital4finance die folgende Berechnung.

Bei der letzten Systemvermessung 2018 wurde eine Gesamtzahl von 6.634 sog. Named User, also Mitarbeitende die einen aktiven Benutzerstammsatz in einem der produktiven SAP-Systeme besitzen ermittelt. Ausgehend von einer Nutzungsdauer bis einschließlich 2035 ergeben sich Gesamtkosten (Programmkosten und Kosten des laufenden Betriebs) von insgesamt 200,9 Mio. Euro.

Werden diese Gesamtkosten nun auf die Mitarbeitenden und die Gesamtnutzungsdauer von 2023 bis 2035 (zwölf Jahre) umgelegt ergeben sich Kosten von 2.523,62 Euro je Mitarbeitenden und Jahr.

Da hierzu keine Vergleichswerte verfügbar sind, kann keine Aussage dazu getroffen werden, ob dies im kommunalen Vergleich oder im Vergleich mit Kosten in der Industrie einen üblichen Betrag darstellt.

In diesen Kosten sind ausschließlich die Bestandteile aus digital4finance enthalten. Arbeitsplatzkosten für Hardware und die „normale“ IT-Ausstattung vor Ort (Office, sonstige Programme) sind darin nicht enthalten.

Eine aktuelle Studie der Hochschule Koblenz (Quelle: Komus, Ayelt; Kosche, Patrick; Kueberg, Moritz et al. (2019): Studie Positionsbestimmung S/4HANA) hat zusammen mit der DSAG und der Computerwoche in eine Befragung unter 184 Teilnehmern Kernaussagen zu S/4HANA-Transformationsprojekten untersucht.

In der Studie werden zwar keine Umstellungskosten dargestellt, aber die wesentlichen Aussagen unterstreichen die Tragweite und den Umfang solcher Projekte und deren Beitrag zur Digitalisierung.



Für 80% der Teilnehmer gehört die S/4HANA-Transformation zu den Top 3 Themen im Unternehmen, für 29% ist es sogar das derzeit größte Projekt im Unternehmen. 82% der Umfrageteilnehmer schätzen die S/4HANA-Transformation als ein sehr umfangreiches und aufwändiges Vorhaben ein.

Gleichzeitig bezeichnen 61% der Teilnehmer SAP-Applikationen als Rückgrat ihrer IT-Landschaft. Der Großteil der Teilnehmer (84%) gab an, keine Alternative zu S/4HANA in Betracht gezogen zu haben

Als Treiber für eine S/4HANA-Transformation werden neben dem Wartungsende 2025 (74%) vor allem Zukunftssicherheit (59%), Transformation von Geschäftsprozessen (43%) und Innovation/Digitalisierung (41%) genannt. 87% der Teilnehmer möchte die S/4HANA-Transformation nutzen um Geschäftsprozesse zu hinterfragen.

Angestrebt werden dabei Optimierung von Prozessen (50%), Modernisierung der User Experience (50%) und Schaffen eines Kristallisationspunkts für die gelebte Digitalisierung.

Die Mehrheit der Teilnehmer setzen auf eine vollständige Neuimplementierung (Greenfieldansatz).

Für 28 % der Studienteilnehmer ist die S/4HANA-Transformation ein langfristiges und umfassendes Programm, im Rahmen dessen viele Themen über S/4 hinaus angegangen werden sollen. 32 % gedenken mit S/4HANA auch weitere Themen zu bearbeiten.

51% der Befragten gaben an, ein hybrides Vorgehen, also eine Mischung aus agilem und klassischem Projektmanagement, einzusetzen. Bei 20 % der Befragten wird bzw. wurde die Einführung von SAP S/4HANA eng an das Implementierungsframework ACTIVATE angelehnt. 27% folgen dem Ansatz eines Programms.

Bei dem Thema zur Umstellung auf SAP S/4HANA stellt sich die Frage, welche größten Hürden sind es, die es bei einer Umstellung zu beachten und bewältigen gibt.

Die beiden größten Hürden, die genannt wurden, sind:

Die Vorteile von SAP S/4HANA sind nur schwer vermittelbar (58 %) und die hohen Kosten (56 %), die mit einer Umstellung verbunden sind.

Weitere Punkte, die von vielen Befragten als Hindernis gesehen werden, ist das herausfordernde Programmmanagement (51 %), sowie der hohe Aufwand (47 %) und das fehlende Know-how (46 %) einer Umstellung.

Zu den Fragen im Einzelnen:

Zu 1:

Das Programm digital/4finance hat versucht, die Aufwände des Programms mit Programmaufwänden anderer Vorhaben zu vergleichen und so die Validität der Planungen und des Programmvorgehens zu prüfen.

Hierzu wurde im Rahmen des Städtetages bei den Großstadtkämmereien der aktuelle **Stand der eigenen Planungen für S/4HANA** abgefragt:

Stadt	Stand der Vorbereitung	Transformations-ansatz	Projektdauer	Projektkosten
Bielefeld	Roadmap wird erstellt.	Offen	Offen	Offen
Bochum	Umstieg auf ist geplant	Offen	Offen	Offen
Bonn	Entscheidungsphase	Offen	Offen	Offen
Braunschweig	Entscheidungsfindung	Offen	Offen	Offen
Dresden	Recherchen zum Umstieg begonnen	Offen	Offen	Offen
Düsseldorf	Kein eigenes Umstellungsprojekt	Offen	Offen	Offen
Freiburg	Kein eigenes Umstellungsprojekt	Offen	Offen	Offen
Hannover	Planungsphase, Projekt startet 21/22	Offen	Offen	Offen
Köln	Projektvorbereitungen laufen	Offen	Offen	Offen
Leipzig	Vorprojekt gestartet	Offen mit Tendenz zu New Implementation	Offen	Offen
Münster	Vorprojekte gestartet	Systemkonversion	Offen	Offen
Nürnberg	Vorprojekt gestartet	New Implementation	Offen	Offen
Saarbrücken	Vorbereitungsmaßnahmen gestartet	New Implementation	Offen	Offen
Stuttgart	Wartet auf Umstellungspläne des kommunalen Dienstleisters	Offen	Offen	Offen
Wuppertal	Vorprojekt läuft	New Implementation	Offen	Offen

Derzeit existieren demnach noch keine Vergleichsprojekte die bereits eine belastbare Kostendarstellung zur Verfügung stellen könnten. Um im weiteren Verlauf des Programms einen Austausch sicherzustellen wird derzeit eine Arbeitsgruppe im Städtetag initiiert. Resultierende Ergebnisse fließen dann unmittelbar in das Programm ein.

Gleichzeitig wurde eine Anfrage an die Deutschsprachige SAP Anwendergruppe e.V. (DSAG) gestellt, um das Feedback der über 3600 Mitgliedsfirmen abzufragen. Hier waren keine Unternehmen bereit, interne Planungen preis zu geben oder Zahlen zu nennen.

Darüber hinaus wurde SAP, accenture und Lextra GmbH gebeten Vergleichszahlen aus ähnlichen Projekten zur Verfügung zu stellen. Auch hier existieren keine Zahlen die für eine Veröffentlichung autorisiert wurden.

Zu 2:

Auch ein Blick in die aktuellen Projekte der Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften verlief ergebnislos, weil hier sehr unterschiedliche Projektstände sowie geplante Vorgehensweisen vorliegen und überwiegend noch keine ausreichenden Planungen vorhanden sind.

Zu 3:

Es liegen derzeit keine Erkenntnisse darüber vor ob die Kosten für eine Umstellung stark von denen anderer Städte oder auch der Wirtschaft abweichen.

Bisher wurden nur Zahlen von Projekten publiziert, die nicht wie geplant verliefen. Beispielsweise plante die Schweizer Bundesverwaltung im April 2018 mit dem Projekt „Superb23“ eine Umstellung der gesamten Bundesverwaltung (zivil und militärisch) mit einem Volumen von knapp 600 Mio. Euro. Bereits im Februar 2019 wurde das Volumen aber auf über 800 Mio. Euro erhöht.

Weitere Projekte die in der Öffentlichkeit aufsehen erregten, waren keine S/4HANA-Transformationsvorhaben und sind daher inhaltlich nicht vergleichbar. Das Projektvolumen von 500 Mio. Euro eines der in der Presse genannten Vorhaben besitzt daher keine Aussagekraft.

Beim Vergleich verschiedener S/4HANA-Projekte sind vor allem folgende Aufwandstreiber von Bedeutung:

- Der Umfang des Projektes  
Welche Landschaft mit wie vielen unterschiedlichen SAP-Systemen (ERP, SRM, BI, SRM-MDM) und welchen Prozessen wird transformiert?
- Der Transformationsweg  
Wird lediglich eine Konversion (Brownfield) eines ERP-Systems in ein S/4HANA System vorgenommen oder wird eine Neuimplementierung (Greenfield) oder eine hybride Form (z.B. Bluefield) vorgenommen?
- Umfang und Inhalte der Innovation  
Wird ein umfangreiches Business Redesign vorgenommen oder werden die Geschäftsprozesse unverändert in die neue Landschaft übernommen?
- Die Nutzbarkeit von vorhandenen Templates und fertigen Lösungen  
Gibt es für die Implementierung bereits vorgefertigte Best Practise Lösungen (z.B. SAP Modelcompany) oder ist der Umfang der Individualisierung sehr hoch (z.B. im public sector)?

- Reife und Agilität der Organisation  
Handelt es sich um ein innovatives und flexibles Unternehmen mit einer sehr guten Veränderungskultur oder um ein Unternehmen mit eher starren und unflexiblen Handlungsmustern?

Entsprechend der dargestellten Aufwandstreiber, können Projektkosten im erheblichen Maß voneinander abweichen. Bei Vorliegen von Vergleichsprojekten ist daher im Einzelfall zu prüfen, ob unterschiedliche Projektkosten zu rechtfertigen sind.

Zu 4:

Auch hierüber liegen keine Zahlen vor.

Grundsätzlich sind die vom Programm digital/4finance verwendeten Methoden mit dem Ziel ausgewählt worden, die Kosten zu begrenzen (siehe hierzu Kapitel 4.1).

Mit der vorliegenden Beschlussvorlage ist die Anfrage Nr. 14-20 / F 01534 von Herrn StR Dr. Florian Roth, Frau StRin Angelika Pilz-Strasser, Herrn StR Sebastian Weisenburger vom 25.06.2019 „Wie hoch sind die Umstellungskosten auf SAP S4/HANA in vergleichbaren Städten und bei städtischen Gesellschaften?“ geschäftsordnungsgemäß erledigt.

#### **8.4 Antrag Nr. 08-14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP vom 17.12.2013 „Organisation der Buchhaltung ergebnisoffen überprüfen“**

Am 19.02.2014 hat der Stadtrat beschlossen, dass die Stadtkämmerei eine Unternehmensberatung mit der Prüfung der Organisation der städtischen Buchhaltung beauftragt. Ziel hierbei sollte eine ergebnisoffene Erarbeitung eines Vorschlages zur Verbesserung der Buchungsqualität sein.

Die Firma „arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH“ aus Nürnberg wurde beauftragt die Untersuchung durchzuführen. Das Ergebnis wurde dem Stadtrat im November 2015 vorgelegt.

In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass es im Rechnungswesenumfeld eine Vielzahl von Themenfeldern und Optimierungspotentialen gibt.

Der Stadtrat beauftragte die Stadtkämmerei, unter Beteiligung aller Referate und der Querschnittsbereiche Direktorium und Personal- und Organisationsreferat, ein Gesamtkonzept zur Umsetzung aller anstehenden Rechnungswesenthemen zu erstellen und dem Stadtrat bis zum Sommer 2016 vorzulegen.

Vor dem Hintergrund der zu diesem Zeitpunkt laufenden Untersuchung der städtischen IT und der darauf folgenden startenden Umorganisation sowie der anstehenden Umstellung des Rechnungswesens der LHM auf die neue Produktgeneration wurde vorgeschlagen die Empfehlungen im Rahmen der Neuimplementierung aufzugreifen und umzusetzen.

Diesem Vorschlag ist der Stadtrat im Grundsatzbeschluss „Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung – Fit für die Digitalisierung – Redesign der Finanz- und der Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA“ am 23.01.2019 gefolgt.

Das externe Gutachten kommt zum Ergebnis, dass mit dem Neuaufbau des Buchungssystems basierend auf vorkonfigurierten Standardprozessen die besten Möglichkeiten zur Umsetzung der Anforderungen der zentralen sowie dezentralen Buchhaltungsbereiche sowie der IT bestehen.

Bei den Empfehlungen die berücksichtigt werden, sind insbesondere zu nennen:

- Optimierung Kontenplan (entsprechend gesetzlicher Vorgaben), um z.B. die Problematik falscher Sachkontenauswahl zu reduzieren.
- Optimierung Monats- und Jahresabschlüsse zur besseren periodengerechten Erfassung von Forderungen und Verbindlichkeiten.
- Weitere Optimierung und Vereinfachung der Prozesse, um z.B. die Anlagenabrechnung stärker zu unterstützen und damit den Abrechnungstau abzubauen.
- Einheitliche doppische kongruente Strukturen anwendungsübergreifend zur weiteren Vereinfachung von Planung und Vollzug

Auch die Potenziale die im Gutachten für eine Neuimplementierung gesehen werden, werden durch das geplante Vorgehen genutzt. Dies wären vor allem:

- Reduzierung der Komplexität,
- generelle Nutzung von integrativen Standardprozessen,
- Berücksichtigung aktueller gesetzlicher Anforderungen sowie zukünftiger Innovationserfordernisse,
- Integration bestehender und geplanter Projekte in ein Neuimplementierungsprojekt und damit Ressourcenschonung und direkte Einbindung in Standardprozesse,
- besseres, umfangreicheres, einfacheres und flexibleres dezentrales Berichtswesen und
- Aktualisierung und Vervollständigung von Prozessdokumentationen

Die Beschlussvorlage ist mit dem Gesamtpersonalrat, dem Behindertenbeirat, dem Revisionsamt, dem Personal- und Organisationsreferat als Querschnitt und allen Referaten abgestimmt.

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 Beschlussvorlage erhalten.

## II. Antrag der Referenten

1. Vom Vortrag der Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Der Stadtrat stimmt der Umsetzung des Programms digital/4finance (IKT-Vorhaben STRAC/SKA\_ITV\_0058) mit folgenden Rahmenbedingungen zu:
  - Laufzeit 2020 bis 2025
  - Gesamtvolumen max. 157 Mio Euro (zahlungswirksam)
  - standardnahe Neuimplementierung der Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse unter Nutzung von Best-Practices  
(Abweichungen vom Standard werden nur in wohlbegründeten Ausnahmefällen gemäß einem zu definierenden Genehmigungsprozess umgesetzt)
3. Die Verwaltung wird ermächtigt, die im Beschlusstext dargestellten erforderlichen externen Ressourcen (Beratung, Lizenzen etc.), für den Gesamtzeitraum mit einem Volumen von bis zu 110.000.000 € (Einhundertzehn Millionen Euro) in Absprache mit der jeweils entsprechend zuständigen Vergabestelle im Wege eines Vergabeverfahrens zu beschaffen, sofern diese nicht über einen bestehenden Rahmenvertrag abgerufen werden können.  
Eine erneute Befassung des Stadtrates ist nur erforderlich falls das jeweils wirtschaftlichste Angebot den geschätzten Auftragswert um mehr als 20% übersteigen sollte.
4. Die Stadtkämmerei (Fachreferat) wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei (Querschnitt) und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.  
In 2020 5.205.049 €, in 2021 8.880.000 € , in 2022 7.640.000 € in 2023 5.780.000 €, in 2024 4.080.000 €, in 2025 1.718.000 € sowie  
ab 2021 bis 2025 jeweils 2.045.970 €  
ab 2021 bis 2024 jeweils 82.390 €  
ab 2022 bis 2023 jeweils 3.600.000 €

5. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die Einrichtung von 22,5 Stellen (befristet bis zum 31.12.2025) und 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
6. Das IT-Referat wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) beim Produkt „Zentrale IT“ anzumelden.  
In 2020 10.963.670 €, in 2021 19.420.000 €, in 2022 21.520.000 €, in 2023 21.120.000 €, in 2024 17.720.000 €, in 2025 7.599.260 € sowie ab 2021-2024 jeweils 463.650 €
7. Das IT-Referat wird beauftragt, die Einrichtung von 4 Stellen (befristet bis zum 31.12.2025) und 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
8. Das Baureferat wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.  
In 2020 56.093 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 193.170 €.
9. Das Baureferat wird beauftragt, die Einrichtung von 3 Stellen (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
10. Das Direktorium wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.  
In 2020 56.093 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 193.170 € für das Direktorium  
In 2020 18.698 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 64.390 € für den Gesamtpersonalrat
11. Das Direktorium wird beauftragt, die Einrichtung von 4 Stellen, davon 3 Stellen für das Direktorium sowie 1 Stelle für den Gesamtpersonalrat (jeweils befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den

Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).

12. Das Kommunalreferat wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.

In 2020 37.396 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 128.780 €.

13. Das Kommunalreferat wird beauftragt, die Einrichtung von 2 Stellen (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).

14. Das Kulturreferat wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.

In 2020 18.698 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 64.390 €.

15. Das Kulturreferat wird beauftragt, die Einrichtung von 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).

16. Das Kreisverwaltungsreferat wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.

In 2020 37.395 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 128.780 €.

17. Das Kreisverwaltungsreferat wird beauftragt, die Einrichtung von 2 Stellen (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).

18. Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden. In 2020 18.698 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 64.390 €.

19. Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung wird beauftragt, die Einrichtung von 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und



Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).

20. Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung wird beauftragt, die unter Punkt 3.7.2.3 dargestellten Flächenbedarfe bei Bedarf gegenüber dem Kommunalreferat anzumelden, sobald weitere Flächen zugewiesen werden sollen.
21. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden. In 2020 18.698 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 64.390 €.
22. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Einrichtung von 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnitt) zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
23. Das Referat für Arbeit und Wirtschaft wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden. In 2020 18.698 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 64.390 €.
24. Das Referat für Arbeit und Wirtschaft wird beauftragt, die Einrichtung von 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
25. Das Referat für Bildung und Sport wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden. In 2020 56.093 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 193.170 €.
26. Das Referat für Bildung und Sport wird beauftragt, die Einrichtung von 3 Stellen (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).

27. Das Revisionsamt wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden. In 2020 18.698 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 64.390 €.
28. Das Revisionsamt wird beauftragt, die Einrichtung von 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
29. Das Referat für Gesundheit und Umwelt wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden. In 2020 18.698 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 64.390 €.
30. Das Referat für Gesundheit und Umwelt wird beauftragt, die Einrichtung von 1 Stelle (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
31. Das Sozialreferat wird beauftragt, die einmalig und befristet erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden. In 2020 56.093 €, ab 2021 bis 2024 jeweils 193.170 €.
32. Das Sozialreferat wird beauftragt, die Einrichtung von 3 Stellen (befristet bis zum 31.12.2024) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.436 € je Stelle (40% des Jahresmittelbetrages).
33. Die Budgets der im Beschlusspunkt 4.1 genannten Produkte der Referate erhöhen sich entsprechend.
34. Die Stadtkämmerei und das RIT werden beauftragt, die unter Ziffer 3.7.2 des Vortrages dargestellten Flächenbedarfe gegenüber dem Kommunalreferat anzumelden, sobald weitere Flächen zugewiesen werden sollen.
35. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt für den Verwaltungsbereich in 2020 10 Nachwuchskräfte für das Programm digital/4finance zusätzlich zu den Referatskontingenten für die Besetzung von Kompensationsstellen vorzusehen.

36. Das Programm wird beauftragt den Bayerische Kommunale Prüfverband zu beauftragen, programmbegleitend eine Prüfung der Kosten vorzunehmen und diesbezüglich Verhandlungen mit dem BKPV aufzunehmen. Für den Auftrag ist ein Kostendeckel von 70.000 Euro zu berücksichtigen. Die Finanzierung erfolgt ist in den angemeldeten Sachmitteln enthalten und erfolgt somit aus dem Programmbudget.
37. Der Antrag Nr. 14-20 / A 05078 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 12.03.2019 „Digitale Verwaltungsreform – Inklusion als Basis jeden Handelns“ ist damit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
38. Der Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ bleibt aufgegriffen.
39. Die Stadtratsanfrage Nr. 14-20 / F 01534 von Herrn StR Dr. Florian Roth, Frau StRin Angelika Pilz-Strasser, Herrn StR Sebastian Weisenburger vom 25.06.2019 „Wie hoch sind die Umstellungskosten auf SAP S4/HANA in vergleichbaren Städten und bei städtischen Gesellschaften?“ ist damit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
40. Der Antrag Nr. 08-14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP vom 17.12.2013 „Organisation der Buchhaltung ergebnisoffen überprüfen“ bleibt aufgegriffen.
41. Das Programm wird beauftragt, dem Stadtrat jährlich zu berichten. In diesem Rahmen erfolgt auch die Berichterstattung über die Personalsituation.
42. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

### III. Beschluss

nach Antrag.

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

Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Der Referent

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

Christoph Frey  
Stadtkämmerer

Thomas Bönig  
Berufsm. Stadtrat

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

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle**  
**an das Revisionsamt**  
**an die Stadtkämmerei PMO Programm S/4HANA**  
**an die Stadtkämmerei HA II/33**  
**an die Stadtkämmerei HA II/12**  
z. K.

### V. **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- RG4  
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  
An den Behindertenbeirat  
z.K.

Am