

Programm digital/4finance – Sachstandsbericht

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

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06945

3 Anlagen

- Anlage 1: 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“
- Anlage 2: Schreiben BKPV vom 24.02.2020
- Anlage 3: Stellungnahmen der Referate

Beschluss des Finanzausschusses vom 22.09.2022 (VB)
Öffentliche Sitzung

| Inhaltsverzeichnis | | Seite |
|---------------------------|---|--------------|
| I. | Vortrag des Referenten | 2 |
| 1 | Zusammenfassung | 2 |
| 2 | Inhaltliche Ergebnisse im Berichtsjahr | 4 |
| 2.1 | Ausgangssituation und zeitliche Planung | 4 |
| 2.2 | Durchgeführte Aktivitäten und erzielte Ergebnisse im Berichtsjahr | 6 |
| 3 | Controlling | 9 |
| 3.1 | Gesamtstatus | 9 |
| 3.2 | Controllingberichte | 12 |
| 3.2.1 | Abschlussbericht 2021 | 12 |
| 3.2.2 | Aktuelle Budgetsituation Januar bis April 2022 | 13 |
| 4 | Kritische Rahmenbedingungen und weiteres Vorgehen | 15 |
| 4.1 | Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten | 15 |
| 4.2 | Fehlende Funktionalität und Standardprozesse | 16 |
| 4.3 | Komplexe Datenmigration | 17 |
| 4.4 | Programmarbeit unter Corona-Bedingungen | 17 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 4.5 | Interne Programmkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit | 18 |
| 5 | Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL | 18 |
| 6 | Ausblick | 19 |
| II. | Antrag des Referenten | 22 |
| III. | Beschluss | 22 |

I. Vortrag des Referenten

1 Zusammenfassung

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.

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.

Mit dem Grundsatzbeschluss 14-20 / V 13714 am 22.01.2019 hat der Stadtrat entschieden mittels einer Neuimplementierung ein auf dem angebotenen Standard basierendes, zukunftsfähiges und innovatives System aufzubauen.

Nach einer detaillierten Ressourcenbedarfsanalyse und dem entsprechenden Eckdatenbeschluss 14-20 / V 15010 am 25.06.2019 wurde dem Stadtrat am 22.10.2019 der Umsetzungsbeschluss Nr. 14-20 / V 16354 vorgelegt. In diesem wurde das stadtweite Programm, das Vorgehen sowie der Ressourcenbedarf, die Chancen und Risiken und der erwartete Nutzen konkretisiert und vom Stadtrat beschlossen.

Mit vorliegendem Beschluss wird der Stadtrat über den aktuellen Status sowie alle wichtigen Aktivitäten seit Herbst 2021 informiert.

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

Im Berichtszeitraum wurden im Gesamtprogramm und den einzelnen Projekten vielfältige Aktivitäten durchgeführt und relevante Ergebnisse erzielt:

- Durchführung der Anforderungserhebung („Explore-Phase“) auf Basis eines Prototyps mit Standardprozessen im Rahmen von mehr als 160 Workshops mit den Fachbereichen. Start der Entwicklungstätigkeiten zur Umsetzung der resultierenden >1.800 Anforderungen.

- Etablierung einer agilen Vorgehensweise im Projektteam auf Basis der in der LHM eingeführten agilen Werkzeuge JIRA und Confluence für ein überwiegend remote und verteilt arbeitendes Programmteam von >100 Personen.
- Entwicklung einer technischen Lösung für eine **fortgeschrittene elektronische Signatur (feS)** auf Basis der in der LHM vorhandenen IT-Infrastruktur (LHM PKI und Yubikey), die auch für andere webbasierte Fachverfahren im Non-SAP Umfeld verwendet werden kann. Eine feS ist gemäß aktueller gesetzlicher Vorschriften ein unabdingbarer Bestandteil für eine durchgehende, medienbruchfreie elektronische Rechnungsverarbeitung.
- Modellierung und prototypische Umsetzung eines durchgängigen elektronischen Prozesses für die Rechnungsverarbeitung.
- Aufbau einer an Best-Practices orientierten durchgehenden Systemlandschaft bestehend aus Entwicklungs-, Test-, Pre-Produktions- und Produktions-Systemen.
- Enge Abstimmung & Synchronisation mit dem Projekt neoIT P2.3 zur stadtweiten Einführung eines einheitlichen Identity & Access Management (IAM, Onelidentity) für alle städtischen Beschäftigten. Pilotierung der Verknüpfung zu SAP.
- Entwurf einer tragfähigen Schnittstellenarchitektur, Beschaffung eines Frameworks für das Redesign und Anpassung der Schnittstellen zu den Umsystemen. Beginn der Umsetzungsarbeiten unter der Leitplanke „Standardisierung“ (Erleichterung der Wartbarkeit und Weiterentwicklung der Schnittstellen).
- Start der Planung und Konzeption im Bereich Datenmigration sowie Analyse der Bestandsdaten im Hinblick auf den notwendigen Bereinigungsaufwand (insbesondere Geschäftspartner).
- Entwicklung einer End-to-End Prozesslandkarte auf Basis der technisch orientierten SAP-Prozesse.
- Initialisierung des Projekts P6 zur Ablösung der Natural-Steuerfachverfahren, beginnend mit dem Steuerfachverfahren Grundsteuer.

Trotz der guten Fortschritte und Ergebnisse steht der aktuelle **Status des Programms** aufgrund der **zeitlichen Kritikalität** auf „gelb-rot“.

In einigen Prozessbereichen existiert seitens der Standardsoftware noch **kein Standard für Kommunen** – und damit auch keine Standardprozesse, die im Rahmen der Anforderungsworkshops durchgesprochen und nur noch „leicht angepasst“ werden müssten. Dies ist z.B. in dem Bereich Investitions- und Haushaltsplanung der Fall, bei denen es eine Reihe von gesetzlichen und kommunenspezifischen Vorgaben zu berücksichtigen gilt. Hier werden intensive Gespräche und Abstimmungen mit dem Softwarehersteller SAP geführt, um die fehlenden Funktionalitäten rechtzeitig bereitzustellen.

Auch die **Realisierung der aufgenommenen Anforderungen** steht noch hinter dem ursprünglichen Plan zurück. Gründe sind hier zum einen die hohe Komplexität, die Anforderungserhebung und -umsetzung in einem so großen Team fast vollständig remote und verteilt durchzuführen. Ein weiterer Grund ist die teils zu **geringe Verfügbarkeit von Personal** mit den entsprechend notwendigen Skills. Aufgrund der Haushaltskonsolidierung

konnten die ursprünglich genehmigten internen Stellen nicht ausgeschrieben und besetzt werden. Auch eine externe Kompensation der fehlenden Stellen war nicht in dem gewünschten Umfang und der gewünschten Geschwindigkeit realisierbar, da auch hier am Markt zunehmend **Engpässe** bestehen – insbesondere in „exotischeren“ Modulen wie im Immobilienwesen (RE-FX) und Public Management (PSM, PSCD).

Nicht zuletzt besteht ein hohes Risiko bei der **Planung und Durchführung der Datenmigration**, bei der aus den vergangenen rd. 20 Jahren Betriebszeit, die für den zukünftigen Betrieb benötigten Daten identifiziert und in das neu strukturierte System übertragen werden müssen. Diese komplexe und zeitintensive Aufgabe erfordert die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Fachleuten und Expert*innen.

Trotz der z.T. höheren Kosten, die mit der Kompensation fehlender interner Ressourcen durch externe Beratungen verbunden ist, bewegen sich noch alle Aktivitäten im Rahmen des geplanten Budgets. Im Zuge der Haushaltskonsolidierung wurden zudem noch einige Sachmittel nicht abgerufen (siehe Spalte nicht genutztes Budget SK/Sachkosten).

| Kostenübersicht digital/4finance | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | nicht genutztes Budget SK 2020/21/22 | Summe |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------------|---------------|
| GESAMT (Anmeldung) | 11.892.849 € | 22.645.681 € | 22.337.281 € | 33.092.010 € | 24.392.010 € | 11.363.230 € | 21.673.600 € | 147.396.661 € |
| Haushalt SKA | 4.605.049 € | 9.548.481 € | 9.433.281 € | 11.508.360 € | 6.208.360 € | 3.763.970 € | 3.090.000 € | 48.157.501 € |
| Personal | 429.249 € | 430.481 € | 430.481 € | 1.875.560 € | 1.875.560 € | 1.811.970 € | | 6.853.301 € |
| Summe Sachkosten | 4.175.800 € | 9.118.000 € | 9.002.800 € | 9.632.800 € | 4.332.800 € | 1.952.000 € | 3.090.000 € | 41.304.200 € |
| Arbeitsplatzkosten | 105.800 € | 4.000 € | 18.800 € | 18.800 € | 18.800 € | 18.000 € | | 184.200 € |
| Miete | 144.000 € | 144.000 € | 144.000 € | 144.000 € | 144.000 € | 144.000 € | | 864.000 € |
| Schulung NutzerInnen, Geschäftsausgaben | 606.000 € | 90.000 € | 1.200.000 € | 3.690.000 € | 90.000 € | 90.000 € | 2.490.000 € | 8.256.000 € |
| Sonstige Sachkosten (Externe) | 3.320.000 € | 8.880.000 € | 7.640.000 € | 5.780.000 € | 4.080.000 € | 1.700.000 € | 600.000 € | 32.000.000 € |
| Haushalt RIT | 7.287.800 € | 13.097.200 € | 12.904.000 € | 21.583.650 € | 18.183.650 € | 7.599.260 € | 18.583.600 € | 99.239.160 € |
| Personal | 50.000 € | 100.000 € | 100.000 € | 459.650 € | 459.650 € | 396.060 € | | 1.565.360 € |
| Summe Sachkosten | 7.237.800 € | 12.997.200 € | 12.804.000 € | 21.124.000 € | 17.724.000 € | 7.203.200 € | 18.583.600 € | 97.673.800 € |
| Arbeitsplatzkosten | 2.800 € | 800 € | 4.000 € | 4.000 € | 4.000 € | 3.200 € | | 18.800 € |
| Sonstige Sachkosten (Extern) | 7.235.000 € | 12.996.400 € | 12.800.000 € | 21.120.000 € | 17.720.000 € | 7.200.000 € | 18.583.600 € | 97.655.000 € |
| Summe Personal | 479.249 € | 530.481 € | 530.481 € | 2.335.210 € | 2.335.210 € | 2.208.030 € | 0 € | 8.418.661 € |
| Summe Sachkosten | 11.413.600 € | 22.115.200 € | 21.806.800 € | 30.756.800 € | 22.056.800 € | 9.155.200 € | 21.673.600 € | 138.978.000 € |
| Gesamt zahlungswirksam | 11.892.849 € | 22.645.681 € | 22.337.281 € | 33.092.010 € | 24.392.010 € | 11.363.230 € | 21.673.600 € | 147.396.661 € |

2 Inhaltliche Ergebnisse im Berichtsjahr

2.1 Ausgangssituation und zeitliche Planung

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

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

Die grundlegenden Leitplanken dabei sind **Standardisierung, Simplifizierung, Digitalisierung**:

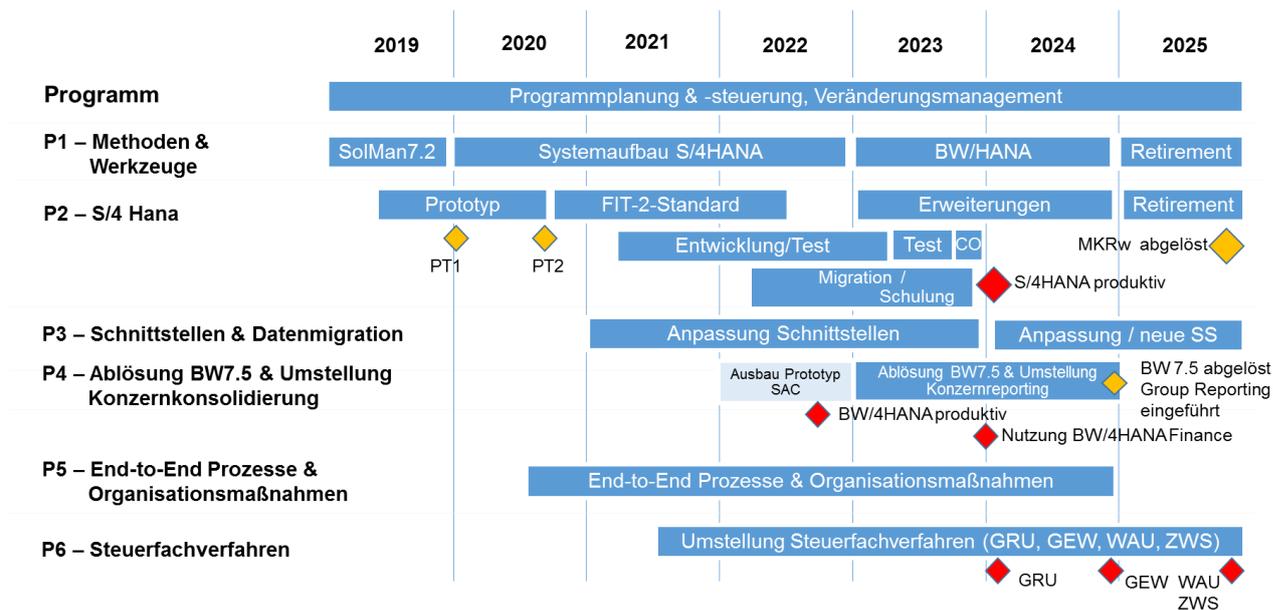
- **Standardisierung:** Vorhandene Sonderlösungen innerhalb der weit verzweigten Verwaltung werden abgelöst und stattdessen etablierte Lösungen und Best Practices angewendet. Dies bedeutet, dass **innerhalb der LHM** gleiche Sachverhalte **stadtweit**

gleichbehandelt, im Vergleich mit **anderen Kommunalverwaltungen** keine **München-spezifischen Wege** gewählt und etablierte Standardprozesse der **SAP-Software** genutzt und **aufwändige Eigenlösungen vermieden** werden.

- **Simplifizierung:** Strukturen, Prozesse und die Architektur der neuen Lösung werden vereinfacht und Komplexität wird reduziert. Dies bezieht sich sowohl auf die Vereinfachung der **fachlichen Arbeitsabläufe** als auch der **technischen IT-Architektur** und technischen Lösung (Customizing, Entwicklung etc.)
- **Digitalisierung:** Hierunter fallen unterschiedlichste Aspekte, insbesondere, dass Prozesse perspektivisch auf das mobile und papierlose Arbeiten ausgerichtet sind, repetitive nicht wertschöpfende Routinetätigkeiten durch digitale Systeme übernommen werden und Prozesse medienbruchfrei und integriert in den Systemen stattfinden.

Gemäß der im letzten Jahr aktualisierten Programmplanung will das S/4HANA Programm mit den neu implementierten Finanz-, Logistik- und Immobilienprozessen zum 01.01.2024 produktiv gehen.

Zeitplan über Programmlaufzeit



Ab dem Produktivtermin 01.01.24 ist damit die software-technische Basis des Großteils der o.a. Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse erneuert und die Effekte der Standardisierung, Simplifizierung und Digitalisierung können – nach einer entsprechenden Übergangs- und Einarbeitungsphase – unmittelbar und stadtweit beginnen zu wirken.

Zeitgleich mit der Produktivsetzung soll auch die Ablösung des bestehenden Fachverfahrens „Grundsteuer“ im Hinblick auf die geplante Grundsteuerreform erfolgen. Anschließend folgt dann zum 01.01.2025 die Ablösung des bestehenden Gewerbesteuerfachverfahrens (sowie anschließend die beiden weiteren Steuerfachverfahren Hundesteuer und

Zweitwohnungsteuer).

2.2 Durchgeführte Aktivitäten und erzielte Ergebnisse im Berichtsjahr

Projekt P1 – Methoden & Werkzeuge

Im Rahmen des **Projekts P1 – Methoden & Werkzeuge** wurde im Berichtszeitraum auf Basis der entworfenen technischen Architektur eine an Best-Practices orientierte durchgehende Systemlandschaft bestehend aus Entwicklungs-, Test- und Pre-Production Systemen aufgebaut, die Produktionsumgebung wird bis zum Herbst 2022 fertiggestellt. Die erforderliche Systemumgebung steht damit rechtzeitig vor dem geplanten GoLive bereit.

Zudem wurde eng mit dem parallelen Projekt neoIT P2.3 zusammengearbeitet, das sich mit der stadtweiten Einführung eines einheitlichen Identity & Access Management (IAM, Onedentity) für alle städtischen Beschäftigten beschäftigt. Ziel ist es, für den GoLive auch im SAP-Kontext eine Verknüpfung der Rollen&Rechteverwaltung mit der stadtweiten IAM Lösung zu erreichen.

Weitere wesentliche Aktivitäten im Kontext des Projekts P1 waren weitere Arbeiten im Bereich Cybersecurity & Datenschutz, Berechtigungswesen und Testmanagement.

Projekt P2 – S/4HANA

Der Hauptschwerpunkt der Aktivitäten im letzten Berichtsjahr lag im **Projekt P2 – S/4HANA** in der **Anforderungserhebung für die Finanz-, Immobilien- und Logistikprozesse**.

Diese Anforderungserhebung („Explore-Phase“) erfolgte nicht im „klassischen“ Sinn durch schriftliches Zusammentragen von „theoretischen Wunschanforderungen“ mit einer anschließenden zeit- und aufwandsintensiven Begutachtung, Diskussion und Anpassung.

Vielmehr wurde ein **Prototyp mit Standardprozessen** erstellt, anhand dessen die Prozesse in **interaktiven Workshops (sogenannte Fit-to-Standard Workshops)** mit Vertreter*innen der Referate durchgesprochen und Anforderungen erhoben werden.

Seit Beginn der Anforderungserhebung im Oktober 2020 wurden die für die betrachteten über 400 Prozesse und Teilprozesse bis heute mehr als 160 Workshops durchgeführt und ca. 1.800 Anforderungen erhoben.

Die **Anforderungserhebung** wird im Juli 2022 abgeschlossen. Anschließend sollen bis zum Herbst 2022 die erhobenen Einzelprozesse den Referaten noch in sogenannten „Show & Tell“-Workshops im Zusammenspiel vorgestellt sowie die aus den Workshops resultierenden offenen Punkte geklärt werden. Darüber hinaus finden noch bilaterale Gespräche insbesondere zu den Themen RE/FX sowie PS zur Baukostenkontrolle statt, bei denen weitere Anforderungen entstehen können.

Parallel zu der Anforderungserhebung wurden – allerdings 2021 und bis Mitte 2022 noch in reduziertem Maß – in einer verschränkten Umsetzungsphase („Realize – Phase“) **erste**

Entwicklungstätigkeiten gestartet. Diese Entwicklungstätigkeiten werden jetzt schwerpunktmäßig intensiviert.

Das Projektteam setzt bei der Anforderungserhebung und -umsetzung auf **agile Vorgehensweisen**. Das aus **über 100** Personen bestehende und zum überwiegenden Teil verteilt und remote arbeitende Projektteam setzt für die Planung und die gemeinsame Bearbeitung der Prozesse und offenen Punkte die in der Landeshauptstadt neu eingeführten agilen Werkzeuge JIRA und Confluence ein. Diese Werkzeuge wurden im vergangenen Jahr für die gemeinsame Nutzung konfiguriert und die Beteiligten entsprechend geschult.

Ein wesentliches Ziel des Programms d4f ist die durchgehende, medienbruchfreie **elektronische Verarbeitung von Rechnungen** zu ermöglichen. Im Vergleich zu der noch heute vorherrschenden manuellen Verarbeitung verspricht Diese signifikant reduzierte Aufwände und Durchlaufzeiten bei der Bearbeitung.

Eine wesentliche technische Voraussetzung für eine durchgängig elektronische Verarbeitung ist eine **fortgeschrittene elektronische Signatur (feS)**. Hierfür wurde im vergangenen Berichtszeitraum zusammen mit dem IT-Referat eine **technische Lösung erarbeitet**, um die vorhandene IT-Infrastruktur für (LHM PKI, Yubikey) zu nutzen und an das SAP-System anzubinden. Der große Vorteil der entwickelten Lösung ist, dass sie auch für andere webbasierte Non-SAP Systeme genutzt werden kann und somit die Digitalisierung in vielen weiteren Fachprozessen unterstützen kann.

Für einen produktiven, flächendeckenden Einsatz ist allerdings noch seitens des IT-Referats in einem laufenden parallelen Projekt ein stadtweiter Service (samt zugehöriger Infrastruktur) aufzubauen.

Projekt P3 – Schnittstellen & Datenmigration

Das **Projekt P3 – Schnittstellen & Datenmigration** beschäftigt sich zum einen mit der Anbindung und Kommunikation der Fachverfahren mit dem neuen S/4HANA System.

Im Berichtszeitraum wurde eine tragfähige Schnittstellenarchitektur entworfen und mit der Umsetzung der Schnittstellen begonnen. Basis ist ein Schnittstellenframework, das im Berichtszeitraum ausgeschrieben und beschafft wurde, mit Hilfe dessen die Anpassung der vielzähligen Schnittstellen (>100!) stark unterstützt und erleichtert werden kann. Durch den Einsatz des Schnittstellenframeworks soll auch insbesondere in diesem eher technischen Bereich die Leitplanke „Standardisierung“ (und auch „Simplifizierung“) beachtet werden. Dies umfasst sowohl das technische Redesign der mächtigen PSCD-Schnittstelle, der vielen heterogenen Einzelanbindungen zu den diversen Fachverfahren als auch die technische Nachfolgelösung für eine Vielzahl von „Dateischnittstellen“.

Im Bereich Datenmigration wurden erste Vorarbeiten durchgeführt, eine Planung aufgesetzt und die bestehende Datenlage (sowie den resultierenden Bereinigungsaufwand im Rahmen der Geschäftspartnerintegration) abgeschätzt. Ebenfalls wurde mit der Konzeption der Migration begonnen; es ist geplant, die Konzeption bis Ende des Sommers 2022 abschließen zu können, um anschließend in iterativen Zyklen die Migration umsetzen und testen zu können.

Das Thema Datenmigration stellt eine **kritische Aktivität und Risiko für den GoLive dar**, da hierbei bei der aus den vergangenen rd. 20 Jahren Betriebszeit die für den zukünftigen Betrieb benötigten Daten identifiziert und in das neu strukturierte System übertragen werden müssen, so dass die Betriebsabläufe anschließend wieder reibungslos funktionieren. Diese komplexe und zeitintensive Aufgabe erfordert die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Fachleuten und Expert*innen.

Der gewählte Ansatz eines Systemneuaufbaus (Greenfield) schränkt dabei die Optionen in der Migration deutlich ein. Die Akzeptanz für ein neues, vom Datenballast befreites System muss noch geschaffen werden.

Projekt P4 – Ablösung BW7.5 & Umstellung Konzernkonsolidierung

Das **Projekt P4 – Ablösung BW7.5 & Umstellung Konzernkonsolidierung** startet plangemäß erst 2023.

Projekt P5 – Prozessberatung & Organisationsmaßnahmen

Das **Projekt 5 – Prozessberatung & Organisationsmaßnahmen** hat zum Ziel, Organisationsanpassungen, die auf Grund der Einführung von S/4HANA sinnvoll und notwendig erscheinen, zu identifizieren, analysieren und bei der Umsetzung einer Lösung zu unterstützen.

Im Berichtszeitraum wurde auf Basis der eher technisch orientierten SAP-Prozesse eine End-to-End Prozesslandkarte entwickelt. Diese ist mit dem Geschäftsprozessmanagement der Stadtkämmerei diskutiert und abgestimmt. Zudem wurden Synchronisationspunkte zwischen Geschäftsprozessen des GPM und SAP-Prozessen im Kontext von digital/4finance erarbeitet.

Im Bereich Organisationsmaßnahmen wurden in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen der Referate erste Themenbereiche / Gebiete identifiziert, bei denen in Folge der Prozessänderungen ein erhöhter organisatorischen Anpassungsbedarf entstehen kann. Diese Analyse wird nach Abschluss der Anforderungserhebung validiert und detailliert. Zu diesem Zeitpunkt kann ein belastbares Zielbild der neuen IT-Lösung aufgezeigt werden, welches es den Fachbereichen ermöglicht notwendige Anpassungsbedarfe in ihrer Organisation identifizieren zu können.

Im Bereich Business/IT-Alignment wird das Thema eines integrierten Anforderungsmanagements aus einer End-to-End Betrachtung aufgegriffen und einer Lösung zugeführt.

Projekt P6 – Steuerfachverfahren

Weiterhin wurde seit Jahresanfang das **Projekt 6 – Steuerfachverfahren** initialisiert sowie Projektleitung und das Projektkernteam aufgebaut. Das Projekt 6 beschäftigt sich mit der Ablösung der aktuell noch auf einer veralteten Technik basierenden Steuerfachverfahren (Grundsteuer, Gewerbesteuer, Hundesteuer und Zweitwohnsteuer).

Fokus der Ablösung für 2022 / 2023 ist die Grundsteuer. Hier wurde im ersten Halbjahr 2022 damit begonnen, die Prozesse und Funktionalität des Altverfahrens sowie die Änderungsbedarfe im Hinblick auf die 2025 anstehende Grundsteuerreform zu erheben, und –

analog dem Vorgehen des Projekts P2 – die Abbildung der Prozesse in einem Prototyp vorzubereiten.

3 Controlling

Im Rahmen eines Projektmanagements ist das Projektcontrolling ein wichtiger Baustein. Dies gilt für ein Programm der Größenordnung von digital/4finance mit einer Vielzahl an Projekten und Teilprojekten und dem entsprechenden Volumen in besonderem Maße.

Um den Anforderungen gerecht zu werden und die Einhaltung von Terminen, Budgetvorgaben ohne Qualitätsverlust sicherzustellen, wurden insbesondere ein übergeordnetes **Controlling**-, ein **Beratungscontrolling**- sowie ein **Risikomanagementkonzept** entwickelt.

Wesentliche Kennzahlen sind definiert. Diese werden regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben.

Neben den monatlichen Statusberichten an die Steuerungsgruppe inkl. Risikoreporting werden der Programmleitung Projektstatusberichte vorgelegt.

Für die Berichte werden einheitliche Templates verwendet. Eine besondere Bedeutung kommt dem **Beratungscontrolling** zu. Bei der externen Beratung handelt es sich nicht nur um eine entscheidende Ressource, sondern auch um den größten Kostenblock. Neben einer konkreten Einsatzplanung und -abstimmung, erfolgt eine detaillierte Kontrolle der Leistungsnachweise und Rechnungen mit ggf. erforderlichen Anpassungen.

Ebenso wird permanent das **Abrufvolumen** sowie das verfügbare Budget unter Berücksichtigung der noch **ausstehenden Leistungen** kontrolliert. Gleiches gilt selbstverständlich auch für die **sonstigen Sachkosten**.

Auf Basis der vorgelegten Berichte kann zeitnah entschieden werden ob Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung erforderlich sind.

3.1 Gesamtstatus

Für einen schnellen Überblick wurde ein Statuscockpit auf Ebene des Programms definiert welches monatlich fortgeschrieben und vorgelegt wird.

Im Gesamtstatus steht das Programm, Stand Juli, insgesamt auf Status „**gelb-rot**“, getrieben durch Termine („gelb-rot“). Der Stand hinsichtlich der erreichten Ergebnisse steht auf Status „gelb“, hinsichtlich der Budgeteinhaltung auf „grün“ (siehe Statuscockpit Seite 12).

Die wesentlichen Gründe sind, dass in einigen **Prozessbereichen** seitens der Standardsoftware SAP noch **kein Standard für Kommunen existiert** und damit auch keine Standardprozesse, die im Rahmen der Anforderungswshops durchgesprochen und nur noch „leicht angepasst“ werden müssten. Dies ist z.B. in dem Bereich Investitions- und Haushaltsplanung der Fall, bei denen es eine Reihe von gesetzlichen und kommunenspezifischen Vorgaben zu berücksichtigen gilt. Hier wird im Rahmen der Programmdurchführung ein solcher „Standard“ erst noch entwickelt werden. Hier werden

intensive Gespräche und Abstimmungen mit dem Softwarehersteller SAP geführt, um die fehlenden Funktionalitäten rechtzeitig bereitzustellen.

Auch die Verfügbarkeit von **Personal mit den entsprechend notwendigen Fähigkeiten** im Kontext S/4HANA stellt zunehmend ein Problem dar. Aufgrund der Haushaltskonsolidierung konnten die ursprünglich genehmigten internen Stellen nicht ausgeschrieben und besetzt werden. Auch eine externe Kompensation der fehlenden Stellen war nicht in dem gewünschten Umfang und der gewünschten Geschwindigkeit realisierbar, da auch hier **am Markt zunehmend Engpässe** bestehen – insbesondere in „exotischeren“ Modulen wie im Immobilienwesen (RE-FX) und Public Management (PSM, PSCD).

Nicht zuletzt besteht ein hohes Risiko bei der **Planung und Durchführung der Datenmigration**, bei der aus den vergangenen rd. 20 Jahren Betriebszeit die für den zukünftigen Betrieb benötigten Daten identifiziert und in das neu strukturierte System übertragen werden müssen. Diese komplexe und zeitintensive Aufgabe erfordert die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Fachleuten und Expert*innen. Trotz dieser Einschränkungen ist die Programmleitung sicher viele der angestrebten Ziele im Zeitrahmen erreichen und die aktuellen Probleme bewältigen zu können.

Programmstatus (Juli 2022)



Budget


Scope/Quali.


Zeitplanung


(DA) Abschluss Fit-to-Standard Phase; Verschiedene Abstimmung zu Fachthemen FI, COPS, Haushaltsplanung; Prioritäres Vortreiben der investiven Planung. Erstes Strategisches Partner*innengremium am 04.07.. Suche nach externen Ressourcen / Staffing & Onboarding insb. im Bereich Entwicklung; Durchführung Planungsworkshop d4f am 20. / 21.07.; Erster Entwurf Migrationkonzept; Abstimmung der Prozessmerkmale;

| Gesamtbudget. | Jahr 2022 |
|---------------|---------------|
| Ist: | 8.706.394 € |
| Plan : | 34.566.204 € |
| Hochrech.: | 147.396.661 € |
| Rest: | 22.337.281 € |
| | 23.597.915 € |
| | -1.260.634 € |

(MA) Fokussierung auf Realisephase; Informationsveranstaltung d4f zur Wave 7; Aktualisierung der Meilensteinplanung und Ausplanung der daraus resultierenden Folgeaktivitäten bis zur Produktivsetzung 01.01.2024. Kontinuierliches Vortreiben der investiven Planung.

Veränderungsmanagement



(DA) Veröffentlichung zum Phasenwechsel, Vorbereitung Planungsworkshop, Onboarding neue Programm-MA

(MA) Erste Schritte Roadshow & R. 109, Durchführung und Nachbereitung Planungsworkshop, Toolübersicht d4f

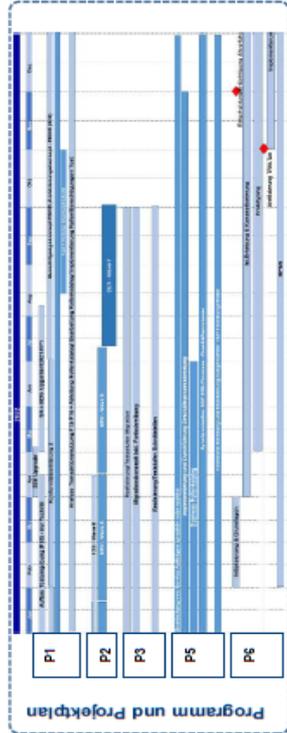


Durchgeführte Aktivitäten & Ergebnisse (DA)

| | |
|---|--|
| Projekt 1  | AIRC Rollenvorschläge; Aufgrund Rückmeldungen zu Lieferterminen Überplanung erforderlich; SoMan; Neue Releaseplanung für Wave 7 – 10 (Realize) aufgenommen; SAP BIS (Business Integrity Screening); Addon in FCOI FIO aktiviert; Abstimmung zur Anbindung SAC an S4; Vorgehen abgestimmt, weitere Komponente (SAP Analytics Cloud Agent) identifiziert |
| Projekt 2  | Erstellen der fachlichen Releaseplanung für P2 und Durchsprache mit P1, Folgeabstimmung bzgl. technischer Releaseplanung wird federführend von P1 mit Programmleitung durchgeführt; Ressourcenmanagement: Durchführung von div. Interviews; Weiterer Input der Streams, Rollen & Berechtigungskonzept; Migration; Diverse Abstimmungsstunden mit P3 zum Migrationsvorgehen |
| Projekt 3  | Herleitung Architekturentscheidung, Convergent Involving für PSCD-Schnittstelle; Anforderungsworkshop zu Schnittstellenspezifikation mit SKA-ReVA durchgeführt und weiteres Vorgehen besprochen; Workshop zur Kollateraldimension über mögliche Dubletten mit SKA durchgeführt und Systemscan |
| Projekt 5  | PS-Organisation; Aufhebung der Trennung aus TP 5.1 und 5.2 auf Grund hoher integrativer Zusammenhänge; Aufbau von Support-Teams zu P2 sowie Abstimmung zur Teilnahme PS an P2 Show and Tell Sessions; Business IT Alignment (BIA); IST-Prozess für Anforderungsmanagementprozess erboten; Start und Auftragsklärung des AP Einmalbewirtschaftung |
| Projekt 6  | Anforderungen hinsichtlich Grundsteuer an TRM-Tax mit Fachbereich veret; (außerde Termine); Abstimmung Formularisiertes TRM-Tax mit PSCD |

Meilensteine & Ausblick (MA)

| |
|--|
| AIRC: Projektübergreifende abgestimmte Planung (nach Planungsworkshop) Vorerstellung / Abstimmung Funktionsset Wave 7 |
| SAP BIS: Standardsetzungen (ohne migrierte Daten); Anbindung SAC an FCOI/FIO |
| Berücksichtigung der Ergebnisse aus Planungsworkshop in P1 Planung |
| Aufbau einer Sprechstunde für die Streamleads zum integrativen Austausch |
| Abschluss der Requirment-Priorisierung und finale Abstimmung; |
| Aufbau von integrativen Scoping Meetings mit Umprojekte |
| Durchführung Planungsworkshop; Fertigstellung beständiges FIO-System |
| Bilaterale Gespräche zur Realisierung Convergent Involving sowie Schnittstellenprotokollierung mit SKA |
| Klärung Bearbeitungsumfang von potenziellen Dubletten |
| Realisierung ausgewählter FIO-SAP-Dateloops |
| BIA: Abgestimmtes Zielbild; Kick Off AP „Einmalbewirtschaftung“; |
| Identifizierung von Change Impacts über Show and Tell Termine mit P2 und den Fachbereichen; Rollensteuer; Final erarbeitete Organisationsstruktur zu Bauabzugsteuer/ Einkommensteuer/ Körperschaftsteuer |
| Abstimmung Anforderungen mit Fachbereich; Weitere Analyse Realisierung Grundsteuer mit TRM-Tax |



Requirements Solman

| Offen | In Arbeit | Ungesetzt | Abgeplant | Gesamtheit | Gesamt |
|-------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|
| 689 | 357 | 356 | 144* | 829 | 2.375 |

*) davon 103 abgebrochen (doppelt / nach Klärung verworfen)

Offene Punkte Jira

| Offen | In Arbeit | Ungesetzt | Gesamt |
|-------|-----------|-----------|--------|
| 1963 | 87 | 1416 | 3.439 |

Risikomanagement

| RM | Gesamt | Kritisch | Mittlere | Geringe |
|-----|--------|----------|----------|---------|
| D4F | 46 | 16 | 27 | 3 |
| P1 | 29 | 10 | 19 | 0 |
| P2 | 13 | 11 | 2 | 0 |
| P3 | 14 | 9 | 5 | 0 |
| P5 | 12 | 5 | 6 | 1 |
| P6 | 15 | 2 | 13 | 0 |

Programmmanagement



(DA) Durchführung und Begleitung F2S-WS's Wave 7; Zahlreiche bilaterale Abstimmungen mit den Fachbereichen zu den Schwerpunkthemen RE-FX, COPS, investive Planung sowie offene D4F Themen und Fragen; Abstimmung d4f Sachstandsbericht mit Referaten

(MA) Weiterarbeiten der Themenbereiche u.a. FI / FI-AA, COPS, HH-Planung; Konsolidierung der Rückmeldungen zum Sachstandsbericht

Multiprojektmanagement



(DA) Abstimmung ifd. Projekte SKA und stadtweit

(MA) Wissenstransfer zwischen BaUPMS / CAFM und d4f bis Ende Q2/22

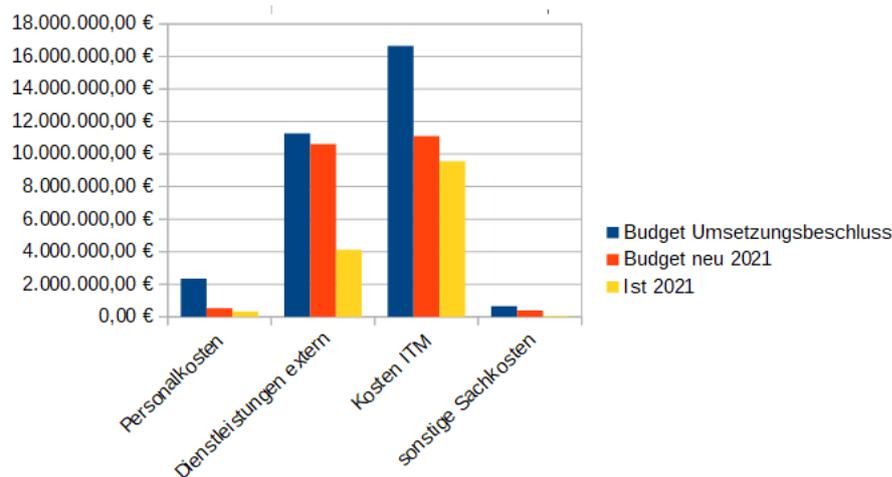
3.2 Controllingberichte

3.2.1 Abschlussbericht 2021

Plan/Ist-Vergleich 2021 im Überblick

Trotz verringerten Gesamtbudgets sowie deutlich reduzierten Planansätzen für 2021 (und auch 2020) aufgrund von Einsparungen im Rahmen der Haushaltssicherung konnte das Programm d4f im Gesamtsaldo die Budgetvorgaben einhalten. In Summe blieb – über die Einsparungen der Haushaltssicherung hinaus – ein Budget von rd. 8,5 Mio. Euro übrig. Allerdings sind diese zu einem großen Teil durch noch nicht bzw. verzögert durchgeführte Arbeiten begründet und werden in dem kommenden Jahr nachgeholt werden müssen.

| d4f – 2021 | 2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH-Sicherung 2021 | Ansätze 2021 neu | Ist Stand 31.12.2021 | Delta |
|-----------------------------------|--|-------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 336.595 € | 193.886 € |
| Summe Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 336.595 € | 193.886 € |
| Dienstleistungen extern | 11.260.000 € | -644.500 € | 10.615.500 € | 4.120.685 € | 6.494.815 € |
| Kosten ITM | 16.640.000 € | -5.529.100 € | 11.110.900 € | 9.565.037 € | 1.545.863 € |
| Summe Sachkosten IT | 27.900.000 € | -6.173.600 € | 21.726.400 € | 13.685.722 € | 8.040.678 € |
| sonstige Sachkosten | 656.800 € | -268.000 € | 388.800 € | 66.740 € | 322.060 € |
| Summe Sachkosten (ohne IT) | 656.800 € | -268.000 € | 388.800 € | 66.740 € | 322.060 € |
| Summe Gesamt | 30.892.010 € | -8.246.329 € | 22.645.681 € | 14.089.057 € | 8.556.624 € |



Personalkosten

| d4f – 2021 | 2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH-Sicherung 2021 | Ansätze 2021 neu | Ist Stand 31.12.2021 | Delta |
|-----------------------------|--|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 336.595 € | 193.886 € |
| Summe Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 336.595 € | 193.886 € |

Sachkosten IT

| d4f – 2021 | 2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH-Sicherung 2021 | Ansätze 2021 neu | Ist Stand 31.12.2021 | Delta |
|----------------------------|--|-------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| Dienstleistungen extern | 11.260.000 € | -644.500 € | 10.615.500 € | 4.120.685 € | 6.494.815 € |
| Kosten ITM | 16.640.000 € | -5.529.100 € | 11.110.900 € | 9.565.037 € | 1.545.863 € |
| Summe Sachkosten IT | 27.900.000 € | -6.173.600 € | 21.726.400 € | 13.685.722 € | 8.040.678 € |

Der im Rahmen der Haushaltskonsolidierung für 2021 um insgesamt 644.500,- EUR reduzierte Planansatz für **externe Dienstleistungen** wurde 2021 deutlich um rd. 6,5 Mio. EUR unterschritten.

Ein wesentlicher Grund dafür war die in Teilen verzögerte Aufnahme und Bearbeitung der Anforderungen im Rahmen des Projekts P2.

Die im Rahmen der Anforderungserhebung in den Fit-to-Standard Workshops aufkommenden Fragestellungen konnten aufgrund der gegenüber der Planung stark reduzierten internen Personalausstattung insbesondere im Programmteam aber auch bei den Referaten nicht zeitgerecht bearbeitet und nachgelagert entwickelt werden. Auch eine kurzfristige Kompensation durch externe Ressourcen fiel aufgrund der Marktlage und der z.T. erforderlichen, spezialisierten Anforderungen an die Fähigkeiten (im Kontext einer Kommune) schwer.

Dieser „Entwicklungsstau“ reicht auch in das Jahr 2022 hinein und wird dort – dann wiederum mit dem Versuch einer Erhöhung des externen Personaleinsatzes – aufgelöst werden müssen.

Auch die **Kosten für it@M** bleiben unter den prognostizierten Werten. Zu diesen Kosten zählen Projektkosten für it@M internes und externes Personal, Lizenz- und Wartungskosten der Software sowie die Kosten für den Servicevertrag MaxAttention mit der SAP. Ein wesentlicher Grund ist auch hier die z.T. reduzierte Personalausstattung von it@M.

Sonstige Sachkosten (ohne IT)

| d4f – 2021 | 2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH-Sicherung 2021 | Ansätze 2021 neu | Ist Stand 31.12.2021 | Delta |
|-----------------------------------|--|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| sonstige Sachkosten | 656.800 € | -268.000 € | 388.800 € | 66.740 € | 322.060 € |
| Summe Sachkosten (ohne IT) | 656.800 € | -268.000 € | 388.800 € | 66.740 € | 322.060 € |

In den Einsparungen der **sonstigen Sachkosten** schlagen sich insbesondere die **verminderten Schulungsausgaben** sowie die **wegfallende Raummiete** nieder.

Die Ausgaben für Schulungen blieben coronabedingt hinter den Planungen zurück. Zwar wurde schon in Teilen die Gelegenheit ergriffen, anstelle der Präsenzschulungen auf virtuelle Schulungen auszuweichen; in Summe wurden aber doch weniger Schulungen als ursprünglich geplant und mit geringeren Kosten (reduzierter Reiseaufwand) besucht. Allerdings steht zu erwarten, dass die geschobenen Schulungsbedarfe in den Folgejahren anfallen.

Ebenfalls aufgrund von Corona wurde der ursprüngliche Raumbedarf reduziert.

3.2.2 Aktuelle Budgetsituation Januar bis April 2022

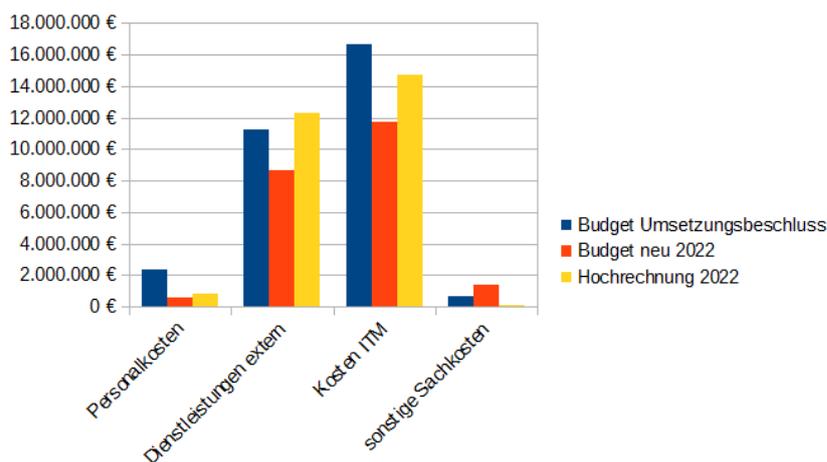
Plan/Ist-Vergleich 2022 (Stand April 2022) im Überblick

Für 2022 wird am Jahresende aktuell ein **Mehrbedarf** (gegenüber des im Zuge der Haushaltskonsolidierung 2022 gekürzten Budgets) **i.H.v. rd. 5,6 Mio. EUR** erwartet.

Dies hat im Wesentlichen den Grund, dass in 2021 nicht in dem geplanten Umfang getätigte Aktivitäten aufgeholt und fehlende interne Mitarbeiter*innen durch externe Ressourcen kompensiert werden müssen. Dieser Mehrbedarf ist durch geringere Ausgaben in den Vorjahren gedeckt.

Aufgrund der geringen Personalressourcen (intern und extern) werden zudem nicht zwingend für den GoLive benötigte Arbeitspakete zumindest verschoben werden müssen. Alle Arbeitspakete die für eine Arbeitsfähigkeit nach Produktivstart erforderlich sind werden jedoch zeitgerecht abgearbeitet. Dies findet in Abstimmung mit den Fachbereichen statt.

| D4f – 2022 | 2022 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH- Sicherung 2022 | Ansätze 2022 neu | Ist Stand 30.04.2022 | Hochrechnung 31.12.2022 | Delta |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 273.761 € | 821.284 € | -290.803 € |
| Summe Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 273.761 € | 821.284 € | -290.803 € |
| Dienstleistungen extern | 9.510.000 € | -820.000 € | 8.690.000 € | 3.100.000 € | 12.300.000 € | -3.610.000 € |
| Kosten ITM | 19.250.000 € | -7.500.000 € | 11.750.000 € | 5.805.500 € | 14.750.500 € | -3.000.500 € |
| Summe Sachkosten IT | 28.760.000 € | -8.320.000 € | 20.440.000 € | 8.905.500 € | 27.050.500 € | -6.610.500 € |
| sonstige Sachkosten | 4.256.800 € | -2.890.000 € | 1.366.800 € | 3.756 € | 103.756 € | 1.263.044 € |
| Summe Sachkosten (ohne IT) | 4.256.800 € | -2.890.000 € | 1.366.800 € | 3.756 € | 103.756 € | 1.263.044 € |
| Summe Gesamt | 35.352.010 € | -13.014.729 € | 22.337.281 € | 9.183.018 € | 27.975.540 € | -5.638.259 € |



Personalkosten

| D4f – 2022 | 2022 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH- Sicherung 2022 | Ansätze 2022 neu | Ist Stand 30.04.2022 | Hochrechnung 31.12.2022 | Delta |
|-----------------------------|--|-----------------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|
| Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 273.761 € | 821.284 € | -290.803 € |
| Summe Personalkosten | 2.335.210 € | -1.804.729 € | 530.481 € | 273.761 € | 821.284 € | -290.803 € |

Sachkosten IT

| D4f – 2022 | 2022 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH- Sicherung 2022 | Ansätze 2022 neu | Ist Stand 30.04.2022 | Hochrechnung 31.12.2022 | Delta |
|----------------------------|--|-----------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| Dienstleistungen extern | 9.510.000 € | -820.000 € | 8.690.000 € | 3.100.000 € | 12.300.000 € | -3.610.000 € |
| Kosten ITM | 19.250.000 € | -7.500.000 € | 11.750.000 € | 5.805.500 € | 14.750.500 € | -3.000.500 € |
| Summe Sachkosten IT | 28.760.000 € | -8.320.000 € | 20.440.000 € | 8.905.500 € | 27.050.500 € | -6.610.500 € |

In Summe geht das Programm von einem **Mehrbedarf von Sachkosten** (gegenüber des im Zuge der Haushaltskonsolidierung 2022 gekürzten Budgets) zum **Jahresende i.H.v. rd. 6,6 Mio. EUR** aus.

Insbesondere nach der Ende letzten Jahres begonnenen und Anfang des Jahres aktualisierten und detaillierten Aufwandsplanung besteht noch ein hoher zusätzlicher Bedarf an **externen Beratungs- und Entwicklungsressourcen**. Auch die Unterstützung begleitender kritischer Tätigkeiten wie Migration, Test und Berechtigungswesen erfordert einen hohen Ressourceneinsatz, der aufgrund der fehlenden internen Mitarbeiter*innen nur durch (kostenintensivere) externe Ressourcen kompensiert werden kann.

Sonstige Sachkosten (ohne IT)

| D4f – 2022 | 2022 Budget lt. Umsetzungsbeschluss | Delta HH- Sicherung 2022 | Ansätze 2022 neu | Ist Stand 30.04.2022 | Hochrechnung 31.12.2022 | Delta |
|----------------------------|--|-----------------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|-------------|
| sonstige Sachkosten | 4.256.800 € | -2.890.000 € | 1.366.800 € | 3.756 € | 103.756 € | 1.263.044 € |
| Summe Sachkosten (ohne IT) | 4.256.800 € | -2.890.000 € | 1.366.800 € | 3.756 € | 103.756 € | 1.263.044 € |

In den Einsparungen der sonstigen Sachkosten schlagen sich – wie auch 2021 - insbesondere die verminderten Schulungsausgaben sowie Raummieten nieder.

Die Schulungskosten werden planmäßig allerdings 2023 anfallen.

4 Kritische Rahmenbedingungen und weiteres Vorgehen

Trotz der bisher erzielten vielfältigen Ergebnisse und guten Fortschritten in unterschiedlichen fachlichen und technischen Bereichen, gibt es bei einem Programm dieser Größe und Komplexität eine Reihe signifikanter kritischer Rahmenbedingungen und Risiken, die besonderer Aufmerksamkeit und Maßnahmen erfordern.

Dies sind zum Berichtszeitpunkt die Folgenden:

- Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten
- Fehlende Funktionalität und Standardprozesse
- Komplexe Datenmigration
- Programmarbeit unter Corona-Bedingungen
- Interne Programmkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

4.1 Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten

Im Zuge der notwendigen Haushaltseinsparungen 2020 und 2021 wurden die ursprünglich vorgesehenen Stellen im Programm d4f sowie für die Kompensation in den Referaten nicht ausgeschrieben. Schon heute kommt es in den Fachbereichen zu einer deutlich höheren Belastung der Kompetenzträger*innen mit der Notwendigkeit zur Priorisierung z.T. mit Auswirkungen auf das Tagesgeschäft.

Insgesamt muss durch die deutliche Stellenreduzierung das Programm hinsichtlich Vorgehensweise, Umfang und Zeitablauf angepasst werden. Die schnelle Hebung von Quick-Wins verzögert sich und die vollständige Verwirklichung der im Umsetzungsbeschluss

dargestellten Optimierungs- und Digitalisierungsmöglichkeiten im bislang geplanten Zeitraum wird unwahrscheinlicher. Dies hat auch Auswirkungen auf die im Umsetzungsbeschluss dargestellten Wirtschaftlichkeitsgewinne, zumindest in ihrer zeitlichen Generierung.

Auch zeigt sich, dass eine überwiegende Kompensation der Ressourcenbedarfe durch Externe erhebliche Schwierigkeiten mit sich bringt:

- Das Einphasen externer Berater*innen ist zeit- und ressourcenintensiv: Fehlendes Hintergrundwissen, Verzögerung wg. technischer Zugänge
- Externe Berater*innen verbleiben oft nur eine vergleichsweise geringe Zeit im Programm, da sie abgezogen / umpriorisiert werden bzw. sich anderweitig orientieren.
- Know-How geht nach dem Ausscheiden tlw. wieder verloren, da eine Übergabe oftmals aufgrund fehlender Kapazitäten nicht / nicht ausreichend möglich ist.
- UND: In einigen (kommunalspezifischen) Bereichen können mittlerweile nicht ausreichend Berater*innen mit den erforderlichen Fähigkeiten gefunden werden.

Gleichzeitig kann angenommen werden, dass die ursprünglichen Stellen aufgrund des angespannten Arbeitsmarktes, nur erheblich verzögert oder gar nicht besetzt worden wären. Dies hätte im Ergebnis auch eine Zuschaltung externer Ressourcen erfordert.

Maßnahmen im Programm d4f:

- Weiterhin weitestgehende Entlastung der Referate: Weiterhin wird im Programm versucht, die Referate weitestgehend zu entlasten, indem Vorschläge und Strukturen (z.B. für das Thema Berechtigungen, Migration) erarbeitet werden, die dann durch die Referate validiert bzw. ergänzt werden müssen.
- Über die im Rahmen des Programms vergebenen Lose wird weiterhin die Suche nach geeigneter externer Unterstützung vorangetrieben.
- Besetzung offener Stellen und Aufbau von Personal insbesondere bei den IT-Dienstleistern i@M bzw. digital@M.

4.2 Fehlende Funktionalität und Standardprozesse

In einigen Prozessbereichen wie z.B. bei der Investitions- und Haushaltsplanung existiert seitens der Standardsoftware noch **kein Standard für Kommunen** – und damit auch weder **Standardprozesse**, die im Rahmen der Anforderungsworkshops durchgesprochen und nur noch „leicht angepasst“ werden müssten, noch bestimmte **Funktionalitäten**, um solche **kommunalen Prozesse** standardverträglich zu implementieren.

Sollte die erforderliche Funktionalität nicht rechtzeitig bereitgestellt werden, stellt dies ein hohes Risiko dar, da zeit- und kostenaufwändige Workarounds entwickelt werden müssen.

Zum anderen hat dies unmittelbar zur Folge, dass insbesondere die für die Referate wichtigen integrativen Zusammenhänge noch nicht umfänglich erstellt und vorgestellt werden konnten.

Maßnahmen im Programm d4f:

- Intensive Gespräche und Abstimmungen mit dem Softwarehersteller SAP, um die fehlenden Funktionalitäten rechtzeitig bereitzustellen.
- Zusätzliche Fokussierung auf die Modellierung, Darstellung und Vermittlung der integrativen Prozesszusammenhänge für die Fachbereiche und Referate, z.B. in Show&Tell Workshops.
- Engere Einbeziehung der Fachbereiche bei der Entwicklung und dem Test der Prozesse, um frühzeitig die Handhabung und das „Erleben“ der Prozesse zu fördern.

4.3 Komplexe Datenmigration

In einem seit 20 Jahren in Betrieb befindlichen System sammelt sich ein großer Berg von Daten an, die zu weiten Teilen nicht mehr benötigt und genutzt werden. Ähnlich wie bei der Neuimplementierung der Prozesse geht das Programm auch bei der Datenmigration von einem „Greenfield“-Ansatz aus, d.h. prinzipiell sollen nur die noch benötigten Daten migriert und somit ein „sauberes“ System erstellt werden.

Die **Planung und Durchführung der Datenmigration** stellt dabei aber sowohl aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten und fachlichen Notwendigkeiten als auch aufgrund der z.T. stark abweichenden neuen Zielstrukturen ein sehr komplexes und aufwändiges Unterfangen und damit ein hohes Risiko für den Produktionsstart dar.

Maßnahmen im Programm d4f:

- Beauftragung eines Dienstleisters zur Unterstützung der Datenmigration mittels einen „industrialisierten Service“.
- Interne Priorisierung und Fokussierung der Programm-Mitarbeitenden auf das Thema Datenmigration.
- Erstellung und Validierung eines umfassenden Migrationskonzepts.
- Ergänzung / Unterstützung des Teams durch zusätzliche ausgewiesene (i.d.R. externe) Expert*innen.

4.4 Programmarbeit unter Corona-Bedingungen

Grundsätzlich konnte das Programm unter den Coronabedingungen bisher mit den seitens der IT bereitgestellten technischen Möglichkeiten sehr gut weiterarbeiten.

Abstimmungen und Besprechungen finden überwiegend virtuell mittels WebEx statt, so dass die Programmtätigkeiten nahezu unvermindert fortgesetzt werden. Zum Teil konnten die insbesondere seitens der externen Berater*innen wegfallenden Reisezeiten sogar produktivitätssteigernd genutzt werden.

Trotz der stark verbesserten und viel praktizierten Möglichkeiten zum virtuellen, verteilten Arbeiten leidet **die Effizienz und Effektivität mittel- und langfristig**. Zum einen können

kritische, komplexe Themenfelder oder Inhalte virtuell nur unzureichend gemeinsam „an einem Whiteboard / in einem Raum“ bearbeitet werden.

Auch steigt der Aufwand für explizite Kommunikation stark an. Konnten früher Informationen oder Stimmungen durch informelle Treffen in der Kaffeeküche oder den Gang durch ein gemeinsames Projektbüro unkompliziert ausgetauscht werden, so sind hierfür – sofern das überhaupt möglich ist – explizite Meetings, Nachrichten etc. notwendig.

Maßnahmen im Programm d4f:

- Grundsätzlich Weiternutzung der virtuellen Workshops und Besprechungen mittels WebEx sowie Entwicklungsarbeiten mittels „remote-Zugang“.
- Umstellung auf Präsenzmeetings und -workshops insbesondere bei stark interaktiven und kreativen Tätigkeiten wie Brainstorming, Konzeption, integrative Planung etc.
- Förderung temporärer Treffen und Zusammenarbeit auf Teilprojekt- und Teamebene zur Förderung des gegenseitigen Kennenlernens, Zusammenarbeit, Teamkultur.

4.5 Interne Programmkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Die unter Coronabedingungen entwickelten Arbeitsweisen ermöglichten in Workshops und Meetings eine breite Beteiligung der Mitarbeiter*innen. Gleichzeitig gelang es nicht immer, Programmziele, Programminhalte und Programmauswirkungen zielgerichtet und empfängerorientiert an die Mitarbeitenden zu transportieren. Die bei einem Programm dieser Größe zu erwartende Aufbruchstimmung hat sich noch nicht auf allen Ebenen und über alle Beteiligten hinweg manifestiert.

Aufgrund der teilweise unzureichenden Transparenz bezüglich des zu erwartenden Zielbilds entstehen Ängste hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit im und mit dem neuen System.

Maßnahmen im Programm d4f:

- Im Veränderungsmanagement werden zu den bewährten Formaten weitere Informations- und Erlebniskanäle erarbeitet.
- Prozesse und Systemabläufe werden in einem Erlebnisraum greifbar und nachvollziehbar dargestellt. Mitarbeiter*innen können dann neuen Prozesse ausprobieren und mit Programmitarbeiter*innen ins Gespräch kommen.
- Die Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit des Programms wird durch örtliche Maßnahmen bei den Beteiligten erhöht (Roadshow).

5 Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL

Ausgangssituation

Mit 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 folgendes beantragt: „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.“

Im Beschluss im November 2020 hat der Stadtrat dem Vorschlag zugestimmt, vorläufig von der Beauftragung eines Dritten abzusehen und den Auftrag an die Verwaltung, ein solches einzurichten, derzeit auszusetzen.

Durchgeführte und etablierte Maßnahmen

Die in der BV **Nr. 20-26 / V 01745** vom November 2020 ausführlich dargestellten Gründe, von einer externen Beauftragung Dritter abzusehen, haben weiterhin Gültigkeit:

- Schon erfolgte Kostenreduzierung um rd. 29 % von 220 Mio. Euro (Grundsatzbeschluss) auf 157 Mio. Euro (Umsetzungsbeschluss)
- Intensives Controlling im Programm sowohl hinsichtlich Kosten als auch hinsichtlich des erreichten Mehrwerts für Bürgerinnen und Bürger sowie der Verwaltung
- Situativ/punktuelle Einbindung des Revisionsamtes im Rahmen seiner Möglichkeiten nach vorheriger Abstimmung zu konkreten Fragestellungen
- Regelmäßige Berichterstattung an den Stadtrat
- Absage des BKPV
- Austausch mit anderen Kommunen zu vergleichbaren Projekten und
- Weitere Kosten für ein externes Controlling sowie Kapazitätsbindung des internen Personals.

Zusätzlich erfolgte in den vergangenen Corona-Jahren seitens des Programms ein weiterer signifikanter Beitrag für die Haushaltskonsolidierung (in Summe bisher rd. 21 Mio. EUR).

Auch ist mittlerweile die Phase der Anforderungserhebung („Explore“-Phase) abgeschlossen und es liegen aus den operativen Teams sehr konkrete, validierte Restbedarfsschätzungen vor.

Fazit

Im Zusammenspiel dieser Faktoren und Gründe schlägt die Stadtkämmerei vor, das bewährte Vorgehen beizubehalten und auf die Beauftragung eines Dritten abzusehen.

Der Stadtratsantrag 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“ gilt somit geschäftsordnungsgemäß als erledigt.

6 Ausblick

Ein Kern der 2022 verbleibenden Tätigkeiten ist die Konfiguration und Programmierung der in den Anforderungswshops erhobenen Anforderungen. Diese sollen bis Ende des Jahres

2022 zu 80% umgesetzt worden sein, um eine stabile Basis für die dann in 2023 schwerpunktmäßig geplanten Tests, Migration und vor allem den Schulungen zu bilden.

Der vollständige Abschluss der Konfiguration und Umsetzung der Anforderungen ist für das erste Halbjahr 2023 geplant, allerdings beschränkt auf nicht test-kritische Funktionalitäten wie Berichte und Reporting bzw. spezielle fachliche Bereiche, die aufgrund besonderer Rahmenbedingungen (z.B. verzögerten Vorprojekten, besondere kommunale Anforderungen) noch zusätzlichen Zeitbedarf haben.

Auch die Implementierung der Schnittstellen zu den Fachverfahren soll bis Ende 2022 abgeschlossen sein. Hierbei gilt weiterhin als Prämisse, dass die bestehenden Fachverfahren nicht angepasst werden sollen.

Die ersten funktionalen Tests der Anforderungen sind aktuell schon durchgeführt und werden bis Mitte des Jahres 2023 weiter intensiviert und abgeschlossen mit dem Ziel, ab Juli 2023 der Abnahmetest durch die Fachbereiche starten zu können.

Eine besondere inhaltliche Herausforderung ist weiterhin die durchgängig elektronische Rechnungsverarbeitung. Dieses Thema ist für die Landeshauptstadt hoch innovativ und besitzt zahlreiche Schnittstellen zu und Abhängigkeiten sowohl von Organisations- als auch IT-Infrastrukturprojekten, wie z.B. Aufbau eines zentralen Dienstes für das Input Management und die Digitalisierung der eingehenden papierhaften Rechnungen, Aufbau eines zentralen Rechnungsservices, Einführung und Ausrollen eines stadtweiten Services für eine digitale Signaturlösung. Hier kann und wird auf die bewährte enge Zusammenarbeit zwischen den Projekten und den Referaten insbesondere der Stadtkämmerei und dem IT-Referat zurückgegriffen werden.

Parallel zu der Umsetzung der Anforderungen sowie der Schnittstellen werden die ebenfalls zwei kritischen Themen Rollen & Berechtigungen sowie Migration vorangetrieben.

Die benötigten Rollen & Berechtigungen für die neu entworfenen Prozesse werden bis Ende 2022 definiert sein und werden dann parallel zu den funktionalen Tests getestet.

Ebenfalls bis Ende 2022 werden für die im Rahmen des Migrationskonzepts dokumentierte Abbildung der Daten der „alten“ auf die „neue“ Welt im neuen System entsprechende Datenstrukturen aufgebaut und technische Programme für die automatische Überführung vorhanden sein. Die entsprechenden Test- und Korrekturzyklen für die Migration wird im Schwerpunkt 2023 durchgeführt werden.

Ein für einen erfolgreichen Produktivstart notwendige Voraussetzung ist, dass die Nutzerinnen und Nutzer ausreichend auf das neue System, die neuen Prozesse und Funktionalitäten vorbereitet sind. Hier sind umfangreiche Schulungen (in diversen Formaten z.T. in Präsenz, größtenteils aber virtuell) geplant. Die entsprechenden Schulungsunterlagen werden beginnend in Q4/2022 bis zur ersten Jahreshälfte 2023 erstellt und in diesem Zeitraum auch die Schulungen für Multiplikatoren und Tester*innen durchgeführt. Der Großteil der Schulungen wird dann in der zweiten Jahreshälfte 2023 stattfinden.

Der Gesamtpersonalrat, das Revisionsamt, der Behindertenbeirat, das Direktorium und die Referate wurden bei der Erstellung der Beschlussvorlage eingebunden. Folgende Rückmeldungen wurden zusammenfassend abgegeben:

| Referat / Bereich | Rückmeldung zur Beschlussvorlage |
|---|--|
| Behindertenbeirat | keine Einwände |
| Gesamtpersonalrat | keine Einwände |
| Revisionsamt | ohne Einwände zur Kenntnis genommen |
| Direktorium | Einverständnis |
| Baureferat | zur Kenntnis genommen und Bitte um Ergänzungen, Ergänzungen sind eingearbeitet |
| Gesundheitsreferat | zur Kenntnis genommen |
| Referat für Klima- und Umweltschutz | mitgezeichnet |
| Kreisverwaltungsreferat | zur Kenntnis genommen und keine Einwände, Bedenken werden geäußert |
| Kommunalreferat | mitgezeichnet und keine Einwände |
| Personal- und Organisationsreferat | mitgezeichnet |
| Referat für Stadtplanung und Bauordnung | kein Änderungsbedarf |
| Referat für Bildung und Sport | zur Kenntnis genommen mit ergänzenden Hinweisen |
| Sozialreferat | mitgezeichnet |
| Mobilitätsreferat | zur Kenntnis genommen |
| Referat für Arbeit und Wirtschaft | ohne Änderungen zur Kenntnis genommen |
| Kulturreferat | zur Kenntnis genommen und keine Einwände |

Die detaillierten Stellungnahmen sind in der Anlage 3 zur Beschlussvorlage ersichtlich.

Das Programm digital/4finance nimmt die Stellungnahmen dankbar zur Kenntnis und berücksichtigt die Anmerkungen in der zukünftigen Programmplanung.

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

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Stadtrat Dr. Florian Roth, sowie die Korreferentin des IT-Referates, Frau Stadträtin Sabine Bär, und der zuständige Verwaltungsbeirat, Herr Stadtrat Lars Mentrup, haben einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.

II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Der Stadtrat beschließt, das bewährte Vorgehen zur Planung und Controlling der Programmkosten beizubehalten und von der Beauftragung eines Dritten zur Überprüfung der Umstellungskosten abzusehen.
3. 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“ ist damit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
4. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

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

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

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

Christoph Frey
Stadtkämmerer

IV. Abdruck von I. mit III.

über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium – Dokumentationsstelle

an das Revisionsamt

an die Stadtkämmerei PMO - Programm digital/4finance

an die Stadtkämmerei 2.12

an die Stadtkämmerei 2.3

z. K.

V. Wv. Stadtkämmerei PMO - Programm digital/4finance

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

An das Direktorium - BdR

An das Direktorium - GL

An das Baureferat - BdR

An das Baureferat - RG4

An das Referat für Klima- und Umweltschutz - BdR

An das Referat für Klima- und Umweltschutz - GL

An das Gesundheitsreferat - BdR

An das Gesundheitsreferat - 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 das Mobilitätsreferat - BdR

An das Mobilitätsreferat - GL

An die Stadtkämmerei - BdR

An die Stadtkämmerei - GL

An die Stadtkämmerei - 1

An die Stadtkämmerei - 2

An die Stadtkämmerei - 3

An die Stadtkämmerei - 4
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.....

Im Auftrag