

Telefon: 089 - 233 92188
Telefax: 089 - 233 92400

Stadtkämmerei
RL

IT-Referat
RL

digital/4finance: Anpassung der Programmplanung

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 08956

Bekanntgabe im Finanzausschuss vom 28.02.2023
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis		Seite
I.	Vortrag des Referenten	2
1	Zusammenfassung	2
2	Aktueller Stand, Herausforderungen und Zeitplanung	3
2.1	Aktueller Stand	3
2.2	Herausforderungen und Hindernisse	3
2.2.1	Fachliche und technische Herausforderungen	3
2.2.2	Migration	4
2.2.3	Test und Schulung	4
2.3	Angepasste Zeit- und Meilensteinplanung	4
2.3.1	Bisherige Planung	4
2.3.2	Neue Planung	5
3	Ausblick	6
II.	Bekannt gegeben	7

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 23.01.2019 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 23.10.2019 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.

Durch den gewählten „Greenfield“-Ansatz, also der kompletten Neuimplementierung der städtischen Prozesse auf „der grünen Wiese“, werden die Chancen der Digitalisierung für die Landeshauptstadt München umfassend ergriffen. Bei den dabei notwendigen Entwicklungsprozessen wurden in den letzten Jahren wichtige Ergebnisse und Zwischenziele erreicht. Es sind aber auch unvorhergesehene Fragestellungen aufgetaucht, die noch einer intensiven Bearbeitung bedürfen. Die notwendige Anpassung der Standardsoftware an die gesetzlichen Vorgaben und an die Anforderungen eines effizienten Verwaltungshandelns ist an vielen Stellen herausfordernd.

Insbesondere die integrierte Investitions- und Haushaltsplanung, sowie Themen des Immobilienmanagements erfordern mehr Konzeptions- und Entwicklungsaufwand.

Auch die unerlässliche Migration von Bestandsdaten muss intensiv geprüft und bearbeitet werden.

Diese Aufgaben können bis zu einem geplanten Produktivstart der Komponenten S/4HANA, MDG und SAC zum 01.01.2024 nicht in der nötigen Qualität erledigt werden.

Die verbleibende Zeit für umfassende Tests, eine adäquate Mitarbeiter*innenqualifizierung und eine sichere Migration der benötigten Altdaten ist nicht ausreichend.

Da aufgrund des gewählten Ansatzes ein Start jeweils nur zu einem Jahreswechsel sinnvoll möglich ist, wird der Produktivstart für die genannten Komponenten innerhalb des beschlossenen Programmrahmens für den 01.01.2025 eingeplant.

Eine detaillierte Darstellung erfolgt in der Bekanntgabe zum Programmstand im Juni 2023.

2 Aktueller Stand, Herausforderungen und Zeitplanung

2.1 Aktueller Stand

Zum aktuellen Stand wurden im Gesamtprogramm digital/4finance und den einzelnen Projekten vielfältige Aktivitäten durchgeführt und ein guter Fortschritt mit relevanten und wichtigen Ergebnissen erzielt:

- Durchführung der **Anforderungserhebung** mit mehr als **160 Workshops** mit den Fachbereichen.
- **Entwicklungstätigkeiten** zur Umsetzung der resultierenden **>1.800 Anforderungen**.
- Etablierung und **erfolgreicher** erster **Durchlauf** eines **durchgängig systemgestützten Testprozesses**.
- Entwicklung einer technischen Lösung für eine **fortgeschrittene elektronische Signatur**.
- **Aufbau** einer an Best-Practices orientierten **durchgehenden Systemlandschaft** bestehend aus Entwicklungs-, Test-, Pre-Produktions- und Produktions-Systemen.
- **Aufbau** der **Schnittstellenarchitektur**, Beschaffung eines Frameworks für das Redesign und Anpassung der Schnittstellen zu den Umsystemen.
- **Konzeption** der **Datenmigration**, sowie erste Analysen bezüglich des Datenbereinigungsbedarfs sowie der Anforderungen bzgl. Migration historischer Daten.
- **Entwicklung** einer End-to-End **Prozesslandkarte** auf Basis der technisch orientierten SAP-Prozesse.

2.2 Herausforderungen und Hindernisse

2.2.1 Fachliche und technische Herausforderungen

Im Bereich der **Investitions- und Haushaltsplanung** sind eine Reihe von **gesetzlichen und kommunenspezifischen Vorgaben** zu berücksichtigen. Die hier **noch fehlenden Funktionalitäten** müssen zum Teil vom Softwarehersteller SAP noch entwickelt und bereitgestellt werden und gleichzeitig müssen LHM-Spezifika im Programm entwickelt und implementiert werden.

Offene Fragestellungen aus Vorgängerprojekten (CAFM), sowie gesteigerte Anforderungen insbesondere im Bereich der Umsatzsteuer, erfordern erhöhten Aufwand bei der Anforderungsbearbeitung und der Realisierung.

Die Realisierung der aufgenommenen Anforderungen hat zwar deutlich an Fahrt aufgenommen, steht jedoch noch immer hinter dem ursprünglichen Plan zurück. **Der Umfang der erforderlichen Systementwicklung** insbesondere im Bereich des **Einnahmemanagements (PSCD)** und der **Immobilienverwaltung (RE-FX)** kann im gegebenen Zeitrahmen von den vorhandenen Entwicklungsressourcen **nicht erbracht** werden

2.2.2 Migration

Ursprünglich war geplant, bei der Migration neben aktuell verwendeten Stammdaten, offenen Posten und der daraus resultierenden Bestände nur sehr selektiv historische Bewegungsdaten für einzelne, ausgewählte Prozesse in das S/4HANA-System zu migrieren. Im Rahmen der Anforderungserhebung für die **Migration** wurden dabei **Bedarfe identifiziert, die mit dem gewählten Migrationsansatz nicht oder nur mit Umgehungslösungen und Mehraufwänden bei der Sachbearbeitung zu bewältigen** wären.

Nach sorgfältiger Analyse der Situation und Abwägung der Optionen wurde entschieden, den ursprünglichen Migrationsansatz nicht weiter zu verfolgen und stattdessen auf einen robusteren zeitscheibenbasierten Ansatz (d.h. alle Daten ab einem bestimmten Zeitpunkt werden migriert) zu wechseln. Dadurch entstehen **Verzögerungen, die im geplanten Zeitrahmen nicht leistbar** sind.

2.2.3 Test und Schulung

Nach dem verzögerten Anlauf der Funktions- und Integrationstests werden nun regelmäßig zum Ende einer Wave alle Entwicklungen der Wave in einem Testsprint getestet. Insofern konnte der Rückstand hier aufgeholt werden.

Umfangreiche Integrationstests mit Beteiligung des Fachbereichs sowie ein Abnahmetest kann jedoch erst erfolgen, wenn die Systementwicklung hinreichend weit fortgeschritten ist. Aufgrund der oben **dargestellten Verzögerungen** können die **ursprünglich geplanten Testzeiträume nicht gehalten** werden.

Ähnlich verhält es sich mit Schulungen. Erst wenn relevante Systemteile integrativ vollständig entwickelt sind, können **Schulungsunterlagen und Schulungen final erstellt** und die erforderlichen Deltaschulungen durchgeführt werden. Die Verzögerungen aus der Anforderungsbearbeitung und Systementwicklung **wirken sich hier unmittelbar auf die Schulungsplanung und -durchführung aus**.

2.3 Angepasste Zeit- und Meilensteinplanung

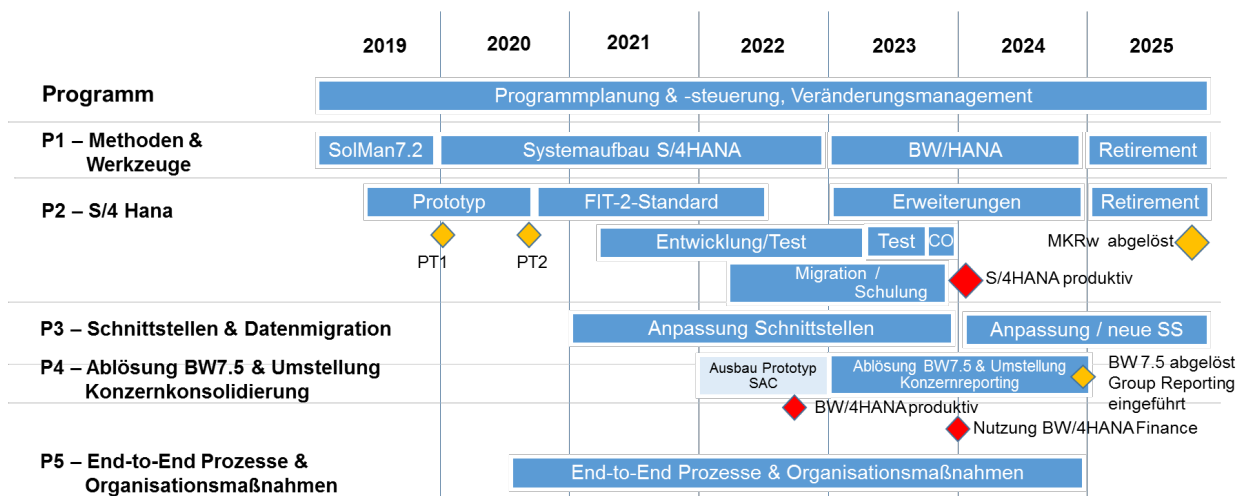
Aufgrund der oben dargestellten Verzögerungen im Systemdesign und Systementwicklung sowie der Migration ist eine Anpassung der Zeit- und Meilensteinplanung innerhalb der festgesetzten Programmdauer und des festgesetzten Programmbudgets erforderlich

2.3.1 Bisherige Planung

Ursprünglich war geplant, das Jahr 2023 im Wesentlichen für die Migration und für Integrations- und Abnahmetests, sowie für die Schulung der Anwender*innen zu nutzen. Im letzten Quartal 2023 hätten die Aktivitäten zum Produktivstart (Cut Over) stattgefunden. Das neue S/4HANA-System wäre zum 01.01.2024 in die produktive Nutzung übergegangen.

Für das Jahr 2024 war dann die Stabilisierung des Produktivbetriebs und die Fehlerbeseitigung als Hauptaufgabe geplant. Kleinere Anpassungen und geringfügige Funktionserweiterungen waren ebenso vorgesehen.

Zeitplan über Programmlaufzeit



2.3.2 Neue Planung

Wie oben dargestellt, sind zwar **weite Teile des Systems und eine Vielzahl an Prozessen final definiert** und wesentliche Teile **auch bereits technisch implementiert**.

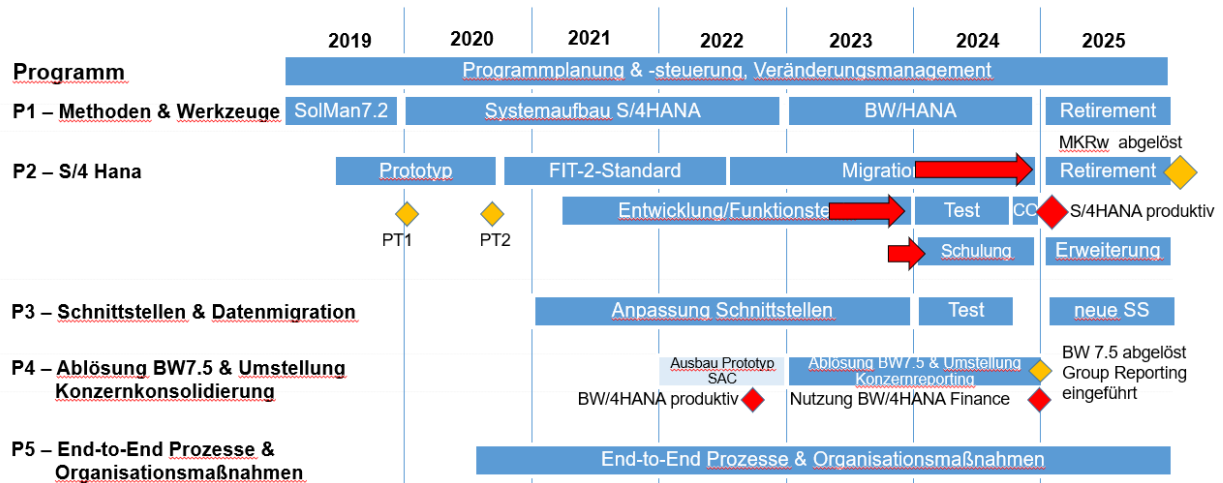
Die **noch offen fachlichen und technischen Fragen**, sowie noch bestehende Funktionslücken und die noch nicht abgeschlossene Systementwicklung **lassen jedoch nicht genug Zeit**, um das veränderte und aufwändigere Migrationsvorgehen hinreichend früh abzuschließen. Die verbleibende Zeit würde auch nicht für einen qualitätvollen Wissens- und Fähigkeitenaufbau bei den Anwender*innen ausreichen.

Bei der gewählten Transitionsstrategie des Systemneuaufbaus (New Implementation/ Greenfield) ist es **zwingend erforderlich**, dass der Systemwechsel **zu einem Zeitpunkt stattfindet**, zu dem das Altsystem MKRw und das neue S/4HANA-System sich jeweils in einem buchhalterisch ordnungsgemäß definierbaren Zustand befinden. Dies ist jeweils zum **Bilanzstichtag** gegeben. Ein **unterjähriger Wechsel verursacht erheblichen Aufwand** für das parallele Führen beider Systeme und schafft eine schwer zu bewältigende Komplexität hinsichtlich der Korrektheit der jeweiligen Aufzeichnungen. Ein **Systemwechsel zum Bilanzstichtag stellt sicher**, dass das MKRw-System inklusive aller Jahresabschlussarbeiten und der Erstellung der Konzernbilanz **in sich abgeschlossen, prüfbar** und später auch **archivierbar** ist. Gleichzeitig wird als Startpunkt des neuen S/4HANA-Systems eine Eröffnungsbilanz erstellt, eine Bilanzkontinuität ist damit trotz der veränderten Strukturen und Prozesse sichergestellt.

Der Produktivstart des neuen S/4HANA-Systems sowie der abhängigen Komponenten für die Haushaltsplanung (SAC-Planning) und für das Geschäftspartnermanagement (MDG) ist **daher für den 01.01.2025 neu eingeplant**. Die Zeiträume für die Systementwicklung, die Migration und für Tests werden verlängert und gleichzeitig entzerrt. Die restliche

Programmlaufzeit bis Ende 2025 wird für Systemstabilisierung, weitere Entwicklungen und für die das Systemretirement des MKRw-Systems genutzt.

Zeitplan über Programmlaufzeit Deltadarstellung



3 Ausblick

Nach aktuellem Planungs- und Kenntnisstand kann das Programm trotz der Umplanung das **Programmziel innerhalb der Programmdauer und innerhalb des Programmbudgets abgeschlossen** werden.

Auf Basis der veränderten Zeit- und Meilensteinplanung wird das Programm digital/4finance die Programmarbeit fortführen.

Ein detaillierter Sachstandsbericht erfolgt turnusgemäß im Juni 2023

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Stadtrat Dr. Florian Roth, hat einen Abdruck der Bekanntgabe erhalten.

Eine fristgerechte Vorlage nach Nr. 5.6.2 der AGAM war nicht möglich, da für die Entscheidung über die Anpassung der Programmplanung die Steuerungsgruppe am 08.02.2023 abzuwarten war.

Die Behandlung in heutigen Ausschuss ist erforderlich, um den Stadtrat und die Öffentlichkeit schnellstmöglich über die Plananpassungen zu informieren.

II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die * Der Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister*in
ea. Stadträt*in / ea. Stadtrat*

Christoph Frey
Stadtkämmerer

III. Abdruck von I. mit II.

über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium – Dokumentationsstelle

an das Revisionsamt

an die Stadtkämmerei PMO - Programm digital/4finance

z. K.

IV. 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