

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

Stadtkämmerei
RL

IT-Referat
RL

Programm digital/4finance - Sachstandsbericht

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09426

Anlage:
Stellungnahmen der Referate

Bekanntgabe im Finanzausschuss vom 27.06.2023
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	5
3	Controlling	9
3.1	Gesamtstatus	9
3.2	Controllingberichte	10
4	Kritische Rahmenbedingungen und Maßnahmen	11
4.1	Fehlende Funktionalität und Standardprozesse	11
4.2	Offene Themen aus Vorgängerprojekten und neue Anforderungen	11
4.3	Komplexe Datenmigration	12
4.4	Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten	12
5	Ausblick	12
II.	Bekannt gegeben	18

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, zukunfts-fähiges 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.

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.

Mit vorliegendem Beschluss wird der Stadtrat über den aktuellen Status sowie alle wichtigen Aktivitäten seit Herbst 2022 informiert.

Bei der Programmdurchführung 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 zusätzlichen Konzeptions- und Entwicklungsaufwand.
- Die steuerlichen Anforderungen sind komplex und erfordern erheblichen Abstimmungsaufwand.
- Aufgrund erhöhter Anforderungen an die Migration von historischen Bewegungsdaten wurde ein Wechsel der Datenmigrationsstrategie erforderlich (siehe Seite 7).

Im Verlauf des letzten Berichtszeitraums wurde festgestellt, dass diese Aufgaben bis zu einem geplanten Produktivstart zum 01.01.2024 nicht in der nötigen Qualität erledigt werden können. In der Bekanntgabe 20-26 / V 08956 am 28.02.2023 wurde daher dem Stadtrat mitgeteilt, dass der Produktivtermin auf den 01.01.2025 verschoben wird.

Ziel in diesem Jahr ist es, sämtliche fachlichen Prozesse inklusive der für den Produktivstart kritischen Anforderungen umzusetzen. Begleitend werden den Fachbereichen die Prozesse in sogenannten „Show&Tell“-Workshops vorgestellt und damit „anfassbar“ gemacht. Zusätzlich starten gemeinsam mit den Fachbereichen vorbereitende Aktivitäten wie z.B. die Festlegung referatsspezifischer Stammdaten oder Bereinigungsmaßnahmen.

Das Jahr 2024 wird dann breiten integrativen Tests vorbehalten sein, sowohl im Hinblick auf Prozesse, Schnittstellen, Rollen und Rechte als auch im Hinblick auf Datenmigration. Zusätzlich werden die Nutzerinnen und Nutzer intensiv in den verschiedenen Prozessbereichen geschult.

Trotz der höheren Kosten, die zum einen mit der Verschiebung des Produktivstarts einhergehen und zum anderen durch die Kompensation fehlender interner Ressourcen durch externe Beratungen begründet sind, bewegen sich die Aktivitäten noch im Rahmen des genehmigten Budgets.

Kostenübersicht digital/4finance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
GESAMT (Anmeldung)	11.892.849 €	22.645.681 €	27.987.957 €	30.896.081 €	36.692.010 €	15.726.801 €	145.841.379 €
Haushalt SKA	4.605.049 €	9.548.481 €	12.536.357 €	9.574.481 €	12.852.360 €	3.763.970 €	52.880.698 €
Personal	429.249 €	430.481 €	430.481 €	430.481 €	1.875.560 €	1.811.970 €	5.408.222 €
Summe Sachkosten	4.175.800 €	9.118.000 €	12.105.876 €	9.144.000 €	10.976.800 €	1.952.000 €	47.472.476 €
Arbeitsplatzkosten	105.800 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	18.800 €	18.000 €	154.600 €
Miete	144.000 €	144.000 €	144.000 €	0 €	144.000 €	144.000 €	720.000 €
Schulung NutzerInnen, Geschäftsausgabe	606.000 €	90.000 €	1.753.456 €	3.390.000 €	946.000 €	90.000 €	6.875.456 €
Sonstige Sachkosten (Externe)	3.320.000 €	8.880.000 €	10.204.420 €	5.750.000 €	9.868.000 €	1.700.000 €	39.722.420 €
Haushalt RIT	7.287.800 €	13.097.200 €	15.451.600 €	21.321.600 €	23.839.650 €	11.962.831 €	92.960.681 €
Personal	50.000 €	100.000 €	200.000 €	200.000 €	459.650 €	396.060 €	1.405.710 €
Summe Sachkosten	7.237.800 €	12.997.200 €	15.251.600 €	21.121.600 €	23.380.000 €	11.566.771 €	91.554.971 €
Arbeitsplatzkosten	2.800 €	800 €	1.600 €	1.600 €	4.000 €	3.200 €	14.000 €
Sonstige Sachkosten (Extern)	7.235.000 €	12.996.400 €	15.250.000 €	21.120.000 €	23.376.000 €	11.563.571 €	91.540.971 €
Summe Personal	479.249 €	530.481 €	630.481 €	630.481 €	2.335.210 €	2.208.030 €	6.813.932 €
Summe Sachkosten	11.413.600 €	22.115.200 €	27.357.476 €	30.265.600 €	34.356.800 €	13.518.771 €	139.027.447 €
Gesamt zahlungswirksam	11.892.849 €	22.645.681 €	27.987.957 €	30.896.081 €	36.692.010 €	15.726.801 €	145.841.379 €

Zum Stand 31.03.2023 sind von dem ursprünglich genehmigten Budget i. H. v. rd. 145,8 Mio. Euro rd. 68,2 Mio. Euro (entspricht: 46,8%) ausgegeben.

	Plan insgesamt bis Ende 2025	Ist insgesamt bis 03/2023	% Ist vom Plan bis 2025
Sachkosten (Externe/it@M)	128.455.000 €	66.578.571 €	51,8%
Geschäftsausgaben	1.656.447 €	31.772 €	1,9%
Schulungen	8.916.000 €	393.023 €	4,4%
Personal	6.813.931 €	1.236.278 €	18,1%
Summe	145.841.378 €	68.239.644 €	46,8%

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.

Zeitliche Planung: Für den ursprünglich geplanten GoLive zum 01.01.2024 sollten bis Ende 2022 der Großteil der fachlichen Prozesse umgesetzt sein.

Allerdings gestaltet sich die Anpassung der SAP Standardsoftware an die gesetzlichen Vorgaben einer Kommune und an die Anforderungen eines effizienten Verwaltungshandelns an vielen Stellen herausfordernd bzw. wird in diesem Umfang von SAP nicht abgedeckt.

Insbesondere die integrierte Investition- und Haushaltsplanung, sowie Themen des Immobilienmanagements erfordern mehr Konzeptions- und Entwicklungsaufwand. Auch sind die steuerlichen Anforderungen komplex und erfordern erheblichen Abstimmungsaufwand.

Die notwendigen Konzeptionen und Umsetzungen betreffen Fragestellungen, die auch in vielen anderen Großkommunen in Deutschland angegangen werden. Sie werden daher mit Interesse verfolgt, da die Ansätze wegweisend für andere S/4HANA Umstellungen sein können.

Allerdings erfordern Sie auch z.T. eine detaillierte Sollprozessaufnahme und tiefe Analyse der Umsetzungsalternativen, und damit Zeit.

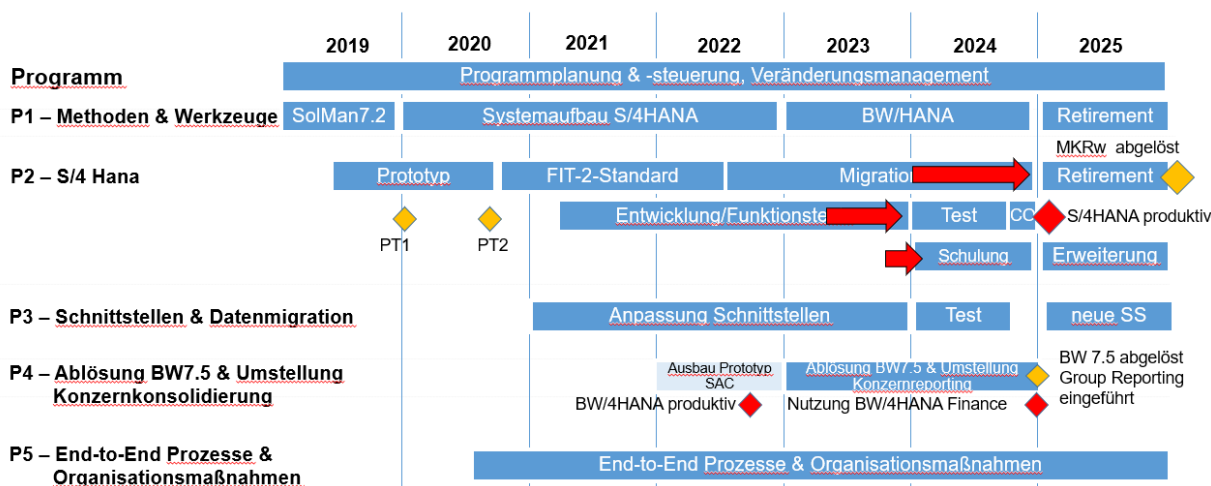
Aufgrund erhöhter Anforderungen an die Migration von historischen Bewegungsdaten wurde zudem ein Wechsel der Datenmigrationsstrategie erforderlich (siehe auch Seite 7).

Im Verlauf des letzten Berichtszeitraums wurde festgestellt, dass diese Aufgaben bis zu dem bisher geplanten Produktivstart zum 01.01.2024 nicht in der nötigen Qualität erledigt werden können. In der Bekanntgabe 20-26 / V 08956 am 28.02.2023 wurde daher dem Stadtrat mitgeteilt, dass der Produktivtermin auf den 01.01.2025 verschoben werden soll.

Gemäß der Anfang diesen Jahres aktualisierten Programmplanung will das S/4HANA Programm mit den neu implementierten Finanz-, Logistik- und Immobilienprozessen zum **01.01.2025 produktiv** gehen.

Ab dem Produktivtermin 01.01.25 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.

Zeitplan über Programmlaufzeit Deltadarstellung



2.2 Durchgeführte Aktivitäten und erzielte Ergebnisse im Berichtsjahr

Projekt P1 – Methoden & Werkzeuge

Im Rahmen des Projekts P1 – Methoden & Werkzeuge wurde im Berichtszeitraum die Produktionsumgebung technisch bereitgestellt. Die erforderliche **Systemumgebung** steht damit rechtzeitig vor dem geplanten GoLive bereit.

Bei dem **Testmanagement** konnten im vergangenen Berichtszeitraum die Testabläufe der entwicklungsbegleitenden Funktionstests im Detail festgelegt und in zwei Durchgängen mit zunehmender Testabdeckung durchgespielt werden. Dieses frühe Einüben der Abläufe und die sukzessive Steigerung der Testabdeckung sind eine notwendige und wichtige Voraussetzung für eine qualitative Absicherung vor dem GoLive.

Im Bereich **Berechtigungswesen** werden auf Basis der fachlichen Prozesse die Rollen & Berechtigungen entworfen. Ein Hauptziel ist es, die aktuell sehr individuelle und nur schwer handzuhabende Rechteverwaltung stark zu standardisieren und zu vereinfachen. Zusätzlich laufen die Arbeiten zur Anbindung der Rollen & Berechtigungsvergabe an das städtische IAM

(Identity & Access Management System), so dass die Rechteverwaltung und -Beantragung zukünftig auch über ServiceNow gesteuert werden kann.

Neben den laufenden Aktivitäten im Bereich **Cybersecurity & Datenschutz** zur Absicherung des zukünftigen neuen SAP-Systems wurde um Januar 2023 auch ein neues Teilprojekt „P1 – Datenmanagement“ gestartet, das sich mit dem Thema der datenschutzkonformen Datenarchivierung und Vorbereitung der Abschaltung des alten SAP-Systems befasst.

Projekt P2 – S/4HANA

Der Hauptschwerpunkt der Aktivitäten im letzten Berichtsjahr lag im Projekt P2 – S/4HANA im Abschluss der Anforderungserhebung für die Finanz-, Immobilien- und Logistikprozesse mit zahlreichen Workshops und bilateralen Terminen.

Für die mehr als 2.000 Anforderungen, die in der Anforderungserhebung erfasst wurden, wurde mit der Erstellung der fachlichen und technischen Spezifikationen und mit der Festlegung des endgültigen Systemdesigns begonnen. Fertig spezifizierte Anforderungen wurden der Systementwicklung in Form von Arbeitspaketen (Workpackages) und Arbeitsaufgaben (Workitems) übergeben. Derzeit befinden sich über 1.700 Arbeitsaufgaben in mehr als 1.300 Arbeitspaketen in der Systementwicklung und dem Customizing, über 350 Anforderungen sind bereits realisiert.

Anschließend sollen in diesem Jahr die umgesetzten Prozesse den Referaten noch in sogenannten „Show & Tell“-Workshops im integrativen Zusammenspiel vorgestellt werden.

Projekt P3 – Schnittstellen & Datenmigration

Das **Projekt P3 – Schnittstellen & Datenmigration** beschäftigt sich mit der Anbindung und Kommunikation der Fachverfahren mit dem neuen S/4HANA System und mit der Migration der Daten aus dem MKRw-System in das S/4HANA-System.

Im **Bereich Schnittstellen** wurde weiter an der Umsetzung der Schnittstellenarchitektur gearbeitet. Ziel ist, die Schnittstellen bis Ende des laufenden Jahres angepasst zu haben.

Eine Hauptprämisse und Leitplanke dabei ist weiterhin, dass die durch d4f verursachten Änderungen nicht nach außen durchgereicht und damit die angeschlossenen Fachverfahren nicht angefasst werden müssen.

Ein Schwerpunkt der Arbeiten ist dabei das Redesign der PSCD-Schnittstelle. Die PSCD-Schnittstelle ist im Laufe der letzten Jahre stark erweitert und mit fachlichen Funktionalitäten angereichert worden. Im Rahmen des Redesign wird die Schnittstelle standardnah und unter Verwendung eines funktional sehr mächtigen Rahmenwerks neu entwickelt, so dass sie zukünftig sehr viel leichter zu warten und weiterzuentwickeln ist.

Ein weiterer Schwerpunkt sind die vielzähligen Fachverfahren, die Tabellen mit einer Reihe von Einzeldatensätzen anliefern, die dann automatisch verbucht werden sollen. Diese „File-Schnittstellen“ sind schon zu einem beträchtlichen Anteil umgesetzt.

Im **Bereich Datenmigration** wurden im Berichtszeitraum die Anforderungen an die benötigten historischen Daten im Fachbereich erhoben. Dabei wurde deutlich, dass der ursprüngliche Migrationsansatz – nämlich 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 – nicht zielführend und nicht ausreichend belastbar ist.

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. Für diesen zeitscheibenbasierten Ansatz konnte sowohl eine technische Lösung als auch Implementierungskompetenz gesichert werden.

Projekt P4 – Ablösung BW7.5 & Umstellung Konzernkonsolidierung

Das Projekts P4 ist derzeit ausgesetzt, da aktuell die fachliche Notwendigkeit für den Start eines eigenständigen Projekts fehlt.

Für künftige Anforderungen an ein **Business Warehouse (BW)** steht schon jetzt ein produktives BW/4HANA stadtwweit zur Verfügung. Bislang sind im Programm digital/4finance noch keine Reporting Anforderungen aufgetreten, die sich nicht direkt durch die neuen analytischen Möglichkeiten des S/4HANA Systems umsetzen lassen. Sollten solche Anforderungen entstehen, können diese im Rahmen der bisherigen Projektstruktur von P2 in dem bestehenden BW/4HANA umgesetzt werden.

Auch wurden im vergangenen Berichtszeitraum schon Aktivitäten für die **Umstellung der Konzernkonsolidierung** auf ein neues Modul Group Reporting gestartet. Da diese Aufgaben einen begrenzten Umfang haben, wurde auch hier auf die Initialisierung eines eigenen Projekts P4 verzichtet und diese unter dem Projektdach des Projekts P2 erledigt.

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.

Daneben übernahm das Projekt P5 die **fachliche Aufarbeitung und Klärung** einer Reihe von kritischen und komplexen Sachverhalten, wie z.B. steuerliche Thematiken (Stichwort: Steuerledger), Fragestellungen rund um Möglichkeiten für das ersetzende Scannen im Einnahme- und Ausgabebereich etc. Das Projekt P5 schafft im Rahmen solcher **Serviceaufträge** eine fachlich solide Grundlage für die Umsetzungsarbeit insbesondere des Projekts P2.

Im Bereich **Organisationsmaßnahmen** wurden in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen der Referate erste Themenbereiche 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

Im Berichtszeitraum wurde im **Projekt 6 – Steuerfachverfahren** anhand eines Prototyps analysiert, inwieweit eine Realisierung der Steuerfachverfahren durch eine in SAP S/4HANA vollintegrierte kundenindividuelle Entwicklung auf Basis von im System vorhandenen Standardbausteinen tragfähig, zielführend und insgesamt gegenüber einer Kauflösung vorteilhaft ist.

Die Analyse ergab, dass der Ansatz wirtschaftlich nicht sinnvoll darstellbar ist und daher nicht weiterverfolgt werden soll.

Es wurde die Empfehlung ausgesprochen eine am Markt befindliche Standardlösung für die Ablösung der Steuerfachverfahren zu beschaffen. Da eine Lösung nicht zwingend im S/4HANA integriert sein muss, wurde in Abstimmung mit den Auftraggebern entschieden, die Ablösung der Steuerfachverfahren (Grundsteuer, Gewerbesteuer, Hundesteuer und Zweitwohnungsteuer) wieder aus dem Programmumfang zu lösen und das Projekt P6 beendet.

3 Controlling

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

Um den Anforderungen gerecht zu werden und die Einhaltung von Terminen, Budgetvorgaben ohne Qualitätsverlust sicherzustellen, wurden 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 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

Im Gesamtstatus steht das Programm, Stand März 2023, insgesamt auf Status „gelb“, sowohl was die Termine, Budget als auch den Leistungsumfang des Programms angeht.

Die **wesentlichen Gründe** für den Status gelb sind, dass noch einige für eine Großkommune kritische Prozesse final konzipiert und anschließend auch umgesetzt werden müssen.

Insbesondere im Bereich der **Investitions- und Haushaltsplanung** und der **steuerlichen Behandlung** von Anlagen bzw. Immobilien existiert seitens der Standardsoftware SAP noch kein Standard für Kommunen. Hier muss im Rahmen der Programmdurchführung ein solcher „Standard“ erst noch entwickelt und begleitend intensive Gespräche und Abstimmungen mit dem Softwarehersteller SAP geführt werden, um dringend benötigte Basisfunktionalitäten rechtzeitig bereitzustellen.

Ein weiterer Schwerpunkt und gleichzeitig Herausforderung ist, die in dem vergangenen Berichtszeitraum umgesetzten „modularen“ Prozesse nun zu **fachlichen Ende-zu-Ende Prozessen** zusammenzufügen. Aufgrund der Vielzahl und dem großen Umgriff der Prozesse ist dies eine komplexe und zeitintensive Aufgabe.

Auch die **Verfügbarkeit von Personal** mit den entsprechend notwendigen Fähigkeiten im Kontext S/4HANA stellt weiterhin 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 wurde im Frühjahr 2023 entschieden, den verfolgten **Ansatz für die Migration** der Daten grundsätzlich **zu ändern**. Dieser Wechsel der Migrationsstrategie ist nun „auf die Straße zu bringen“, d.h. schnell ein neues Team von Fachleuten und Expert*innen an Bord zu nehmen und die skizzierten Aktivitäten im Detail zu planen und zu starten.

Kostenmäßig bewegen sich die Aktivitäten noch **im Rahmen des genehmigten Budgets**, wenn gleich auch die bisher aufgebauten Einsparungen aufgrund der Verschiebung des Produktivstarts sowie der andauernden Kompensation fehlender interner Ressourcen durch externe Beratungen zunehmend aufgezehrt werden.

	Plan insgesamt bis Ende 2025	Ist insgesamt bis 03/2023	% Ist vom Plan bis 2025
Sachkosten (Externe/it@M)	128.455.000 €	66.578.571 €	51,8%
Geschäftsausgaben	1.656.447 €	31.772 €	1,9%
Schulungen	8.916.000 €	393.023 €	4,4%
Personal	6.813.931 €	1.236.278 €	18,1%
Summe	145.841.378 €	68.239.644 €	46,8%

3.2 Controllingberichte

Die Aufschlüsselung der Plan/Ist-Vergleiche für das abgelaufene Jahr 2022 sowie der Ausblick auf das Jahr 2023 wird dem Stadtrat in einer separaten Beschlussvorlage in nichtöffentlicher Sitzung dargestellt, weil die verbrauchten und zukünftig verfügbaren und benötigten Budgets im Hinblick auf künftige potentielle Vergabeverfahren geheimhaltungsbedürftig ist.

4 Kritische Rahmenbedingungen und Maßnahmen

Trotz der Verschiebung des GoLive – und damit der Entzerrung der Migrations-, Test- und Schulungstätigkeiten von der eigentlichen Fertigstellung des Systems – ist der Programmstatus weiterhin auf „gelb“.

Neben dem insgesamt sehr großen Gesamtumfang und -komplexität des Programms bestehen insbesondere die folgenden vier kritischen Rahmenbedingungen:

- Fehlende Funktionalität und Standardprozesse
- Offene Themen aus Vorgängerprojekten und neue Anforderungen
- Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten
- Komplexe Datenmigration

4.1 Fehlende Funktionalität und Standardprozesse

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.

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.

4.2 Offene Themen aus Vorgängerprojekten und neue Anforderungen

Aus Vorgängerprojekten (insb. CAFM) sind noch eine Reihe von teils kritischen Themen offen, die im Kontext von d4f diskutiert und bewertet werden müssen. Auch wenn eine Umsetzung gerade der aufwändigen Themen wie z.B. die Anbindung von Umsystemen zur Lieferung von Betriebs- und Nebenkosten nicht durch d4f angegangen und gelöst werden wird, bindet die Diskussion und Lösungsfindung Ressourcen und Zeit.

Ein weiterer Themenkomplex in diesem Zusammenhang ist der Bereich Umsatzsteuer, bei dem die Ablösung und Neukonzeption der bisherigen Übergangslösung einen erhöhten Aufwand bei der Anforderungsbearbeitung und der Realisierung erfordert.

Maßnahmen im Programm d4f:

- Systematische Abarbeitung und hohe Managementattention im Bereich der Immobilienverwaltung (RE-FX)

- Intensiver Austausch mit den Fachbereichen und der Steuerabteilung.

4.3 Komplexe Datenmigration

Die im Laufe des Projekts sichtbar erhöhten Anforderungen an die Migration von historischen Bewegungsdaten machen einen Wechsel der Migrationsstrategie erforderlich.

Anstelle einer prozessweisen Analyse und Lösungsfindung eines möglichen Migrationsverfahrens soll ein „zeitscheibenbasierter“ Ansatz verfolgt werden. Der Wechsel zu diesem für das Projekt neuen Ansatz birgt zeitliche und Umsetzungsrisiken.

Maßnahmen im Programm d4f:

- Hinzuziehen eines Dienstleisters mit nachgewiesener Erfahrung in zeitscheibenbasierten Migrationen.
- Entwickeln und Inkraftsetzen des neuen Migrationsansatzes.

4.4 Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten

Die Ressourcenverfügbarkeit bleibt herausfordernd. Mitarbeitende in den Fachbereichen erledigen die Aufgabestellungen des Programms neben ihren eigentlichen Fachaufgaben.

Externe Ressourcen unterliegen weiterhin einer Fluktuation, gleichzeitig können vermehrt nicht ausreichend Berater*innen mit den erforderlichen Fähigkeiten gefunden werden.

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.

5 Ausblick

Schwerpunkt der Tätigkeiten 2023 wird die abschließende Festlegung des Systemdesigns und die Fertigstellung der Systeme sein. Darüber hinaus wird 2023 auch ein intensiver Austausch mit den Fachbereichen über die fertiggestellten Strukturen und Prozesse stattfinden, indem z.B. die umgesetzten Prozesse in sogenannten „Show&Tell“ Sitzungen vorgestellt und anfassbar gemacht werden. Zusätzlich starten gemeinsam mit den Fachbereichen vorbereitende Aktivitäten wie z.B. die Festlegung referatsspezifischer Stammdaten oder Bereinigungsmaßnahmen.

Das Jahr 2024 wird dann breiten integrativen Tests der Prozesse, Schnittstellen, Rollen und Rechte und der Datenmigration vorbehalten sein. Zusätzlich werden die Nutzerinnen und Nutzer intensiv in den verschiedenen Prozessbereichen geschult.

Um der Vielzahl an Projekten und sonstiger Veränderungen neben digital/4finance in der Stadtkämmerei gerecht zu werden, wird analog zu den Programmen neoIT und neoHR in der Stadtkämmerei „neoFIN“ als umfassende Klammer entwickelt.

Diese fasst dann neben digital/4finance auch alle weiteren Aktivitäten für eine zukunftssichere und moderne Stadtkämmerei als zentraler Finanzdienstleister der LHM unter einer Dachmarke zusammen.

Der Gesamtpersonalrat, das Revisionsamt, der Behindertenbeirat, das Direktorium und die Referate wurden bei der Erstellung der Bekanntgabe eingebunden.

Referat / Bereich	Rückmeldung	Anmerkung d4f
Baureferat	Kenntnisnahme	--
Behindertenbeirat	Kenntnisnahme	Barrierefreiheit ist ein wesentlicher Themenschwerpunkt in Programm d4f. d4f bedankt sich für die sehr positive Stellungnahme.
Direktorium	Stellungnahme insb. bzgl. <ul style="list-style-type: none"> - Haushaltsplanung - Standardisierung - Migration 	Die Umsetzung des Haushaltsplanungsprozesses ist noch im Gange. Die Vereinfachung des teils aufwändigen und komplexen Abstimmungsprozesses inkl. des Dokumentenaustauschs ist ein wesentliches Ziel der Vereinfachung. Der Hinweis bzgl. der Standardisierung wird aufgegriffen. Die Referate werden frühzeitig die Ergebnisse der Testmigrationen sehen und beurteilen können. Unabhängig davon können Bereinigungen im Altsystem schon jetzt parallel vorgenommen werden.
Gesamtpersonalrat	Kenntnisnahme	--
Gesundheitsreferat	Stellungnahme insb. bzgl. <ul style="list-style-type: none"> - Zeitschiene - Gründung Eigenbetrieb 	Die Hinweise werden aufgegriffen. Im Zuge des Programmfortschritts werden die anstehenden Aufgabepakete und Zeitaspekte sukzessive detailliert. D4f ist in die Aktivitäten und Abstimmungen bzgl. der Gründung des Eigenbetriebs eingebunden und wirkt dort mit.
Kommunalreferat	Stellungnahme insb. bzgl. <ul style="list-style-type: none"> - Referatsprozesse - Neben-/Betriebskostenabrechnung 	Eine weitergehende nochmalige Analyse und Aufnahme referatspezifischer Prozesse ist in der aktuellen Umsetzungsphase leider nicht vorgesehen. Im Rahmen der etablierten bilateralen Abstimmungen kann aber Input bei Fragen bzgl. der konkreten Ausgestaltung eingebracht werden. Hinsichtlich der Neben-/ Betriebskostenabrechnung (NKA/BKA) wird auf Ziffer 4.2 des Vortrages verwiesen. Das Programm steht weiterhin zu den im Workshop vereinbarten Zusagen bzgl. der

Referat / Bereich	Rückmeldung	Anmerkung d4f
		NKA/BKA; ein Lifecycle Management oder Anbindung von bisher nicht integrierten Vorverfahren ist aus Aufwandsgründen und mit Blick auf den GoLive von d4f nicht leistbar und aktuell nicht im Scope des Programms.
Kreisverwaltungsreferat	Kenntnisnahme mit Verweis auf frühere Stellungnahme	Die in dem Schreiben der Geschäftsleitungen vom Februar 2023 aufgeführten Hinweise und Anforderungen wurden im Rahmen der Verschiebung des GoLive des Programms und der damit einhergehenden Überarbeitung der Planung berücksichtigt. Sie sind in die Bekanntgabe vom 28.02. (Nr. 20-26 / V 08956) und die vorliegende Bekanntgabe eingeflossen.
Mobilitätsreferat	Kenntnisnahme	--
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	Kenntnisnahme	--
Personal- und Organisationsreferat	Kenntnisnahme insb. bzgl. - Schulungsplanung	Das Personal- und Organisationsreferat wird bei der Planung der Test- und Schulungsreihen frühzeitig eingebunden.
Referat für Arbeit und Wirtschaft	Kenntnisnahme	--
Referat für Bildung und Sport	Stellungnahme insb. bzgl. - Neuer Zeitplan - Beendigung Projekt 6 – Steuerfachverfahren - Investitions- und Haushaltsplanung - Offene Themen aus Vorgängerprojekten (CAFM) - Datenmigration - Schnittstellen - Aktive Verfügbarkeitskontrolle - Personalressourcen - Regelaustausche	<p>Ja, auch bei dem neuen Zeitplan ist der Schulungszeitraum nicht mit Puffern bemessen und hängt von der Verfügbarkeit ausreichender Trainer*innen und Multiplikator*innen ab. Hier besteht seitens des Programms d4f noch Bedarf.</p> <p>Die Steuerfachverfahren und insb. auch die Grundsteuer werden auch zukünftig durch eigene Vorverfahren abgebildet und – genauso wie die jetzigen Systeme – durch eine Schnittstelle angebunden sein.</p> <p>Eine eigene Pilotphase ist für den Bereich der Investitions- und Haushaltsplanung nicht vorgesehen. Die entsprechenden Prozesse werden wie auch die übrigen fachlichen Prozesse im Rahmen von Show&Tell Sitzungen sowie im Rahmen der Tests durchgetestet. Das Programm nimmt das Angebot des RBS zur Teilnahme an diesen Tests aber gerne an. Zentrales Ziel von d4f ist, dass die Investitions-</p>

Referat / Bereich	Rückmeldung	Anmerkung d4f
		<p>und Haushaltsplanung – insb. auch im Hinblick auf die benötigten Aufwände und Kapazitäten – im Vergleich zu heute deutlich vereinfacht wird.</p> <p>D4f arbeitet gerade mit Hochdruck daran, die auch für d4f kritischen offenen Themen aus Vorgängerprojekten (insb. CAFM) zu lösen. Die Abstimmung, die Wirtschaftseinheit als Planbasis zu verwenden, ist weiterhin gültig. Auch die Integration der Anlagenbuchhaltung (FI-AA) und RE-FX ist weiterhin ein wichtiges Ziel, das umgesetzt wird.</p> <p>Sobald die Detailplanung und die Konzeption für den neuen Datenmigrationsansatz vorliegen, werden die Referate informiert. Das Programm geht davon aus, dass es technische Unterstützung für notwendige Massendatenupdates geben wird.</p> <p>Die bestehenden automatischen Schnittstellen zu Fachverfahren werden wie auch die „manuellen“ LSMW („Excel“-) Schnittstellen werden umgesetzt und zwar mit der Vorgabe, dass prinzipiell keine Änderungen an den Vorverfahren notwendig werden. Wir bitten aber um Verständnis, dass aufgrund der Freeze-Phase der laufenden Umsetzung – bis auf die explizit zwischen Programm und Referat vereinbarten - keine neuen Fachverfahren zusätzlich angeschlossen werden können.</p> <p>Die aktive Verfügbarkeitskontrolle wurde durch den Prozess Owner SKA beschlossen. Bezüglich der genauen Ausgestaltung (Stichwort: Deckungsfähigkeit) wird es noch detailliertere Hinweise und Festlegungen durch die SKA geben.</p> <p>Personalressourcen: Eine Verlängerung befristeter Stellen ist entscheidend, um weiterhin eine engagierte und kompetente Zusammen-</p>

Referat / Bereich	Rückmeldung	Anmerkung d4f
		<p>arbeit mit Ihrem Referat sicherzustellen. Dazu hatten wir bereits schriftlich geantwortet. Eine Verlängerung der ursprünglichen Befristung der Stellen wird aufgrund der Verschiebung des GoLive vom Programm d4f als sehr sinnvoll erachtet.</p> <p>Das Thema zentraler Maßnahmen zur Personalentwicklung in den Rechnungswesenbereichen in Form von Fachkarrieren wird nicht im Rahmen von d4f stattfinden können. Gerne nimmt die Programmleitung den Vorschlag auf und trägt diesen an die entsprechenden Stellen weiter.</p> <p>Die eingeführten Regelaustausche im Bereich CO/PS haben sich als gute Maßnahme erwiesen, um den Rückstand in diesem Bereich aufzuholen. Auch in anderen kritischen Bereichen können solche Regelaustausch als eine Art „Task Force“ eingesetzt werden, allerdings aufgrund des damit verbundenen Aufwands nicht flächendeckend.</p>
Revisionsamt	Kenntnisnahme	--
Sozialreferat	Stellungnahme, insb. bzgl. <ul style="list-style-type: none"> - Weiterbefristung Stellen - Personalbedarfsermittlung 	<p>Eine Verlängerung befristeter Stellen ist entscheidend, um weiterhin eine engagierte und kompetente Zusammenarbeit mit Ihrem Referat sicherzustellen. Dazu hatten wir bereits schriftlich geantwortet. Eine Verlängerung der ursprünglichen Befristung der Stellen wird aufgrund der Verschiebung des GoLive vom Programm d4f als sehr sinnvoll erachtet.</p> <p>Das Thema „Personalbedarfsermittlung“ in den Finanzbereichen der LHM auf Basis der neuen fachlichen Prozesse“ wird nicht im Rahmen von d4f stattfinden können. Gerne nimmt die Programmleitung den Vorschlag auf und trägt diesen an die entsprechenden Stellen weiter.</p>
Kulturreferat	Kenntnisnahme	--

Referat / Bereich	Rückmeldung	Anmerkung d4f
Referat für Klima- und Umweltschutz	Stellungnahme, insb. bzgl. - Haushaltsplanung	Ziel von d4f ist es, die aktuell zeit- und ressourcenaufwändige Haushaltsplanung zu vereinfachen. Die zugehörigen Prozesse werden aktuell noch entwickelt und werden intensiv getestet werden, um eventuelle Mehraufwände während einer Übergangsphase so gering wie möglich zu halten.

Die entsprechenden Rückmeldungen sind in der Anlage zur Bekanntgabe ersichtlich.

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

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr 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 Bekanntgabe erhalten.

II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die*Der Vorsitzende

Der Referent

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

Christoph Frey
Stadtkämmerer

III. Abdruck von I. mit II.

über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium – Dokumentationsstelle

an das Revisionsamt

an die Stadtkämmerei - Programm digital/4finance

an die Stadtkämmerei 2.12

an die Stadtkämmerei 2.3

z. K.

IV. Wv. Stadtkämmerei - Programm digital/4finance

1. Die Übereinstimmung des 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 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