

Telefon: 089/233-28820  
Telefax: 089/233-98928820

**Stadtkämmerei**  
Geschäftsleitung  
GL3/dIKA MKRw

**Einführung von Public Sector Collection and Disbursement (PSCD) für die Einnahmenbuchhaltung; jährlicher Bericht 2017**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 10940**

2 Anlagen

**Bekanntgabe im Finanzausschuss vom 20.03.2018**  
Öffentliche Sitzung

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		<b>Seite</b>
<b>I.</b>	<b>Vortrag des Referenten</b>	<b>3</b>
1.	Zusammenfassung	3
2.	Jährlicher Statusbericht Projekt PSCD	4
2.1	Umsetzung PSCD und Anbindung Fachverfahren in 2017	4
2.1.1	Anbindung von Fachverfahren in 2017	4
2.1.2	Vorbereitung der Anbindung von Fachverfahren in 2018	5
2.2	Budget	6
2.3	Nutzen	7
2.4	Personalgewinnung	7
2.4.1	Personalbeschaffung des dIKA MKRw	7
2.4.2	Personalbeschaffung des Kassen- und Steueramts	8
2.4.3	Personalbeschaffung der Hauptabteilung II/3 – zentrales Rechnungswesen	8
2.5	Projektrisiken	9
2.5.1	Fehlende Entscheidungswege / Entscheidungsgremien bei der Anbindung von Fachverfahren anderer Referate.	9
2.5.2	Fehlende Einflussmöglichkeiten auf Anbindungsprojekte der Referate	9
2.5.3	Multiprojektlage mit stadtweiten Großprojekten (CAFM, E- und Open-Government)	10
2.5.4	Nicht alle für das Projekt erforderlichen Ressourcen stehen während der kompletten Restlaufzeit in der notwendigen Quantität und Qualität zur Verfügung	11
2.5.5	Erneute Umorganisation beim dIKA der Stadtkämmerei und it@M durch Umsetzung des Customizing- Beschlusses	11
2.5.6	Nicht planbare Einflüsse aufgrund der sehr langen Projektlaufzeit	13
2.5.7	Fehlender Rahmenvertrag für externe Unterstützung bei it@M	13
2.5.8	Wechsel des Dienstleisters benötigt Know-How-Übergabe bei it@M	14
2.5.9	Geplante Umorganisation der IT ( Risiko seit 2016)	14
2.5.10	Ablösung des Fachverfahrens Hundesteuer im Rahmen der Modernisierung der Steuerfachverfahren (neues Risiko seit 2017)	15
2.5.11	Systemupdate SAP- MKRw auf das Enhancement Package 7 (EHP 7) (neues Risiko seit 2018)	15
3.	Ausblick auf den nächsten Berichtszeitraum	15
4.	Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate	16
<b>II.</b>	<b>Bekanntgegeben</b>	<b>17</b>

## I. Vortrag des Referenten

### 1. Zusammenfassung

Mit Beschluss vom 16.12.2014 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 01726) wurde das Projekt PSCD (Public Sector Collection and Disbursement) für die Einnahmenbuchhaltung bis 31.12.2021 verlängert. Die Stadtkämmerei wurde verpflichtet, dem Stadtrat jährlich über den Projektfortschritt zu berichten. In dieser Sitzungsvorlage sind der aktuelle Projektfortschritt, die Entwicklung der Kosten, der Sachstand zur Personalgewinnung und ein Risikobericht dargestellt.

Insgesamt läuft das Projekt PSCD planmäßig. Der Budgetverbrauch liegt unter Plan. Die erwarteten Nutzeneffekte werden wie geplant am Ende des Projekts erwartet. Im aktuellen Berichtszeitraum konnten die geplanten Anbindungen des Fachverfahrens Octoware an PSCD und die Anhebung der Schnittstelle von Tombejo auf die nun gültige Rahmenschnittstelle realisiert werden. Auf die Anbindung des Umweltinformationssystems wurde aus wirtschaftlichen Gründen verzichtet. Die Anbindung des Fachverfahrens Tombisto wurde seitens des Fachreferats gestoppt. Die Forderungen des Fachverfahrens werden über das SAP-Modul SD eingebucht. Auf die Anbindung des Fachverfahrens Grabpflege wurde in Abstimmung mit dem RGU ebenfalls verzichtet. Für die Erreichung des Projektziels „Ablösung von PKF durch PSCD“ ist dies unkritisch, da die Forderungen bereits jetzt im SAP-Modul SD gebucht werden. Am 11.01.2018 konnten die Fachverfahren StraMuc (Straßenreinigungsgebühren) und GWS (Gewerbsteuer) an PSCD angebunden werden.

Die Personalgewinnung ist im Bereich des Kassen- und Steueramts vorangeschritten. Dort konnten zum 01.09.17 alle Stellen besetzt werden. Allerdings sind im dIKA MKRw derzeit zwei Stellen unbesetzt. Aktuell sind also von 18 VZÄ, die gemäß Beschluss vom 16.12.2014 bewilligt sind, 16 besetzt.

Die geplante Umsetzungsreihenfolge (siehe Anlage 2) wurde angepasst. Auf die Anbindung der Fachverfahren KKG (Abrechnung/Erhebung von Kosten der erstmaligen ordnungsgemäßen Erschließung und des Straßenbaus) und Sonu-Bau (Bescheide für Fahrzeugbeseitigung und -verwertung, Grünanlagen- und sonstige Verstöße) wird aus wirtschaftlichen Gründen verzichtet. Die Forderungen dieser Verfahren werden zukünftig über das SAP-Modul SD manuell eingebucht. Die Anbindung des Verfahrens SonABR (Abrechnung von Sondernutzungsgebühren) wurde zusätzlich in das Projekt PSCD aufgenommen und für 2018 eingeplant. Begründung: Ein parallel laufendes Projekt (BauEr – Baustellen- und Ereignismanagement) hat das Ziel, die bei der LHM eingesetzten Lösungen für Baustellenabrechnung und Sondernutzungsgebühren zu konsolidieren und zu vereinheitlichen. Das Verfahren SonABR wird innerhalb dieses Projekts betrachtet. Die Zeitplanung von BauEr sieht keine Ablösung von SonABR bis Ende 2021 (derzeit geplantes Ende Projekt PSCD) vor. Laut jetzigem Sachstand würde SonABR auch über 2021 hinaus an PKF Forderungen liefern, wenn

es nicht zwischenzeitlich an PSCD angebunden wird. Damit das Projekt PSCD das gesetzte Ziel „Ablösung PKF“ erreichen kann, ist es notwendig, auch SonABR an PSCD anzubinden.

## **2. Jährlicher Statusbericht Projekt PSCD**

### **2.1 Umsetzung PSCD und Anbindung Fachverfahren in 2017**

Die für den 07.08.2017 geplante Anbindung des Fachverfahrens SCUBU (Schulbußgelder) musste auf den 16.04.18 verschoben werden (Erläuterungen s. unter Nr. 2.1.2.3). Die Anbindung des Fachverfahrens KFZ-Neu (Gebühren für abgelaufene Versicherungen (Halterhaftungen)) wurde für den 13.12.2017 abgesagt. Ein neuer Termin steht zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Dokuments noch nicht fest. (Erläuterungen s. unter Nr. 2.1.2.1). Alle anderen Anbindungen aus 2017 sind planmäßig verlaufen.

#### **2.1.1 Anbindung von Fachverfahren in 2017**

1. Produktivsetzung der Anbindung des Fachverfahrens Octoware (amtsärztliche Gutachten) an PSCD zum 09.01.2017  
Zur Anbindung von Octoware wurde durch das Referat für Gesundheit und Umwelt in Abstimmung mit der Stadtkämmerei ein Fachkonzept erstellt. Bei der Erstellung des Fachkonzepts kam es aufgrund von umfangreichen, fachlichen Klärungsbedarf zu Verzögerungen. Diese verstärkten sich dadurch, dass der Hersteller von Octoware für die technische Spezifikation zeitweise nicht verfügbar war. Das hat dazu geführt, dass der zeitliche Puffer für die Anbindung bereits mit Start der Realisierung fast vollständig verbraucht war. Während der Tests hat sich herausgestellt, dass in Octoware produktivstartverhindernde Fehler vorliegen, die durch den Hersteller erst behoben werden mussten. Die Anbindung wurde daher nicht wie ursprünglich geplant Anfang Juli 2016 produktiv gesetzt, jedoch erfolgreich am 09.01.17 durchgeführt.
2. Produktivsetzung der Anbindung des Fachverfahrens Tombisto (Bestatter) an PSCD mit Produktivsetzung zum 09.01.2017  
Mit Tombisto werden Forderungen für Bestattungen erstellt. Zur Anbindung an PSCD wurden durch das Referat für Gesundheit und Umwelt und die Stadtkämmerei alle Tätigkeiten planmäßig durchgeführt. Der Fachbereich Bestattung hat sich im Abnahmetest durch den erkennbaren Mehraufwand bei der Bedienung des Fachverfahrens aus wirtschaftlichen Erwägungen gegen den Einsatz dieses Tools entschieden. Die Anbindungsarbeiten wurden daraufhin gestoppt. Die Forderungen werden seitens des Referats für Gesundheit und

Umwelt über das SAP-Modul SD eingebucht. Somit ist das Projektziel „Ablösung von PKF“ nicht gefährdet.

3. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens Grabpflege  
Aufgrund der Verschiebung der Anbindungen von Octoware und Tombisto wurde die Anbindung von Grabpflege in Abstimmung mit dem RGU aus dem Projektplan genommen. Dies hat keine Auswirkungen auf die geplante Ablösung des Altverfahrens PKF (Personenkontenführung), da die Forderungen für Grabpflege bereits jetzt im SAP-Modul Sales and Distribution (kurz SD) erfasst werden.
4. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens GWS (Gewerbsteuer) an PSCD mit Produktivsetzung zum 11.01.2018  
Mit der Produktivsetzung des Gewerbesteuerfachverfahrens wurde das einkommenstärkste Fachverfahren der Landeshauptstadt München erfolgreich an das SAP-Modul PSCD angebunden. Für die Produktivsetzung der Gewerbesteuer wurden neben der Schnittstelle und den Datenmigrationen auch andere Geschäftsprozesse wie beispielsweise die Funktionalität der Vollverzinsung realisiert.
5. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens STRAMUC (Straßenreinigungsgebühren) an PSCD mit Produktivsetzung zum 11.01.2018  
Mit der Anbindung von STRAMUC werden zukünftig die Straßenreinigungsgebühren an PSCD übergeben. Die Anbindung und die Migration der Stamm- und Bewegungsdaten konnten planmäßig und erfolgreich abgeschlossen werden.

### **2.1.2 Vorbereitung der Anbindung von Fachverfahren in 2018**

1. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens KFZ-Neu (Gebühren für abgelaufene Versicherungen (Halterhaftungen))  
Das Kreisverwaltungsreferat führt ein neues Fachverfahren für KFZ ein, worüber Gebühren für abgelaufene Versicherungen abgerechnet werden. Das bestehende KFZ-CS wird dadurch abgelöst. Mit Einführung des neuen Verfahrens soll auch die PSCD- Anbindung realisiert werden. Die Schnittstelle ist durch den Hersteller nicht rechtzeitig realisiert worden. Der Start des Systemtests wurde in 2017 mehrfach verschoben, da die Auslieferung der Software KFZ-neu durch die AKDB nicht vollständig erfolgt ist. Vor Jahresende wurde bekannt, dass das KVR das neue Fachverfahren KFZ-NEU nicht wie geplant zum Jahreswechsel produktiv setzen wird. Ein neuer Produktivsetzungstermin des Vorverfahrens ist noch nicht vom KVR kommuniziert worden. Derzeit ist

weiterhin das Altsystem KFZ-CS in Betrieb und übergibt Forderungen über Schnittstelle an das Altsystem PKF.

Wegen Mängeln in der Schnittstellensoftware zu PSCD, die eine Abnahme verhindert hätten und wegen der fehlenden Produktivsetzung des Neuverfahrens wurde der Produktivstarttermin für die Anbindung an PSCD in 2017 abgesagt. Ein neuer Produktivstarttermin für die Einführung von KFZ-NEU ist vom KVR noch nicht kommuniziert worden. Sobald ein neuer Termin feststeht, entscheidet der Lenkungskreis PSCD über die Planung einer neuen Zeitschiene für Tests und GoLive der Schnittstelle zu PSCD.

2. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens SCUBU (Schulbußgelder) an PSCD mit Produktivsetzung zum 16.04.18

Die Anbindung SCUBU ist Ende 2016 gestartet. Die Produktivsetzung Mitte 2017 musste aufgrund des umfangreichen, fachlichen Klärungsbedarfs verschoben werden, da dieser ein verzögertes Ende der Fachkonzeption zur Folge hatte. Alle Tätigkeiten, die unabhängig von der Realisierung der Schnittstelle erfolgen können, insbesondere die Umsetzung der Bewegungsdatenmigration und des Bußgeldprozesses, wurden planmäßig in 2017 durchgeführt. Die Verschiebung von SCUBU ist unkritisch für die Einhaltung der Gesamtprojektschiene.(Stand:15.01.18)

## 2.2 Budget

Das Projekt PSCD hat mit Beschluss vom 23.07.2008 (Vorlage Nr. 08-14 / V 00597) ein Finanzmittelbudget in Höhe von 8,3 Mio EUR erhalten. Das Restbudget i.H.v. 387.907 EUR wurde an den Gesamthaushalt zurückgegeben.

Mit Beschluss vom 17.12.2014 (Vorlage Nr. 14-20 / V 01726) wurde das Projekt verlängert und das Projektbudget für die Verlängerung auf 16,3 Mio EUR (Finanzmittel) festgelegt.

Der Mittelverbrauch zum 30.11.2017 für die Projektverlängerung gestaltet sich wie folgt:

	<b>Gesamtbudget</b>	<b>Planverbrauch</b>	<b>Istverbrauch</b>	<b>Restbudget zum 30.11.17</b>	<b>Prognose zum Projektende</b>
Personal- auszahlungen Stadtkämmerei	9.121.072 €	3.152.964 €	1.717.825 €	7.403.247 €	Budget wird eingehalten
Auszahlungen it@M	5.361.553 €	3.297.384 €	2.958.038 €	2.403.515 €	Budget wird eingehalten
sonstige Sachmittel	1.813.156 €	518.996 €	143.242 €	1.669.914 €	Budget wird eingehalten
<b>Summe</b>	<b>16.295.781 €</b>	<b>6.969.345 €</b>	<b>4.819.104 €</b>	<b>11.476.677 €</b>	<b>Budget wird eingehalten</b>

Alle Positionen sind deutlich unter Plan. Gründe dafür sind:

- Die lange Dauer der Stellenbesetzungsverfahren, wodurch Personal- und Sachmittel nicht abgerufen wurden. Das sich daraus ergebende Risiko für die Erreichung der Projektziele ist unter Ziffer 2.5.4 beschrieben. Das Risiko hat bislang nicht zu einer Projektverschiebung geführt.
- Kein Abruf der Mittel für die Zeitarbeitsstelle. Die Ressourcenengpässe wurden mittels externer Beratung ausgeglichen.

### 2.3 Nutzen

Die im Beschluss vom 16.12.2014 (Sitzungsvorlage 14-20 / V 01726) beschriebenen Nutzeneffekte treten erst mit Abschluss des Projekts und der damit verbundenen Abschaltung des Altverfahrens PKF (Personenkontenführung) ein.

### 2.4 Personalgewinnung

Mit Beschluss vom 16.12.2014 wurden die bestehenden zehn Stellen des Projekts PSCD verlängert und acht zusätzliche Stellen beantragt. Weitere zwei Stellen sind Bestandsstellen der Stadtkämmerei. Die Stellen sind organisatorisch dem dIKA-MKRw (dreizehn), der Hauptabteilung II (eine) und dem Kassen- und Steueramt (sechs) zugeordnet. Unmittelbar nach der Beschlussfassung ist die Personalgewinnung für die zusätzlichen Stellen und für die unbesetzten Bestandsstellen gestartet.

#### 2.4.1 Personalbeschaffung des dIKA MKRw

Im dIKA MKRw sind inzwischen nicht mehr alle PSCD- Stellen besetzt. Durch personelle Abgänge in 2017 und Beginn 2018 sind derzeit zwei Stellen unbesetzt. Eine Stelle im Projekt ist durch einen neuen Mitarbeiter besetzt (seit 02.01.18). Die Ausschreibung der offenen Stellen ist erfolgt, sodass für 2018 wieder eine Vollbesetzung prognostiziert werden kann. Jedoch muss erwähnt werden, dass die Abgänge im Projekt zu einem großen Wissens-/Erfahrungsverlust geführt haben und dass sowohl der Neuzugang im Januar als auch die zu erwartenden Neuzugänge in 2018 zunächst aufwändig eingearbeitet werden müssen. Bis zum Abschluss der Einarbeitung stellt ein Neuzugang zunächst in erster Linie quantitativ eine Projektressource dar. Erst danach kann auch hinsichtlich der Qualität eine komplette Verplanung der Ressource für die Projektarbeit erfolgen.

Funktion	Anzahl VZÄ (gem. Beschluss)	Anzahl VZÄ (Ist, Stand: 15.01.18)	Anzahl VZÄ Prognose für 2018	Anmerkung
Projektleitung	1	1	1	Bestandsstelle Stadt-

<b>Funktion</b>	<b>Anzahl VZÄ (gem. Beschluss)</b>	<b>Anzahl VZÄ (Ist, Stand: 15.01.18)</b>	<b>Anzahl VZÄ Prognose für 2018</b>	<b>Anmerkung</b>
				kämmerei
Projektassistenz	1	1	1	Projektstelle
Facharchitekt SAP/non SAP	1	1	1	Bestands- stelle Stadt- kämmerei
Fachanalysten SAP/non SAP	6	5	6	Projektstellen
Testmanager	1	1	1	Projektstelle
Multiprojektkoordinator	1	1	1	Projektstelle bei STRAC
Servicemitarbeiter Transition	2	0,5	1,5	Projektstellen
<b>Summe</b>	<b>13</b>	<b>10,5</b>	<b>12,5</b>	

#### **2.4.2 Personalbeschaffung des Kassen- und Steueramts**

Im Kassen- und Steueramt sind mit Beschluss vom 16.12.2014 sechs zusätzliche Stellen für die Bildung eines Migrationsteams zur Unterstützung weiterer Anbindungen von Fachverfahren an PSCD bewilligt worden. Die Leitung des Migrationsteams ist organisatorisch dem Bereich ZD (zentrale Dienste) und die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Abteilung KF (Kommunale Forderungen) zugeordnet.

Die Migrations-Teamleitungsstelle wurde zum 01.05.2017 besetzt.

In der Abteilung KF (Kommunale Forderungen) konnten die beiden vakanten Stellen zum 01.09.2017 durch eine interne Ausschreibung innerhalb des KaStA besetzt werden.

#### **2.4.3 Personalbeschaffung der Hauptabteilung II/3 – zentrales Rechnungswesen**

Für die im Projekt PSCD erforderliche Mitwirkung der Hauptabteilung II/3 – zentrales Rechnungswesen- wurde bereits im Ursprungsbeschluss zum Projekt PSCD in 2008 eine befristete, zusätzliche Stelle genehmigt. Die Befristung der Stelle wurde mit Beschluss vom 16.12.2015 bis zum neu angesetzten Projektende 31.12.2021 verlängert. Die Stelle ist seit dem 01.08.2015 besetzt.

## 2.5 Projektrisiken

Im Beschluss vom 17.12.2014 (Vorlage Nr. 14-20 / V 01726) wurden die wesentlichen Projektrisiken beschrieben, die eine negative Auswirkung auf den Projektverlauf haben könnten. Die Entwicklung der Risiken im Projektverlauf ist nachfolgend dargestellt. Die Beschreibungen und möglichen Maßnahmen sind aus der Sitzungsvorlage (Nr. 14-20 / V 01726) übernommen und im nachfolgenden Text kursiv dargestellt. Zusätzlich sind weitere Risiken beschrieben, die zwischenzeitlich hinzugekommen sind.

### 2.5.1 Fehlende Entscheidungswege / Entscheidungsgremien bei der Anbindung von Fachverfahren anderer Referate.

*Notwendige Entscheidungen können im Projekt nur getroffen werden, wenn im Vorfeld Entscheidungswege und Entscheidungsträger definiert sind. Diese Vorbedingungen sind bei der Anbindung der Fachverfahren anderer Referate nicht geklärt, was zur längeren Entscheidungsfindung und damit Verzögerung im Projekt führen kann.*

*Mögliche Maßnahmen:*

*Entscheidungswege und Entscheidungsträger können durch die Einbindung von D-III-Multiprojektmanagement und die Mitwirkung von Referatsvertretern in den Projektgremien (z. B. Lenkungskreis) definiert werden.*

Risikoentwicklung:

Die Maßnahme der Mitwirkung von Referatsvertretern in den Projektgremien wurde bereits für die Anbindung des Fachverfahrens MuKu umgesetzt und hat sich insbesondere in der kritischen Phase vor der Produktivsetzung bewährt. Für alle laufenden Anbindungen sind Vertreter der jeweiligen Referate im Lenkungskreis PSCD vertreten. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos ist damit sehr gering.

### 2.5.2 Fehlende Einflussmöglichkeiten auf Anbindungsprojekte der Referate

*Die Referate priorisieren referatsinterne Vorhaben in eigener Verantwortung. Das Projekt PSCD hat keinen Einfluss auf die Priorisierung der Vorhaben anderer Referate; sobald ein Fachverfahren eines anderen Referats angebunden wird und hier eine entsprechend hohe Priorisierung nicht vergeben wurde, könnte es zu Ressourcen-Engpässen und damit Verzögerungen oder Qualitätseinbußen im Projekt kommen.*

*Mögliche Maßnahmen:*

*Für eine aus Sicht des Projektes notwendige Umpriorisierung bei den Referatsvorhaben kann die Einbindung von STRAC geprüft werden. Die Referate sind frühzeitig in die Planung einzubinden und die Planung ist entsprechend zu kommunizieren.*

Risikoentwicklung:

Die für 2018 vorgesehen Anbindungen konnten in Abstimmung mit den betroffenen Referaten eingeplant werden, so dass aktuell kein Handlungsbedarf besteht.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos bleibt weiterhin hoch und wird durch die immer häufigeren Umpriorisierungen aufgrund knapper IT-Ressourcen noch steigen.

### **2.5.3 Multiprojektlage mit stadtweiten Großprojekten (CAFM, E- und Open-Government)**

*Parallel laufende Großprojekte wie zum Beispiel CAFM und E- und Open-Government sind zueinander nicht priorisiert. Die Ressourcen zu parallelen Bearbeitung stehen derzeit nicht in ausreichendem Maß zur Verfügung. Das zwingt das Projekt PSCD die Planung anzupassen oder / und Qualitätseinbußen hinzunehmen.*

*Mögliche Maßnahmen:*

*Abhilfe könnte hier die geplante Einführung des Multiprojektmanagements durch STRAC schaffen. In einem seitens der Stadtkämmerei initiierten Pilotversuch des Multiprojektmanagements mit den Projekten MiGroV-PKF (Großrechnermigration PKF), SEPA (Lastschriftinzug über Single Euro Payment Area), PSCD, FaVorBei (Vormundschaften, Beistandschaften), SoJA (wirtschaftliche Jugendhilfe) und KITA Gebühren, für den sich die Stadtkämmerei sehr stark eingesetzt hat, wurden erste erfolgreiche Versuche zur referatsübergreifenden Steuerung von laufenden Projekten gemacht.*

*Außerdem sollte bei Bedarf eine Priorisierung durch die Repriorisierungsgruppe eingefordert werden und erfolgen. Zur Beurteilung / Steuerung erfolgt ein jährlicher Statusbericht an den Stadtrat mittels Bekanntgabe. Weitere Maßnahmen sind konservative Zeitplanung und insbesondere eine zeitnahe Stellenbesetzung sowie der Erhalt des Wissens im Projekt durch entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten.*

*Risikoentwicklung:*

Das dIKA MKRw konnte durch Besetzung einiger Stellen das Risiko minimieren. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos bleibt jedoch hoch und wird weiter steigen, da die Anzahl der Projekte mit Beteiligung der Stadtkämmerei schneller steigt als der zur Mitwirkung in diesen Projekten erforderliche Ressourcenaufbau im dIKA MKRw.

Aufgrund des bestehenden, massiven Entwicklungsstaus bei der IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse wurde bisher die technische Pflege und Weiterentwicklung der IT-Systeme des SAP-MKRw, so weit wie möglich, zu Gunsten der fachlichen Entwicklungen hinten angestellt.

Um sowohl die technische Betriebsstabilität nicht zu gefährden als auch die fachliche Weiterentwicklung zu gewährleisten, muss in den kommenden Jahren der Hauptfokus auf der technischen Ertüchtigung, dem sog. Lifecycle, der SAP-MKRw Systeme liegen.

So sind neben dem in 2018 erforderlichen Wechsel auf neue Datenbanken (SAP-HANA Datenbank) einige umfangreiche Systemupdates durchzuführen, sowie der an-

stehende SAP - Technologiewechsel, der mit dem Wartungsende für die bestehende SAP-Landschaft des MKRw einher geht, zu planen.

All diese Aktivitäten sind als separate SKA-Vorhaben in der Vorhabensplanung 2018 enthalten. Die anstehenden Lifecycle Vorhaben werden markante Testaufwände in Zeit und Aufwand verursachen. Mit allen betroffenen SAP-abhängigen Projekten – so auch mit PSCD – werden im Rahmen eines geordneten MPM-Vorgehens detaillierte Planungen für einen reibungslosen Ablauf vorgenommen. Projektpläne und Personalressourcen sind projektübergreifend zu planen.

#### **2.5.4 Nicht alle für das Projekt erforderlichen Ressourcen stehen während der kompletten Restlaufzeit in der notwendigen Quantität und Qualität zur Verfügung**

*Die hohe Fluktuationsrate, der daraus resultierende Wissensverlust, die lange Dauer von bis zu einem Jahr zur Nachbesetzung und der regelmäßige Aufwand für die Einarbeitung neuer Kollegen, führen permanent zu einem Ressourcenmangel im Projekt. Mögliche Maßnahmen:*

*Bereitstellung von zusätzlichen externen Kapazitäten durch Beratung und Zeitarbeit*  
 Risikoentwicklung:

Das Risiko ist auch in 2017 eingetreten. Der Weggang von zwei Fachanalytistinnen kann nur durch Neubesetzung kompensiert werden. Das Neubesetzungsverfahren streckt sich über Monate hin. Ist die Stelle besetzt, muss der Neuzugang zunächst eingearbeitet werden. Der Weggang einer Ressource führt zu einem Ressourcenverlust für die Projekt von mindestens 6 Monaten (Neubesetzung und Einarbeitung)

Das Risiko, dass benötigte Ressourcen im Migrationsteam nicht zur Verfügung stehen, hat sich durch die Besetzung aller Stellen deutlich verringert. Allerdings sollen die Ressourcen teilweise für das Projekt „Modernisierung der Steuerfachverfahren“ eingesetzt werden und stehen damit dem Projekt PSCD nicht vollumfänglich zur Verfügung.

Die Fachbereiche KF und ZD erledigen die Projektarbeit zusätzlich und parallel zur Linienarbeit. Hier besteht das Risiko, das die notwendigen Arbeiten (insbesondere Abnahmetests) für PSCD nicht fristgerecht geleistet werden können.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos bleibt weiterhin hoch.

#### **2.5.5 Erneute Umorganisation beim dIKA der Stadtkämmerei und it@M durch Umsetzung des Customizing- Beschlusses**

*Mit Beschluss vom 17.07.2013 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 11303) wurde festgelegt, dass es mit der Einführung des ersten produktiven Releases von CAFM ein Customizing-Team geben muss, welches bei it@M angesiedelt ist. Für das PSCD-Projekt bedeutet das, dass die Aufgabe des PSCD-Customizings, die bisher im dIKA der*

*Stadtkämmerei erledigt wurde, an it@M übergeht. Es steht also eine weitere Umorganisation bevor, die sich gravierend auf die Beteiligten des PSCD-Projekts auswirken wird und zu Reibungsverlusten, längeren Bearbeitungsdauern und höheren Kosten führen kann. Die konkreten Auswirkungen können erst abgeschätzt werden, wenn im Rahmen des CAFM-Projekts erste Ergebnisse zum Umsetzungskonzept des Customizing-Übergangs auf it@M vorliegen.*

*Mögliche Maßnahmen:*

*Bei der Erstellung des Umsetzungskonzepts durch das Projekt CAFM sind die Auswirkungen auf das Projekt PSCD zu prüfen. Die Stadtkämmerei ist mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im CAFM-Projekt und im Lenkungskreis CAFM vertreten und kann dies dort einfordern.*

*Risikoentwicklung:*

Mit Beschluss vom 08.02.2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V07004) wurde entschieden, dass sich sowohl der Aufbau als auch die Ablauforganisation in der IT der LHM gem. dem Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM verändern wird. Davon sind insbesondere die IT-Bereiche in den Referaten (derzeitige dIKA's) betroffen. Die derzeit in den dIKA's angesiedelten IT-Aufgaben werden größtenteils in das neu gegründete IT-Referat übergehen. Das oben beschriebene Risiko geht damit in dem neuen Risiko **„Erneute Umorganisation beim dIKA der Stadtkämmerei und it@M durch Umsetzung der neuen IT-Organisation der LHM“** auf. Die Details dieser Neuorganisation werden im Laufe des Jahres 2018 im Rahmen eines stadtweiten Projekts unter der Federführung des POR erarbeitet und bis zum 01.01.2019 umgesetzt.

Für das PSCD- Projekt hat dies zur Folge, dass sich sowohl Veränderungen im Hinblick auf die organisatorische Ansiedlung des Projektmanagements als auch auf die Aufgabenverteilung und Verantwortung im Rahmen des Anforderungsmanagements als auch der technischen Umsetzung ergeben werden. Diese Aufgaben wurden bisher zentral in der Stadtkämmerei erledigt und werden im Laufe des Jahres 2018 nach den Festlegungen eines sog. Leistungsschnitts in die künftige IT-Struktur, die auch personelle Veränderungen beinhaltet, überführt. Es steht also eine weitere, einschneidende Umorganisation bevor, die sich gravierend auf die Beteiligten des PSCD- Projekts auswirken wird und zu Reibungsverlusten, längeren Bearbeitungsdauern und höheren Kosten führen kann. Die konkreten Auswirkungen können erst abgeschätzt werden, wenn im Rahmen des zentralen Umsetzungsprojekts die Details zur künftigen Aufbau- und Ablauforganisation der IT der LHM vorliegen.

*Mögliche Maßnahmen:*

Bei der Erstellung des Umsetzungskonzepts für die neuen IT-Strukturen der LHM sind auch die Auswirkungen auf das Projekt PSCD zu prüfen. Die Stadtkämmerei ist mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Umsetzungsprojekt vertreten und kann dies dort einfordern.

*Risikoentwicklung:*

Zur Abfederung des Risikos hat die SKA in enger Zusammenarbeit mit [it@M](#), STRAC und dem POR bereits mit ersten Konzeptarbeiten für den Leistungsschnitt und die künftige Aufbau- und Ablauforganisation im Kontext des SAP- MKRw begonnen. Die Ergebnisse fließen in das stadtweite Umsetzungsprojekt ein. Durch dieses Vorgehen soll sichergestellt werden, dass durch die erneute, einschneidende Umorganisation der IT der Übergang in die neue IT-Organisation die Entwicklung und den Betrieb des SAP- MKRw so gering wie möglich beeinträchtigt.

### **2.5.6 Nicht planbare Einflüsse aufgrund der sehr langen Projektlaufzeit**

*Infolge der sehr langen Projektlaufzeit ist nicht absehbar, wie hoch die Menge von derzeit ungeplanten Anforderungen und Aufwänden durch geänderte Rechtsgrundlagen, Umorganisationen, andere Projekte und neue Anforderungen aus dem Betrieb von PSCD sein wird. All diese Aufwände führen vermutlich zu Umplanungen im Projekt.*

*Mögliche Maßnahmen:*

*Einrichten eines strengen Change-Managements und Eskalationsmanagements über STRAC.*

*Risikoentwicklung:*

Die Maßnahme der Einrichtung eines strengen Change-Managements im PSCD-Projekt wurde erfolgreich eingeführt. Die Maßnahmen zur Dokumentation, Aufwandschätzung und Bewertung neuer Anforderungen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Projektziele schaffen für alle Beteiligten Transparenz und Klarheit in der Entscheidungsfindung.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos bleibt unverändert.

### **2.5.7 Fehlender Rahmenvertrag für externe Unterstützung bei it@M**

*it@M benötigt für die Umsetzung der im Beschluss geplanten Themen externe Ressourcen in beträchtlichem Umfang. Der hierfür nötige Rahmenvertrag lief im Oktober 2015 aus, der Nachfolge-Rahmenvertrag läuft im Juni 2018 aus, ein Ersatz liegt bislang nicht vor.*

*Mögliche Maßnahmen:*

*it@M wird im Nachgang zu diesem Beschluss über den IT-Ausschuss eine Vergabeermächtigung beantragen, um die für die Anbindung aller Fachverfahren nötige Unterstützungsleistung durch Externe im Umfang von ca. 5360 PT separat ausschreiben zu können. Die 5360 PT gliedern sich auf in 2500 PT für das Projekt PSCD der Stadtkämmerei und 2860 PT für die Anbindungsprojekte der Referats-Fachverfahren.*

*it@M empfiehlt jedoch eine Ausschreibung eines Nachfolge-Rahmenvertrages für*

*Spot-Consulting, da eine separate Ausschreibung für PSCD bei der hierfür verantwortlichen Vergabestelle 3 umfangreiche Aufwände benötigen würde. Beides ist im vorliegenden Beschluss noch nicht berücksichtigt. Außerdem müsste auf Grund der Auslastung der Vergabestelle 3 eine Umpriorisierung erfolgen, was sich auf den Zeitplan anderer wichtiger IT-Vorhaben auswirken könnte.*

Risikoentwicklung:

Im Juni 2018 läuft der aktuell bestehende Rahmenvertrag für externe Unterstützung aus. Damit ist die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos wieder gestiegen. Die Ausschreibung eines neuen Rahmenvertrages wird Mitte Februar veröffentlicht.

#### **2.5.8 Wechsel des Dienstleisters benötigt Know-How-Übergabe bei it@M**

*Da ein Ersatz für den bestehenden Rahmenvertrag europaweit im Wettbewerb auszuschreiben wäre, ist es darüber hinaus möglich, dass hierfür ein anderer externer Dienstleister als bisher den Zuschlag erhält und das bestehende Beraterteam deshalb ausgetauscht werden muss. Eine eventuelle Know-How-Übergabe eines Großteils des Teams benötigt umfangreiche Aufwände, die in der Schätzung von it@M nicht enthalten sind. Sollte ein Nachfolge-Rahmenvertrag nicht rechtzeitig für eine direkte Übergabe vorliegen, so bedeutet dies zusätzlich zu einem zeitlichen Verzug des Gesamtprojekts auch eine weitere deutliche Steigerung der Aufwände sowie ggf. Auswirkungen auf die Qualität der Ergebnisse.*

*Mögliche Maßnahmen: keine*

Risikoentwicklung:

Mit dem Ende des bestehenden Rahmenvertrages steigt das Risiko wieder. Ein eventueller Wechsel des externen Dienstleisters wird voraussichtlich Mitte 2018 erfolgen, so dass eine Know-How-Übergabe geordnet erfolgen kann. Der Know-How-Übertrag wird das Projektbudget belasten und muss auch zu gegebener Zeit in der Planung 2018 berücksichtigt werden.

#### **2.5.9 Geplante Umorganisation der IT ( Risiko seit 2016)**

Die Firma Accenture hat ein Gutachten zur Organisation der IT bei der Landeshauptstadt München erstellt. Mit Sitzungsvorlage Nr.14-20/ V07004 vom 08.02.17 wurde die Gründung des IT-Referats beschlossen. Die damit verbundenen möglichen Änderungen hinsichtlich Aufgabenstruktur, Entscheidungswege, Kommunikationswege und Personal können dazu führen, dass die Organisationsstrukturen im Projekt neu definiert und sich über einen gewissen Zeitraum einspielen müssen. Das kann zu Qualitätsverlusten oder erhöhtem Zeitbedarf führen.

### **2.5.10 Ablösung des Fachverfahrens Hundesteuer im Rahmen der Modernisierung der Steuerfachverfahren (neues Risiko seit 2017)**

Mit Beschluss vom 25.07.17 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 /V 08436) wurde entschieden, die Steuerfachverfahren zu modernisieren. Maßgeblich für dieses Vorhaben sind fachliche Anforderungen u.a. hinsichtlich der Vereinheitlichung von Prozessen und des Datenschutzes.

Die Umsetzungsplanung im Modernisierungsvorhaben sieht vor, anhand der Hundesteuer die Ablösung prototypisch zu vollziehen, um auf Basis dieser Erfahrungen die weiteren Steuerfachverfahren abzulösen.

Um Kosten gering zu halten und Doppelbelastungen zu vermeiden (z.B. Tests) wurde entschieden, das bestehende Fachverfahren Hundesteuer nicht mehr an PSCD anzubinden, sondern auf die neue IT-Lösung zu setzen.

Sollte die Ablösung nicht bis zum Ende des Projektes PSCD gelingen, kann die bisherige Debitorenbuchhaltung PKF nicht abgeschaltet werden (Projektziel PSCD).

### **2.5.11 Systemupdate SAP- MKRw auf das Enhancement Package 7 (EHP 7) (neues Risiko seit 2018)**

Das Systemupdate SAP- MKRw auf das Enhancement Package 7 ist ein Lifecycle-Management- Projekt, welches in 2018 gestartet ist. Derzeit liegen dem Projekt PSCD noch keine detaillierten Planungen vor. Bisherige Projekte dieser Art haben einen markanten Testaufwand verursacht, welcher innerhalb des dIKA- MKRw nur unter Hinzunahme der Projektressourcen gestemmt werden konnte. Zudem ist während der Projektlaufzeit mit einer eingeschränkten Systemverfügbarkeit der Entwicklungs- und Testsysteme zu rechnen.

Mögliche Maßnahmen:

Mit dem Projekt PSCD werden im Rahmen eines geordneten MPM-Vorgehens detaillierte Rollout-Planungen für einen reibungslosen Ablauf vorgenommen.

## **3. Ausblick auf den nächsten Berichtszeitraum**

Bis Ende 2018 sind im Projekt PSCD folgende Aktivitäten geplant:

1. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens KFZ-neu an PSCD (Produktivstart noch unklar)  
(siehe Punkt 2.1.1)
2. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens ScuBu (Schulbußgelder) an PSCD mit Produktivsetzung zum 16.04.18  
(siehe Punkt 2.1.2)
3. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens NA22Son (Gebühren für Sondernutzungen von Containerstellplätzen) an PSCD mit Produktivsetzung in 2019

4. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens SonABR (Gebühren für Sondernutzung) an PSCD mit Produktivsetzung in 2019
5. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens KVV-Bau (Gebühren für Fahrzeugbeseitigung und -verwertung, Grünanlagen- und sonstige Verstöße) an PSCD mit Produktivsetzung in 2019
6. Realisierung der Anbindung des Fachverfahrens KVV-KVR (Ordnungswidrigkeiten im ruhenden und fließenden Verkehr) an PSCD mit Produktivsetzung in 2019

#### **4. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate**

Die Sitzungsvorlage ist mit it@M und dem Gesamtpersonalrat abgestimmt.

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Prof. Dr. Hans Theiss, hat einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

## II. Bekanntgegeben

Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober/Bürgermeister/-in

Dr. Ernst Wolowicz  
Stadtkämmerer

- III. Abdruck von I. mit II.  
über die Stadtratsprotokolle  
**an das Direktorium - Dokumentationsstelle**  
**an das Revisionsamt**  
**an die Stadtkämmerei**  
z. K.

- IV. WV Stadtkämmerei RL/GL3

I. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

II. it@M-Z31  
Direktorium-HAIII

z. K.  
Am .....  
Im Auftrag