

Organisations- und Finanzierungskonzept zur Einführung des NKF's

Stadt Wuppertal – Auszug –

Modulszenario für die Stadt Wuppertal	S.2
Aufbau einer neuen Systemlinie	S.2
BW als Zentrales Instrument für das Berichtswesen	S.2, 3
PSCD als neues Verfahren für die Personenkontenführung	S.3
Zentrale Vorgaben für die Haushaltsplanung und –bewirtschaftung	S.3
Einrichtung einer Zentralen Finanzbuchhaltung	S.3, 4
Migrationspfad	S.4
Schulungskonzeption	S.5
Projektstandards	S.5
Projektorganisation	S.6
Zeitplanung	S.7, 8
Personeller Aufwand	S.9, 10
Gesamtfinanzierung	S.10

Management-Summary

Im Folgenden werden die Kernaussagen des Organisations- und Finanzierungs-konzepts zusammengefasst dargestellt. Eine detaillierte Darstellung und Begründung der Aussagen ist den entsprechenden Abschnitten des Konzepts zu entnehmen.

Modulszenario für die Stadt Wuppertal

Das Einführungsprojekt für das Neue Kommunale Finanzmanagement bei der Stadt Wuppertal wird wesentlich durch das zu verwendende SAP-Modulszenario beeinflusst. Es ist vorgesehen, für das NKF die folgenden Module und SAP-Softwarekomponenten zu nutzen.

Modulszenario für die Stadt Wuppertal	
Modul/Komponente	Funktionen und Eigenschaften
FI-GL (Hauptbuch)	Hauptbuchführung, GuV und Erstellung der Bilanz
FI-AP (Kreditoren)	Kreditorenbuchführung
FI-AA (Anlagen)	Anlagenbuchhaltung
FI-BL (Banken)	Bankbuchhaltung, elektronischer Kontoauszug
CO-OM (Controlling)	Kostenstellen-, arten und -trägerrechnung
EC-PCA (Profit-Center)	Profit-Center-Rechnung (Produkthaushalt)
PSM (Public Sector Management)	Haushaltsmanagement mit den Erweiterungen für Deutsche Kommunen
PSCD	Personenkontenbuchführung und Massenbuchhaltung
BW (Business Warehouse)	Verwendung als generelles Instrument für das Berichtswesen
WF (Business Workflow)	Unterstützung von Geschäftsprozessen mit dem SAP-Workflow

Tabelle 1 – Modulszenario für die Stadt Wuppertal

Ein Einsatz der Module IM (Investitionsmanagement) sowie PS (Projektsystem) ist nicht vorgesehen. Auch ein über die aktuell verwendete e-procurement-Lösung hinausgehender Einsatz des Moduls MM (Materialwirtschaft) ist nicht geplant.

Aufbau einer neuen Systemlinie

Die Einführung des NKF sollte auf einer neuen SAP-Systemlinie erfolgen, die auf dem neuesten verfügbaren SAP-Releasestand basiert. Dies wird voraussichtlich der Stand SAP ERP sein. Die bestehende SAP-Produktionslinie sollte bis zu vollständigen Ablösung durch das NKF weiter betrieben werden. Bezüglich der Wartungszeiträume durch SAP ergeben sich hierdurch keine Probleme.

BW als Zentrales Instrument für das Berichtswesen

Die Komponente Business Warehouse soll als generelles Instrument genutzt werden, um Mitarbeitern der Stadt Wuppertal ein geeignetes Berichtswesen zur Verfügung zu stellen.

Das BW bietet insbesondere die Möglichkeiten:

- Daten aus unterschiedlichen Modulen und Systemen in Berichten zusammen zu führen und
- als zentrale Datenhaltungsplattform beispielsweise auch für Produktinformationen nutzbar zu sein.

Der Haushaltsplandruck soll ebenfalls auf der Basis von BW-Funktionen realisiert werden können. Von der Einführung des BW unberührt bleiben die im Evaluierungskonzept zur KLR-Einführung aufgezeigten Möglichkeiten zur Erstellung der Teilergebnis- sowie der Produktberichte, welche sowohl mit als auch ohne Einsatz des BW erstellt werden können.

PSCD als neues Verfahren für die Personenkontenführung

Mit der Einführung von NKF mit SAP ist zu empfehlen, auch das bestehende Personenkontenverfahren GINFIS abzulösen. Eine Abbildung mit der Debitorenbuchführung ist unter anderem aus funktionalen und performance-technischen Gründen mit der derzeit eingesetzten Systemarchitektur nicht realisierbar.

Es wird daher empfohlen, die neue Komponente PSCD einzusetzen, die umfangreiche Funktionen zur Massenbuchhaltung für Personenkonten bietet und auf der Komponente Vertragskontokorrent (FI-CA), die unter anderem auch bei Energieversorgungsunternehmen und Versicherungen verwendet wird, basiert, einzuführen. PSCD ist seit dem Releasestand 4.71 integriert mit dem normalen SAP einsetzbar.

Zentrale Vorgaben für die Haushaltsplanung und -bewirtschaftung

Die Haushaltsplanaufstellung soll auch unter NKF in Form von Doppelhaushalten erfolgen. Der Planungsprozess soll dabei grundsätzlich dezentral wie bisher mit zentralen Vorgaben gestaltet werden, so dass im SAP-System geeignete Abläufe zwischen der zentralen Einheit Kämmerei und den dezentralen Einheiten für den Haushaltsplanungsprozess abzubilden sind.

Eine technische Verfügbarkeitskontrolle auf Grundlage der Finanzrechnung soll auch weiterhin wie bisher genutzt werden. Im Rahmen der Bewirtschaftung soll auf eine Abbildung einer detaillierten technischen Verfügbarkeitskontrolle auf Basis der Ergebnisrechnung verzichtet werden. Die Einhaltung der entsprechenden Vorgaben der Ergebnisrechnung ist durch ein entsprechendes Berichtswesen zu unterstützen.

Einrichtung einer Zentralen Finanzbuchhaltung

Mit der Einführung des NKF entstehen neue inhaltliche Anforderungen an das Rechnungswesen einer Kommune, die ein umfangreiches betriebswirtschaftliches Grundverständnis voraussetzen. Um eine Buchhaltung in der benötigten Qualität – auch hinsichtlich des Zusammenspiels mit der Kasse - zu gewährleisten, ist es zweckmäßig, eine zentrale Organisationsstruktur zu schaffen, die insbesondere für die folgenden Aufgaben verantwortlich sein sollte:

- Durchführung besonderer Buchungsprozesse im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten (Abgrenzungsbuchungen, Rasterung von Forderungen usw.)
- Gewährleistung der Einhaltung inhaltlicher Vorgaben für die Ermittlung von Werten für Abschlussbuchungen (etwa Rückstellungen oder Rechnungsabgrenzung) durch die dezentralen Einheiten

- Abwicklung der Anlagenbuchhaltung einschließlich der Durchführung von Abschreibungsläufen und Abschlussarbeiten
- Zentrale Pflege von Stammdaten (insbesondere Kreditoren- und Geschäftspartnerdaten)
- Durchführung des vollständigen Buchungsgeschäftes (Buchung von Rechnungen etc.) auf der Basis eines geeigneten wirtschaftlichen Workflows für die Rechnungseingangsbearbeitung. Die dezentral geprüfte und mit Kontierungshinweisen versehene Rechnung könnte hierbei beispielsweise eingescannt und auf elektronischem Wege an die Zentrale Finanzbuchhaltung geleitet werden. Weiterhin ist eine geeignete Form für die Belegablage festzulegen.

Die Einrichtung einer Zentralen Finanzbuchhaltung hat dabei keine Einschränkungen hinsichtlich der Aspekte dezentrale Ressourcenverantwortung, Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der GB/R/SB sowie die Zuständigkeiten im Rahmen der KLR, sie erhöht aber die Qualität des Buchungsstoffes und damit auch der verfügbaren Berichtsdaten.

Migrationspfad

Die Einführung des NKF soll in zwei Einführungsstufen durchgeführt werden. Dabei sollen

- in der ersten Stufe ausgewählte Pilotbereiche und
- in der zweiten Stufe die komplette Stadtverwaltung auf das NKF umgestellt werden.

Für die Nutzung eines Stufenmodells sprechen unter anderem die Gründe "Unterstützung des Gewöhnungsprozesses der Mitarbeiter an das neue Rechnungswesen" und "Verteilung der für die Projekteinführung notwendigen Ressourcen".

Als Pilotbereiche sind nach der Auswertung eines mit dem Projektteam erarbeiteten Kriterienkatalogs die Bereiche

- 102: Vermessung, Katasteramt und Geodaten
- 104: Strassen und Verkehr
- 204: Zuwanderung und Integration
- 209: Sport und Bäder
- 303: Chemisches Untersuchungsinstitut
- 403: Finanzen (ohne Steuern)

zu empfehlen.

Für den Betrieb des NKF soll eine neue Systemlinie aufgebaut werden. Ein Releasewechsel für das bisher produktiv genutzten Systems wird damit nicht erforderlich.

Im Verlauf des Einführungsprozesses

- werden damit die drei Rechnungswesenverfahren (GINFIS, SAP- Kameral und SAP- NKF) parallel genutzt,
- erfolgt schrittweise die Einführung von PSCD in Abstimmung mit den produktiv zu setzenden Bereichen und
- erfolgt die Abstimmung der Bücher weiterhin im bestehenden SAP-System.

Eine vollständige Ablösung des Personenkontenverfahrens GINFIS kann dabei zu einem späteren Zeitpunkt als zum 1.1.2008 erfolgen.

Schulungskonzeption

Die Qualifizierung der Mitarbeiter der Stadt Wuppertal für das NKF basiert auf den folgenden Grundsätzen:

- Qualifizierungen erfolgen ausschließlich auf Basis des Qualifizierungskonzeptes
- in der Regel werden die Qualifizierungsmaßnahmen verbindlich sein, oder explizit als optional angeboten werden
- das individuell vorhandene Vorwissen ist zu berücksichtigen
- Ressourcenschonung
- Zeitnähe zur jeweiligen Anwendung des Erlernten
- Schulungsmaßnahmen werden auf ein unbedingt erforderliches Maß reduziert
- die Fachinhalte sind aufeinander abzustimmen
- und müssen einen hohen Praxisbezug erhalten.

Einen wesentlichen Bestandteil in der NKF-Qualifizierung für die Mitarbeiter der Stadt Wuppertal stellen die im ersten Halbjahr 2005 abzuschließenden NKF-Basisschulungen in Verbindung mit den etwa vierteljährlichen updates in den Jahren 2005 und 2006 dar.

Projektstandards

Es ist zu empfehlen, die Einführung des NKF auf der Basis eines Templates (im Sinne einer voreingestellten Musterlösung) durchzuführen. Die Nutzung eines Templates kann sowohl während als auch im Anschluss an das Einführungsprojekt wesentliche Vorteile für die Stadt Wuppertal bewirken:

- Während des Einführungsprojekts besteht die Möglichkeit, in sämtlichen Projektphasen durch die Nutzung von Voreinstellungen, vorerstellten Berichten oder Mustern bspw. für Konzepte und Schulungsunterlagen eine Reduzierung des externen und des internen Aufwands zu erzielen.
- Durch die Verwendung bereits erprobter Lösungen besteht für die Stadt Wuppertal die Möglichkeit, von den positiven und negativen Erfahrungen der Städte und Kommunen zu profitieren, die auf Basis der Musterlösungen bereits produktiv sind.
- Nach der Durchführung des Einführungsprojekts ist davon auszugehen, dass Änderungen des Templates (etwa im Bereich Berichtswesen) der Stadt Wuppertal im Rahmen einer Pflegevereinbarung zur Verfügung gestellt bzw. im Rahmen einer Wartung durch externe Berater implementiert werden können.

Am Beratungsmarkt sind verschiedene Templates verfügbar.

Projektorganisation

Für die Projektdurchführung soll die folgende Projektorganisation zugrunde gelegt werden:

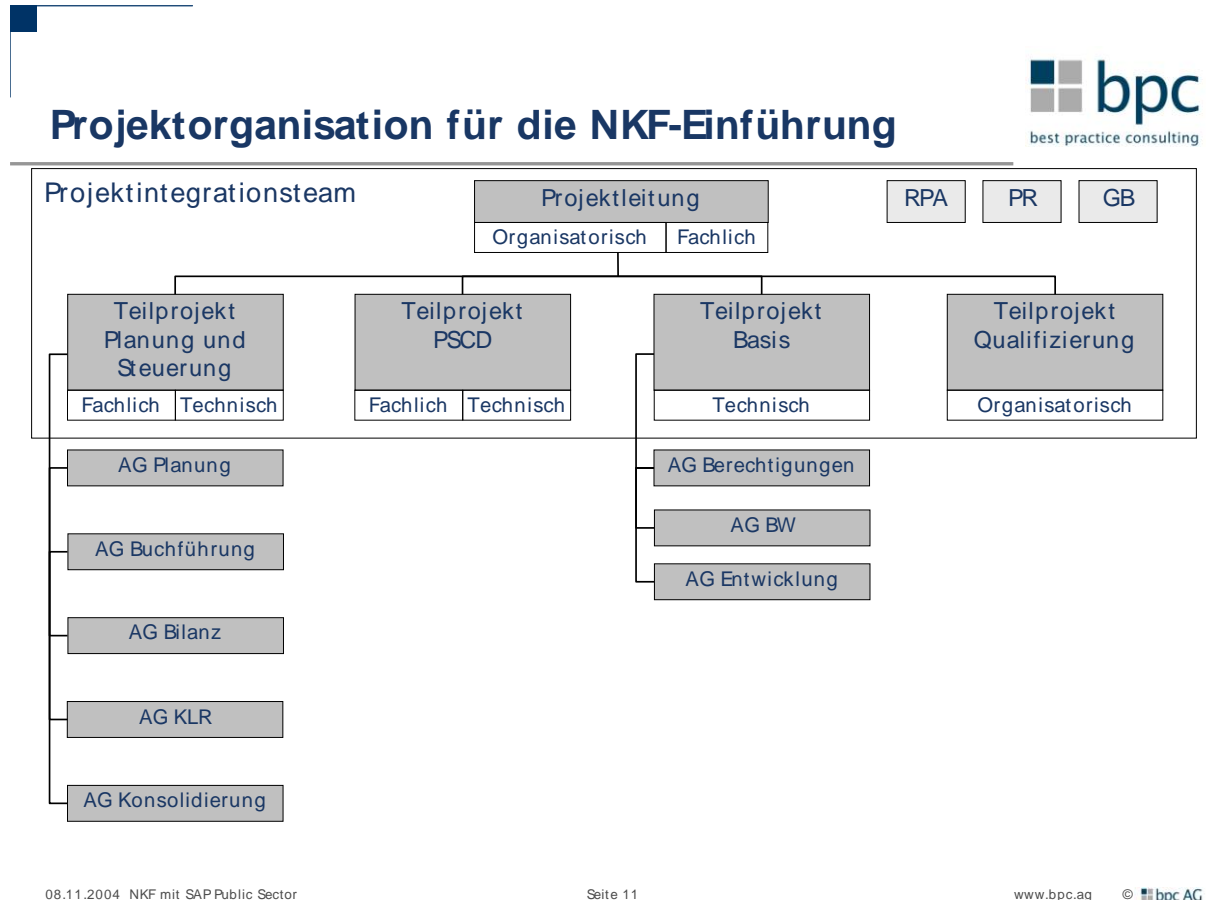


Abbildung 1 – Projektorganisation für die NKF-Einführung

Wesentliche Gründe für diesen Aufbau sind:

- Die Bereitstellung der wesentlichen Erfolgsfaktoren
 - Gewährleistung des notwendigen fachlichen Inputs durch die Mitarbeiter der Stadt Wuppertal
 - Sicherstellung einer intensiven Beteiligung der Mitarbeiter am Projekt, die gegenwärtig für die Systembetreuung verantwortlich sind (Mitarbeiter des CCC)
 - Sicherstellung der Steuerung und Organisation des Gesamtprojekts und die Gewährleistung der Verknüpfung des Projektes mit der Verwaltungsorganisation
- die vollständige Umstellung des Rechnungswesens auf die neuen Komponenten Ergebnisplanung und –rechnung, Finanzplanung und –rechnung und Vermögensrechnung und deren inhaltliche Verknüpfung mit der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Konzernbilanz
- eine ausreichende Beteiligung der GB/R/SB am Umstellungsprozess
- die Größe der Teilaufgabe "Ablösung des Personenkontenverfahrens GINFIS durch PSCD"
- die hohe Bedeutung der Mitarbeiterqualifizierung für den Projekterfolg und
- die Querschnittsfunktion des Teilprojekts Basis.

Unter anderem um eine reibungslose Übernahme der Systembetreuung durch das CCC zu gewährleisten und die Erfahrungen aus dem produktiven Betrieb des SAP-

Systems nutzen zu können, ist für die beiden Teilprojekte "Planung und Steuerung" und "PSCD" und sowohl eine fachliche als auch eine technische Leitung vorgesehen.

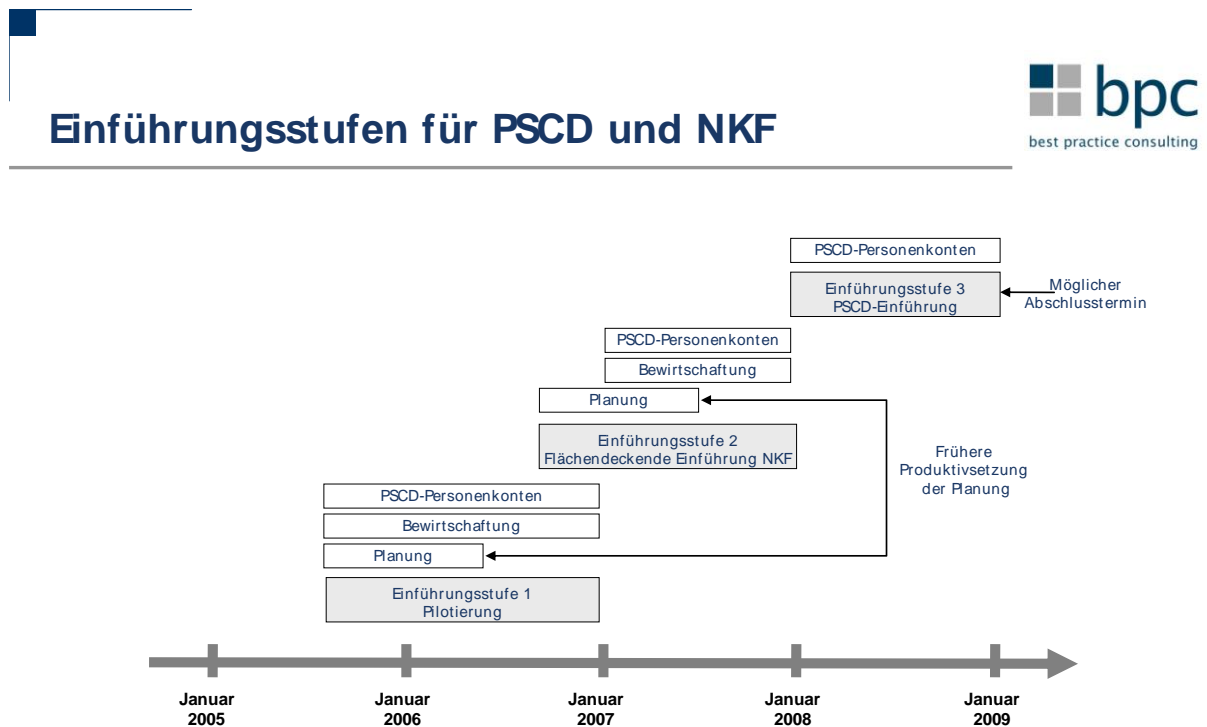
Zeitplanung

Für die Projektdurchführung in zwei Stufen ist vorzusehen, diese Stufen in identische Projektphasen zu unterteilen. Grundsätzlich sollte die Projektarbeit in den Einführungsstufen dabei so erfolgen,

- dass bereits in der ersten Einführungsstufe eine flächendeckende Konzeption erarbeitet wird, die auf die Pilotbereiche anzuwenden ist und
- dass in der zweiten Einführungsstufe eine Fortschreibung der Konzeption erfolgt und ein "Roll-Out" auf die komplette Verwaltung erfolgt.

Innerhalb der ersten beiden Stufen ergeben sich für den Phasenabschluss etwa für die Grobkonzeption oder die Produktivsetzung unterschiedliche Abschlussstermine, weil für die künftige Haushaltsplanung ebenfalls ein früherer Produktivsetzungszeitpunkt zu berücksichtigen ist.

Die flächendeckende Einführung von PSCD bzw. der Einsatz der Konsolidierung werden voraussichtlich zu einem späteren Termin (etwa 1.1.2010) abgeschlossen. Die folgende Abbildung stellt die vorzusehenden Projektstufen mit den relevanten Meilensteinen (gekennzeichnet durch das rechte Ende des jeweiligen Balkens) dar.



▷ Die einzelnen Einführungsstufen sollten nach demselben Phasenmodell durchgeführt werden.

Abbildung 2 – Einführungsstufen für PSCD und NKf

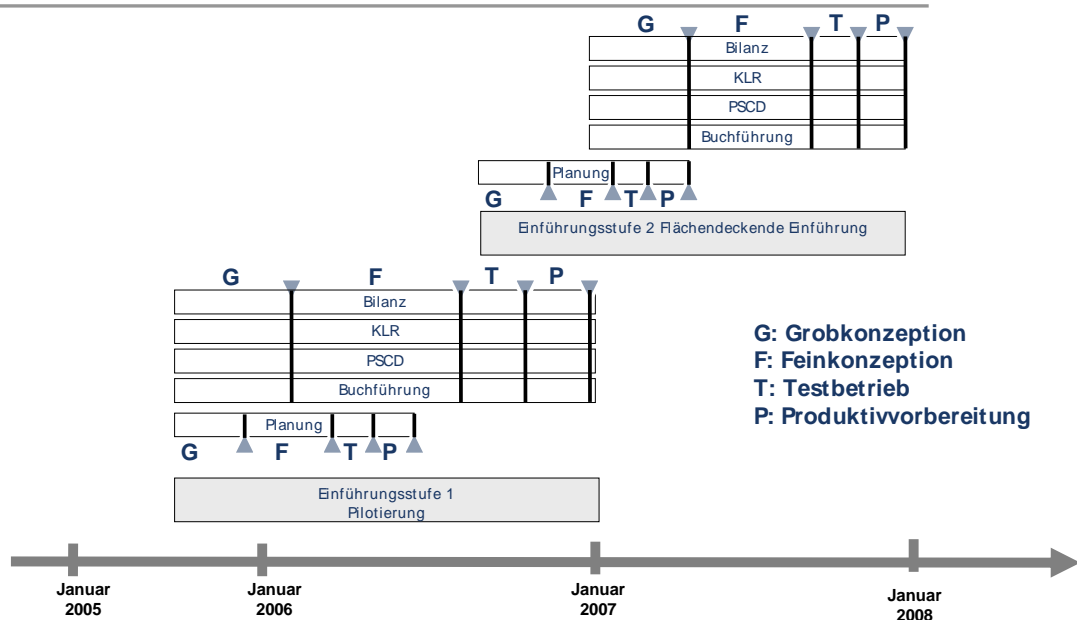
Der Start der Einführungsstufe 2 orientiert sich an der Teilaufgabe Planung. Die folgende Tabelle enthält eine detaillierte Meilensteinplanung für die vorgesehenen Einführungsstufen zum NKf.

Zeit- und Meilensteinplanung			
Einführungsstufe	Phasen	Planung	"Restliche Themen"
Stufe 1	Grobkonzeption	01.09.05 bis 15.12.05	01.09.05 bis 31.01.06
	Feinkonzeption	16.12.05 bis 31.03.06	01.02.06 bis 31.07.06
	Testbetrieb	01.04.06 bis 31.05.06	01.08.06 bis 14.10.06
	Produktivvorbereitung	01.06.06 bis 30.06.06	15.10.06 bis 15.12.06
	Produktivunterstützung	Ab 01.07.06	Ab 15.12.06
Stufe 2	Grobkonzeption	01.09.06 bis 31.10.06	01.01.07 bis 31.03.07
	Feinkonzeption	01.11.06 bis 31.01.07	01.04.07 bis 31.07.07
	Testbetrieb	01.02.07 bis 28.02.07	01.08.07 bis 15.10.07
	Produktivvorbereitung	01.03.07 bis 31.03.07	16.10.07 bis 15.12.07
	Produktivunterstützung	Ab 01.04.07	Ab 15.12.07

Tabelle 2 – Zeit- und Meilensteinplanung

Für die flächendeckende Einführung von PSCD und den Einsatz der Konsolidierung wird eine differenzierte Meilensteinplanung zunächst nicht dargestellt.

Phasenmodell im Aufriß



▷ Für die Planung und die Bewirtschaftung bzw. die PSCD-Einführung sind unterschiedliche Meilensteine vorzusehen.

Abbildung 3 – Phasenmodell im Aufriss

Personeller Aufwand

Mit der Einführung des NKF ist ein hoher externer und interner Aufwand verbunden. Für den internen Aufwand ist im Projektverlauf bis 2008 von den folgenden Größen auszugehen:

Interner Aufwand für das Einführungsprojekt im Einführungszeitraum					
Phase Aufgabe	2005	2006	2007	2008	2009*
Teilprojekt Planung und Steuerung	96	276	168	36	0
Arbeitsgruppe Planung	112	410	224	0	0
Arbeitsgruppe Bilanz	320	920	932	120	0
Arbeitsgruppe Buchführung	192	552	564	72	0
Arbeitsgruppe KLR	288	828	840	108	0
Arbeitsgruppe Konsolidierung	0	0	276	36	0
Teilprojekt PSCD	224	644	659	84	0
Teilprojekt Basis	104	498	463	53	0
Teilprojekt Qualifizierung	32	92	92	12	0
Projektleitung	64	184	184	24	0
Gesamt	10783				

Tabelle 3 – Interner Aufwand für das Einführungsprojekt in Personentagen im Einführungszeitraum

*: Es gilt die grundsätzlich dargestellte Annahme zu den Themen Konsolidierung und PSCD.

Weiterhin ist von dem folgenden externen Beratungsaufwand auszugehen:

Externer Aufwand für das Einführungsprojekt in Personentagen im Einführungszeitraum					
Phase Aufgabe	2005	2006	2007	2008	2009*
Teilprojekt Planung und Steuerung	32	82	46	4	0
Arbeitsgruppe Planung	28	78	32	0	0
Arbeitsgruppe Bilanz	40	115	87	8	0
Arbeitsgruppe Buchführung	48	124	102	8	0

Externer Aufwand für das Einführungsprojekt in Personentagen im Einführungszeitraum					
Arbeitsgruppe KLR	48	124	102	8	0
Arbeitsgruppe Konsolidierung	0	0	92	8	0
Teilprojekt PSCD	64	170	238	8	0
Teilprojekt Basis	51	215	87	4	0
Teilprojekt Qualifizierung	10	20	30	0	0
Projektleitung	32	82	92	4	0
Gesamt	2323				

Tabelle 4 – Externer Aufwand für das Einführungsprojekt in Personentagen im Einführungszeitraum

*: Es gilt die grundsätzlich dargestellte Annahme zu den Themen Konsolidierung und PSCD.

Gesamtfinanzierung

Zu den Projektkosten gehören:

- externe Beratungskosten
- Schulungskosten
- Kosten für Hardware und Lizenzen sowie
- sonstige Projektkosten.

Die folgende Tabelle enthält Kostenschätzungen für die jeweiligen Faktoren.

Gesamtfinanzierungsplan in TEURO					
	2005	2006	2007	2008	2009*
Lizenzkosten	884,3	138,6	138,6	138,6	138,6
Beratungskosten	491,4	1405,9	1263,6	72,4	0
Schulungskosten	73	130	281	0	0
Hardwarekosten	50,5	134,6	172,6	172,6	172,6
Sonstige Projektkosten	27,5	37,5	37,5	7,5	0
Summe	1526,7	1846,6	1893,3	391,1	311,2
Gesamt	5968,9				

Tabelle 5 – Gesamtfinanzierungsplan

*: Es ist davon auszugehen, dass sich Aufwände für externe Beratungsleistungen (aus den Teilprojekten PSCD und Konsolidierung) vom Jahr 2008 in die Jahre 2009ff verschieben.