

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 20. April 2011

### **518. Optimierung des kantonalen Beschaffungswesens; Berichterstattung über den Stand des Projekts per 31. Dezember 2010**

#### **1. Ausgangslage und Zielsetzung**

Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 48/2007 die Finanzdirektion beauftragt, das Projekt «Optimierung des kantonalen Beschaffungswesens» durchzuführen. Er hat mit Beschluss Nr. 235/2009 den Stand des Projekts per 31. August 2008 und mit Beschluss Nr. 684/2010 den Stand per 31. Dezember 2009 zur Kenntnis genommen.

Das Projekt zielt darauf hin, eine nachhaltige Senkung der gesamten Beschaffungskosten zu erreichen, eine hohe Qualität der Beschaffungen sicherzustellen und die Risiken so gering wie möglich zu halten. Gemäss RRB Nr. 48/2007 sind alle nicht strategischen oder besonderen Sachmittel und Dienstleistungen betroffen, die durch den Kanton beschafft oder finanziert werden.

Das Projekt umfasst alle Direktionen und die Staatskanzlei. Zudem sind die selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten (z. B. Universität Zürich, Universitätsspital Zürich, Kantonsspital Winterthur) sowie interessierte Behörden und die Rechtspflege eingeladen, im Projekt mitzuarbeiten.

Gemäss RRB Nr. 235/2009 ist eine jährliche Berichterstattung der Finanzdirektion an den Regierungsrat vorgesehen, jeweils per Ende Jahr. Die vorliegende Berichterstattung für das Berichtsjahr 2010 enthält Ausführungen über das bisherige Vorgehen, vorliegende Ergebnisse und den bisher erzielten Nutzen, das weitere Vorgehen sowie die beanspruchten Mittel.

#### **2. Stand des Projekts**

##### **2.1 Bisheriges Vorgehen**

Im Projekt «Optimierung des kantonalen Beschaffungswesens» wurden 2007 und 2008 umfangreiche Grundlagenarbeiten durchgeführt. Diese umfassten vertiefte Analysen über das Beschaffungswesen im Kanton Zürich und dienten vor allem dazu, verwaltungsübergreifende Optimierungspotenziale und Handlungsfelder zu ermitteln sowie zweckmässige Vorgehensweisen zur Optimierung festzulegen.

Die Projektarbeiten von 2009 und 2010 waren darauf ausgerichtet, mehrere Teilprojekte auszulösen und rasch einen ersten Nutzen zu erzielen sowie eine gut nachvollziehbare Methodik anzuwenden. Im Weiteren wurden Lösungsansätze für die zukünftige Steuerung des Beschaffungswesens entwickelt, um in Zukunft die Optimierung des Beschaffungswesens als Daueraufgabe sicherstellen zu können.

Der Projektausschuss als oberstes Projektorgan mit je einer Vertretung jeder Direktion, der Staatskanzlei, der Universität Zürich und der Rechtspflege führte 2010 sechs Sitzungen durch. Ein Kernteam mit Vertretungen des Projektausschusses nahm die operative Steuerung des Projekts wahr. In den Teilprojekten wirkten über 30 Personen mit, verbunden mit einem Aufwand von in der Regel zwei bis vier Sitzungen pro Jahr.

Die Projektplanung zielt gemäss RRB Nr. 235/2009 darauf hin, das Projekt innerhalb von drei Jahren bis Anfang 2012 abzuschliessen, wobei die tatsächliche Dauer davon abhängen wird, wie schnell die einzelnen verwaltungsübergreifenden Teilprojekte ausgelöst und umgesetzt werden können.

## ***2.2 Bisherige Ergebnisse und bisheriger Nutzen***

### ***2.2.1 Aufgabengebiet «Materialgruppen»***

Die 2007 und 2008 geleisteten Grundlagenarbeiten umfassten vertiefte Analysen der Sachgruppe 31 (Erfolgsrechnung; Sachaufwand) und der Sachgruppe 506 (Investitionsrechnung; Mobilien, Maschinen, Fahrzeuge). Die Daten dieser Sachgruppen dienten dabei als «Hilfsgerüst», um ein möglichst klares Bild über das Beschaffungswesen und finanzielle Grössenordnungen zu erhalten.

Das finanzielle Volumen dieser Sachgruppen beträgt insgesamt rund 1,1 Mrd. Franken gemäss der Erfolgs- und Investitionsrechnung 2008. Mehrere Sachgruppen enthalten allerdings auch Ausgaben, die keinen Beschaffungscharakter haben. Das für das vorliegende Projekt potenziell massgebliche Beschaffungsvolumen beträgt grob geschätzt rund 0,8 Mrd. Franken.

Auf der Grundlage der Sachgruppen 31 und 506 wurden vertiefende Analysen durchgeführt und soweit zweckmässig einzelne Materialgruppen gebildet. In der Folge wurden mehrere Teilprojekte festgelegt, vor allem für Materialgruppen, bei denen genügend strukturierte Beschaffungsdaten vorhanden sind und bei denen verwaltungsübergreifende Potenziale erkennbar sind, die genügend rasch zu ersten Erfolgen führen können. Die Teilprojekte beziehen sich schwerpunktmässig auf eine Sachgruppe, enthalten jedoch oft auch Beschaffungsgüter in weiteren Sachgruppen.

Gliederung auf Grundlage der Sachgruppen 31 und 506 (Grundlage zur Bildung von Materialgruppen)	Aufwand in Mio. Franken	Teilprojekte mit Bezug zu Sachgruppen
Büromaterial	11,3	TP Büromaterial
Publikationen	26,3	TP Publikationen
Fachliteratur	2,7	
Lehrmittel	22,0	TP Lehrmittel
Büromaschinen	5,9	
Maschinen, Geräte, Fahrzeuge	53,9	
Informatik, Hard- und Software	128,2	
Kleider und Wäsche	2,8	
Übrige Mobilien	15,7	TP Mobiliar
Heizung, Strom, Wasser, Abwasser, Unterhalt	84,5	TP Facility Management
Betriebsmaterial	148,3	TP Facility Management (zum Teil)
Lebensmittel	14,6	TP Lebensmittel
Benützungskosten	8,5	
Übriger Sachaufwand	99,3	
Dienstleistungen Dritter	208,5	Mehrere TP (u. a. TP Telematik)
Verschiedenes	270,7	
<b>Total</b>	<b>1103,4</b>	

**Bemerkungen:**

- Die für die Sachgruppen aufgeführten Aufwendungen beruhen auf den Werten der Erfolgs- und der Investitionsrechnung 2008.
- In der Gruppe «Heizung, Strom, Wasser, Abwasser, Unterhalt» ist der Unterhalt von Staatsstrassen und Nationalstrassen nicht enthalten.
- Die Gruppen «Maschinen, Geräte, Fahrzeuge», «Informatik, Hard- und Software» und «Übrige Mobilien» enthalten auch Anteile an Investitionen.
- Unter «Verschiedenes» sind u. a. der Unterhalt von Staats- und Nationalstrassen, Mieten, Pachten und weitere Elemente enthalten, die im Sinne des Projekts keinen Beschaffungscharakter haben.

*(a) Teilprojekte*

Die Teilprojekte zielen gemäss den Zielsetzungen des gesamten Projekts darauf hin, eine nachhaltige Senkung der gesamten Beschaffungskosten zu erreichen, eine hohe Qualität der Beschaffungen sicherzustellen und Risiken so gering wie möglich zu halten. Sie zielen auch auf Sofortmassnahmen hin, um rasche Kostensenkungen erreichen zu können.

Die Teilprojekte werden nach einem einheitlichen Vorgehen in vier Phasen (Initialisierung, Lösung, Umsetzungsplanung, Umsetzung) durchgeführt und mit einer nachvollziehbaren Methodik bearbeitet. Zu nennen sind die Anwendung von Beschaffungsportfolios (u. a. Aussagen über die Spezifität von Gütern und das Beschaffungsvolumen), die Ermittlung von Beschaffungsstrategien sowie die Gestaltung zweckmässiger Beschaffungsmodelle (z. B. dezentrale Bestellungen und zentrale Beschaffungen).

Die bisherigen Arbeiten zeigen, dass finanzielle Einsparungen zu erwarten sind und auch erhebliche administrative Entlastungen erreicht werden können. Mit Sofortmassnahmen konnten bisher Einsparungen von über 3,0 Mio. Franken erzielt werden, bezogen auf ein gesamtes finanzielles Volumen von 90 bis 100 Mio. Franken. Aus heutiger Sicht sind weitere Einsparungen von mehreren Millionen Franken zu erwarten. Der Stand per Ende 2010 ergibt das folgende Bild:

Teilprojekte	Aufwand in Mio. Franken	Erwartete Einsparung	Bisherige Einsparung	Aktueller Stand per 31. Dezember 2010
TP 1, Büromaterial	11,3	1,0	0,2	In Umsetzung
TP 2, Publikationen	26,3	0,5	0,2	In Umsetzung
TP 3, Lehrmittel	22,0	3,0	3,0	In Umsetzung
TP 4, Telematik	14,5	gering	gering	In Umsetzung
TP 5, Mobiliar	15,7	3,0	offen	Lösung in Arbeit
TP 6, Lebensmittel	14,6	offen	0,1	Lösung in Arbeit
TP 7, Facility Management	offen	offen	offen	Lösung in Arbeit

**Bemerkungen:**

- Die Teilprojekte umfassen oft Güter und Dienstleistungen, die in mehreren Sachgruppen verbucht sind. Dies hat zur Folge, dass der Aufwand nur grob beziffert werden kann. Die finanziellen Werte sind eine Grobschätzung, gestützt auf Werte der Erfolgs- und der Investitionsrechnung 2008.
- Die Güter und Dienstleistungen beim TP Facility Management sind in zahlreichen Sachgruppen verbucht (u. a. Heizung, Strom, Wasser, Abwasser, Unterhalt, Betriebsmaterial, Dienstleistungen Dritter). Das finanzielle Volumen ist unbekannt, dürfte jedoch bei über 100 Mio. Franken liegen.

Die Teilprojekte zeigen im Einzelnen den folgenden Stand:

- *TP 1, «Büromaterial»:* Die Umsetzung der Lösung ist in Arbeit. Diese sieht ein Kernsortiment vor, mit dem ein Grossteil der Bedürfnisse abgedeckt werden kann, sowie den teilweisen Ersatz bisheriger Artikel durch solche mit ökonomischen und ökologischen Vorteilen. Als Sofortmassnahmen werden der Einsatz von Recyclingpapier gemäss RRB Nr. 1244/2009 gefördert, ausgewählte Artikel durch andere ersetzt sowie gleichwertige Artikel zu einzelnen Artikeln zusammengeführt. Der erwartete Nutzen beträgt jährlich rund 1,0 Mio. Franken bzw. rund 10% des gesamten Aufwands. Bisher konnten 2010 rund 0,2 Mio. Franken gespart werden.
- *TP 2, «Publikationen»:* Die Umsetzung der Lösung ist in Arbeit. Diese sieht eine noch konsequentere Beschaffung über die Beschaffungsstelle kdmz, vereinfachte Bestell- und Logistikprozesse sowie Informationstechnologien zur Förderung von «Print on demand» vor. Als Sofortmassnahmen werden Bestellprozesse der dezentralen

Stellen und Offertprozesse der kdmz optimiert, verbunden mit einer aktiven Information. Der erwartete Nutzen beträgt jährlich rund 0,5 Mio. Franken, wobei auch erhebliche administrative Entlastungen zu erwarten sind. Bisher konnten 2010 gemäss Stichproben mindestens 0,2 Mio. Franken erzielt werden.

- *TP 3, «Lehrmittel»*: Dieses Teilprojekt wird in der Bildungsdirektion durchgeführt, da in der entsprechenden Sachgruppe fast ausschliesslich Schulmaterial an Mittel- und Berufsschulen verbucht wird. Informatik-Produkte und -Dienstleistungen bilden den Hauptanteil, daneben sind Mobiliar, Publikationen und Laborartikel enthalten. Die Umsetzung der Lösung ist in Arbeit. Diese sieht vorerst eine verstärkte Bündelung von Informatik-Produkten und -Dienstleistungen vor. Als Sofortmassnahme wurde per 1. Januar 2010 im Mittelschul- und Berufsbildungsamt das «IT-Service-Center Sek II» gegründet, das Aufgaben zur Strategie- und Bedarfsplanung sowie zur Beschaffungskoordination wahrnimmt. Der erwartete Nutzen beträgt jährlich mehrere Millionen Franken. Bisher konnten 2010 mindestens 3,0 Mio. Franken erreicht werden, wobei ein geringfügiger Anteil bereits 2009 angefallen ist.
- *TP 4, «Telematik»*: Dieses Teilprojekt zielt auf Optimierungen mit Bezug zur Festnetz- und Mobiltelefonie (Sprache und Daten) hin, wobei auch eine Koordination mit dem KITT und dem Service Center Lotus Notes erfolgt. Die Prioritäten sind bisher auf einheitliche Beschaffungs- und Verrechnungsprozesse für Mobiltelefone, Smartphones und Mobilfunkdienstleistungen gelegt worden. Die Lösungen sind in Arbeit, wobei als Sofortmassnahme eine Mobilfunkweisung für die Baudirektion erarbeitet worden ist, die als Muster durch andere Direktionen genutzt werden kann. Der erwartete Nutzen liegt in effizienteren Abläufen, womit erhebliche administrative Entlastungen möglich sind. Ein finanzieller Nutzen wird dagegen nur geringfügig anfallen.
- *TP 5, «Mobiliar»*: Die Lösungen sind in Arbeit, wobei eine Vielzahl von Varianten geprüft wird, um die Kosten vermindern zu können (u. a. Straffung Standardsortiment, Verlängerung Einsatzdauer von Möbelprogrammen, finanzielle Steuerung). Die nun angestrebte Lösung zielt auf eine Verlängerung der Einsatzdauer des Mobiliars, die Festlegung eines durchschnittlichen Kostendachs je Standard-Arbeitsplatz sowie klar definierte Zuständigkeiten für die Bestellung und Beschaffung von Mobiliar hin, die streng eingehalten werden sollen. Der zu erwartende Nutzen dürfte erheblich sein, allerdings erst in einem längeren Zeitraum anfallen. Er ist zurzeit offen, wird jedoch grob auf rund 3,0 Mio. Franken bzw. rund 20% geschätzt.

- TP 6, «Lebensmittel»: Die Lösungen sind in Arbeit und darauf ausgerichtet, eine übergreifende Optimierung über die heutigen Beschaffungsstellen hinweg zu erreichen (v. a. Psychiatrische Kliniken, Vollzugsanstalten). Die Aufgaben betreffen vor allem die internen Prozesse, die Lagerbewirtschaftung und das Lieferantenmanagement, wobei mehrere Kostenbereiche unterschieden werden (u. a. Warenkosten, Lieferkosten, Lagerkosten, Prozesskosten). Als Sofortmassnahme erfolgte die Überprüfung und der Ersatz bisheriger Artikelgruppen, womit bisher rund 0,1 Mio. Franken gespart werden konnten. Der gesamte zu erwartende Nutzen ist zurzeit noch offen.
- TP 7, «Facility Management»: Dieses Teilprojekt ist 2010 eingeleitet worden. Es zielt darauf hin, Artikelgruppen zu bilden, Standardsortimente zu definieren, Beschaffungsprozesse und Zuständigkeiten festzulegen sowie eine Bestellplattform einzusetzen. Bisher liegen Übersichten gemäss «Prozess-Leistungsmodell für Immobilienbewirtschaftung», provisorische Zuordnungen im Beschaffungsportfolio sowie Lösungsansätze für Beschaffungsmodelle vor. Auf dieser Grundlage sind im Sinne eines Pilots die Arbeiten zur Optimierung der Artikelgruppen «Inspektion und Wartung» sowie «Reinigungsmaterial und -geräte» eingeleitet worden. Der zu erwartende Nutzen dürfte erheblich sein. Das gesamte Volumen und der zu erwartende Nutzen sind zurzeit offen, da diese Materialgruppe einen Bezug zu sehr vielen Sachkonten hat.

*(b) Weitere Sachgruppen*

Bei den weiteren Sachgruppen, die keinen oder nur einen teilweisen Bezug zu einem Teilprojekt haben, wurde geklärt, ob und wie sie weiter bearbeitet werden sollen. Sie zeigen per Ende 2010 den folgenden Stand:

Gliederung auf Grundlage der Sachgruppen 31 und 506	Aufwand in Mio. Franken	Aktueller Stand per 31. Dezember 2010
Fachliteratur	2,7	Bearbeitung mit Priorität 2
Büromaschinen	5,9	Bisher gute Lösung; Verzicht auf TP; Einsatz einer Arbeitsgruppe
Maschinen, Geräte, Fahrzeuge	53,9	Bisher gute Lösung; Verzicht auf TP
Informatik, Hard- und Software	128,2	Priorität 2; zum Teil Sofortmassnahmen
Kleider und Wäsche	2,8	Verzicht auf weitere Arbeiten
Heizung, Strom, Wasser, Abwasser, Unterhalt	84,5	Lösung in Arbeit (Bestandteil bei TP 7, Facility Management)
Betriebsmaterial	148,3	Lösung teilweise in Arbeit (Bestandteil bei TP 7, Facility Management); Hoher Aufwand-Anteil bei Kantonsapotheke
Benützungskosten	8,5	Bisher gute Lösung; Verzicht auf TP
Übriger Sachaufwand	99,3	Priorität 2
Dienstleistungen Dritter	208,5	Teilweise in Arbeit; Bestandteil bei mehreren TP (u. a. TP 4, Telematik)

Die Sachgruppen zeigen im Einzelnen den folgenden Stand:

- *Sachgruppe «Fachliteratur»*: Die Vorbereitungen für ein Teilprojekt sind fortgeschritten und erfolgen in Absprache mit der Universität Zürich, die ihrerseits ein Projekt vorsieht. Abklärungen für «Zeitungen und Zeitschriften» als Teile dieser Sachgruppe deuten darauf hin, dass mit dem Einsatz eines Portals administrative Entlastungen erreicht werden können, jedoch kaum eine Verminderung der Kosten. Bei der Fachliteratur im engeren Sinne wird erwartet, ob und in welcher Form das System «Buchpreisbindung» weiterhin Bestand haben wird. Im Jahr 2010 sind keine Arbeiten durchgeführt worden.
- *Sachgruppe «Büromaschinen»*: Diese Sachgruppe umfasst vor allem Informatikmittel, die teilweise jedoch auch in anderen Sachgruppen verbucht werden. Die Informatikmittel werden zu einem erheblichen Teil bereits bisher in einer gebündelten Form beschafft, weshalb auf ein verwaltungsweites Teilprojekt verzichtet wird. Hingegen ist eine kleine Arbeitsgruppe eingesetzt worden, um weitere Volumenbündelungen zu fördern, mit den grössten Lieferanten verbesserte Konditionen zu erreichen sowie die Effizienz der Beschaffungsabläufe weiter zu verbessern, auch mit dem Einsatz eines Portals.
- *Sachgruppen «Maschinen, Geräte, Fahrzeuge» und Teile «Betriebsmaterial»*: Der überwiegende Anteil der Beschaffungen erfolgt durch die Kantonspolizei und das Tiefbauamt, mit durchdachten und gut eingespielten Abläufen. Diese Stellen führen auf Wunsch auch Beschaffungen für andere Verwaltungseinheiten durch. Auf die Durchführung eines Teilprojekts wird deshalb verzichtet. Es wird hingegen noch zu klären sein, ob formelle Regelungen festgelegt werden sollen, damit auch in Zukunft möglichst koordinierte Beschaffungen über diese beiden Beschaffungsstellen sichergestellt sind.
- *Sachgruppe «Informatik, Hard- und Software»*: Die bisherigen Abklärungen, die auch mit dem KITT erfolgten, vermitteln ein gutes Gesamtbild über einzelne Handlungsfelder aus Beschaffungssicht. Diese betreffen vor allem Grosskreditoren sowie eine verstärkte Standardisierung und Bündelung von Informatikmitteln (z. B. Drucker, Bildschirme, Zubehör). Das weitere Vorgehen wird geklärt, sobald die Umsetzungsplanung der Informatik-Strategie mit Bezug zu Beschaffungen vorliegt, die unter der Federführung des KITT vorangetrieben wird. Hingegen wurde eine kleine Arbeitsgruppe gebildet, um die Beschaffungen von Informatikmitteln zu optimieren (siehe auch Sachgruppe «Büromaschinen»).

Mit Bezug zu dieser Sachgruppe ist auch auf Massnahmen zu verweisen, die unter der Federführung des KITT und einzelner Direktionen erfolgt sind und die aus der Sicht einer verwaltungsweit optimierten Beschaffung positiv einzustufen sind. Zu nennen sind unter anderem eine verstärkte Bündelung von Informatikmitteln (z. B.

direktionsweite Beschaffungen von PC und Bildschirmen der BD und JI sowie von Servern der VD), koordinierte Beschaffungen von Basissystemen (z. B. verwaltungsweite Erneuerung von Lotus-Notes-Lizenzen), erfolgreiche Verhandlungen mit Grosskreditoren für verbesserte Konditionen.

- *Sachgruppe «Kleider und Wäsche»*: Diese Sachgruppe weist geringe finanzielle Grössen aus und enthält viele spezifische Artikel. Auf weitere Arbeiten wird deshalb verzichtet.
- *Sachgruppe «Benützungskosten»*: Diese Sachgruppe umfasst vor allem Outputsysteme (Kopiergeräte, Drucker, Multifunktionsgeräte), deren Beschaffungen überwiegend durch die kdmz als zentrale Beschaffungsstelle durchgeführt werden. Diese erfolgen heute auf der Grundlage von mehrjährigen Rahmenverträgen mit vorteilhafte Konditionen. Die gut funktionierende Lösung soll in Zukunft weitergeführt werden. Nach Ablauf der heutigen Rahmenverträge im Herbst 2011 sollen deshalb erneut Rahmenverträge abgeschlossen werden, beruhend auf einer Ausschreibung im offenen Verfahren. Damit werden die Grundlagen geschaffen, um dank grossen Volumenbündelungen auch weiterhin bestmögliche Konditionen erreichen zu können.
- *Sachgruppe «Übriger Sachaufwand»*: Die bisherigen Abklärungen deuten darauf hin, dass diese Sachgruppe viele Ausgaben enthält, die keinen «Beschaffungscharakter» haben. Die Arbeiten werden deshalb mit Priorität 2 verfolgt.
- *Sachgruppe «Dienstleistungen Dritter»*: Diese Sachgruppe umfasst eine grosse Vielfalt von Beschaffungsgütern, die oft einen Bezug zu einzelnen Teilprojekten haben. Sie ist deshalb nach mehreren Beschaffungssegmenten strukturiert worden wie beispielsweise «Informatik», «Reinigung», «Versorgung und Entsorgung». Diese werden im Rahmen der Teilprojekte berücksichtigt. Weitere Beschaffungsgüter, die oft einen spezifischen Charakter haben, werden zu einem späteren Zeitpunkt mit Priorität 2 angegangen.

#### 2.2.2 Aufgabengebiet «Beschaffungsprozesse»

Gemäss RRB Nr. 235/2009 werden in diesem Aufgabengebiet die Grundsätze für optimierte Beschaffungsprozesse erarbeitet und damit verbundene organisatorische Fragen geklärt.

Im Jahr 2010 ist als Arbeitshypothese ein Gesamtrahmen für eine verwaltungsweite Steuerung des Beschaffungswesens entwickelt worden. Die Eckwerte sehen ein direktionsübergreifendes Steuerungsgremium sowie die Steuerungsinstrumente «Beschaffungspolitik» und «Beschaffungsstrategien je Materialgruppe» vor. Die operativen Beschaffungen erfolgen gemäss heutigen Zuständigkeiten (z. B. Immobilienamt). Bei Bedarf sollen für ausgewählte Materialgruppen zusätzlich auch neue Zuständigkeiten festgelegt werden.

Der vorliegende Gesamtrahmen soll insbesondere auch als Grundlage für die informatikmässige Verankerung der Beschaffungsprozesse einschliesslich Lieferantenmanagement und Vertragsmanagement dienen.

#### *2.2.3 Aufgabengebiet «Kreditoren»*

Für einen Grossteil der Kreditoren sind während der Grundlagenarbeiten die finanziellen Werte grob ermittelt worden. Die Optimierungen erfolgen in erster Linie im Rahmen der Teilprojekte. Für ausgewählte Grosskreditoren sind erste vertiefende Abklärungen durchgeführt worden. Auf weiter gehende Arbeiten wurde aus Kapazitätsgründen verzichtet.

#### *2.2.4 Information und Kommunikation*

Informationen über das Projekt erfolgten vor allem bei der Bearbeitung der Teilprojekte, die mit zahlreichen Kontakten zu Amtsstellen und Fachstellen verbunden sind. Vereinzelt wurden auch Anlässe durchgeführt, unter anderem bei der Kommission für das öffentliche Beschaffungswesen (KöB). Breiter angelegte Informationen sollen nun vermehrt erfolgen, nachdem genügend konkrete Ergebnisse vorliegen.

#### *2.2.5 Übergreifende Fachfragen*

Gemäss RRB Nr. 235/2009 werden übergreifende Fachfragen in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen des Kantons Zürich geklärt, mit Bezug zum Submissionsrecht, zur Informatik, zu E-Government und zur Buchführung. Im Berichtsjahr erfolgten erste Abklärungen vor allem im Hinblick auf die Einbettung des Beschaffungswesens in das neu gestaltete Internet und Intranet sowie in das ERP-System des Kantons Zürich.

### **2.3 Würdigung**

Das Projekt «Optimierung des kantonalen Beschaffungswesens» entfaltet zunehmend eine grössere Wirkung. Im Berichtsjahr konnten wichtige Zwischenergebnisse erzielt und mit Sofortmassnahmen auch vielfacher Nutzen erreicht werden. Die Arbeiten im Berichtsjahr bestätigen bisherige Erkenntnisse, dass Kostensenkungen von mehreren Millionen Franken pro Jahr sowie auch erhebliche administrative Entlastungen möglich sind. Das Projekt kann zum heutigen Zeitpunkt wie folgt gewürdigt werden:

- Optimierung Beschaffungswesen als wichtige Daueraufgabe:  
Der bisherige Projektverlauf zeigt, dass sehr viele Handlungsfelder zu bearbeiten sind, um schrittweise Optimierungen erreichen zu können. Dabei gilt es zu beachten, dass sich die Beschaffungsmärkte (u. a. Technologie, Branchenstruktur, Konditionen) und die Nachfrage nach

Beschaffungsgütern oft dynamisch verändern. Deshalb werden bei allen Materialgruppen die Beschaffungsstrategien und die Beschaffungsprozesse wiederkehrend zu hinterfragen sein. Die Optimierung des Beschaffungswesens muss somit als wichtige Daueraufgabe verankert werden.

- **Zahlreiche Projektergebnisse mit Mehrwert:**  
Bisher liegen zahlreiche Zwischenergebnisse vor, die im Rahmen des Projekts erarbeitet worden sind. Zu nennen sind unter anderem Beschaffungsstrategien für einzelne Materialgruppen und Sofortmassnahmen, eine gut nachvollziehbare Beschaffungsmethodik sowie der Gesamtrahmen für die zukünftige Steuerung des Beschaffungswesens. Im Weiteren sind auch Lösungen erkannt worden, die bereits bisher gut funktionieren. Viele Ergebnisse können als «Grundmuster» für die weiteren Projektarbeiten mehrfach verwendet werden.
- **Planmässiges Vorgehen unter zunehmendem Zeitdruck:**  
Die Projektarbeiten sind durch zahlreiche Fragestellungen geprägt, die oft auf eine ungenügende Datenlage und unterschiedliche Sichtweisen von Verwaltungsstellen zurückzuführen sind. Diese müssen genügend breit geklärt und diskutiert werden, was mit einem grossen Zeit- und Koordinationsbedarf verbunden ist. Das Projekt verläuft bisher planmässig, allerdings ist ein zunehmender Zeitdruck zu verzeichnen. Die nun vorliegenden methodischen Grundlagen bilden dabei gute Voraussetzungen, um die Arbeiten aus einer Gesamtopitik dennoch rasch weiter voranzutreiben.
- **Tiefe Projektkosten und geringer Personalaufwand:**  
Bisherige Projektkosten sind vor allem während der Grundlagenarbeiten angefallen, die mit einer externen Begleitung durchgeführt wurden. Die gegenwärtigen Projektarbeiten werden nun fast ausschliesslich mit internen Personen durchgeführt, die ihre Aufgaben in der Regel zusätzlich zu ihrem Pflichtenheft erfüllen. Dieses Vorgehen erfordert zwar eine grosse Einsatzbereitschaft und stellt hohe Ansprüche an alle Beteiligten. Es bietet jedoch den Vorteil, dass praxistaugliche Lösungen entwickelt sowie vorhandenes Fach-, Branchen- und Beschaffungswissen gut vernetzt und genutzt werden können.
- **Gutes Kosten-/Nutzenverhältnis und nachweisbarer Nutzen:**  
Die bisherigen Projektarbeiten zeigen, dass auch mit tiefen Projektkosten und einem geringen Personalaufwand gute Lösungen erreicht werden können. Zudem sind mit Sofortmassnahmen erhebliche Kostensenkungen erzielt worden, die nachweisbar sind. Besonders zu erwähnen ist auch die verwaltungsweit zunehmende Sensibilisierung für wesentliche Fragestellungen und Handlungsfelder mit Bezug zum kantonalen Beschaffungswesen, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Projektorganisation.

### **3. Weiteres Vorgehen**

#### ***3.1 Zielsetzungen***

Die bisherigen Zielsetzungen des Projekts, eine nachhaltige Senkung der gesamten Beschaffungskosten zu erreichen, eine hohe Qualität der Beschaffungen sicherzustellen und die Risiken so gering wie möglich zu halten, werden weiter verfolgt. Ein besonderes Augenmerk wird auf die zukünftige Steuerung des Beschaffungswesens gerichtet. Damit soll erreicht werden, dass auch nach Projektabschluss die Optimierung des Beschaffungswesens als Daueraufgabe sichergestellt ist.

Mit RRB Nr. 1725/2010, Sanierungsprogramm für den Staatshaushalt (San10), sind unter anderem Massnahmen mit Bezug zum Beschaffungswesen festgelegt worden. Diese sehen vor, dass das Beschaffungsmanagement bis 2013 kantonsweit mit einer möglichst einheitlichen IT-Applikation erfolgt.

Das weitere Vorgehen zielt darauf hin, das Projekt wie geplant auf Anfang 2012 abzuschliessen. Bis dann soll eine ständige, direktionsübergreifende und funktionale Organisation für die Steuerung des Beschaffungswesens als Daueraufgabe geschaffen sein. Die Arbeiten mit Bezug zum RRB Nr. 1725/2010 sollen in einer eigenen Projektstruktur erfolgen, wobei eine enge Koordination mit dem Projekt «Optimierung des kantonalen Beschaffungswesens» und einer späteren, ständigen Organisation zwingend erforderlich ist.

#### ***3.2 Lieferobjekte***

Bis zum Ende der Projekts Anfang 2012 sollen gemäss der heutigen Planung die folgenden Lieferobjekte vorliegen:

- Gesamtrahmen für die «Steuerung des Beschaffungswesens», mit Festlegungen für die Steuerungsgremien, Steuerungsinstrumente und Beschaffungsprozesse
- Gut nachvollziehbare Beschaffungsstrategien und Beschaffungsprozesse für mehrere Materialgruppen einschliesslich deren Umsetzungen
- Abwicklung einzelner Beschaffungen gemäss neu definierter Beschaffungsprozesse (u. a. auch Lieferantenmanagement, Vertragsmanagement)
- Soweit notwendig einzelne formale Regelungen für das Beschaffungswesen als Ganzes sowie für einzelne Materialgruppen

#### ***3.3 Aufgabenschwerpunkte***

Das Vorgehen ist darauf ausgerichtet, die Lieferobjekte schrittweise umzusetzen. Bei den Aufgabengebieten gemäss RRB Nr. 235/2009 sind dementsprechend die folgenden Arbeiten vorgesehen:

*(a) Aufgabengebiet «Materialgruppen»*

Die Teilprojekte sowie laufende Massnahmen für einzelne Materialgruppen und Sachgruppen werden weiter vorangetrieben und schrittweise umgesetzt.

*(b) Aufgabengebiet «Beschaffungsprozesse»*

Der Gesamtrahmen für eine zukünftige Steuerung des Beschaffungswesens (u. a. Steuerungsgremien, Steuerungsinstrumente) wird weiter konkretisiert. Zudem erfolgen Festlegungen für Beschaffungsprozesse einschliesslich Lieferantenmanagement und Vertragsmanagement. Als ein besonderer Schwerpunkt werden die Anforderungen an die informatikmässige Verankerung des Beschaffungswesens gemäss RRB Nr. 1725/2010 formuliert.

*(c) Aufgabengebiet «Kreditoren»*

Die bisherigen Arbeiten mit Bezug zu einzelnen Kreditoren werden weitergeführt, in erster Linie im Rahmen der Teilprojekte.

*(d) Information und Kommunikation*

Im weiteren Projektverlauf sind aktive Informationen über das Beschaffungswesen vorgesehen, mit Handlungsempfehlungen für bestmögliche Beschaffungen. Diese sollen unter anderem über das neu gestaltete Internet und Intranet des Kantons Zürich sowie mit gezielten Informationsanlässen erfolgen.

*(e) Fachfragen*

Fachfragen werden soweit erforderlich weiterhin mit den zuständigen Stellen geklärt, vor allem betreffend Submissionsrecht, Informatik, E-Government und Buchführung.

### **3.4 Berichtswesen**

Der Projektausschuss berichtet wie bisher zuhänden der Finanzdirektion regelmässig über den Projektfortschritt. Die nächste Berichtserstattung der Finanzdirektion an den Regierungsrat erfolgt im 1. Quartal 2012 mit Stichdatum 31. Dezember 2011.

### **4. Aufwand und Mittelbedarf**

Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 48/2007 einen Objektkredit von Fr. 300 000 und mit Beschluss Nr. 235/2009 einen Zusatzkredit von Fr. 269 000 bewilligt, womit der gesamte Kredit Fr. 569 000 beträgt. Die Kosten für die bisherigen Projektarbeiten betragen per Ende 2010 insgesamt Fr. 551 000, wobei im Berichtsjahr Fr. 2000 beansprucht worden sind. Damit verbleibt ein verfügbarer Kredit von Fr. 18 000.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Berichterstattung über den Stand des Projekts «Optimierung des kantonalen Beschaffungswesens» per 31. Dezember 2010 wird zur Kenntnis genommen.

II. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates, die Staatskanzlei, die Verwaltungskommission der obersten kantonalen Gerichte, c/o Verwaltungsgericht des Kantons Zürich, Postfach, 8090 Zürich, und die Finanzkontrolle.



Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:

**Husi**