

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

Sitzung vom 6. Juli 2011

### **890. Finanzverwaltung (Stellenschaffung)**

#### **1. Ausgangslage**

##### ***1.1 Aufbau des Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung (2002–2007)***

Im Juli 2002 hat der Regierungsrat die Ablösung der Software für das zentrale Rechnungswesen durch die Standardsoftware SAP beschlossen (RRB Nr. 1090/2002). Mit der Projektführung wurde die Finanzverwaltung beauftragt.

Zur Sicherstellung der Wartung und des Second-Level-Supports für die SAP-Applikationen wurden innerhalb der Finanzverwaltung 2,5 Stellen bereitgestellt. Aufgrund der Anforderungen und der marktüblichen Lohnforderungen wurden diese Spezialisten/Spezialistinnen als Informatiker/Informatikerinnen gemäss Lohnklasse 19 VVO eingereiht.

Im November 2006 hat der Regierungsrat die Integration des SAP-Supports der Baudirektion und der psychiatrischen Kliniken in das Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung beschlossen. Hierfür schuf er eine neue Stelle und verschob eine Stelle der Psychiatrischen Universitätsklinik und zwei Stellen des Psychiatriezentrums Rheinau in die Finanzverwaltung (RRB Nr. 1568/2006). Entsprechend wurden im Stellenplan der Finanzverwaltung auf den 1. Januar 2007 vier Stellen eines Informatikers / einer Informatikerin gemäss Lohnklasse 18 VVO geschaffen.

Um den Zuwachs organisatorisch bewältigen zu können, wurde das Kompetenzzentrum SAP neu als eigene Abteilung der Finanzverwaltung geführt. Für die Leitung dieser neuen Abteilung wurde mit Verfügung der Finanzdirektion vom 24. September 2007 die bisherige Stelle eines/einer Adjunkten/-in mbA gemäss Lohnklasse 21 VVO der Staatsbuchhaltung der Finanzverwaltung in eine Stelle eines Abteilungschefs / einer Abteilungschefin gemäss Lohnklasse 23 VVO umgewandelt und der neuen Abteilung Kompetenzzentrum SAP zugewiesen. Insgesamt umfasste die neue Abteilung der Finanzverwaltung «Kompetenzzentrum SAP» Ende 2007 7,5 Stellen.

## ***1.2 Ausbau des Kompetenzzentrums SAP (2009–2011)***

### ***1.2.1 Zusätzliche 1,5 Stellen für die Wartung und den Second-Level-Support für Spezialapplikationen der Baudirektion***

Mit Verfügung der Baudirektion und der Finanzdirektion vom 26. Mai 2010 wurden auf den 1. März 2010 für den Second-Level-Support für das Tiefbauamt (Ablösung der Applikation LISA), für das Immobilienamt (Einführung der Applikation Real Estate) und für das neue Indikatorenbewirtschaftungssystem 1,5 Stellen Informatiker/in gemäss Lohnklasse 19 VVO im Stellenplan der Finanzverwaltung geschaffen. Die Kosten für diese Stellen werden der Baudirektion verrechnet.

### ***1.2.2 Zusätzliche fünf Stellen für die Wartung und den Second-Level-Support des neuen Personalmanagement- und Lohnverarbeitungssystems (PULS-ZH)***

Mit Beschluss Nr. 34/2009 hat der Regierungsrat für die Projektarbeiten für PULS-ZH und für die Wartung und den Second-Level-Support nach Abschluss des Projekts im Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung ab 2009 bzw. ab 2010 je eine Stelle Informatiker/in gemäss Lohnklasse 19 VVO (SAP-Softwarespezialisten) geschaffen (Dispositiv III). Da bei der Erstellung des Pflichtenhefts davon auszugehen war, dass zwei neue Stellen für den SAP-Support von PULS-ZH nicht ausreichen dürften, wurde bereits im Beschluss vom 6. Januar 2009 mit Personalkosten für SAP-Softwarespezialisten/-spezialistinnen im Kompetenzzentrum SAP von jährlich Fr. 500'000 gerechnet (Ziffer 10, Tabelle 2), was rund drei Stellen entspricht. Während der Projektarbeit und mit der Inbetriebnahme des neuen Systems hat es sich denn auch gezeigt, dass die mit RRB Nr. 34/2009 für die Wartung und den Second-Level-Support bewilligten zwei Stellen nicht ausreichen. Zum einen wurden von der Projektleitung PULS-ZH zusätzliche SAP-Speziallösungen wie die Internetbewerbungsplattform der Kantonspolizei, die Onlinegemeinderechnung sowie die Sicherheitslösung zur Abdeckung der Datenschutzaufgaben beschlossen, die in diesem Umfang im Pflichtenheft nicht vorgesehen waren. Zum anderen mussten vom Kompetenzzentrum SAP umfangreichere und komplexe Lösungen etwa im Bereich der Mehrfachanstellungen (starke Abweichungen vom Standard mit erheblichen Auswirkungen auf andere SAP-Lösungen) oder im Bereich der Human-Resource-Info-Plattform implementiert werden, die erheblichen Supportaufwand verursachen. Zudem sind grössere Optimierungs- und Zusatzanforderungen, wie die Personalkostenplanung (Legislaturziel der Finanzdirektion), die Bewerbungsplattform für weitere Verwaltungseinheiten, der Ausbau des elektronischen Personaldossiers, weitere Funktionen in der Onlinezusammenarbeit zwi-

schen dem Volksschulamt und den Schulgemeinden usw. angekündigt. Für den erhöhten Bedarf an Wartung und Second-Level-Support für PULS-ZH hat die Finanzdirektion am 29. Juni 2011 für das Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung ab 1. Juli 2011 eine zusätzliche Stelle Informatikspezialist/in gemäss Lohnklasse 19 VVO (SAP-Softwarespezialist/in) verfügt. Die Kosten für diese Stellen werden aufgrund der ausgewiesenen Leistungen für PULS-ZH dem Personalamt weiterverrechnet.

Die Spitaldirektion und der Spitalrat des USZ haben am 24. September 2008 bzw. am 6. Oktober 2008 beschlossen, dass das USZ sich vollumfänglich am kantonalen Projekt PULS-ZH beteiligt (RRB Nr. 34/2009, Erwägung 5). Wie vom USZ gefordert, wurde das Personalmanagement- und Lohnadministrationssystem für das USZ in einem separaten, mit dem kantonalen System synchronisierten Mandanten verwirklicht. In der Zwischenzeit hat das USZ beschlossen, die Wartung und den Second-Level-Support für diesen Mandanten (rund 6000 aktive Personalstammsätze) dem Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung zu übergeben. Für diese Aufgabe hat die Finanzdirektion am 29. Juni 2011 für das Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung ab 1. Juli 2011 eine Stelle Informatikspezialist/in gemäss Lohnklasse 19 VVO (SAP-Softwarespezialist/in) geschaffen. Die Kosten werden aufgrund der ausgewiesenen Leistungen für PULS-ZH dem Personalamt weiterverrechnet.

Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 30/2009 den Objektkredit für die Beteiligung der Zürcher Fachhochschulen am Projekt PULS-ZH bewilligt. Damals liessen die Fachhochschulen noch offen, wie sie den Support für die neuen SAP-Applikation organisieren werden. In der Zwischenzeit haben die Fachhochschulen beschlossen, die Wartung und den Second-Level-Support für rund 6000 aktive Personalstammsätze dem Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung zu übergeben. Für diese Aufgabe hat die Finanzdirektion am 29. Juni 2011 für das Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung ab 1. Juli 2011 eine Stelle Informatikspezialist/in gemäss Lohnklasse 19 VVO (SAP-Softwarespezialist/in) geschaffen. Die Kosten werden aufgrund der ausgewiesenen Leistungen für PULS-ZH dem Personalamt weiterverrechnet.

#### *1.2.3 Zusätzliche Stelle für die Wartung und den Second-Level-Support für die SAP-Lösungen der Fachhochschulen (Projekt ZAP)*

Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 1079/2009 die Ausgaben für die Einführung von SAP-Lösungen in der Zürcher Fachhochschule bewilligt. Mit dem Projekt ZAP wurde zusätzlich zu den bei allen Hochschulen gemeinsamen Modulen für das Rechnungswesen (FI/CO) und

dem Projektmanagement-Tool (PS) bei der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und der Pädagogischen Hochschule Zürich das SAP-Modul SD (Sales and Distribution) für den Beratungs- und Dienstleistungsbereich eingeführt. Zudem führen die Fachhochschulen parallel Workflows unter Verwendung der kantonalen Lösung sowie die Integrationsplattform SAP PI (Process Integration) ein.

Aufgrund der Zusammenarbeit der drei Hochschulen wurde im Rahmen des Projektes ZAP ein neues Supportkonzept erarbeitet. Dieses ist darauf ausgerichtet, Support- und Weiterentwicklungsaktivitäten möglichst effizient und koordiniert durchzuführen. Im RRB Nr. 1079/2009 wurde offengelassen, wen die Fachhochschulen mit dem externen SAP-Support beauftragen würden (Erwägung F).

Mit Schreiben vom 5. März 2010 teilte die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften den Beschluss den am Projekt ZAP beteiligten Hochschulen mit, den SAP-Betrieb sowie die Wartung und den Second-Level-Support für die SAP-Lösungen der Fachhochschulen an das Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung zu übergeben. Zur Sicherung des für den künftigen Betrieb notwendigen System-Knowhows wurde im Rahmen des laufenden Projekts ZAP mit Verfügung der Finanzdirektion vom 26. Mai 2010 im Kompetenzzentrum SAP der Finanzverwaltung ab 1. Juni 2010 eine Stelle Informatiker/in gemäss Lohnklasse 19 VVO (SAP-Softwarespezialisten) geschaffen.

Die Details für die Arbeitsteilung unter den einzelnen Fachhochschulen, dem gemeinsamen Strategiegremium der drei Fachhochschulen und dem Kompetenzzentrum SAP werden in einer Dienstleistungsvereinbarung zwischen dem Kompetenzzentrum SAP und den Fachhochschulen festgelegt werden.

Im Projektantrag ZAP wurde für den SAP-Support für alle SAP-Lösungen der Fachhochschulen (einschliesslich Personalmanagement- und Lohnadministrationssystem) von jährlich wiederkehrenden Kosten von 0,6 Mio. Franken ausgegangen (vgl. RRB Nr. 1079/2009, Erwägung E, letzter Absatz). Dies entspricht mindestens drei Stellen. Mit der Stelle für den Support für das Personalmanagement- und Lohnadministrationssystem sowie den Stellen für den Support der übrigen SAP-Lösungen der Fachhochschulen werden – zumindest vorerst – jedoch nur zwei Stellen im Kompetenzzentrum SAP besetzt. Dies bedeutet, dass das Kompetenzzentrum SAP nur eingeschränkt Support für den Betrieb und die Weiterentwicklungen leisten kann und verschiedene Supportarbeiten durch externe Firmen erbracht werden müssen. Die Kosten für den externen Support gehen zulasten der Fachhochschulen.

### **1.3 Stellenbestand Kompetenzzentrum SAP ab 1. Juli 2011**

Der Stellenplan des Kompetenzzentrums SAP der Finanzverwaltung wurde mit Wirkung ab 1. Juli 2011 wie folgt festgelegt:

Anzahl	Funktion	VVO Klasse
1,0	Abteilungschef/in	23
13,0	Informatikspezialist/in	19
1,0	Informatikspezialist/in	16
15,0	Total Stellen	

## **2. Ausweis des Bedarfs für vier zusätzliche Stellen im Kompetenzzentrum SAP**

### **2.1 Bedarfsnachweis aus Betriebs- und Unterhalts- sowie Anwendersicht**

Für grössere Projekte wie die Ablösung des zentralen Rechnungswesens mit SAP (Projekt ZERA), die Zentralisierung des zentralen Rechnungswesens (Projekt ZERZE), das neue Personalmanagement- und Lohnadministrationssystem (Projekt PULS-ZH), die Einführung von SAP-Lösungen für die Fachhochschulen (Projekt ZAP) und die Ablösung der Applikation LISA im Tiefbauamt wurden jeweils Stellen zugunsten des Kompetenzzentrums SAP verschoben bzw. neu geschaffen (vgl. Ziffer 1).

Zusätzlich zu diesen Projekten wurden in den vergangenen Jahren viele kleinere und mittlere Projekte und Vorhaben verwirklicht und zusätzliche SAP-Lösungen eingeführt. Die Implementierung erfolgte meistens durch externe Firmen. Das Kompetenzzentrum SAP übernahm die Projektbegleitung sowie den laufenden Betrieb und den Support der neuen SAP-Module. Für diese Aufgaben wurden weder interne Stellen verschoben, noch wurden neue Stellen geschaffen.

Der Supportbedarf für die seit 2008 neu implementierten bzw. in Planung stehenden SAP-Lösungen wird nach Aufgabengebiet wie folgt ausgewiesen:

- 1,5 Stellen für den Support von neuen Fachapplikationen im Bereich Rechnungswesen und Zahlungsverkehr:
  - Fachapplikationen
    - insbesondere zur Erstellung des Finanzberichts und der konsolidierten Rechnung, für das zentrale Kreditorenstammdatenmanagement,
    - für die Verwaltung von Fonds, Legaten und Stiftungen für rund 100 Buchungskreise,
    - für die Inkasso- und Verlustscheinverwaltung,

- für die Darlehensverwaltung in der Gesundheitsdirektion,  
für die Kassenhaltung und Verwaltung der Kredit- und Debitkarten für das neue Passbüro,
- «Schattenbuchhaltung» für die Anlagen der Direktion der Justiz und des Innern,
- Ablösung der Rechnungswesen-Applikationen durch SAP im Migrationsamt,  
in der KDMZ,  
im Lehrmittelverlag  
(Projekte im Rahmen des Sanierungsprogramms San10),
- Elektronische Plattform für den Rechnungsversand und den Rechnungsempfang auf dem kantonalen E-Government Portal,
- Ausbau des Berichtswesens insbesondere in den Bereichen Kreditorenanalyse für das Beschaffungswesen, Obligo, Zahlungsverhalten usw.
- Eine Stelle für die Unterstützung der Leitung:  
Der Ausbau des Kompetenzzentrums SAP seit 2008 hat den administrativen Aufwand stark erhöht. Insbesondere die Ansprüche an das Interne Kontrollsystem und der Abstimmungsbedarf mit dem KITT (so z. B. für die Entwicklung der SAP-Strategie im Rahmen eines Projekts des Sanierungsprogramms San10) haben stark zugenommen. Die wachsenden Anforderungen an die Führung hat zu einer Überbelastung des Leiters des Kompetenzzentrums SAP (2009: 193 und 2010: 216 Überstunden [Gleitzeit] geführt, die nicht länger tragbar ist. Die Entlastung der Leitung soll vor allem bei der Erarbeitung von Leistungsvereinbarungen mit den Kundinnen und Kunden, der Abwicklung von Verrechnungen von Dienstleistungen, der Koordination von internen Abläufen und der Durchführung von Kontrollen und Organisationsprojekten erfolgen.
- 0,3 Stellen für den Support von neuen Fachapplikationen im Bereich Controlling (Fachapplikationen insbesondere zur Erstellung des KEF und des Geschäftsberichts, für die Verwaltung der Projekte für die Bildungsdirektion sowie für das Vertrags- und Verfügungsmanagement.)
- 0,7 Stellen für den Support von neuen Fachapplikationen im Bereich Internes Kontrollsystem (Fachapplikationen für die Verwaltung von Berechtigungen [Modul GRC Access Control] sowie für automatisierte IKS-Kontrollen [Modul GRC Business Objects Governance Risk and Compliance Process]).
- 0,25 Stellen für den Support von neuen Fachapplikationen im Bereich Logistik (Fachapplikationen insbesondere für den Einnahmeprozess für Erbschafts- und Schenkungssteuer für das Steueramt, für

- die Verwaltung von Schiesspflichtversäumern für das Amt für Militär und Zivilschutz, für die Fakturierung des Amtsblatts sowie Schnittstellen für die Fakturierung in der Bildungsdirektion [für das Volksschulamt und das Amt für Jugend und Berufsberatung und andere]).
- 0,2 Stellen für den Support von neuen Fachapplikationen im Bereich Querschnittsfunktionen (für die Datendrehscheibe für das Serviceportal E-Government, für die Projektablage für die Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungseinheiten, Betrieben, Schulen und berechtigten Dritten [Extranet] sowie für Migrationsaufgaben).

Da das Kompetenzzentrum SAP seit 2003 eine Zeit- und Leistungserfassung führt, kann der Zeitaufwand für grössere Projekte und Vorhaben direkt ermittelt werden. Für kleinere und neue Vorhaben wurden die Aufwände geschätzt.

Der Support für weitere grössere Ausbauschritte des SAP-Systems etwa für die im Rahmen des Sanierungsprogramms San10 vorgesehene bzw. zu prüfende Ablösung der Rechnungswesensoftware IRIS der Direktion der Justiz und des Innern sowie der zwölf Bezirksräte und der zwölf Statthalterämter oder eine mögliche Einführung von SAP für das kantonale Beschaffungsmanagement ist in der obigen Zusammenstellung nicht berücksichtigt und muss separat beantragt werden.

## ***2.2 Bedarfsnachweis aus der Sicht des Dienstleistungserbringers***

Um die zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen, wurde das Kompetenzzentrum SAP 2010 neu organisiert: Es wurden vier Teams mit je einer Teamleiterin / einem Teamleiter gebildet:

Leitung CCC SAP
Strategie, Organisation und Führung Account Management Supplier Relationship Management

Kommunikation Schulung	Service-Desk	Operation	Technologie Entwicklung	Finanzen Controlling	Logistik	Personal (PULS)	Branche Spital
Kommunikation Werbung, Marketing Schulung (Planung und Koordination, Unterlagen, Durchführung) ERFA-Gruppe	Ticketsystem Help Desk (Telefon, Mail) Order Desk Reporting CCC SAP	Benutzer- administration, -einrichtung Jobs Betriebs- koordination Infrastruktur- und Netzwerk Sicherheit	Entwicklungen Schnittstellen Formulare Querschnitt- systeme (Portal, PI, BW inkl. BO)	Finanzbuch- haltung, inkl. Kreditoren- und Debitoren Anlagenbuch- haltung Kosten- rechnung Projektsystem Planung Konsolidierung Inkasso Zeiterfassung	Vertrieb, Fakturierung Material- wirtschaft, Einkauf Instandhaltung Supplier Relationship Management (SRM/EBP)	Personal- administration Lohn- verarbeitung ESS/MSS eRecruiting	Patienten- administration
<b>Service-Desk</b>		<b>Querschnitt 1</b>	<b>Querschnitt 2</b>	<b>Fachapplikationen</b>			



Aufgrund der angespannten Personalsituation kann der SAP-Support für anstehende Lösungen und Projekte nur ungenügend erbracht werden. Anliegen für neue Vorhaben mit SAP können nicht oder nur ungenügend erfüllt werden. Alleine 2010 mussten für rund Fr. 250 000 Supportdienstleistungen eingekauft werden, um die dringlichen Personalengpässe des Kompetenzzentrums SAP zu decken.

Bedingt durch die Komplexität der Systemlandschaft und die vielseitigen Lösungen, konnte in den vergangenen Jahren die Stellvertretung im Kompetenzzentrum SAP nicht durchgehend gewährleistet werden. Das Know-how ist auf einzelne Personen beschränkt, was dazu führt, dass bei Abwesenheiten oder Fluktuationen kein oder nur ungenügender Support erbracht werden kann.

Um die notwendigen Kompetenzen aufbauen zu können und die Stellvertretungen sicherzustellen, sollen die einzelnen Bereiche wie folgt besetzt werden:

	Stellen
<i>Querschnittsfunktionen:</i>	
– Führung, Kommunikation / Schulung und Service Desk	3,8
– Operations	2,7
– Technologie und Entwicklung	4,8
<i>Fachapplikationen:</i>	
– Finanzen und Controlling	3,0
– Logistik	2,0
– Personalsystem	2,0
– Spitallösung	0,7

### **2.3 Einreihung als Informatikspezialist/in Lohnklasse 19 VVO**

Gemäss § 8 Abs. 2 der Personalverordnung vom 16. Dezember 1998 werden die Funktionen nach Richtpositionen gemäss dem Verfahren der «Vereinfachten Funktionsanalyse» ihrem Arbeitswert entsprechend in Lohnklassen eingereiht. Die Funktionen der Fachspezialistinnen und -spezialisten im Kompetenzzentrum SAP, die weitgehend dem Anforderungsprofil der vier neu zu schaffenden Stellen entsprechen, werden heute gemäss den im Dezember 2009 angepassten Richtpositionen (RRB Nr. 1924/2009 Teilrevision Lohnsystem) in Lohnklasse 19 eingereiht.

Die Fachspezialistinnen und -spezialisten leisten eine anforderungsreiche und verantwortungsvolle Mitarbeit im SAP-Umfeld. Sie betreuen selbstständig komplexe und schwierige Aufgabenbereiche und pflegen vielfältige und anspruchsvolle Kontakte. Ihre Arbeit hat teilweise erhebliche Auswirkungen auf die Betriebsabläufe. Sie leiten kleinere bis mittlere Projekte bzw. Teilprojekte und koordinieren selbstständig den

Fachbereich mit externen Dienstleistern. Verlangt werden eine höhere Fachausbildung mit Spezialkenntnissen in SAP sowie mehrjährige Berufserfahrung.

### **3. Verrechnungskonzept**

Die SAP-Kosten werden wie folgt verrechnet:

- Die Lizenzkosten werden verursachergerecht weiterverrechnet.
- Die Supportleistungen für grössere, direkt zuordenbare Leistungen werden weiterverrechnet (so z. B. an die psychiatrischen Kliniken, die Fachhochschulen, das Personalamt). Supportleistungen für die Basissysteme (z. B. für das zentrale Finanz- und Rechnungswesensystem, für die Fachapplikation zur Erstellung des KEF) werden hingegen nicht weiterverrechnet und gehen zulasten der Finanzverwaltung.
- Betriebskosten für die psychiatrischen Kliniken, die Fachhochschulen sowie die Personalsysteme werden weiterverrechnet. Die übrigen Betriebskosten werden von der Finanzverwaltung getragen.

Zurzeit wird im Rahmen der Leistungsvereinbarung zwischen dem KITT und der Finanzverwaltung das Verrechnungskonzept für das Kompetenzzentrum SAP überprüft.

### **4. Vergleich des Personalbestandes des Kompetenzzentrums SAP des Kantons Zürich mit andern SAP-Kompetenzzentren der öffentlichen Verwaltung**

Wegen der unterschiedlichen Systemlandschaften und der Tiefe der zu erbringenden Supportleistungen sind Vergleiche mit anderen SAP-Kompetenzzentren schwierig. In der Fachliteratur und von der Firma SAP werden – soweit bekannt – keine Benchmarkvergleiche veröffentlicht.

Für die Betreuung eines produktiven SAP-Systems stehen künftig im Kompetenzzentrum SAP des Kantons Zürich knapp 1,4 Mitarbeitende zur Verfügung. Im Kompetenzzentrum SAP des Universitätsspitals ist dieser Durchschnittswert nur leicht höher, im Kompetenzzentrum SAP des Bundes dagegen zwei Mal und in jenem der Stadt Zürich gar drei Mal so hoch. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter des Kompetenzzentrums SAP des Kantons Zürich wird künftig knapp 400 SAP-User betreuen. Damit betreut sie bzw. er im Durchschnitt rund 1,5 Mal mehr User als eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Kompetenzzentren SAP des Bundes und des Universitätsspitals Zürich und fast doppelt so viele User wie eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter im Kompetenzzentrum SAP der Stadt Zürich.

Auf Anfrage der Finanzverwaltung des Kantons Zürich haben die Firma SAP (Schweiz AG) sowie zwei ausgewiesene Beraterfirmen mit Projekterfahrung im Kanton Zürich, welche über Informationen zu vergleichbaren Kompetenzzentren SAP der öffentlichen Hand und aus der Privatwirtschaft verfügen, zum Personalbedarf und zum Leistungsvermögen des Kompetenzzentrums SAP des Kantons Zürich Stellung bezogen:

- SAP (Schweiz AG) erachtet eine Aufstockung des Personals im Kompetenzzentrum SAP im vorgesehenen Rahmen als dringend erforderlich, insbesondere für mehr Kapazitäten und breitere Kompetenzen in den Teams Technologie/Entwicklung (hoher Integrationsbedarf, wachsende Reporting-Anforderungen), Finanzen/Controlling, Logistik und Personal (Überbelastung wegen der Aufgaben für Projekt und Betrieb; heute z. T. keine Back-up-Möglichkeiten) sowie für die Entlastung der Leitung bei der Breite der administrativen Aufgaben für die verschiedenen Anwenderbereiche:

«Das heutige CCC SAP arbeitet sehr effizient mit einer dünnen Personaldecke. Dies ist nur möglich aufgrund der hohen Seniorität im gesamten Team. Eine personelle Aufstockung wird dringend empfohlen zur effizienteren Gestaltung der betrieblichen Prozesse und der damit verbundenen höheren Kapazität für bedeutsame Projekte und einer Sicherstellung der hochbleibenden Motivation bei den bestehenden Mitarbeitern.»

Die SAP (Schweiz AG) bescheinigt dem Kompetenzzentrum SAP mit einem Wert von unter 1,0 Mitarbeitenden (eingerechnet werden auch zwei externe Mitarbeitende für regelmässige betriebliche Aufgaben und fünf Mitarbeitende des Sourcing-Partners Siemens) pro 100 aktive User einen sehr guten Wert. Auch nach der Aufstockung des Personals würde der Wert bei 1,3 Mitarbeitenden pro 100 aktive User immer noch unter dem Durchschnittswert von 1,5 Mitarbeitenden aus dem ersten Viertel der SAP-intern erhobenen Benchmark-Stichprobe liegen.

- Die Beraterfirmen ASP Inteco AG und Exsigno Deloitte AG empfehlen dringend einen personellen Ausbau des Kompetenzzentrums SAP:

ASP Inteco AG stellt fest: «Vergleicht man die Anzahl Stellen des CCC SAP mit ähnlichen Organisationen, stellt man fest, dass selbst nach dem Ausbau auf 19 Stellen noch relativ grosse Differenzen bestehen. Aus diesen Gründen ist der geplante Stellenausbau aus unserer Sicht nicht nur gerechtfertigt, sondern zwingend notwendig.»

## **5. Alternativen zum Stellenausbau**

Grundsätzlich kann der SAP-Support vollumfänglich ausgelagert werden. Die Aufgaben des Kompetenzzentrums SAP würden sich auf Basisdienstleistungen und die Koordination der externen Fachkräfte beschränken. Dies würde einen Umbau des Kompetenzzentrums SAP und neue Dienstleistungsverträge mit den Kundinnen und Kunden bedingen. Da die Aufgaben des Kompetenzzentrums SAP sich von den eigentlichen Supporttätigkeiten hin zu mehr koordinativen Aufgaben verlegen würden, dürften einige Mitarbeitende – insbesondere Schlüsselpersonen und Know-how-Trägerinnen und -Träger – eine andere Wirkungsstätte suchen. Beim Umbau wäre deshalb – zumindest vorübergehend – mit Qualitätseinbußen im SAP-Support und damit mit höheren Risiken für die SAP-Anwendenden zu rechnen.

Im Gegensatz zum Basisbetrieb der SAP-Systeme ist nicht davon auszugehen, dass der extern erbrachte SAP-Support kostengünstiger wäre als eine interne Lösung. Insbesondere Projekte müssen in einer integrativen Software wie SAP durch interne Fachkräfte begleitet werden, damit die sehr unterschiedlichen Anforderungen in die bestehenden Lösungen integriert und aufeinander abgestimmt werden können. Die Einbindung des externen Personals birgt die Gefahr, dass die Komplexität der Verwaltung und der bestehenden Lösungen nicht oder nur ungenügend erkannt wird und somit zu Reibungsverlusten oder Lösungsfehlern führt. Im Rahmen der SAP-Einführung bei den Fachhochschulen führte beispielsweise ein Import von Programmen durch eine externe Beraterfirma zu Systeminkonsistenzen bzw. zu einem Systemausfall. Die externe Firma hatte diesen Arbeitsschritt nicht mit den internen Fachkräften koordiniert. Die Reparaturarbeiten waren umfangreich und aufwendig.

Als Alternative zu einer vollständigen Auslagerung des SAP-Supports wäre eine Dezentralisierung des SAP-Supports (z. B. eine Betreuung grösserer Applikationen wie das Lohnadministrationssystem vor Ort im Personalamt) möglich. Dabei müsste allerdings berücksichtigt werden, dass Synergieeffekte insbesondere in den Querschnittsfunktionen verloren gingen, was entsprechende Zusatzkosten nach sich zieht.

Denkbar wäre auch eine Verminderung der Dienstleistungen des Kompetenzzentrums SAP auf der Grundlage einer Verichtsplanung. Damit bei einer Verichtsplanung die Kosten gesenkt werden können, müsste allerdings sichergestellt werden, dass keine alternativen individuellen Lösungen eingeführt würden.

## 6. Finanzierung

Da die zusätzlichen Stellen für das Kompetenzzentrum SAP im Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan 2011–2014 vom 15. September 2010 nicht eingestellt sind, sind sie im KEF 2012–2015 neu einzustellen.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Im Stellenplan der Finanzverwaltung werden mit Wirkung ab 1. Oktober 2011 folgende Stellen für den Ausbau des Supports im Kompetenzzentrum SAP geschaffen:

Anzahl	Funktion	VVO Klasse
4,0	Informatikspezialist/in	19

II. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates, die Staatskanzlei sowie die Finanzkontrolle.



Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:

Husi