

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 17. März 2021

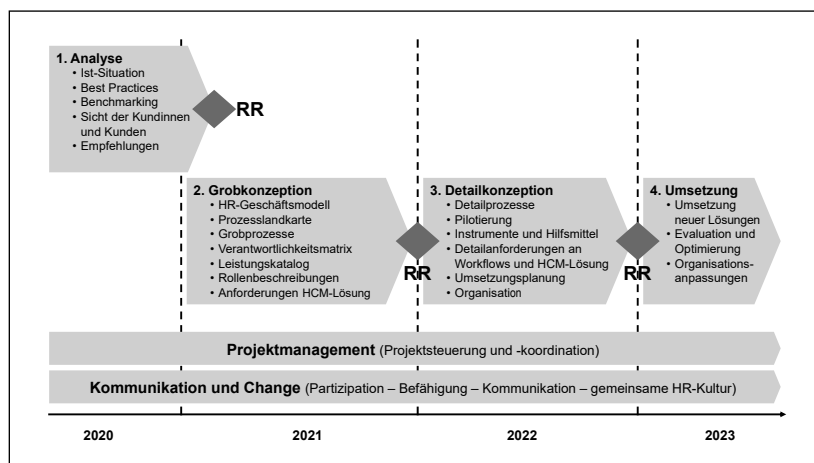
269. Projekt HR-Geschäftsmodell, externe Projektbegleitung bei der Umsetzung (Ausgabenbewilligung)

1. Ausgangslage

Mit Beschluss Nr. 907/2019 legte der Regierungsrat die Personalstrategie 2019–2023 fest. Als eines der strategischen Handlungsfelder wurde die Erarbeitung eines HR-Geschäftsmodells für den Kanton Zürich bestimmt. Die Finanzdirektion wurde beauftragt, das Projekt in Zusammenarbeit mit den Direktionen durchzuführen.

Als erster Schritt sollte die HR-Organisation des Kantons durch eine externe Auftragnehmerin oder einen externen Auftragnehmer überprüft werden. Es wurde eine Submission durchgeführt. Dabei hat die Empiricon AG den Zuschlag für diese Analyse erhalten. Die Überprüfung der HR-Organisation des Kantons soll eine unabhängige Gesamteinschätzung der Stärken und Schwächen des heutigen Modells sowie Hinweise auf Optimierungspotenzial geben. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen soll ein an den Organisations- und Kundenbedürfnissen orientiertes gemeinsames HR-Geschäftsmodell für die Direktionen und die Staatskanzlei definiert werden.

2. Grobplanung Projekt HR-Geschäftsmodell



Das Projekt HR-Geschäftsmodell wird in vier Schritten abgewickelt. Der erste Schritt der Analyse wird Ende Januar 2021 mit dem Vorliegen des Schlussberichts abgeschlossen. Der Regierungsrat soll davon Ende des ersten Quartals 2021 Kenntnis nehmen.

In einem zweiten Schritt wird anschliessend die Grobkonzeption erarbeitet. Die Ergebnisse sollen in einer direktionsübergreifenden Projektgruppe erarbeitet werden. Mit Workshops und/oder Grossgruppenveranstaltungen mit der HR-Community soll die Bedürfnisgerechtigkeit sichergestellt werden. Vorgesehen sind weitere Soundings bei den Kundinnen und Kunden (insbesondere der Linie). Geplant ist die Freigabe des Grobkonzepts durch den Regierungsrat Ende 2021.

Der dritte Schritt der Detailkonzeption erfolgt 2022 und dient der Ausarbeitung und Präzisierung der Grobkonzeption. Es werden Möglichkeiten der Pilotierung besonders erfolgskritischer Elemente geprüft und umgesetzt. Die Verantwortlichkeitsmatrizen werden zu präziseren Detailprozessen einschliesslich Präzisierung von HR-IT-Anforderungen weiterentwickelt. Ausserdem sollen konkrete Arbeitsinstrumente und Hilfsmittel in harmonisierter Form erarbeitet werden. Geplant ist der Umsetzungsauftrag durch den Regierungsrat Ende 2022.

Die Umsetzung des neuen HR-Geschäftsmodells soll dann mit dem vierten Schritt im Jahr 2023 starten.

Parallel zu diesen vier Schritten ist der Kommunikation und dem Change-Charakter des Projekts grosses Gewicht beizumessen, ausserdem braucht es ein übergreifendes Projektmanagement.

3. Externe Projektbegleitung

Das Projekt HR-Geschäftsmodell ist äusserst komplex. Um den Erfolg sicherzustellen, soll ein externes Unternehmen zur Unterstützung gezogen werden. Die Empiricon AG hat die im offenen Verfahren durchgeführte Submission betreffend Analyse der bestehenden HR-Organisation u. a. wegen ihrer Erfahrungen in vergleichbaren Projekten bei anderen Kantonen und ihres Verständnisses für die Komplexität der HR-Organisation des Kantons gewonnen.

Die Empiricon AG hat mit ihren Leistungen in der Analysephase und dem dabei erfolgten Wissenstransfer zwischen ihr und den Direktionen und der Staatskanzlei die notwendigen Grundlagen für die Begleitung des weiteren Projekts umfassend erarbeitet. Ein anderes Unternehmen müsste sich dieses Wissen erst grundlegend erarbeiten, was zu Zeitverzögerungen führen und zusätzliche Kosten nach sich ziehen würde. In der Analysephase konnten gute Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht werden. Die Empiricon AG wird daher für die weitere Begleitung des Projekts beizuziehen sein. Im Pflichtenheft der Submission im offenen

Verfahren war bereits die Option enthalten, die evaluierte Anbieterin mit der Umsetzung von organisatorischen Massnahmen zu beauftragen. Daher ist eine erneute Submission der weiteren Schritte bei Beauftragung der Empiricon AG nicht notwendig.

4. Kosten

Die Empiricon AG hat bereits den Zuschlag für die Analyse der bestehenden HR-Organisation erhalten. Die Zuschlagssumme betrug Fr. 254 180 (einschliesslich MWSt). Zu diesem Zeitpunkt war noch nicht klar, ob die Empiricon AG auch für die weitere Projektbegleitung beauftragt werden sollte, weshalb die Zuständigkeit beim Personalamt lag. Die externe Projektbegleitung steht in engem Zusammenhang mit der Analyse und soll von der gleichen externen Partnerin erledigt werden. Somit müssen die Kosten der beiden Aufträge zusammengezählt werden (Grundsatz der Einheitlichkeit, § 40 Gesetz über Controlling und Rechnungslegung [CRG, LS 611]). Damit ist der Schwellenwert für die Zuständigkeit des Regierungsrates erreicht (§ 36 lit. b CRG). Es handelt sich um eine neue Ausgabe (§ 37 Abs. 1 CRG) zulasten der Erfolgsrechnung. Für die internen Aufwendungen während der Erarbeitungsphase wurden mit RRB Nr. 907/2019 für die Direktionen und die Staatskanzlei zusätzliche Stellen bewilligt. Damit ist der interne Aufwand für die Evaluation, Grobkonzeption und Detailkonzeption abgedeckt. Ob für die Umsetzung weitere interne Aufwendungen entstehen, kann noch nicht abgeschätzt werden.

Gemäss der Kostenschätzung der Empiricon AG vom 29. September 2020 ist für die einzelnen Schritte mit folgenden Aufwendungen zu rechnen:

Zu bewilligende Ausgaben (einschliesslich MWSt)	in Franken
Evaluation (2020) (bereits bewilligt mit Verfügung des Personalamtes)	254 180
Grobkonzeption (2021)	260 000
Detailkonzeption (2022)	390 000
Umsetzung (ab 2023)	200 000
Projektmanagement (ab 2021)	130 000
Kommunikation (ab 2021)	130 000
Reserve	100 000
Total	1 464 180

Die Kosten für die Analyse der HR-Organisation des Kantons Zürich waren im Budget 2020 der Leistungsgruppe Nr. 4500, Personalamt, enthalten. Die weiteren Kosten für die Jahre 2021–2023 sind im Budget 2021 und im Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) 2021–2024 nicht enthalten. Die Kosten im Jahr 2021 können in der Leistungsgruppe

Nr. 4500 durch einen Kreditübertrag gedeckt werden (die Kosten für die Analyse waren tiefer als budgetiert), die später anfallenden Kosten werden im KEF 2022–2025 eingestellt.

Die Empiricon AG ist mit den weiteren Arbeiten zu beauftragen. Die Finanzdirektion ist zu ermächtigen, im Rahmen der nun zu erteilenden Ausgabenbewilligung die einzelnen Lieferobjekte auszulösen sowie diese je nach Projektverlauf auch anzupassen oder auf die Inanspruchnahme einzelner zu verzichten. Die Ausgabenbewilligung des Personalamtes zu den Aufwendungen der Analyse kann aufgehoben werden.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Für die externe Begleitung des Projekts HR-Geschäftsmodell wird eine neue Ausgabe von Fr. 1 464 180 zulasten der Erfolgsrechnung der Leistungsgruppe Nr. 4500, Personalamt, bewilligt.

II. Die Ausgabenbewilligung des Personalamtes wird aufgehoben.

III. Die Empiricon AG wird mit den weiteren Arbeiten zur Erarbeitung eines HR-Geschäftsmodells beauftragt.

IV. Die Finanzdirektion wird ermächtigt, die einzelnen Lieferobjekte im Rahmen der vorliegenden Ausgabenbewilligung bei der Empiricon AG auszulösen und diese je nach Projektverlauf anzupassen oder auf einzelne zu verzichten.

V. Mitteilung an die Finanzdirektion.



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli