



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: ERP-Projekt Etappe 2 im Kanton Basel-Landschaft für die Bereiche Finanz-, Personalwesen und Logistik

Datum: 30. März 2010

Nummer: 2010-140

Bemerkungen: [Verlauf dieses Geschäfts](#)

Links:

- [Übersicht Geschäfte des Landrats](#)
- [Hinweise und Erklärungen zu den Geschäften des Landrats](#)
- [Landrat / Parlament des Kantons Basel-Landschaft](#)
- [Homepage des Kantons Basel-Landschaft](#)



2010/140

Kanton Basel-Landschaft

Regierungsrat

Vorlage an den Landrat

Vorlage an den Landrat

betreffend:

**ERP-Projekt Etappe 2 im Kanton Basel-Landschaft
für die Bereiche Finanz-, Personalwesen und Logistik**

vom 30. März 2010

ERP steht für "Enterprise Resource Planning". ERP umfasst alle Systeme für unternehmensweite Planung, Controlling, Dokumentation und Abwicklung der betriebswirtschaftlichen Prozesse. ERP deckt im Kanton Basel-Landschaft (ohne Spitäler) vor allem die Bereiche Finanzen, Personal und Logistik (Materialverwaltung) ab.

Inhalt:

0.	Zusammenfassung	3
0.1.	Bisherige Aktivitäten	3
0.2.	Weiterentwicklung	4
1.	Ausgangslage.....	6
1.1.	Einleitung	6
1.2.	ERP-Projekt (Etappe 1)	6
1.2.1.	Allgemeines und Projektplanung	6
1.2.2.	Projektorganisation	7
1.2.3.	Umfang und Ergebnisse	8
1.2.4.	Im Rahmen des Projektkredits zusätzlich fertiggestellte Ergebnisse	8
1.2.5.	Prozessoptimierung	9
1.2.6.	Ausbildung	9
1.2.7.	Zielerreichung erste Projektetappe	9
2.	Zielsetzungen	9
2.1.	Strategisch-organisatorische Ziele (Governance)	10
2.2.	Wirtschaftlichkeitsziele	10
2.3.	Systemziele	10
2.4.	Qualitätsziele	10
3.	Massnahmen zur Erreichung der Zielsetzung: Der Masterplan ERP-Projekt (Etappe 2).....	10
3.1.	Projektrahmen	10
3.2.	Aufgaben und Ergebnisse	11
3.2.1.	Organisatorische Optimierungen und Anpassungen	11
3.2.2.	Verbesserung in den Verarbeitungsprozessen	12
3.2.3.	Verbesserte finanzielle Steuerung des Kantons Basel-Landschaft	12
3.2.4.	Realisierung neuer notwendiger Funktionen.....	14
3.2.5.	Ablösung oder Anbindung vorhandener Umsysteme	14
3.3.	Vorgehen, Meilensteine und Termine.....	15
3.4.	Projektorganisation und Change Management	16
3.5.	Sicherheit und Risikomanagement.....	17
3.5.1.	Erfüllung der Sicherheits- und Datenschutzerfordernungen	17
3.5.2.	Umgang mit Projektrisiken	17
3.6.	Ausblick	17
4.	Auswirkungen	18
4.1.	Finanziell	18
4.1.1.	Einmalige Kosten der Folgeetappen (bis 30.4.2012)	18
4.1.2.	Dienstleistungskosten	18
4.1.3.	Zusätzliche Betriebskosten ab 1.1.2012	19
4.2.	Rechtlich.....	19
4.3.	Personell	20
4.3.1.	Externer Personal-Ressourcenbedarf.....	20
4.3.2.	Interner Personal-Ressourcenbedarf	20
4.4.	Organisatorisch	20
5.	Erwägungen und Begründungen.....	22
5.1.	Risiken bei Nichtrealisierung	22
5.2.	Wirtschaftlichkeit und Nutzen	22
5.2.1.	Quantitative Betrachtung	22
5.2.2.	Qualitative Betrachtung	23
6.	Diverses	23
7.	Antrag	24

0. Zusammenfassung

0.1. Bisherige Aktivitäten

Die Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft arbeitet seit dem Januar 2010 im **Rechnungswesen, im Personalwesen und in der Materialwirtschaft mit SAP**. Mit dem Projekt ERP wurden die bestehenden Lösungen CS/2 und HR Access abgelöst.

Dieses Projekt basierte auf den PUK-EDV-Empfehlungen. Es war der letzte Teil von mehreren Vorhaben welche durch die Regierung nacheinander beauftragt wurde. In diesen Projekten wurde das Umfeld von ERP¹ untersucht, Organisationsvorgaben aufgezeigt, eine Evaluation durchgeführt und schliesslich die Umsetzung erfolgreich vollzogen. Eine alle Direktionen repräsentierende, umfassende Projektorganisation arbeitete unter Einhaltung einer verwaltungsweiten Konzernsicht zusammen:

- 2005 belegte das **Projekt „ERP-Strategie“** die umfassenden Probleme der heutigen Situation. Von fünf bewerteten Varianten wurde für das weitere Vorgehen die wirtschaftlichste Stossrichtung „integrale Plattform“ gewählt.
- Im **Projekt „ERP-Organisationsvorgaben“** wurden 2006 die Ist-Prozesse analysiert. Dies zeigte, dass nebst konzeptionellen und technischen Ursachen viele Probleme organisatorischen Ursprungs sind. Grobe Lösungswege wurden skizziert und 14 Handlungsfelder den linienverantwortlichen Stellen zur Bearbeitung übertragen.
- Im **Projekt „ERP-Evaluation“** wurde im Jahr 2006 eine Ausschreibung durchgeführt, die wegen Beschwerden von Frühjahr bis Herbst 2007 wiederholt werden musste. Mit NOVO Business Consultants, wurde schliesslich eine auf den öffentlichen Sektor spezialisierte Beratungsfirma gewählt welche mit SAP eine weltweit marktführende Standardlösung angeboten hat.
- Das **Umsetzungsprojekt „ERP“** wurde im Mai 2008 mit einem Kickoff lanciert. Die umfangreichen Arbeiten wurden gemäss der Projektmethode Hermes durchgeführt. So wurden die Phasen „Konzeption“, „Realisierung“, Produktionsvorbereitung und Going Live durchlaufen. Im Gegensatz zu vielen anderen Kantonen welche SAP in mehreren kleinen Schritten eingeführt wurde, setzte der Kanton Basel-Landschaft bereits von Beginn alle betriebswirtschaftlichen Hauptthemen Finanzen, Personal und Materialwirtschaft in Betrieb. Das Projekt wurde vollumfänglich innerhalb des gesetzten Zeit- und Budgetrahmens und der geforderten Funktionalität abgewickelt. Die Abschlussarbeiten sind im Gange.

In dem Umsetzungsprojekt ERP mussten neben der grossen Aufbauarbeit im Bereich der Informatik auch viele organisatorische Problemstellungen gelöst werden. So wurde beispielsweise auch die Zentralisierung im Bereich der Finanzbuchhaltung in einigen Direktionen vollzogen.

Mit der per Januar 2010 eingeführten Vielzahl von Neuerungen (HRM2, Ausbau Kostenrechnung, Erweiterung der HR Management-Tools, Aufbau MIS, Prozess- und Organisationsoptimierungen u.v.m.) werden nach einer Einführungsphase und einer Konsolidierung spürbare Qualitätsverbesserungen in der Planung, Budgetierung und der Rechnungslegung zu verzeichnen sein.

¹ ERP steht für „Enterprise Resource Planning“. ERP umfasst alle Systeme für unternehmensweite Planung, Controlling, Dokumentation und Abwicklung der betriebswirtschaftlichen Prozesse. ERP deckt im Kanton Basel-Landschaft (ohne Spitäler) vor allem die Bereiche Finanzen, Personal und Logistik (Materialverwaltung) ab.

0.2. Weiterentwicklung

Um die Errungenschaften des neuen Systems noch besser zu nutzen, Skaleneffekte zu realisieren und im Verlaufe der Einführung erkannte, wichtige zusätzliche Funktionen bereit zu stellen, wurden frühzeitig weitere Schritte geplant. So wurden Anforderungen welche nicht während der Haupt-etappe ERP realisiert werden konnten priorisiert und auf weitere Schritte verteilt. Beispielsweise das Einscannen von Belegen und die elektronische Bearbeitung von Prozessen (Workflow) müssen nun umgesetzt werden, damit weitere Effizienzgewinne realisiert werden können.

Die beantragten Inhalte der zweiten Etappe können im Wesentlichen wie folgt zusammengefasst werden:

- ...weitere **organisatorische Optimierungen** durch Zusammenfassung von Tätigkeiten in die Dienstleistungszentren und in der Abwicklung der Support- und Betriebsprozesse.
- ...**Verbesserung in den Verarbeitungsprozessen** und damit Steigerung der Effizienz. Beispielsweise durch das Scanning von Dokumenten und die Prozessverarbeitung mittels Workflow.
- ...Umsetzung der Konzepte zur **verbesserten finanziellen Steuerung des Kantons Basel-Landschaft** im Bereich der externen Rechnungslegung zu Handen des Landrats sowie im Bereich der Planung und der Erwartungsrechnung.
- ...**Realisierung zwischenzeitlich notwendiger Funktionen sowie die Weiterentwicklung der ERP-Lösung** welche nicht im Projektumfang der Etappe 1 enthalten gewesen sind und somit nicht in dieser Phase haben realisiert werden können.
- ...weitere Ablösung oder Anbindung von **vorhandenen Umsystemen**.
- ...weitere **Standardisierung** durch einheitliche Anwendung von Prozessen, Funktionen und Reports.

Ein Schlüsselthema der zweiten Etappe ist die Fortführung der Organisationsentwicklung und die damit verbundene Realisierung von erwarteten Einsparungspotentialen. Bereits im Rahmen des Umsetzungsprojektes ERP konnten vielerorts Verbesserungen realisiert werden. Diese sind jedoch zum heutigen Zeitpunkt quantitativ noch nicht nachweisbar. Mit der Stabilisierung des Betriebs und mit den mit dieser Landratsvorlage beantragten Weiterentwicklungen kann ein zusätzliches Rationalisierungspotential erschlossen werden. Deshalb wird vorgeschlagen, während der Folgeetappe **eine Überprüfung des Ressourceneinsatzes im Finanz- und Personalwesen sowie in der Informatik**, soweit sie von diesen Prozessen betroffen ist, durchzuführen. Organisationsvorschläge sind zu erarbeiten und deren Umsetzung zu begleiten.

Es darf erwartet werden, dass mit einer strikten Einhaltung und Umsetzung der optimalen Organisationsvarianten wesentliche Effizienzsteigerungen dargelegt werden können.

Die für das Jahr 2010 vorgesehenen Ausgaben wurden mit dem ordentlichen Budget beantragt und unter Vorbehalt der Erstellung vorliegender Landratsvorlage bewilligt.

Die ordentlichen Kosten betragen für die Jahre 2010 bis 2012 7 Mio. CHF (Infrastruktur, Lizenzen, Dienstleistungen, Projektcontrolling und Reserve). Zur Entlastung der beteiligten Mitarbeitenden ist im Antrag ebenfalls ein substantieller Betrag vorgesehen.

Der explizite quantitative Nutzen wird wie oben beschrieben mit der Organisationsüberprüfung erhoben und dargelegt. Ohne die Umsetzung vorliegender Landratsvorlage ist mit einem erhöhten Personalbedarf zu rechnen.

Aus Sicht der Regierung sind die **negativen Folgen und Risiken einer Nicht-Realisierung des ERP-Projektes nicht verantwortbar**. Erste Vorbereitungen für die Folgeetappen ERP werden

deshalb in den Monaten Januar bis Mai 2010 so getroffen, dass das Projekt mit Zustimmung des Landrates umgehend gestartet werden kann und der Schwung, welcher mit dem Projekterfolg ERP in der Verwaltung hat erreicht werden können, nicht abgebremst wird.

1. Ausgangslage

1.1. Einleitung

Mit der ersten Etappe des Projektes ERP wurden die bestehenden Systeme:

- für das Finanz- und Rechnungswesen **CS/2**,
- für den Personalbereich **HR Access**,
- und für die Leistungserfassung **Projekto**

mit der Software von SAP abgelöst. Der Landrat hat dieser Vorlage im Jahr 2007 zugestimmt. Die eigentliche Umsetzung des Projekts begann im Mai 2008 mit dem Projektkickoff und wird im April 2010 abgeschlossen. Dieses Projekt stand im Zeichen der notwendigen gewordenen Ablösung der bestehenden Systeme.

Der vorgesehene und in der damaligen Landratsvorlage festgelegte Projektumfang wurde vollumfänglich realisiert. Es wurden zudem viele zusätzliche, ursprünglich nicht eingeplante, aber prioritäre Anforderungen abgedeckt. Dies sind beispielsweise ein Business Warehouse für ein verbessertes Reporting, eine dezentrale Budgetierungslösung, eine Portalanwendung mit einem InfoCockpit für Führungskräfte, oder ein Webshop für die Vereinfachung der Bestellabwicklung bei der Schul- und Büromaterialverwaltung.

In den Spitälern sind nach wie vor eigene Betriebswirtschaftslösungen im Einsatz.

Neben dem Systemaufbau wurden auch die fachlichen Grundlagen im Finanz- und Personalwesen neu konzipiert. Neu werden beispielsweise im Finanzwesen die Standards des harmonisierten Rechnungsmodells (HRM II) angewandt oder neu eine Anlagenbuchhaltung geführt und die Güterordnungsgemäss abgeschrieben. Auch das betriebliche Rechnungswesen wurde entsprechend den neuen Vorgaben in den Dienststellen aufgebaut. Auch im Personalwesen wurden neue fachliche Standards wie beispielsweise die Personalkostenplanung oder das Organisationsmanagement entwickelt und umgesetzt.

Auch organisatorisch wurden bereits einige Bestrebungen zur effizienteren Abwicklung der Geschäftsprozesse umgesetzt. In den Direktionen wurden teilweise so genannte Shared Service Centers für Finanzen aufgebaut.

Die SAP-Informatiksysteme werden bei den Zentralen Informatikdiensten (ZID) betrieben.

Die Rahmenbedingungen des Projektes haben dazu geführt, dass die Projektlaufzeit in Bezug auf die Vorhabensgrösse sehr kurz war. Oberste Zielsetzung war, die bestehende Funktionalität basierend auf den neuen fachlichen Anforderungen auf die neue Plattform zu überführen. Optimierungen in Prozessabläufen konnten nur wo innerhalb dieser kurzen Zeit möglich erreicht werden. Trotz vieler, zusätzlich realisierten Anforderungen musste eine Vielzahl weiterer Verbesserungen zurückgestellt werden.

Im Rahmen einer Projektplanung wurden nun diese Anforderungen zusammengetragen, priorisiert und zu sinnvollen Ausbaupaketen gebündelt.

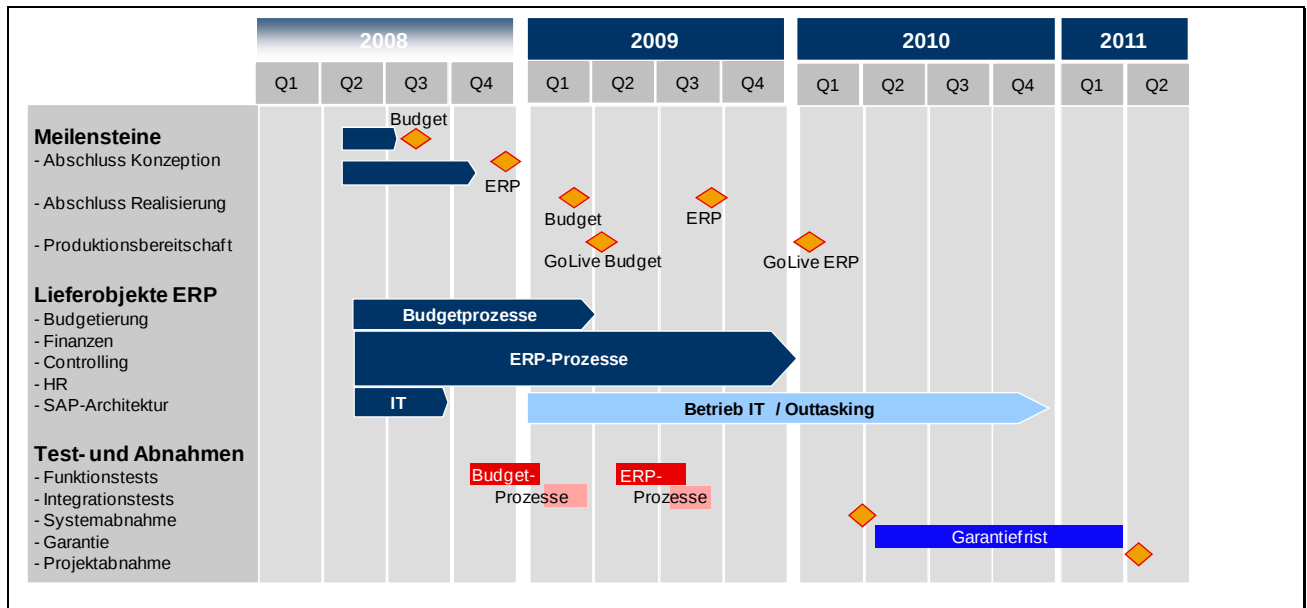
1.2. ERP-Projekt (Etappe 1)

1.2.1. Allgemeines und Projektplanung

Die erste Etappe des Projektes ERP wurde mit dem Kickoff im Mai 2008 gestartet. Nach der vorgegebenen Projektmethode von Hermes wurden die verschiedenen Projektphasen abgewickelt. Mit

der Inbetriebnahme der Budgetierungsprozesse im April 2009 wurde die SAP-Plattform zum ersten Mal genutzt.

Der Hauptteil der ERP-Prozesse wurde jedoch per Januar 2010 in den produktiven Betrieb genommen. Nachfolgend die Planungsübersicht des Projektes ERP (1. Etappe):

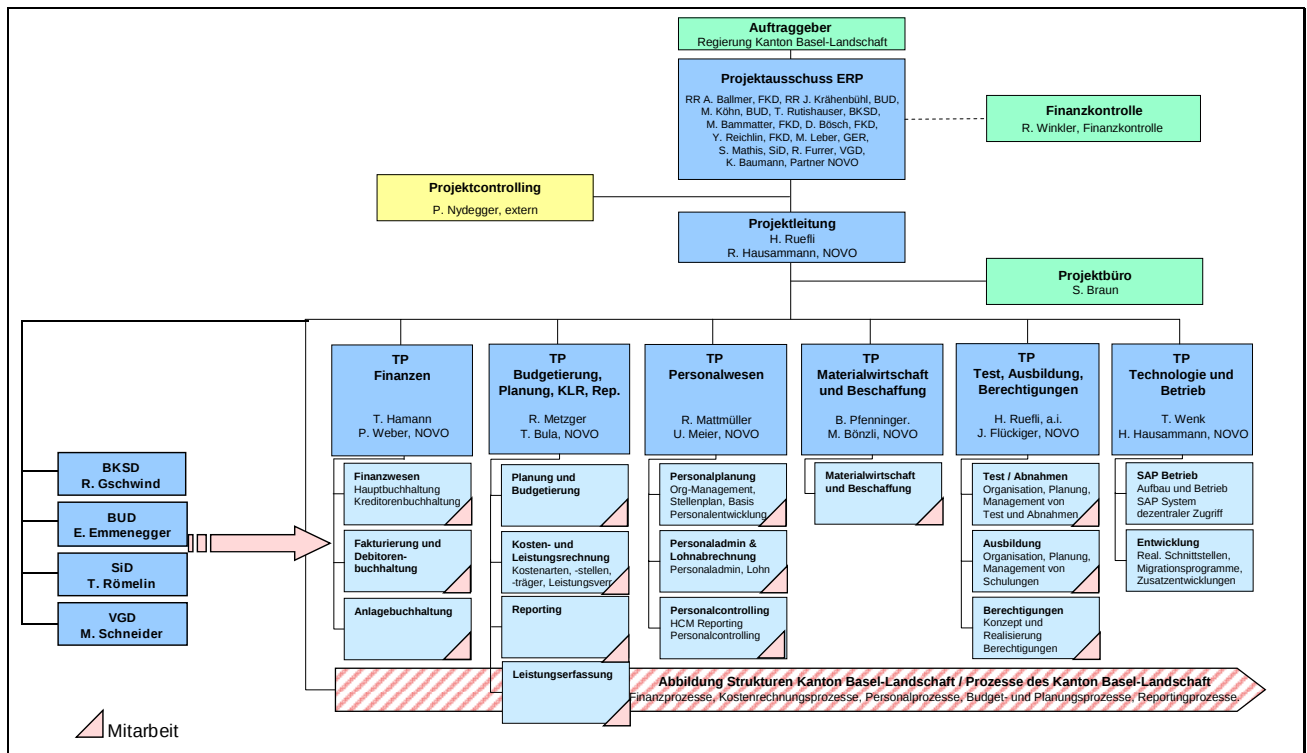


Abb/Tab 1: Projektplan ERP

1.2.2. Projektorganisation

Die Projektorganisation wurde einerseits aus Sicht der zuständigen Fachthemen und andererseits aus Sicht der Direktionen aufgebaut. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Direktionsvertreter primär die Anforderungen der Direktionen im Fokus hatten. Zudem nahmen diese Teilprojektleiter eine zentrale Rolle bei der organisatorischen Umsetzung der neuen Prozesse wahr.

In den einzelnen Projektteams stellten die Fachämter die Teilprojekt- und Teamleitungen. Daneben nahmen so genannte Super-User der Direktionen bei der Gestaltung der neuen Lösung ihre Verantwortung wahr.



Abb/Tab 2: Projektorganisation Projekt ERP

1.2.3. Umfang und Ergebnisse

Der Projektumfang der ersten Projektetappe wurde mit der [Landratsvorlage](#) vom 10.12.2007 festgelegt. Die geforderten Ergebnisse konnten allesamt abgenommen werden. Nachfolgend sind die wichtigsten aufgeführt:

- Ablösung der bestehenden Lösung im Finanzwesen (Wilken CS/2)
- Ablösung der bestehenden Lösung im Personalwesen (HR Access)
- Einführung von SAP in den Bereichen Finanzen, Controlling, Personalwesen und Materialwirtschaft.
- Anbindung der wichtigsten Umsysteme mittels elektronischer Schnittstelle.
- Aufbau der Betriebsorganisation bei den zentralen Informatikdiensten (ZID) der Finanz- und Kirchendirektion.
- Ausbildung der Benutzerinnen und Benutzer
- Bereitstellung der verschiedenen Software-Funktionen, Reports etc. unter Berücksichtigung des Berechtigungswesens für rund 2500 Anwenderinnen und Anwender

1.2.4. Im Rahmen des Projektkredits zusätzlich fertiggestellte Ergebnisse

Gegenüber dem ursprünglichen Projektrahmen wurden einige Ergebnisse zusätzlich fertiggestellt. Diese Anforderungen entsprachen Änderungen oder Priorisierungen von Bedürfnissen gegenüber der ursprünglichen Ist-Aufnahme im Jahre 2005 bzw. 2006. Folgende grösseren Teile seien an dieser Stelle erwähnt:

- Aufbau eines zentralen Data Warehouses zu verbesserten Reportingzwecken
- Aufbau eines Portals für die Optimierung des Zugriffs auf verschiedenartigste Datenquellen und Funktionen
- Realisieren eines Webshops für die Schul- und Büromaterialverwaltung zur Vereinfachung der Bestellabwicklung

- Anbindung zusätzlicher Umsysteme
- Aufbau eines so genannten InfoCockpits zum verbesserten Zugriff auf Berichte und Reports für Führungskräfte und dezentrale Stellen
- Ablösung der bestehenden Leistungserfassungskomponente „Projekto“ und Einführung der SAP-Leistungserfassung

1.2.5. Prozessoptimierung

Im Rahmen der ersten Projektetappe galt insbesondere aufgrund der sehr knappen Einführungszeit von 19 Monaten die Hauptpriorität der notwendig gewordenen Ablösung der bestehenden Systeme sowie der Anpassung auf die fachlichen Vorgaben von HRM 2.

Daneben wurden wo möglich bereits Prozessoptimierungen initiiert und umgesetzt. So konnte beispielsweise der angemeldete Bedarf an Buchhaltungsnutzern stark reduziert werden. Die Direktionen setzten die Vorgaben der Projektleitung um und bildeten Verarbeitungszentren (Shared Service Centers). Damit wurde erreicht, dass die vielen kleinen Pensen welche Personen zur Abwicklung von Buchhaltungsaufgaben hatten, zusammengefasst werden konnten.

Noch konnten aber wesentliche Optimierungen nicht realisiert werden. Dazu fehlt insbesondere die Möglichkeit des Scannings von Belegen und das Abwickeln der Prozesse mittels Workflow.

1.2.6. Ausbildung

Der Ausbildung wurde in vergangenen Projekten im Kanton Basel-Landschaft zu wenig Bedeutung beigemessen. Diesen Aspekt prägte sowohl die Planung als auch die Umsetzung der Ausbildungsmassnahmen.

Im Projekt ERP wurde die Ausbildung professionell aufgebaut. In 119 Kursen wurde das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen sowie das Abwickeln der neuen Prozesse mit dem SAP-System vermittelt.

Insgesamt wurde die Ausbildung gut bis sehr gut bewertet. Generell beurteilten die Teilnehmenden die Kursdauer als knapp. Dies muss insbesondere auch in Zusammenhang mit der grossen Menge neuer Funktionen, der höheren fachlichen Anforderungen an die Anwendenden sowie den Ausbildungsstand derselben gesehen werden.

1.2.7. Zielerreichung erste Projektetappe

Die gesteckten sehr hohen Projektziele konnten erreicht werden. Die qualitativen Anforderungen wurden durch die Reviews und Abnahmen im Projekt jeweils bestätigt.

Die eingeführten Neuerungen hatten Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation der Kantonalen Verwaltung. Der Change-Prozess wird nun im Betrieb weiter umgesetzt, so dass der gesamte Nutzen nach einer notwendigen Konsolidierungsphase spürbar sein wird.

Die Termine wurden eingehalten und der Projektkredit von 13 Millionen CHF wird nicht überschritten. Die Schlussarbeiten des Projekts werden bis Juni 2010 dauern und sind in der Projektkalkulation berücksichtigt worden.

2. Zielsetzungen

Mit der zweiten Etappe des Projekts ERP will die **Regierung für den Kanton Basel-Landschaft** folgende Ziele in den Bereichen Finanzwesen, Personalwesen und Logistik (Materialverwaltung) erreichen:

2.1. Strategisch-organisatorische Ziele (Governance)

- Weitere Effizienzsteigerung in den betriebswirtschaftlichen Prozessabläufen
- Reduktion der aktuell über 90 bestehenden Umsysteme
- Verbesserung der Unterstützung der Verwaltungstätigkeit

2.2. Wirtschaftlichkeitsziele

- Optimierung des Ressourceneinsatzes in betriebswirtschaftlichen Prozessen
- Erarbeitung von Vorschlägen zu Handen der Regierung zur effizienten Bearbeitung der ERP-Prozesse und damit Realisierung vorhandener Einsparungspotentiale.
- Nutzung bestehender SAP-Funktionalität zur Verringerung der Systemvielfalt und damit der Betriebskosten insgesamt.
- Reduktion der Vielfalt im Bereich Formularwesen und damit Senkung versteckter künftiger Betriebskosten.

2.3. Systemziele

- Reduktion der Medienbrüche mit Umsystemen
- EDV-technische Prozessunterstützung im Bereich der Belegverarbeitung durch Scanning und Workflowmanagement
- Anbindung weiter existierender wichtiger Umsysteme über elektronische oder periodisch frequentierte Schnittstellen.

2.4. Qualitätsziele

- Durch Prozessverbesserung ist eine Steigerung der Prozessqualität und der Durchlaufgeschwindigkeit von Prozessen zu erreichen.
- Durchsetzung von Standards im ERP-Bereich.
- Verbesserte Auskunftsbereitschaft in den Bereichen Personal und Kreditoren durch Reduktion redundanter Dokumentensammlungen.

3. Massnahmen zur Erreichung der Zielsetzung: Der Masterplan ERP-Projekt (Etappe 2)

3.1. Projektrahmen

Im Rahmen der Folgeetappen ERP soll das Fundament welches gelegt wurde ausgebaut werden. Zusammengefasst bilden folgende Bereiche den Rahmen der Erweiterungen:

- ...weitere **organisatorische Optimierungen** durch Zusammenfassung von Tätigkeiten in die Dienstleistungszentren und in der Abwicklung der Support- und Betriebsprozesse.

- **...Verbesserung in den Verarbeitungsprozessen** und damit Steigerung der Effizienz. Beispielsweise durch das Scanning von Dokumenten und die Prozessverarbeitung mittels Workflow.
- ...Umsetzung der Konzepte zur **verbesserten finanziellen Steuerung des Kantons Basel-Landschaft** im Bereich der externen Rechnungslegung zu Handen des Landrats sowie im Bereich der Planung und der Erwartungsrechnung.
- **...Realisierung zwischenzeitlich notwendiger Funktionen sowie die Weiterentwicklung der ERP-Lösung** welche nicht mit dem Projekt ERP realisiert werden konnten und nicht im Projektumfang gewesen sind.
- ...weitere Ablösung oder Anbindung von **vorhandenen Umsystemen**.
- ...weitere **Standardisierung** durch einheitliche Anwendung von Prozessen, Funktionen und Reports.

Die Folgeetappen ERP stellen somit eine Erweiterung der kantonalen Plattform im Finanz- und Personalwesen sowie in der Logistik (Materialverwaltung) dar. Der Erfolg welcher mit dem Einführungsprojekt realisiert wurde, bildet die Basis für eine weitere Optimierung der Situation sowie Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Verwaltungstätigkeit.

3.2. Aufgaben und Ergebnisse

Nachfolgend werden wichtige Teile der Folgeetappen dargestellt.

3.2.1. Organisatorische Optimierungen und Anpassungen

Während der Hauptetappe des Projektes ERP konnten organisatorische Optimierungen dort erzielt werden, wo die kurze Projektlaufzeit es erlaubte und die notwendigen Projektressourcen vorhanden waren. Es ist aber aufgrund der aktuellen Situation sinnvoll weitere Optimierungen zu vollziehen. Darunter werden folgende Aspekte verstanden:

- Zusammenfassung von Tätigkeiten in die Dienstleistungszentren
- Standardisierte Abwicklung der Support- und Betriebsprozesse

Die Neuorganisation und Überführung der Staatsanwaltschaft in die Sicherheitsdirektion macht es unumgänglich die neuen Strukturen und Abläufe in den SAP-Systemen zu ändern. Davon betroffen sind das Finanzwesen, das Controlling sowie das Personalwesen. Organisatorisch ist es vorgesehen, die betriebswirtschaftlichen Prozesse zentral beim Generalsekretariat der SID zu verarbeiten.

In der ersten Etappe des Projektes ERP wurden in enger Zusammenarbeit mit der BKSD bei einer Pilot-Sekundarschule sämtliche ERP-Module eingeführt. Die BKSD erarbeitet mit diesem Pilotprojekt systematisch die Grundlagen für die flächendeckende Einführung bei den restlichen 18 Sekundarschulkreisen.

Im Rahmen der Etappe 2 wird die BKSD bei der Erarbeitung des Einführungskonzeptes für die Integration der Sekundarschulen unterstützt.

Die BKSD wird die vollständige Anbindung der Sekundarschulkreise an das Kantonale ERP System sowie die damit verbundenen gesamtorganisatorischen Massnahmen mittels einer separaten Vorlage dem Parlament unterbreiten.

3.2.2. Verbesserung in den Verarbeitungsprozessen

Scanning und Workflow (primär von Kreditoren- und Lieferantenrechnungen): Die dezentrale Organisation (auch örtlich) des Kantons Basel-Landschaft machte bereits vor der Einführung des Projekts ERP viele Prozesse schwierig und teilweise sehr ineffizient. Organisatorisch wurde mit der Zusammenfassung zu Dienstleistungszentren Einiges an Verbesserungen erzielt. Trotzdem bleibt die Notwendigkeit, Belege in der Verwaltung zwecks Kontierung und Ablage mehrfach zu verschicken, kopieren und bearbeiten. Dies muss zwingend mittels einer zeitgemässen Prozessunterstützung erfolgen. Zu diesem Zweck ist geplant, Belege zu scannen und den zuständigen Stellen via elektronischen Workflow zugänglich zu machen. Damit wird die Verarbeitung effizienter und kontrollierbar. Insbesondere im Bereich von Bauleistungen ist zu überprüfen, inwieweit die heutige Praxis im Umgang mit Unternehmerrechnungen zu ändern ist. Der Kanton erhält heute die Unternehmerrechnungen teils erst nach Prüfung durch Architekten und Ingenieure.

Dieser Aufgabenblock ist der umfangreichste und zieht sich über beide Folgeschritte. Es ist geplant als erstes eine Pilotimplementierung bei der Bau- und Umweltschutzdirektion sowie bei der FKD zu realisieren. Aufgrund dieser Erfahrungen werden die Prozesse in den restlichen Direktionen ebenfalls umgesetzt. Es wird angestrebt, möglichst wenige Rechnungseingangsstellen fest zu legen und damit einen hohen Effizienzgewinn zu erreichen.

Spesenbelege: Der Spesenprozess wird aktuell durch mehrfache manuelle Erfassung und durch mehrfachen Versand von Dokumenten sehr ineffizient abgewickelt. Dieser Prozess soll ebenfalls online zur Verfügung gestellt werden, so dass die Daten mittels Workflow verifiziert, bewilligt und abgelegt werden können.

Lager SBMV: Optimierung der Prozesse rund um die Lagerbearbeitung durch Einsatz mobiler Geräte und Barcodes. Dabei kann der sonst notwendige Ressourcenbedarf für die Abwicklung der Aufträge beim SBMV abgewendet werden.

Weitere Prozessverbesserungen: Nachfolgend ist ein Auszug im Bereich der Prozessverbesserungen erwähnt. Hier geht es nicht um Funktionen (diese sind im ERP realisiert), sondern um die Steuerung der gesamten Prozesskette (End-to-End). Die Liste ist nicht abschliessend.

- Optimierte Abrechnung von sporadischen Entschädigungen (z.B. Richter und Dolmetscher, Kommissionen, Experten)
- Elektronische Erfassung und Weiterleitung von Unfallmeldungen
- Arbeitsvertragserstellungs-Prozess

3.2.3. Verbesserte finanzielle Steuerung des Kantons Basel-Landschaft

Externe Berichterstattung: Die heutigen Planungsberichte sowie die Berichterstattung zu Händen des Parlamentes sind nicht mehr zeitgemäss. Der Regierungsrat hat den Handlungsbedarf erkannt und dem Landrat Vorschläge betreffend Optimierung der Planungsinstrumente und des Berichtswesens des Kantons Basel-Landschaft zum Beschluss unterbreitet.

Hinsichtlich Jahresplanung und Jahresbericht ist zu bemerken:

- Für die Berichterstattung werden Inhalte und Kommentare/Texte zusammengeführt.
- Die Inhalte der Berichte müssen dezentral (Direktionen/Dienststellen) erarbeitet und danach zentral zu einem Dokument zusammengeführt werden.
- Heute werden die Inhalte zentral erstellt und dann für die Kommentierung per Mail an die Beteiligten versandt. Dieser Prozess ist nur schwer kontrollierbar.
- Die Zusammenführung aller Inhalte, Kommentare und Texte zu einem Druckerzeugnis stellt einen grossen administrativen/organisatorischen Aufwand dar.

- Die Kommentare/Texte stehen nicht in auswertbarer Form für andere Berichte zur Verfügung.

Zielsetzung dieses Aufgabenblockes

- Unterstützung des Planungsprozesses
- Nachhaltigkeit: Erstellen einer generischen Lösung, welche auch für künftige Anforderungen der gleichen Art verwendet werden kann
- Wiederverwendbarkeit: Texte/Kommentare müssen so abgelegt werden, dass sie für beliebige Auswertungen zur Verfügung stehen und zentral verwaltbar sind
- Flexibilität: Schlussredaktion in Word

Erwartungsrechnung und Detailplanung: Um den Prozess der Erwartungsrechnung zu optimieren und qualitativ zu verbessern wird das bestehende Instrument der Planung erweitert. Ebenso wird im Bereich der Budget-Detailplanung eine Erweiterung realisiert, welche es erlaubt die Kostenstellenplanung zu verfeinern. Damit kann ein heute bei der Polizei im Einsatz stehendes System definitiv abgelöst werden.

Ausbau des InfoCockpits: Bereits mit dem Projekt ERP wurde im InfoCockpit eine Vielzahl von Berichten zur Verfügung gestellt. Die Arbeiten rund um das InfoCockpit wurden zusätzlich in den Projektumfang des Projekts ERP aufgenommen, es konnten aber nicht sämtliche Bedürfnisse realisiert werden. In diesem Aufgabenblock geht es darum die offenen Anforderungen zu realisieren und die gemachten Erfahrungen der ersten Betriebsmonate in die Weiterentwicklung einfließen zu lassen.

3.2.4. Realisierung neuer notwendiger Funktionen

Seit der Anforderungserhebung in den Jahren 2005 und 2006 und der darauf basierten Hauptetappe ERP hat sich die Notwendigkeit einer Vielzahl von weiteren Funktionen gezeigt. Einige konnten noch während der Hauptetappe ERP mittels Change Request umgesetzt werden. Andere wurden zurückgestellt. Folgende sind hier beispielhaft erwähnt:

- Anbindung an das neue Archivsystem und Scanning lohnrelevanter Belege
- Einführung Materialwirtschaft bei der Polizei sowie dem Amt für Militär und Bevölkerungsschutz
- Veranstaltungsmanagement (Learning Solution)
- Die Obligoerfassung im Baubereich (mit Prüfung von Baukostencontrolling)
- Aufnahme des Anlagespiegels in das Staatsreporting (Business Warehouse)
- Diverse Entwicklungen im Bereich der Auftragsabwicklung
- Überprüfung einer Einführung eines elektronischen Personaldossiers
- Überprüfung und allenfalls Ablösung Informatikplanung
- Dolmetscherabwicklung

3.2.5. Ablösung oder Anbindung vorhandener Umsysteme

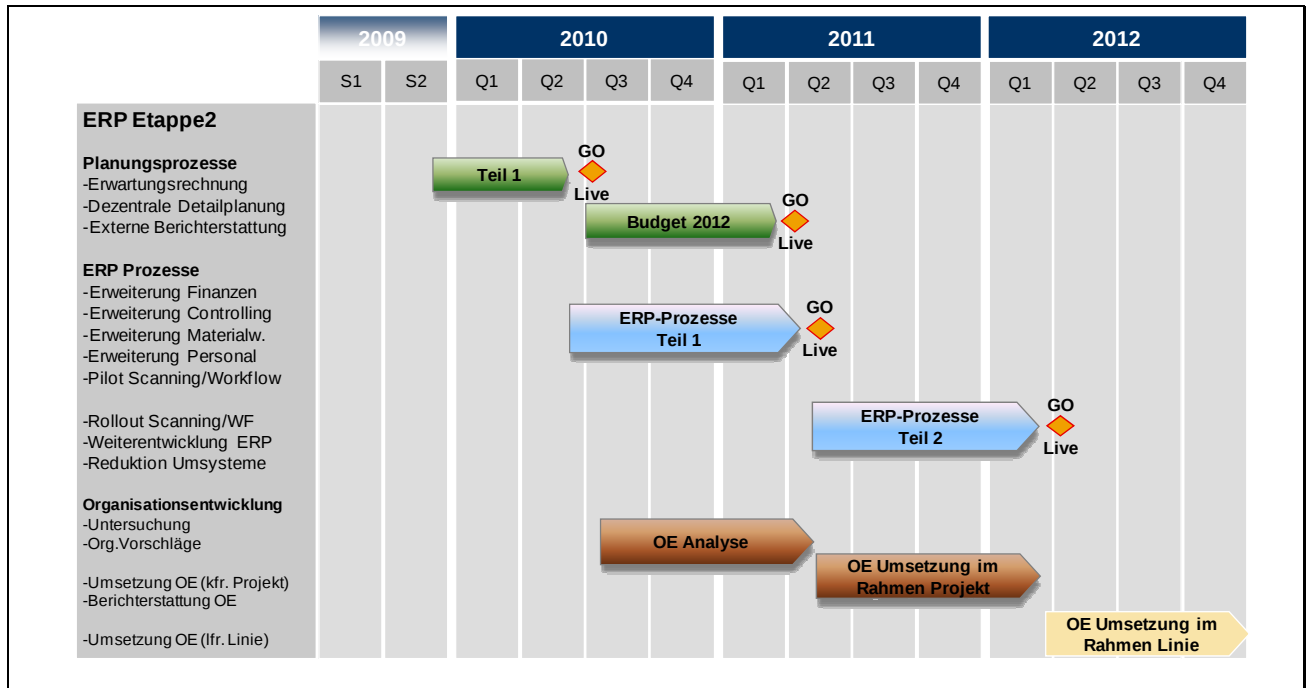
Bereits zur Startphase der Hauptetappe ERP hat sich gezeigt, dass entgegen der ursprünglichen Analyse rund 40 weitere Umsysteme im Umfeld der Finanz- und Personalprozesse im Einsatz stehen. Es konnten lediglich wenige dieser Umsysteme vertieft analysiert werden. Man hat sich darauf beschränkt elektronische Anbindung dort zu realisieren, wo dies wirtschaftlich vertretbar und auch zeitlich realisierbar war.

Aus Sicht des Betriebs- und Wartungsaufwandes und aufgrund von qualitativer Anforderungen muss dieser Bereich in den Folgeetappen vertieft analysiert und der Zustand verbessert werden.

Bestehende Umsysteme sollen prinzipiell nur noch dort aufrechterhalten werden, wo die Anforderungen mit der SAP-Lösung nicht erfüllt werden können oder das Mengengerüst es wirtschaftlich zulässt (z.B. Steuerlösung).

In diesem Aufgabenblock soll auch die Ablösung der Zeiterfassungssysteme (Presento) überprüft und allenfalls mittels eines Piloten mit der vorhandenen SAP-Lösung ersetzt werden.

3.3. Vorgehen, Meilensteine und Termine



Abb/Tab 3: Masterplan ERP-Projekt (Etappe 2)

Das Projektvorgehen basiert auf der **Projektmethodik „Hermes“**. Es entspricht dem Masterplan in Kapitel 3 in Abb/Tab 3: Dringende und prioritäre Aspekte der Folgeetappe 1 wurden bereits im Rahmen des Projektes ERP gestartet und finanziert. Diese Funktionalitäten werden im Frühjahr 2010 für den Budgetprozess 2011 in Betrieb genommen. Bei den Übrigen Teilen der Folgeetappen werden die Phasen entsprechend der bisherigen Planung durchlaufen und die Ergebnisse jeweils mittels Review abgenommen.

Anstelle der Hermes-Phase Einführung wird eine Phase Produktionsvorbereitung und eine Phase GoingLive&Support geplant. Damit wird dem heiklen Moment der Überführung in den Betrieb ausreichend Augenmerk beigemessen. Nachstehend die Gegenüberstellung der beiden Phasenmodelle:

Phasen HERMES	Phasen ERP-Projekt (Etappe 2) Kanton Basel-Landschaft
Initialisierung	Initialisierung
Voranalyse	entfällt aufgrund umfangreicher Vorkenntnisse aus dem ERP-Projekt Etappe 1
Konzept	Konzeption (Business Blueprint)
Realisierung	Realisierung
Einführung	Produktionsvorbereitung
-	GoingLive & Support

Abb/Tab 4: Phasenmodell ERP-Projekt (Etappe 2)

Nachfolgend sind die **wichtigsten Meilensteine** unter der Annahme, dass die Landratsvorlage im zweiten Quartal 2010 gutgeheissen wird, aufgeführt:

Meilenstein	Termin
ERP Prozesse Teil 1	
Initialisierung (über Kredit Projekt ERP finanziert)	31.5.2010
Abschluss Konzeption	31.10.2010
GoingLive	30.4.2011
ERP Prozesse Teil 2	
Initialisierung	30.11.2010
Abschluss Konzeption	30.9.2011
GoingLive	30.4.2012
Planungsprozesse	
Umsetzungskonzept für Budgeterstellung 2012	30.9.2010
Produktivsetzung für Budgeterstellung 2012	30.4.2011
Organisationsentwicklung	
Analysebericht und Organisationsvorschläge	30.4.2011
Umgesetzte Organisationänderungen	31.3.2012

Abb/Tab 5: Meilensteine ERP-Projekt (Etappe 2)

3.4. Projektorganisation und Change Management

Aufgrund der guten bisherigen Erfahrungen und dem aufgebauten Wissen wird beabsichtigt, in der Projektleitung die heutige Projektstruktur beizubehalten (siehe Kapitel 1.2.2. Abb/Tab 2:). **Auftraggeber und oberstes Entscheidungsgremium ist weiter der Regierungsrat** des Kantons Basel-Landschaft. Er delegiert seine Aufgaben an den Projektausschuss, welcher sich aus 2 Mitgliedern des Regierungsrates, Vertretungen der Generalsekretärenkonferenz und den Leiterinnen der Finanzverwaltung und des Personalamtes zusammensetzt.

Die Projektleitung wird weiter durch einen internen (Kanton Basel-Landschaft) und einem externen Projektleiter besetzt und von einem ständigen Projektbüro unterstützt. Die Teilprojektleitungen werden jeweils von einem internen Mitarbeitenden und einem externen Mitarbeitenden wahrgenommen. Die **Direktionen sind in allen Teilprojekten repräsentativ vertreten**. Daneben nehmen zusätzlich die Teilprojektleiter der Direktionen im Sinne einer Matrixorganisation die Umsetzungs- und Koordinationsaufgaben für die jeweilige Direktion wahr.

Das vom externen Dienstleister und dem Kanton Basel-Landschaft **unabhängige externe Projektcontrolling** wird weitergeführt.

Die Funktionen und Aufgaben aller Gremien und Rollen sind im Projekthandbuch ERP definiert, welches gemäss Hermes aufgebaut ist.

Der Kommunikation und dem Change-Management wird erneut höchste Bedeutung beigemessen. Die Information wird einerseits von der Projektleitung direkt an interessierte Anspruchsgruppen, andererseits aber auch durch regelmässige Information über die Linienverantwortlichen erfolgen. Für die Informationsverbreitung werden bestehende Kommunikationsmittel genutzt (Präsentationen vor Mitarbeitenden, Intranet-Einträge, Newsletter und BL Info). Eine strukturierte Information ist wie bisher auch gegenüber der Finanzkommission mindestens im Jahresrhythmus geplant.

3.5. Sicherheit und Risikomanagement

3.5.1. Erfüllung der Sicherheits- und Datenschutzanforderungen

Dem Thema Sicherheit wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die **gesetzlichen Vorgaben sowie die technischen und betrieblichen Anforderungen** werden in der Konzeptionsphase mit verschiedenen Hilfsmitteln definiert (Berechtigungskonzept, organisatorische Weisungen, periodische Kontrollen, usw.) und in der Umsetzung erfüllt (inkl. Schulung der Sicherheitssensibilisierung). Erfahrungen aus dem abgeschlossenen Projekt werden einbezogen und Massnahmen daraus umgesetzt. Während der Projektarbeit werden die kantonal verantwortlichen Stellen miteinbezogen, so dass zum Beispiel die Anforderungen des Datenschutzes und der Revision umfassend in das Projekt einfließen.

3.5.2. Umgang mit Projektrisiken

Die Projektrisiken der Folgeetappen sind in der Dimension nicht mehr vergleichbar mit den Risiken des Hauptprojekts. Trotzdem werden die Risiken im Rahmen der Initialisierungsphase erneut qualifiziert und bewertet. Die Risiken werden in folgenden 8 Bereichen überwacht:

1. Projektorganisation
2. Finanzielles
3. Change Management
4. Umfeld / Machtpromotoren
5. Personelles
6. Auftrag und Zielsetzung
7. Technik
8. Rechtliches

Aus Sicht der Regierung wie auch aus Sicht des externen Projektpartners sind die Risiken für den Kanton Basel-Landschaft **tragbar**. Diese Aufgabe wird durch das externe Projektcontrolling unterstützt.

3.6. Ausblick

Die Erhebung von Anforderungen wurde Ende 2009 abgeschlossen und in dieser Vorlage eingearbeitet. Weitere Bedürfnisse werden nach Abschluss des ERP-Projekts (Etappe 2), soweit deren Umsetzung wirtschaftlich vertretbar ist oder deren Notwendigkeit aufgrund neuer gesetzlichen Anforderungen gegeben ist, beantragt.

4. Auswirkungen

4.1. Finanziell

4.1.1. Einmalige Kosten der Folgeetappen (bis 30.4.2012)

Folgende **budgetwirksamen Gesamtkosten** fallen im Rahmen des Projektes an:

Einmalige Kosten	2010	2011	2012	Total in CHF	Bemerkungen
Zentrale IT	100'000	150'000	50'000	300'000	Scanning Infrastruktur, punktuelle HW-Erweiterung
SW Lizenzen	250'000	250'000	50'000	550'000	Erweiterung der Lizenzen im Bereich Leistungserfassung, Reporting, Berichterstattung
Dienstleistungen	1'750'000	2'400'000	720'000	4'870'000	PL, Beratung, Konzeption, Customizing, Schulung inkl. Schnittstellen zu Umsystemen
Projektcontrolling	25'000	50'000	15'000	90'000	Fortführung des Mandats
Zwischentotal direkte Projektkosten	2'125'000	2'850'000	835'000	5'810'000	
Sicherheitsreserve 10 %				560'000	berechnet von direkten Projektkosten
Interne Verstärkung für die Entlastung der Projektmitarbeitenden	180'000	360'000	90'000	630'000	durch zeitlich limitierte Massnahmen
Total Projektkosten	2'305'000	3'210'000	925'000	7'000'000	Summen der Projektkosten sowie der Reserve

Abb/Tab 6: Budgetwirksame Kosten im Verpflichtungskredit

4.1.2. Dienstleistungskosten

Die Dienstleistungskosten verteilen sich wie folgt auf die Themengebiete:

Bereich	Kosten
Projektmanagement	645'000
- Projektleitung	
- Studien (Zeiterfassung, Baukostencontrolling, Informatikplanung)	
- Organisationsentwicklung, Begleitung Einsparungen	
Finanzen	1'190'000
- Weiterentwicklung Finanzen	
- Scanning / Workflow	
- Reduktion Umsysteme	
TP Controlling	765'000
- Planungslösung / Ext. Berichterstattung	
- Erweiterung KLR und Planning	
- Weiterentwicklung Reporting	
TP Personalwesen	1'160'000
- HR-Prozesse (Spesen, Vertrag, Unfall)	
- Weiterentwicklung HR-Admi / Org.Mgt.	
- Learning Solution (Kursmanagement)	
TP Materialwirtschaft, Beschaffung	530'000
- Erweiterung Logistik (SMBV)	
- Neueinführung Logistik (Polizei, AMB)	
TP Ausbildung, Test Berechtigungen	140'000
- Ausbildung	
- Berechtigungen	
TP Technik und Betrieb	440'000
- Basisinfrastrukturarbeiten (Archiv, Scanning, etc.)	
- Schnittstellen (inkl. Umsystemanpassungen)	
Total	4'870'000

Abb/Tab 7: Aufteilung der Dienstleistungskosten nach Themengebieten

Die nötige Server-Hardware, Server-Betriebssysteme und Datenbanken wurden von den **ZID beschafft**. Diese Infrastruktur muss punktuell ergänzt werden (Scanning). Für das Kommunikationsnetzwerk und die benutzerseitigen Arbeitsplätze sind keine zusätzlichen Ausbauten nötig.

Die geplanten Ausgaben wurden im Budget 2010 sowie im Rahmen der Finanzplanjahre 2011/2012 berücksichtigt. Bei der Budgeteingabe 2010 wurde mit einem Start der Folgetappen im April 2010 ausgegangen. Durch den nun verzögerten Projektstart verschiebt sich ein Teil des geplanten Finanzbedarf 2010 in die Folgejahre 2011 beziehungsweise 2012. Obige Kostenzusammenstellung berücksichtigt diesen Umstand. Somit wird die Rechnung 2010 um rund 500 Tausend CHF entlastet.

Generelle Bemerkung: Die Mehrausgaben werden zum einen Teil durch Entlastungen bei den Kosten aufgrund der Prozess- und Organisationsoptimierungen finanziert, zum anderen Teil durch eine Erhöhung der Staatsverschuldung. Das Budget 2010 und die Finanzplanung zeigen, dass alle vorgesehenen Mehrausgaben im Jahr 2010 zu einer Erhöhung des Defizits in der Erfolgsrechnung führen werden.

4.1.3. Zusätzliche Betriebskosten ab 1.1.2012

Die gegenüber der Landratsvorlage aus dem Jahre 2007 in Sachen ERP zusätzlichen **jährlichen externen Betriebskosten** werden ab 1.1.2012 wie folgt geschätzt:

Betriebskosten	Betrag CHF	Empfänger	Bemerkungen
SW-Lizenzen	110'000	Div.	17-22 % der rabattierten Investitionssumme; bei SW
Outtasking	100'000	NOVO	Unterstützung ZID
Externer Applikations-Support	150'000	NOVO	
Total externe jährliche Betriebskosten	360'000		

Abb/Tab 8: Jährliche externe Betriebskosten

Insgesamt stehen für den Endausbau des Betriebs ca. 13 Mitarbeitende im Einsatz. Darin eingerechnet sind auch alle dezentralen fachlichen Ansprechstellen für die Anwendenden enthalten. Ebenfalls enthalten ist im Bereich Logistik und ZID eine zusätzliche Stelle. Zwischenzeitlich wird es notwendig sein diese Stellen zusätzlich aufzubauen bevor diese durch organisatorische Massnahmen kompensiert werden.

Die Betriebskosten (Lizenzen und Personal) während des Projektes sind in der laufenden Rechnung berücksichtigt.

Der Aufbau für die professionelle Struktur der Betriebsorganisation wird durch Entlastungsmassnahmen im Bereich der Nutzung der Shared Services Finanzen kompensiert. Es wird zudem davon ausgegangen, dass der Stellenetat insgesamt reduziert werden kann. Eine Darlegung der Gesamtkostensituation wird im Rahmen der Etappe 2 erarbeitet und dargelegt.

4.2. Rechtlich

Rechtlich ergeben sich keine Auswirkungen.

4.3. Personell

4.3.1. Externer Personal-Ressourcenbedarf

Die externen Personalressourcen für die ERP-Einführung werden von der Firma NOVO gestellt. Hinzu kommen externe Personalressourcen für

- das externe Projektcontrolling.
- allfällige einzukaufende Leistungen der Umsystemlieferanten (z.B. für Anpassungen von Schnittstellen und Funktionstests).

4.3.2. Interner Personal-Ressourcenbedarf

Die Hauptetappe des Projekts ERP hat gezeigt, dass die Direktionen generell über sehr knappe Ressourcen für Projektstätigkeiten verfügen. Dies muss insbesondere im Falle von geplanten oder ungeplanten Abwesenheiten durch geeignete Unterstützungsmassnahmen abgedeckt werden. Andernfalls ist die Verwaltung nicht in der Lage derartige Projekte in der notwendigen Qualität und mit den gesteckten Terminzielen umzusetzen. Deswegen wird für derartige Massnahmen ein entsprechender Budgetposten vorgesehen. Der geplante Entlastungsumfang wird mit Kosten von CHF 630'000.- beziffert.

Trotz dieser Abfederungsmassnahmen ist es unabdingbar, dass die Mitarbeitenden der Direktionen im Rahmen ihres ordentlichen Arbeitsverhältnisses am Projekt mitarbeiten. Diese Arbeiten werden durch Reduktion bzw. Prioritätensetzung in den Dienststellen über das ordentliche Budget abgewickelt.

4.4. Organisatorisch

Ein wesentlicher Bestandteil der Folgeetappen ist die Organisationsentwicklung rund um die betriebswirtschaftlichen Prozesse. Bereits mit dem Projekt ERP konnten eine Vielzahl von Optimierungen und Effizienzsteigerungen erreicht werden. Es ist allerdings auch festzustellen, dass in verschiedenen Bereichen Personal basierend auf dem erwarteten erhöhten Aufwand während der ersten Betriebsmonate aufgebaut wurde beziehungsweise die Effizienzgewinne noch nicht realisiert werden konnten.

Im Bereich der Organisationsentwicklung geht es nun darum Defizite festzustellen, Lösungsvarianten zu erarbeiten und sowohl die qualitativen als auch quantitativen Nutzenpotentiale zu dokumentieren. Diese Realisierung der Potentiale ist in der Zuständigkeit der Direktionen, wird aber im Rahmen der Folgeetappen durch die Projektleitung der Folgeetappen begleitet. Dazu wird der Ressourceneinsatz im gesamten Umfeld der hier tangierten Prozesse erhoben und so genannten Best-Practices gegenübergestellt.

Aus heutiger Sicht werden folgende Optimierungspotentiale beziehungsweise Effizienzsteigerungen in den betriebswirtschaftlichen Prozessen erkannt:

- weitere Zusammenfassung von Tätigkeiten in den Shared Service Centers
- schnellere Bearbeitung von Prozessen durch den Einsatz von ERP-Standardfunktionalität
- Reduktion von Prozessbearbeitungsstellen und Vereinfachung von Abläufen
- Standardisierung von Abläufen

Der technische Betrieb und auch der Support für Anwendende wurden im Rahmen des Projekts ERP aufgebaut. Erstmals wurde im Kanton Basel-Landschaft damit eine flächendeckende Organisation zur qualitativen Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Prozesse aufgebaut. Dazu wurden die notwendigen Stellen geschaffen. In einem weiteren Schritt geht es nun darum diese Organisation zu professionalisieren und damit die erwartete Wirtschaftlichkeit zu erreichen.

Besonders positiv zu erwähnen ist, dass die direktionsübergreifende Organisation in der Lage ist, die verschiedenartigsten Supportbedürfnisse abzudecken und diese auch im Sinne einer lernenden Organisation zum Nutzen aller Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Durch die zentrale Koordination und Steuerung des gesamten SAP-Umfelds können somit sowohl "konzernorientierte" als auch dezentrale Bedürfnisse auf Basis einer gemeinsamen Lösung realisiert werden. Dies ermöglicht eine laufende Qualitätssteigerung.

Die Organisationsentwicklung erfolgt in drei wesentlichen Schritten:

1. Untersuchung der Organisation sowie Erarbeitung von Organisationsvorschlägen und möglichen Einsparungs- und Optimierungspotentialen (inkl. Umsetzungsentscheid).
2. Umsetzung der Organisationsvorschläge welche bis Frühling 2012 realisiert werden können und durch das Projekt begleitet wird.
3. Umsetzung der Organisationsveränderungen welche erst nach dem Projektabschluss 2012 realisiert werden können und durch die Linie selbständig umzusetzen ist.

5. Erwägungen und Begründungen

5.1. Risiken bei Nichtrealisierung

Falls das Projekt nicht realisiert werden kann, sind **qualitative und quantitative Negativfolgen** zu erwarten. Die Tabelle gilt nicht als abschliessend.

Beschreibung der Negativfolge bei Nichtrealisierung	Auswirkung des Risikos
Optimierungen im Bereich der Shared Services können nicht umgesetzt werden.	Belege und Dokumente werden nach wie vor mehrfach kopiert, innerhalb der Kantonalen Verwaltung verschickt und abgelegt. Die Auskunftsbereitschaft und Prozesseffizienz ist schlecht.
Die Einsparung von Personal kann nicht erfolgen.	Keine Ressourceneinsparung
Strukturen welche im Rahmen des Hauptprojektes ERP nicht korrigiert und verbessert wurden bleiben bestehen.	Ineffiziente und fachlich knapp qualifizierte Ressourcen stehen im Einsatz.
Das ungenügende und aufwändige Formularwesen wird nicht vereinheitlicht.	Änderungen müssen mehrfach vollzogen werden. Der Auftritt bei Drucksachen aus dem ERP-System ist uneinheitlich und mangelhaft.
Die Anforderungen für die externe Berichterstattung können nicht umgesetzt werden.	Ein Teil der mit Landratsbeschluss 2010-033 beschlossenen Berichterstattung ggb. dem Parlament bleibt wie heute bestehen. Zudem bleiben die Kommentierungsprozesse mangelhaft und aufwändig.
Keines der Ziele von Kapitel 2 kann erreicht werden.	Diverse.
Der gewonnene "Spirit" in der Zusammenarbeit der Direktionen kann nicht fortgeführt werden.	Die vor dem Projekt teilweise sehr konflikträchtige Zusammenarbeit in der kantonalen Verwaltung wurde mit dem Projekt ERP deutlich verbessert. Diese Basis führt zu besseren Ergebnissen bei reduziertem Aufwand.

Abb/Tab 9: Risiken bei Nicht-Realisierung

Aus strategischer Sicht konnten **keine Positivfolgen einer Nicht-Realisierung** gefunden werden.

5.2. Wirtschaftlichkeit und Nutzen

5.2.1. Quantitative Betrachtung

Eine Erhebung der Wirtschaftlichkeit und Evaluation des Ressourceneinsatzes ist unmittelbar nach der Produktivsetzung der Hauptetappe ERP noch nicht sinnvoll gewesen. Es ist notwendig, die intensiven ersten Betriebsmonate in welchen aufgrund der neuartigen Prozesse, der neuen Funktionen und der neuen fachlichen Vorgaben tendenziell ein höherer Aufwand festzustellen ist, abzuwarten. Nach dem ersten Betriebsjahr lässt sich das Einspar- und Optimierungspotential deutlicher nachweisen beziehungsweise auch realisieren.

Im Rahmen des ERP-Projekts (Etappe 2) wird die Überprüfung des Ressourceneinsatzes und der bereits realisierten Einsparungspotentiale durchgeführt. Im Rahmen dieser Überprüfung soll nicht nur festgestellt werden, wo eine Effizienzsteigerung erzielt wurde, sondern auch wo noch weitere Optimierungen erzielt werden können. Mit der Vorlage wird dem Projekt der Auftrag erteilt, die Rea-

lisierung dieser Einsparungen bei den Direktionen zur Umsetzung in Auftrag zu geben und zu begleiten.

Aus heutiger Sicht wird davon ausgegangen, dass mit den Optimierungen welche im Rahmen der ERP Projekte vollzogen werden, eine deutliche Effizienzsteigerung möglich ist. Eine Zielsetzung des ERP-Projekts Etappe 2 ist es, die Einsparungen transparent zu machen und in der Zwischenzeit neu angefallenen Aufgaben darzustellen. Dabei wird möglich sein, dass, während an gewissen Stellen Personal abgebaut werden kann, an anderen Stellen solches aufgebaut werden muss. Wichtig bei dieser Betrachtung wird sein, die Einsparungen auch den gesteigerten Verarbeitungsmengen und der erhöhten Verarbeitungsqualität gegenüber zu stellen.

5.2.2. Qualitative Betrachtung

Eine umfassende Bewertung von qualitativen Betrachtungen mit quantitativen Werten ist nicht möglich. Deshalb wird an dieser Stelle nur auf qualitative Sichten hingewiesen, welche in der obigen Wirtschaftlichkeitsberechnung nicht ersichtlich sind:

- Mit dem ERP-Projekt (Etappe 2) werden **zahlreiche weitere organisatorische Verbesserungen** eingeführt. Damit wird insbesondere der transparenten Prozessabwicklung sowie einer optimaleren Datenverarbeitung besonderes Augenmerk geschenkt. Durch Zusammenfassung der Tätigkeiten können auch qualifiziertere Ressourcen eingesetzt werden. Es ist davon auszugehen, dass dadurch die Datenqualität erheblich verbessert werden kann.
- Die weitere Reduktion von Umsystemen wirkt sich auf die Qualität in den Prozessen aus und die Anforderungen aus Sicht IKS können besser abgedeckt werden.
- Die Anbindung weiterer Umsysteme welche nicht mit SAP abgelöst werden, erhöht die Qualität des Finanz- und Rechnungswesens. Daten werden nicht nur monatlich oder gar jährlich in das System übernommen, sondern sind rasch elektronisch im SAP vorhanden.
- Durch die Standardisierung des Formularwesens kann neben der Reduktion betrieblicher Folgekosten auch der Anspruch eines **einheitlichen Auftritts** gegenüber den Empfängern von Drucksachen aus den betriebswirtschaftlichen Prozessen erfüllt werden.
- Die erfolgreiche Zusammenarbeit unter Konzernsicht konnte in den bisherigen ERP-Arbeiten belegt werden. Basierend auf den Projekterfolg der Hauptetappe soll der **entstandene Schwung zur effektiveren und effizienteren Arbeit in der Verwaltung** für den Kanton Basel-Landschaft weitergenutzt werden.
- Die Basis für die Anbindung der E-Government-Plattform ist gelegt. Im Rahmen der Etappe 2 werden bereits erste merkliche Weiterentwicklungen in dieser Richtung vollzogen. Diese werden von einem modernen Staat erwartet.

6. Diverses

Das beantragte ERP-Projekt (Etappe 2) ist **im Regierungsprogramm und im Finanzplan zum Regierungsprogramm unter dem Stichwort ERP berücksichtigt**. Die Finanzkommission wurde mehrmals über das geplante Vorhaben informiert.

7. Antrag

Der Regierungsrat stellt dem Landrat den Antrag, gemäss beiliegendem Entwurf eines Landratsbeschlusses zu beschliessen.

Liestal, 30. März 2010

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:

Wüthrich

Der Landschreiber:

Mundschin

Beilage:

Entwurf Landratsbeschluss

Entwurf

Landratsbeschluss

betreffend ERP-Projekt Etappe 2 im Kanton Basel-Landschaft für die Bereich Finanz-, Personalwesen und Logistik

Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft beschliesst:

1. Die Finanz- und Kirchendirektion wird mit der Umsetzung der ERP-Projektes Etappe 2 gemäss dem vorliegenden Bericht beauftragt.
2. Für das ERP-Projekt (Etappe 2) wird ein Verpflichtungskredit von CHF 7'000'000 bewilligt:

("Lizenzen und Softwareverträge")	CHF	550'000
("Informatik-Hardware")	CHF	300'000
("EDV-Dienstleistungen")	CHF	3'440'000
("Gutachten, Expertenkosten")	CHF	<u>2'710'000</u>
Total	CHF	<u>7'000'000</u>
3. Der Beschluss 2 untersteht dem fakultativen Referendum gemäss § 31 Absatz 1 Buchstabe b der Kantonsverfassung.
4. Nachgewiesene Lohn- und Materialpreisänderungen sowie Änderungen des Mehrwertsteuersatzes gegenüber der Preisbasis 2010 werden bewilligt.

Liestal,

Im Namen des Landrates

Der Präsident:

Der Landschreiber: