



Vortrag

Datum RR-Sitzung: 16. November 2022
Direktion: Finanzdirektion
Geschäftsnummer: 2019.FIN.FV.254
Klassifizierung: Nicht klassifiziert

Projekt Enterprise Resource Planning (ERP) Etappe 2. Ausgabenbewilligung für die Phasen «Konzept», «Realisierung» und «Einführung». Rahmenkredit

Inhaltsverzeichnis

1.	Zusammenfassung	2
2.	Rechtsgrundlagen	2
3.	Beschreibung der Initialisierungsphase	2
3.1	Ausgangslage	3
3.2	Ziele der Etappe 2	3
3.3	Vorgehen und Ergebnisse Initialisierungsphase	3
3.3.1	Kriterien für die Festlegung des Umfangs der Etappe 2 gemäss dem Projektinitialisierungsauftrag	4
3.3.2	Vorgehensweise zur Ermittlung des Umfangs der Etappe 2	4
3.3.3	Ergebnisse der Initialisierungsphase	6
3.3.3.6	Vollausbau Etappe 2: Investitionskosten	10
3.4	Würdigung der Ergebnisse aus der Initialisierungsphase	11
4.	Inhaltlicher und finanzieller Umfang der Etappe 2	12
5.	Effizienzpotenzial / Wirtschaftlichkeit und zusätzlicher Stellenbedarf	13
5.1	Effizienzpotenzial / Wirtschaftlichkeit	13
5.2	Zusätzlicher Stellenbedarf CCoE SAP KTBE	14
6.	Projektorganisation, Terminplanung, Beschaffungswesen und Risiken Etappe 2	14
6.1	Projektorganisation	14
6.2	Terminplanung	16
6.3	Beschaffungswesen	16
6.4	Risiken	17
7.	Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen	18
8.	Auswirkungen auf Finanzen	18
8.1	Einmalige Projektkosten	18
8.2	Wiederkehrende jährliche Folgekosten ab dem Jahr 2025	19
9.	Auswirkungen auf Organisation, Personal, IT und Raum	19
10.	Auswirkungen auf die Gemeinden, Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft	20
11.	Antrag	20

1. Zusammenfassung

Mit dem Richtungsentscheid für die Einführung einer verwaltungsweiten ERP-Plattform im Jahr 2016 (RRB 0805/2016) hat der Regierungsrat gleichzeitig beschlossen, dass das geplante Grossprojekt gestaffelt in drei Etappen umgesetzt werden soll:

- In der **ersten Etappe** erfolgt im Wesentlichen die Ablösung der bisherigen Systeme «FIS» und «PERSISKA» durch das neue ERP-System von SAP per 1. Januar 2023.
- In der **zweiten Etappe** (Zeitraum 2021 bis 2025) sollen Effizienzoptimierungen in den Prozessabläufen der kantonalen Verwaltung geprüft werden.
- In einer abschliessenden **dritten Etappe** (Zeitraum von 2024 bis 2027) ist die Weiterentwicklung durch organisatorische Optimierungen, wie beispielsweise durch die Einführung von Shared Service Centern (SSC), geplant.

Parallel zur bereits laufenden Etappe 1 (Abschluss im Jahr 2023) wurde im Herbst 2021 die Initialisierungsphase der Etappe 2 gestartet. Hierfür hat der Regierungsrat einen Kredit von CHF 747'000 gesprochen (RRB 1114/2021). Im Rahmen der Initialisierungsphase sollten u. a. die IST-Situation basierend auf den Ergebnissen und Erkenntnissen der Etappe 1 analysiert und die Ziele, Anforderungen sowie der inhaltliche Umfang der Etappe 2 festgelegt werden.

Der Regierungsrat hat die Ergebnisse aus der Initialisierungsphase der **Etappe 2** geprüft. Mit dem vorliegenden Geschäft beantragt er einen **Rahmenkredit** für die Fortführung der Arbeiten zur Etappe 2 des ERP-Projekts in den Jahren 2023 bis 2025.

Die Umsetzung des Ausbaus gemäss Antrag des Regierungsrates führt zu einmaligen Gesamtkosten von CHF 26.747 Millionen. Hiervon wurden insgesamt CHF 747'000 bereits für die Initialisierungsphase bewilligt. Für den vorliegenden Rahmenkredit wird somit eine Ausgabebewilligung in der Höhe von **CHF 26.0 Millionen** beantragt.

2. Rechtsgrundlagen

- Gesetz vom 26. März 2002 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLG; BSG 620.0), Art. 46, 48 Abs. 1 Bst. a und Art. 53
- Verordnung vom 3. Dezember 2003 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLV; BSG 621.1), Art. 139 und 149
- Verordnung vom 18. Oktober 1995 über die Organisation und die Aufgaben der Finanzdirektion (Organisationsverordnung FIN, OrV FIN; BSG 152.221.171), Art. 1, 8, 10 und 11

3. Beschreibung der Initialisierungsphase

Im Folgenden werden die Vorgaben des Regierungsrates an die Projektleitung für die Initialisierungsphase der Etappe 2, deren Ergebnisse sowie die daraus resultierenden Anträge des Regierungsrates an den Grossen Rat zum Ausbau des ERP-Systems im Rahmen der Etappe 2 erläutert.

3.1 Ausgangslage

Zusammen mit dem Richtungsentscheid für die Einführung einer verwaltungsweiten ERP-Plattform hat der Regierungsrat im Jahr 2016 mit RRB 0805/2016 beschlossen, das ERP-Projekt gestaffelt in drei Etappen mit den folgenden Zielsetzungen umzusetzen:

- **Etappe 1 (Zeitraum bis 2023):**
Im Wesentlichen Ablösung der bisherigen Systeme «FIS» und «PERSISKA» als zentrale Systeme der Bereiche Finanzen und Personal und Bereitstellen der Basisfunktionalitäten in diesen Bereichen durch das neue ERP-System von SAP per 1. Januar 2023. Neben der Ablösung von FIS und PERSISKA werden in der Etappe 1 des ERP-Projekts auch erste Logistikfunktionen von SAP implementiert.
- **Etappe 2 (Zeitraum bis 2025):**
Umsetzung von Effizienzoptimierungen in den Prozessabläufen der kantonalen Verwaltung durch den gezielten Ausbau der Basisfunktionalitäten des ERP-Systems.
- **Etappe 3 (Zeitraum von 2024 bis 2027):**
Überprüfung weitergehender organisatorischer Optimierungen, wie beispielsweise der Einführung von Shared Service Centern (SSC).

Während der Etappe 1 wurde mit einer Initialisierungsphase die **Etappe 2** gestartet (Herbst 2021). Das Ziel der Initialisierungsphase lag darin, den Bedarf sowie die Möglichkeiten zur allfälligen **Effizienzsteigerung** in den kantonalen Verwaltungsprozessen durch den gezielten Ausbau des ERP-Systems zu identifizieren. Für die Initialisierungsphase der Etappe 2 hat der Regierungsrat einen Kredit von CHF 747'000 gesprochen (RRB 1114/2021).

3.2 Ziele der Etappe 2

Die Etappe 2 hat die Umsetzung effizienter und automatisierter Arbeitsprozesse zum Ziel. Inhaltlich stehen deshalb gezielte **Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen** auf der Basis des in Etappe 1 eingeführten ERP-Systems im Fokus. Bereits bestehende Funktionalitäten des ERP-Systems sollen noch besser genutzt werden und zusätzliche Funktionen, wie bspw. der Einsatz der E-Rechnung oder die Einbindung der Volksschulen in das ERP-System werden in Etappe 2 bereitgestellt. Es ist eine möglichst hohe **Wirtschaftlichkeit** der im Rahmen von Etappe 2 zu tätigen Investitionen anzustreben.

Mit Blick auf die Umsetzung dieser Ziele, wurde der Ausbaubedarf in der Initialisierungsphase geprüft.

3.3 Vorgehen und Ergebnisse Initialisierungsphase

Nachfolgend wird über den Projektablauf sowie die Ergebnisse der Projektinitialisierungsphase informiert.

3.3.1 Kriterien für die Festlegung des Umfangs der Etappe 2 gemäss dem Projektinitialisierungsauftrag

Grundlage für die Festlegung des Umfangs von Etappe 2 stellten die Kriterien in dem durch den Regierungsrat mit RRB 1114/2021 im Herbst 2021 beschlossenen Projektinitialisierungsauftrag zur Etappe 2 dar. Folgende Kriterien galt es im Rahmen der Projektarbeiten zu beachten:

- **Finanzielle und personelle Verkraftbarkeit**
Der Umfang der Arbeiten soll für die Organisation – d. h. für die Fachämter, aber auch für die Betriebsorganisation, namentlich das Customer Center of Expertise (CCoE) sowie für die weiteren Projektbeteiligten wie z. B. die verschiedenen Gremien und das Projektteam – verkraftbar sein, insbesondere in Anbetracht der noch bis 2023 weiterlaufenden Etappe 1. Viele Mitarbeitende der Kantonsverwaltung sind neben dem Tagesgeschäft gleichzeitig in die Arbeiten der Etappen 1 und 2 des ERP-Projekts stark eingebunden, weshalb sich der Ausbau auf die dringlichsten Vorhaben beschränken soll.
- **Wirtschaftlichkeit/Effizienz**
Für die einzelnen Ausbauoptionen sind Wirtschaftlichkeitsrechnungen (Business Cases) zu erstellen. Es wird durch den Ausbau ein möglichst hoher wirtschaftlicher Nutzen, insbesondere durch die Verbesserung der Effizienz, angestrebt. In den Wirtschaftlichkeitsrechnungen müssen allfällige zusätzlich notwendige personelle Ressourcen für den laufenden Betrieb mitberücksichtigt und den potenziellen Einsparungen in den DIR/STA/JUS gegenübergestellt werden.
- **Strategische Grundsätze**
Die Einhaltung der vom Regierungsrat festgelegten strategischen Grundsätze (RRB 1012/2017), wonach sich die Abläufe und Funktionalitäten an Standardprozessen und Best Practices auszurichten haben, gelten auch für den Systemausbau in der Etappe 2.
- **Einhaltung Zeitrahmen**
Der auf Anfang 2025 festgelegte Go-Live Termin muss eingehalten werden können. Der inhaltliche Umfang wird gegebenenfalls an der Erreichung dieses Termins ausgerichtet («Termin vor Inhalt»).
- **Weitere Kriterien**
Als weitere Kriterien gelten gesetzliche oder politische Vorgaben, technische Treiber (z. B. Release-Wechsel), der Kreis der Betroffenen bzw. Profitierenden, die Unterstützung des kantonalen Zielbilds SAP, die Vorbereitung für die Etappe 3 sowie die insgesamt entstehenden Kosten.

3.3.2 Vorgehensweise zur Ermittlung des Umfangs der Etappe 2

In der Initialisierungsphase wurden mögliche Ausbauoptionen im Rahmen der Etappe 2 geprüft. Dabei orientierte sich die Projektleitung sowohl an den Ergebnissen und Erkenntnissen aus der Etappe 1 als auch an der ursprünglichen inhaltlichen Gesamtplanung zu den Etappen 1 bis 3 des ERP-Projekts. Die Einführung von Grundlagen für die Logistikfunktionen und der Kreditorenworkflow wurden im Projektverlauf von der zweiten in die erste Etappe vorgezogen und waren entsprechend nicht mehr Gegenstand der Prüfung in der Initialisierungsphase der Etappe 2. Die Abbildung 1 zeigt die vor dem Start der Initialisierungsphase der Etappe 2 im September 2021 vorgesehenen Inhalte bzw. Ausbauoptionen (insbesondere Etappen 2 und 3) zu den drei geplanten Projektetappen.

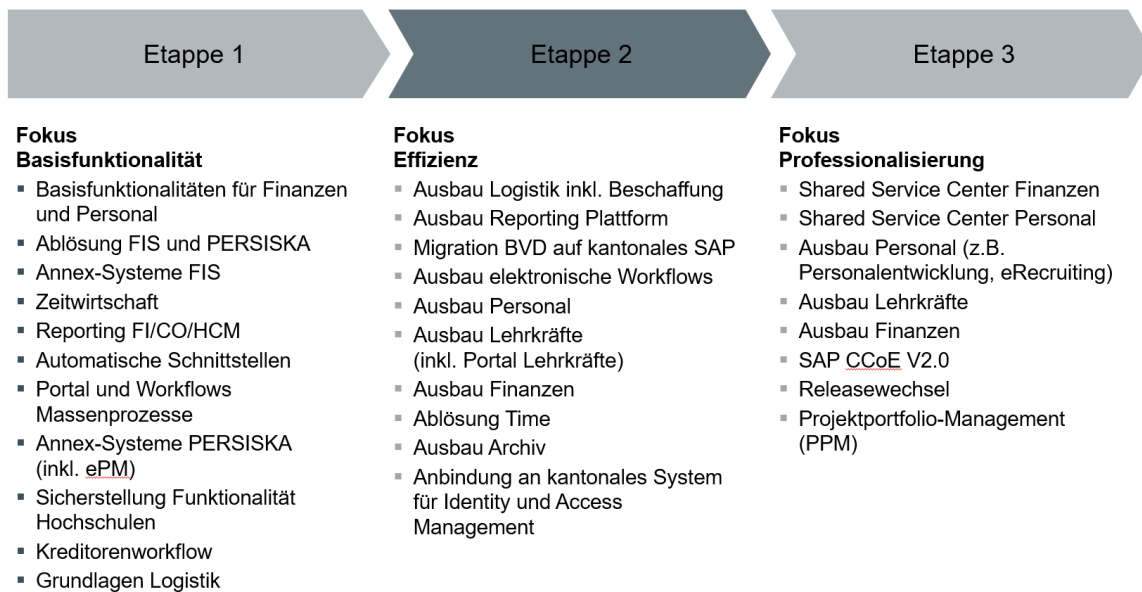


Abbildung 1: Planung der Projektetappen

Im Rahmen der Initialisierungsphase wurden die Ausbauoptionen entlang der vom Regierungsrat definierten Kriterien gemäss Projektinitialisierungsauftrag (vgl. Kap. 3.3.1) kritisch überprüft und im Detail analysiert. Es wurde so vorgegangen, dass die in Abbildung 1 für die Etappe 2 aufgeführten Ausbauoptionen, ergänzt durch Erkenntnisse aus der Etappe 1 des ERP-Projekts, fünf Teilprojekten zugeordnet wurden:

- **Teilprojekt 1: Ausbau im Bereich CCoE SAP KTBE**
Technische und organisatorische Themen, funktionaler Ausbau der Plattform, u. a. Ausbau Archiv
- **Teilprojekt 2: Ausbau im Bereich Personal, Lehrkräfte und Hochschulen**
Ausbau der Funktionalitäten für das Personal und die Lehrkräfte inklusive eines Portals sowie Ablösung der heutigen Applikation für die Zeit- und Spesenbewirtschaftung TIME
- **Teilprojekt 3: Ausbau im Bereich Finanzen und Controlling**
Ausbau Basisfunktionalitäten Finanzen, Ausbau elektronische Workflows, Ausbau Reporting-Plattform
- **Teilprojekt 4: Ausbau im Bereich Logistik**
Ausbau Logistik inkl. operative und strategische Beschaffungsprozesse
- **Teilprojekt 5: Integration BVD**
Prüfung Migration/Integration oder Anbindung des ERP-Systems der BVD auf/an die kantonale Plattform

In diesen fünf Teilprojekten wurden in einem **ersten Schritt** die fachlichen Anforderungen identifiziert und an die Ausbauoptionen konkretisiert.

In einem **zweiten Schritt** wurden die geschätzten Kosten pro Ausbauoption berechnet. Potenzielle Effizienzgewinne wurden so weit wie möglich ermittelt.

In einem **dritten Schritt** wurde die Verkraftbarkeit für die kantonalen Personalressourcen bei einer allfälligen Umsetzung der Ausbauoptionen im Rahmen der Etappe 2 eingeschätzt und bewertet.

In einem **vierten Schritt** wurden die Ausbauoptionen aus allen fünf Teilprojekten konsolidiert und priorisiert (P1-P3¹).

Im abschliessenden **fünften Schritt** wurde der Ausbauumfang der Etappe 2 unter Berücksichtigung der Verkraftbarkeit (personell und finanziell) und der Priorisierung definiert.

3.3.3 Ergebnisse der Initialisierungsphase

Aus der Initialisierungsphase resultierten eine hohe Zahl von Optimierungs- und Ausbauempfehlungen inklusive Priorisierungsvorschlägen für die Etappe 2. Diese lassen sich pro Teilprojekt wie folgt zusammenfassen:

3.3.3.1 Teilprojekt 1: Ausbau im Bereich CCoE SAP KTBE

Ausbau von betrieblich notwendigen Werkzeugen im CCoE SAP KTBE und Prozessoptimierungen. In diesem Zusammenhang wurden folgende Themenbereiche identifiziert:

- **Strukturierte Archivierung (P1):**
Es besteht in der Kantonsverwaltung ein grosser Bedarf, Daten aus SAP strukturiert in einem Archivsystem abzulegen. SAP bietet hierfür eine Vielzahl von technischen Möglichkeiten. Entsprechend soll in der Konzeptphase der Etappe 2 geprüft werden, ob sich bestehende oder bereits projektierte Archivsysteme des Kantons Bern für eine Anbindung eignen würden. Falls dem nicht so ist, muss der Aufbau und Betrieb einer entsprechenden Archivlösung geprüft und vollzogen werden.
- **Ausbau SAP Solution Manager (P1):**
Die Nutzung des SAP Solution Managers wird in der Etappe 2 um die betrieblich notwendigen Werkzeuge ausgebaut. Dies erfolgt primär mit Fokus auf einen stabilen und sicheren Applikationsbetrieb durch das CCoE SAP KTBE. Dazu gehören die Einführung des SAP Change Control Managements (inkl. Change- und Releasemanagement), die Testautomatisierung sowie das Prozessmonitoring.
- **Weiterentwicklung und Ausbau CCoE SAP KTBE (P1):**
Neben der Weiterentwicklung und der Professionalisierung des CCoE SAP KTBE werden durch die funktionalen Erweiterungen der Etappe 2 weitere Ressourcen für die Betriebsorganisation notwendig. Defizite betreffend Know-how sind frühzeitig zu identifizieren und entweder über die gezielte Aus- und Weiterbildung interner Stellen oder durch den Einkauf von externen Leistungen zu schliessen. Daneben ist die Aufbau- und Ablauforganisation des CCoE SAP KTBE weiter zu festigen.
- **Integration SAP BVD (P1):**
Unabhängig von den technischen Integrationsszenarien der ERP-Systeme der BVD (vgl. Kapitel 3.3.3.5) wird die organisatorische Eingliederung des CC SAP BVD in das CCoE SAP KTBE geprüft und gegebenenfalls vollzogen. Dazu werden insbesondere verschiedene Integrationsszenarien und Varianten der Ablauf- und Aufbauorganisation geprüft und die für den Kanton bestehenden jeweiligen Vor- und Nachteile pro Variante herausgearbeitet.

¹ P1: Zwingende Optimierung / P2: Erforderliche Weiterentwicklung des ERP-Systems zur generellen Qualitätsverbesserung (State of the Art) und Prozessdigitalisierung / P3: Wünschbare Ergänzungen zu Etappe 1.

- **Cloudlösung (P3):**

Das SAP-Produkteportfolio entwickelt sich immer weiter in Richtung cloudbasierter Lösungen oder Services. Entsprechende Grundlagen zum Einsatz von cloudbasierten Lösungen fehlen derzeit im Kanton Bern noch flächendeckend. Gemeinsam mit den Experten sollen daher die bestehenden Grundlagen für Cloud-Produkte geprüft und gegebenenfalls erweitert werden. Allenfalls sind Ausnahmeregelungen für den Einsatz von Cloud-Produkten im SAP-Umfeld einzuholen und zu verankern. Der Einsatzumfang der Cloud-Produkte ergibt sich aus den Ergebnissen der Teilprojekte Etappe 2 sowie aus den Anforderungen, die seitens CCoE SAP KTBE an den Systembetrieb bestehen.

3.3.3.2 Teilprojekt 2: Ausbau im Bereich Personal, Lehrkräfte und Hochschulen

In der Etappe 2 sollen im Bereich Personal und Lehrkräfte die bereits in der Etappe 1 realisierten Funktionalitäten einem grösseren Benutzerkreis zur Verfügung gestellt werden. Ausserdem werden weitere Personalprozesse digitalisiert und vereinfacht. In Etappe 2 wird die Applikation TIME (Arbeitszeiterfassung) aufgrund der personellen Verkraftbarkeit sowie der geringen Wirtschaftlichkeit nicht abgelöst. Der vorgesehene Ausbau umfasst:

- **Optimierungen Etappe 1 (P2):**

In Etappe 1 wurde primär die Grundfunktionalität von PERSISKA abgelöst. In der Etappe 2 werden weitere Anpassungen vorgenommen und auch Optimierungen, welche sich erst nach der Einführung im Januar 2023 ergeben. So sollen beispielsweise durch Anbindung von SAP an Service Now schrittweise Doppelspurigkeiten beim Personaleintrittsprozess reduziert werden.

- **Employee und Management Self Services (P2):**

In Etappe 1 werden dem Kantonspersonal (ohne Lehrkräfte und Hochschulen) SAP Standard Employee und Management Self Services (ESS/MSS) zur Verfügung gestellt. Dort können Mitarbeitende und Vorgesetzte häufige Funktionen ohne Einbezug der Personaldienste durchführen (z. B. Adressänderung, Abruf Gehaltsabrechnung). Diese ESS/MSS-Funktionalität sowie die Prozesse zwischen den Personaldiensten und dem Personalamt sollen in der Etappe 2 ausgebaut werden. Mittels Workflows können so weitere papierbasierte Prozesse durchgängig digitalisiert werden. Des Weiteren werden die Stellenplanung und das Organisationsmanagement so erweitert, dass auch Planungsszenarien (z. B. im Hinblick auf Reorganisationen) erfasst werden können.

- **Externes Portal Lehrkräfte (P2):**

Das bereits in der Etappe 1 für das Kantonspersonal realisierte Portal soll auch den Lehrkräften zur Verfügung gestellt werden. Dieses Portal dient als Grundlage für weitere digitale Prozesse (z. B. Verarbeitung einer hohen Anzahl von Einzellektionsmeldungen) und als Kommunikationsplattform zwischen den Lehrkräften, Schulleitenden und der BKD. Ausserdem werden die intern verfügbaren Employee und Management Self Services (ESS/MSS) für die Lehrkräfte und Schulleitenden zur Verfügung gestellt.

- **Individuelle Pensenbuchhaltung IPB (P2):**

Die Pensenbuchhaltung der Lehrkräfte (entspricht dem Gleitzeitkonto der Verwaltungspersonen) erfolgt heute mehrheitlich manuell durch die Schulleitenden mit Hilfe einzelner Excel-Dateien. Diese Buchhaltung soll neu einheitlich und als zentral verfügbare Komponente über das oben genannte Portal angeboten werden. Dies führt zu qualitativ besseren Zahlen und der Möglichkeit, das zentrale Controlling zu verbessern.

- **Learning Management Solution LMS (P2):**

Die heutige Software zur Verwaltung des Kursprogramms und der webbasierten Schulungen (Web Based Trainings, WBT) hat das Ende ihres Lebenszyklus erreicht und muss abgelöst werden. SAP bietet eine solche Lösung im Standard an. Diese soll in der Etappe 2 eingeführt werden und somit die bestehende Software ablösen. Durch die Integration in das ERP-Projekt entfällt ein separates, aufwändiges Beschaffungsprojekt.

- **Universität und Pädagogische Hochschule Bern (P2):**

Für die Universität und die Pädagogische Hochschule können in der Etappe 2 ebenfalls weitere Funktionalitäten, wie Personalhonorierung und Verwaltung von Leistungsprämien, zur Verfügung gestellt werden, sofern eine Finanzierung dieser Erweiterungen durch die Hochschulen aus deren Staatsbeitrag und allfälligen selbst erarbeiteten Mitteln möglich ist.

3.3.3.3 Teilprojekt 3: Ausbau im Bereich Finanzen und Controlling

Der Ausbau des ERP-Systems im Bereich Finanzen und Controlling beinhaltet die zwingend nötigen Anpassungen für eine effiziente und durchgehende Digitalisierungstransformation sowohl im Planungs- als auch im Rechnungsprozess. Diese Anpassungen ermöglichen die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben (z. B. Sicherstellung des Datenschutzes bei Personendaten wie Adressen). Nur so können auf Basis der gesetzlichen Vorgaben die Geschäftsprozesse optimal und effizient aufeinander abgestimmt und lückenlos im ERP-System verarbeitet, dokumentiert und archiviert werden. Der vorgesehene Ausbau umfasst:

- **Optimierungen aus dem laufenden Betrieb des Planungs- und Rechnungsprozesses (P2):**

In der Etappe 1 wird der Planungs- und Rechnungsprozess eingeführt. Im Rahmen des Go-live (Planungsprozess) sowie bei den Testaktivitäten wurden Optimierungspotentiale identifiziert, welche in der Etappe 2 umgesetzt werden sollen. Als Beispiel sollen Verbesserungen bei der Eingabe umgesetzt werden, damit die Anwender die Daten noch effizienter eingeben und auswerten können und eine bessere Benutzbarkeit sichergestellt wird. Zudem sollen funktionale Optimierungen wie das Erlauben von Mehrfachbuchungen verschiedener Anwender im Buchungskreis ermöglicht werden, um möglichst effizient arbeiten zu können.

- **Anbindung der Logistik für das Bestellwesen (P2):**

Bei der Einführung der Einkaufsprozesse aus dem Teilprojekt Logistik (vgl. Kapitel 3.3.3.4) sollen die für Finanzen und Controlling relevanten Prozesse wie zum Beispiel Kontenfindung oder Obligo integriert werden. Im Rahmen dieser Integration wird zudem die Ausgabenbewilligung bei den PSP-Elementen durch Obligo-Prozess bei Bestellungen abgelöst.

- **Digitalisierung der physischen Ausgabenbewilligungen inkl. Abrechnung (P2):**

Die physische Ausgabebewilligung soll durch digitale Dokumente abgelöst werden. Im Rahmen dieser Digitalisierung wird ein elektronischer Genehmigungsworkflow für die digitalen Ausgabebewilligungen vorgesehen. Die digitalen Ausgabebewilligungen werden im Archiv mit einer Verknüpfung zu den Kontierungsobjekten abgelegt. Zusätzlich wird die Kreditabrechnung ausgebaut, damit diese erstellt und ausgewertet werden kann. Durch diesen Ausbau werden Medienbrüche und der Personalaufwand im Ausgabebewilligungsprozess reduziert.

- **Bargeldloser Zahlungsverkehr (P2):**

Dies beinhaltet die SAP-Anbindung der mehrheitlich noch manuellen Kassensysteme (Barverkauf) oder des bargeldlosen Zahlungsverkehrs (z. B. Zahlung am Schalter mittels Kreditkarten oder Rechnungen per eBill) inkl. der elektronischen Beleg- und Zahlungsverarbeitung.

- **SAP Treasury und Bank Communication Management (P2):**

Zur Optimierung und Sicherstellung eines integrierten, transparenten, aktuellen und vollständigen Finanzinformationswesens auf Konzernebene, soll das SAP Treasury und Bank Communication Management zur elektronischen Kommunikation mit Banken eingeführt werden. Dies gibt die Möglichkeit, sich mit einer Bank digital in Verbindung zu setzen und den gesamten Lebenszyklus einer Transaktion durchgehend zu verfolgen (Straight-Through-Processing) und die Einhaltung der internen Richtlinien laufend zu verbessern. Das Bank Communication Management ist darüber hinaus zuständig für das Anlegen und Genehmigen von Batches, den Zahlungsstatusmonitor und den Kontoauszugsmonitor zur Steuerung des digitalen Zahlungsverkehrs. Damit können die Zahlungsströme laufend beurteilt, zukünftige Liquiditätsentwicklungen oder finanzielle Risikopositionen effizienter erkannt und nötige Massnahmen sofort eingeleitet werden.

3.3.3.4 Teilprojekt 4: Ausbau im Bereich Logistik

- **Operativer Einkauf (P2):**

In der Etappe 1 werden die Basisfunktionen im Logistikbereich als Pilotversuch im Kantonalen Amt für Informatik und Organisation (KAIO) sowie bei der Kantonspolizei (Kapo) eingeführt. Dies umfasst die Digitalisierung des gesamten Bestellprozesses von der Auftragsvergabe bis zur Bezahlung der Lieferanten. In der Etappe 2 werden diese Funktionen in allen Ämtern der Verwaltung umgesetzt, die Beschaffungen durchführen. Der Bestellprozess ist innerhalb des Kantons der am häufigsten vorkommende Geschäftsvorfall mit den grössten Volumina und dem grössten Einsparpotential (bspw. im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Ausgabenbewilligungen). Das Ausrollen auf die gesamte Verwaltung in der Etappe 2 des ERP-Projekts ist daher ein wichtiger Schritt zur Verknüpfung der operativen Beschaffung mit dem Finanzwesen und dem Controlling. Damit wird für alle Beteiligten Transparenz im Belegfluss von der Bestellung bis zur Bezahlung geschaffen.

- **Strategischer Einkauf (P3):**

Schaffen der Grundlagen für die strategischen Beschaffungsfunktionen mit Vertrags-, Lieferanten-, Warengruppenmanagement, e-procurement und den verwaltungsweiten Rollout.

3.3.3.5 Teilprojekt 5: Integration BVD

In der Initialisierungsphase wurde geprüft, wie und unter welchen Bedingungen eine Vollintegration des ERP@BVD in das kantonale ERP erfolgen könnte und ob allfällige Alternativen die inhaltlich vorgegebenen Rahmenbedingungen des Projektauftrags besser erfüllen würden. Neben der Vollintegration wurde deshalb die Anbindung des ERP@BVD via Basis-Schnittstellen an das gesamtkantonale ERP geprüft und zusammen mit Spezialisten des Implementierungspartners besprochen und bewertet.

Die Projektarbeiten haben gezeigt, dass eine Vollintegration im Rahmen der Vorgaben der Etappe 2 nicht vertretbar und nicht verkraftbar wäre. Diese Schlussfolgerung resultierte primär aufgrund der fehlenden und mehrfach belasteten fachlichen Ressourcen (operatives Tagesgeschäft, ERP Etappen 1 und 2), was zu einem hohen Risiko in Bezug auf die Umsetzung innerhalb der zeitlichen Vorgaben der Etappe 2 führt.

Zur Sicherstellung der Aufgabenerfüllung der BVD müssten bei einer Vollintegration auch Teile der seitens BVD heute bereits betriebenen und benötigten ERP-Systeme und -Prozesse (bspw. Business Warehouse oder Analytics Cloud, Vertragsverwaltung, Zeit-Leistungserfassung, Bauprojektmanagement, RE-FX und weitere) im kantonalen ERP verfügbar sein, was derzeit nicht der Fall ist.

Aus diesem Grund wird nach Vorliegen der umfassenden Abklärungen die **Umsetzung der Variante «Basis-Schnittstellen»** weiterverfolgt. Insgesamt sollen sich die beiden Systeme aber weiter annähern, so dass Synergien genutzt werden können.

3.3.3.6 Vollausbau Etappe 2: Investitionskosten

Die **vollumfängliche Umsetzung** aller in der Initialisierungsphase identifizierter Ausbauvorhaben gemäss den Ziffern 3.3.3.1 bis 3.3.3.5 hätte zu einem Investitionsvolumen von **CHF 37 Millionen** geführt (zusätzliche Lizenzen für strategische Beschaffung und Experten für Cloud-Services etc.).

Weiter hätte ein Vollausbau einen Personalaufbau von rund 11 VZE im CCoE SAP KTBE der Finanzdirektion notwendig gemacht.

Die Tabelle 1 zeigt die Investitionen pro Teilprojekt, welche bei einem Vollausbau gemäss den Ergebnissen der Initialisierungsphase angefallen wären:

Teilprojekt	Investitionen ¹ in MCHF
Teilprojekt 1: Ausbau CCoE SAP KTBE	5.0
Teilprojekt 2: Ausbau Personal, Lehrkräfte, Hochschulen	7.9 ²
Teilprojekt 3: Ausbau Finanzen und Controlling	6.1
Teilprojekt 4: Ausbau Logistik	10.8
Teilprojekt 5: Integration BVD (Anbindung via Schnittstelle)	0.2
Projektleitung, QS, Entlastungsmassnahmen	7.0
Total Vollausbau	37.0

Tabelle 1: Investitionen bei Vollausbau

1: Inkl. Reserven
2: Exkl. Hochschulen CHF 250'000

3.4 Würdigung der Ergebnisse aus der Initialisierungsphase

Mit der Etappe 1 wurde das Fundament einer kantonalen SAP-Plattform für die Bereiche Finanzen und Controlling, Personal, Lehrkräfte und Hochschulen sowie der Logistik geschaffen. Diese Grundlagen gilt es nun in der Etappe 2 weiter auszubauen und in der Kantonsverwaltung zu verankern. So kann der Kanton Bern von Best-Practice Prozessen und einem modernen ERP-System profitieren.

Mit dem im Rahmen der Initialisierungsphase vorgeschlagenen Ausbau der kantonalen SAP-Plattform würden die strategischen Grundsätze des Regierungsrates eingehalten und das strategische SAP-Zielbild unterstützt. Im Fokus der Etappe 2 stehen Prozessoptimierungen, Qualitätssteigerungen, eine weitere Professionalisierung und die Anpassung der Systemlandschaft an die Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt. Die folgenden **Ziele** sollen mit dem Ausbau erreicht werden:

- Ausbau von elektronischen Workflows durch durchgängige Digitalisierung von bislang papierbasierten Prozessen zwischen den dezentralen Personaldiensten und dem Personalamt;
- Umsetzung der notwendigen systemseitigen Anpassungen aufgrund der erfolgten Revision des Finanzhaushaltsgesetzes;
- Digitalisierung der bislang manuell durchgeführten Prozesse im Liquiditäts- und Beteiligungsmanagement;
- Eliminierung von Doppelspurigkeiten im Personaleintrittsprozess;
- Digitale Anbindung der Lehrpersonen des Kantons Bern an die ERP-Lösung zur Digitalisierung der Prozesse zwischen den Lehrpersonen, den Schulleitungen, den Schulspektoren und den zuständigen Stellen für die Gehaltsverarbeitung;
- Vereinheitlichung der Systeme und Prozesse für den strategischen Einkauf

Der Systemausbau soll die Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung primär in den Arbeitsprozessen Finanzen und Controlling, Personal/Lehrkräfte und Logistik entlasten und die Prozesse vereinfachen. Mit dem Systemausbau soll durch vereinheitlichte und standardisierte Abläufe eine Professionalisierung einhergehen. Damit soll sichergestellt werden, dass die kantonale Verwaltung dem stetig zunehmenden Informationsbedarf im Zusammenhang mit der Digitalisierung gerecht werden kann.

Der vorgesehene Systemausbau deckt neben den Optimierungen in den operativen Prozessen auch solche von politischen Prozessen ab. So wird beispielsweise neben der Vereinfachung von operativen und strategischen Logistikprozessen auch die von der Finanzkontrolle und der Finanzkommission eingebrachte Anforderung an eine digitalisierte und systematisch verknüpfte Verpflichtungskreditkontrolle umgesetzt und die Möglichkeiten im Controlling werden ausgebaut. Insgesamt führt der Systemausbau in der Etappe 2 dazu, dass die Aufgaben professioneller, vereinheitlicht, auf einem höheren Qualitätsstandard und effizienter erbracht werden können.

Allerdings gilt es bei der Definition des Projektumfangs – nicht zuletzt auch mit Blick auf die in der Etappe 1 gesammelten Erfahrungen – den zwei folgenden Aspekten hinreichend Rechnung zu tragen:

- **Finanzielle Verkraftbarkeit**
Mit der Etappe 1 hat der Kanton ein Grossvorhaben gestemmt. Für die Etappe 2 wurde den politischen Organen ein Umfang von ca. CHF 15 Millionen bis CHF 25 Millionen an-

gekündigt. Der Regierungsrat hat angesichts des in den kommenden Jahren stark steigenden Investitionsbedarfs sowohl im Hoch- wie auch im Tiefbau Priorisierungen vorgenommen. Mit Blick auf diese Ausgangslage muss sich der finanzielle Bedarf für die Etappe 2 an den bislang geltend gemachten und in der gesamtkantonalen Investitionsplanung berücksichtigten finanziellen Mitteln orientieren.

- **Personelle Verkraftbarkeit**

Die Umsetzung der Etappe 1 war für die Kantonsverwaltung ein Kraftakt, welcher sie stark gefordert hat. Der in der Initialisierungsphase identifizierte Ausbauumfang ist zwar wesentlich kleiner als der Inhalt der Etappe 1, soll aber auch in deutlich kürzerer Zeit realisiert werden. Insgesamt würde bei einem Vollausbau in der Etappe 2 eine ähnliche Belastung für die Kantonsverwaltung wie bei Etappe 1 resultieren. Dies würde zu einer grossen Belastung der personellen Ressourcen führen und könnte den Projekterfolg gefährden.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wurde der gestützt auf die Initialisierungsphase geplante Umfang der Etappe 2 sowohl in finanzieller wie auch inhaltlicher Hinsicht als zu gross erachtet. Im Rahmen des Projektes wurde deshalb eine Reduktion des Vorhabens (inhaltlich wie finanziell) auf ein vertretbares Mass erarbeitet, welche den Verkraftbarkeitsanforderungen Rechnung trägt.

4. Inhaltlicher und finanzieller Umfang der Etappe 2

Gestützt auf die in Ziffer 3.4 angestellten Überlegungen wurde der im Rahmen der Projektinitialisierungsphase ermittelte Ausbauumfang der Etappe 2 **reduziert**. Im Wesentlichen wurde gegenüber den in Ziffer 3.3.3.3 aufgeführten Inhalten auf die Umsetzung der folgenden Ausbauten (Prioritäten 3) verzichtet:

- **Strategischer Einkauf (Bereich Logistik):**

In der Etappe 2 werden die organisatorischen Grundlagen geschaffen und erste Erfahrungen mit priorisierten Funktionen (v. a. eShop) der Pilotbetriebe, prioritär mit einzelnen oder allen Zentralen Beschaffungsstellen (ZBS), gesammelt. Das Rollout der in Etappe 2 festgelegten strategischen Beschaffungsfunktionen wird demzufolge erst ab 2025 in der Etappe 3 gestaffelt und verwaltungsweit erfolgen. Auch mit diesem Vorgehen sind die Empfehlungen der Finanzkontrolle aus dem Audit «Querschnittsprüfung zentrale Beschaffung Kanton Bern» vom Mai 2022 zumindest teilweise adressiert.

- **Cloud (Bereich CCoE SAP KTBE) und SAP Analytics Cloud (SAC):**

Auf die Erarbeitung der Grundlagen zum Einsatz von cloudbasierten Lösungen im Kanton Bern wird im Rahmen der Etappe 2 verzichtet. Darüber hinaus wird auch von der Einführung von SAP Analytics Cloud (SAC) als Lösung von Cloud-Analysefunktionen vorerst abgesehen. Die Empfehlung basiert einerseits auf der Sicherstellung der finanziellen- und personellen Verkraftbarkeit. Zudem handelt es sich um einen Themenbereich, der keinen direkten Bezug zur Nutzung von Grundlagen aus Etappe 1 aufweist.

Alle weiteren Ausbauoptionen gemäss den Ziffern 3.3.3.1 bis 3.3.3.5 sollen hingegen im Rahmen der Etappe 2 realisiert werden. Der geplante Ausbau führt zu **Investitionskosten** von rund CHF 26 Millionen. Die Tabelle 2 zeigt die Investitionen für den geplanten Ausbau pro Teilprojekt:

Teilprojekte	Investitionen ¹ in MCHF
Teilprojekt 1: CCoE SAP KTBE	3.4
Teilprojekt 2: Ausbau Personal, Lehrkräfte, Hochschulen	7.4 ²
Teilprojekt 3: Ausbau Finanzen und Controlling	4.2
Teilprojekt 4: Ausbau Logistik, inkl. Grundlagen schaffen für das Rollout Strategischer Einkauf in Etappe 3 ³	5.1
Teilprojekt 5: Integration BVD (Anbindung via Schnittstelle)	0.2
Projektleitung, QS, Entlastungsmassnahmen	5.7
Total	26.0

Tabelle 2: Investitionen pro Themengruppe Ausbauempfehlung Finanzdirektion

1: Inkl. Reserven

2: Exkl. Hochschulen CHF 250'000

3: Es wurden keine Lizenzen für die strategische Beschaffung berücksichtigt. Sollten zusätzliche Lizenzen erforderlich sein, werden diese – wenn möglich – über die Projektreserven oder gegebenenfalls via Zusatzkredit finanziert.

5. Effizienzpotenzial / Wirtschaftlichkeit und zusätzlicher Stellenbedarf

5.1 Effizienzpotenzial / Wirtschaftlichkeit

Im Vergleich zur Etappe 1, in welcher durch die Ablösung von FIS und PERSISKA massgebende Einsparungen in den jährlichen Betriebskosten im Umfang von CHF 10 bis 15 Millionen ab dem Jahr 2024 realisiert werden können, stützt sich der Systemausbau in der Etappe 2 auf keine solch offensichtlichen Einsparungen, welche zum derzeitigen Projektstand genauer beziffert werden könnten. Der Fokus der Etappe 2 liegt – anders als in der Etappe 1 – auf den Aspekten **Professionalisierung und Qualitätssteigerung** bei den Arbeitsprozessen.

Die Projektleitung ERP hat im Rahmen der Initialisierungsphase der Etappe 2 versucht, das konkrete Effizienzpotenzial mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen soweit wie möglich zu bestimmen. Durch die geplanten Optimierungen entstehen in den einzelnen Arbeitsschritten zwar viele kleine Zeitgewinne im Minutenbereich, welche sich erfahrungsgemäss aber über eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden in den unterschiedlichsten Organisationseinheiten verteilen. Die Effizienzgewinne im Minutenbereich lassen sich zum grössten Teil kaum sinnvoll bündeln und einzelnen Organisationseinheiten zuordnen. Zudem werden mit dem Ausbau in der Etappe 2 Prozesse in SAP abgebildet, die mit FIS und Persiska bislang nicht geführt werden konnten. Der Ressourcenbedarf für die Erfassung der zusätzlichen Daten und das damit zusammenhängende Datenmanagement ist heute noch nicht abschätzbar.

Zwischen April und Mai 2022 wurden alle DIR/STA/JUS in jeweils bilateralen Gesprächen mit den grundlegenden Ergebnissen der Initialisierungsphase und der Wirtschaftlichkeitsberechnungen befasst. Dabei konkretisierte sich, dass die DIR/STA/JUS aufgrund des Projektstandes das mögliche **Effizienzpotenzial** der Etappe 2 in ihren Organisationen **noch nicht beurteilen können**. Dies nicht zuletzt deshalb, weil in Bezug auf die per Anfang 2023 anstehende Einführung von SAP (Etappe 1) noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Erfahrungswerte anderer Organisationen und des Implementierungspartners aus ähnlichen Projekten machen aber deutlich, dass der Systemausbau zu insgesamt effizienteren Prozessen führen wird. Wie die daraus resultierenden Effizienzgewinne schliesslich genutzt werden können (verrichten anderer Arbeiten, erbringen zusätzlicher geforderter Leistungen, Stellenabbau), wird sich erst nach der Einführung der Etappe 3 zeigen, wenn konkrete Erfahrungswerte aus dem Einsatz der neuen Instrumente und Prozessabläufe vorliegen.

Mit Blick auf diese Ausgangslage plant der Regierungsrat, ein Jahr nach Abschluss der Etappe 3 eine **gesamtstaatliche Prüfung** des aus dem ERP-Projekt entstandenen **Effizienzpotentials** durchzuführen und über die Verwendung desselben abschliessend zu entscheiden. Auf dieser Grundlage wird er über Stellenkompensationen, Stellenverschiebungen und/oder Stellenreduktionen entscheiden.

5.2 Zusätzlicher Stellenbedarf CCoE SAP KTBE

Der vorgesehene Systemausbau (vgl. Ziffer 4) führt zu zusätzlichem Betriebsaufwand im CCoE SAP KTBE. Die Systemelemente, welche mit der Etappe 2 umgesetzt werden sollen, müssen zusätzlich zu jenen aus der Etappe 1 unterhalten und gewartet werden. Aufgrund der Erfahrungswerte des Implementierungspartners und der Projektleitung führt der geplante Ausbau zu einem zusätzlichen Stellenbedarf von **fünf VZE im CCoE SAP KTBE**. Dies führt zu jährlichen Betriebskosten im Umfang von rund **CHF 0.8 Millionen**. Es ist gestützt auf Erfahrungswerte aus anderen ERP-Projekten davon auszugehen, dass während der Einführungsphase der Etappe 2 zur Bewältigung der in diesem Zusammenhang anfallenden Arbeiten vorübergehend noch zwei befristete Stellen geschaffen werden müssen.

6. Projektorganisation, Terminplanung, Beschaffungswesen und Risiken Etappe 2

6.1 Projektorganisation

Die Projektorganisation ERP hat sich in der **Etappe 1** bewährt und die Stakeholder sind grösstenteils dieselben wie in Etappe 1.

Im Sinne der Kontinuität werden deshalb auf den Stufen Projektsteuerung und -führung die Projektgremien und -verantwortlichkeiten analog der Etappe 1 mit derselben personellen Besetzung weitergeführt. Das Projektteam setzt sich aus internen und externen Fachexperten zusammen. Die detaillierte Organisation auf Stufe Ausführung (Teilprojekte) ist in Abhängigkeit vom freigegebenen Umfang vor Beginn der Konzeptphase zu definieren.

Die Abbildung 2 zeigt das Projektorganigramm für die Etappe 2. Die folgenden Rollen sind vorgesehen:

- Auftraggeber: Regierungsrat, vertreten durch die Finanzdirektorin als Vorsteherin der fachverantwortlichen Direktion für die Ressourcenbereiche

- Konferenz Digitale Verwaltung und ICT (KDI): Strategisches Begleitgremium
- Strategische Qualitätssicherung: Unabhängiger externer Partner (Rexult AG)
- Auftraggebervertreter: Amtsvorsteher Finanzverwaltung / Stellvertreter: Amtsvorsteher Personalamt
- Operative Qualitätssicherung: Unabhängiger externer Partner (Innflow AG)
- Projektausschuss: Vorsitz Auftraggebervertreter, Vertreterinnen/Vertreter aus DIR/STA/JUS
- Projektleitung Kanton (PL-BE): Externer Partner (AWK Group AG)
- Projektleitung Implementierungspartner (PL-IP): Externer Partner (Q_PERIOR AG)
- Project Office: Interne Besetzung mit externer Unterstützung durch PL-BE
- Team Change und Kommunikation: Interne Besetzung
- Projektteam: Interne und externe Fachexperten aus verschiedenen Themenbereichen

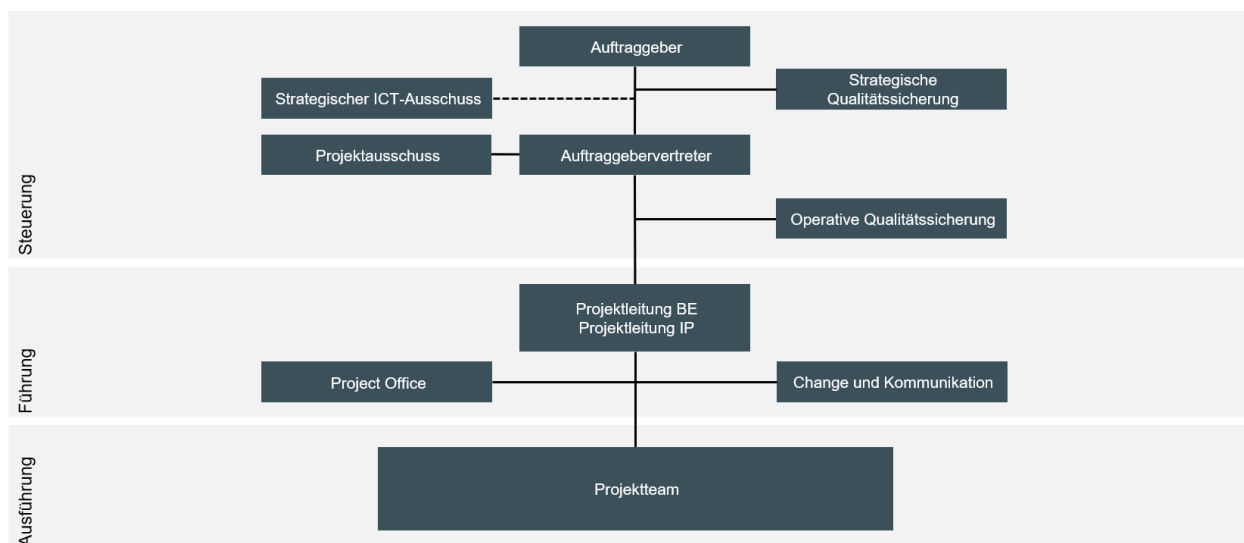


Abbildung 2: Projektorganisation Etappe 2

Externe Hauptpartner sind die AWK Group AG, die Q_PERIOR AG, die Rexult AG und die Innflow AG, welche bereits in der Etappe 1 des Projekts Dienstleistungen in den jeweiligen Aufgabenfeldern (Projektleitung, strategische Qualitätssicherung, operative Qualitätssicherung) erbringen. Diese Zusammenarbeit hat sich bewährt und die Partner haben sich durch die bisherigen Arbeiten ein umfassendes Wissen über die Kantonsverwaltung sowie sämtliche Aspekte des Projekts angeeignet. Daneben können für spezifische Themen weitere externe Partner beigezogen werden.

Die DIR/STA/JUS, mit ihren jeweils spezifischen Geschäftsanforderungen, haben ein berechtigtes Interesse, ihre Anforderungen an das zukünftige SAP Kanton Bern einzubringen und das System mitzugestalten. Gleichzeitig ist gemäss den strategischen Grundsätzen des Regierungsrates eine Anpassung der Geschäftsprozesse an eine SAP-Standardlösung vorzusehen. In diesem Spannungsfeld besteht die Herausforderung, bei den Beteiligten kontinuierlich Akzeptanz für eine Standardisierung zu erzielen und gleichzeitig die zwingend notwendigen Abweichungen vom Standard zu erkennen. Dieser Veränderungsprozess ist für die Einhaltung der definierten Grundsätze notwendig und wird vom Projekt bewusst begleitet.

Die DIR/STA/JUS sollen unter diesen Rahmenbedingungen so gut wie möglich einbezogen werden, ohne dass dabei die Effizienz in den Projektablaufen verloren geht. Ein weitergehender Einbezug hätte entsprechende Auswirkungen auf die Projektkosten und -dauer. Die DIR/STA/JUS können jeweils eigene Fachexperten für die Teilprojekte anmelden (beispielsweise Einbindung der Prozessverantwortlichen der DIR/STA/JUS). Damit wird die Transparenz

sichergestellt und die DIR/STA/JUS erhalten Einblick in die Schwerpunkte der laufenden Projektarbeiten. Sie erhalten bei Bedarf für die fachliche Spiegelung in ihrer Organisation auch Zugang zu den Resultaten aus den laufenden Arbeiten. Zusätzlich werden die Fachgremien PEKO (Konferenz der Personalverantwortlichen der DIR/STA/JUS und der Hochschulen) und FICON (Finanz- und Controllingkonferenz) zur fachlichen Diskussion und Gestaltung einbezogen.

6.2 Terminplanung

Mit dem gemäss Ziffer 4 geplanten inhaltlichen Umfang kann der Gesamtzeitplan mit einer Betriebsaufnahme per Anfang 2025 aus heutiger Sicht eingehalten werden. Nach der Konzeptphase von April bis Dezember 2023 ist der Start der Realisierungsphase für Januar 2024 geplant. Die Einführungsphase inklusive der so genannten «Hypercare-Phase» ist ab Oktober 2024 bis Mitte 2025 vorgesehen.

Damit der aktuelle, eng bemessene Zeitplan eingehalten werden kann, sind zwei Voraussetzungen zu erfüllen:

- Start der Konzeptphase: Die Konzeptphase muss unmittelbar nach Freigabe des vorliegenden Geschäfts und damit der Ausgabebewilligung durch den Grossen Rat, d. h. im April 2023 beginnen. Damit wird die Frist für das Finanzreferendum nicht eingehalten. Die Finanzkontrolle und die Finanzkommission des Grossen Rates wurden bereits entsprechend vorinformiert.
- Entscheide zur Phasenfreigabe: Die Phasenfreigaben der Realisierungs- und der Einführungsphase werden durch den Projektausschuss beschlossen. Der Regierungsrat wird anlässlich der periodisch stattfindenden Klausuren über den Projektfortschritt informiert.

Die Abbildung 3 zeigt die Phasenplanung der zweiten Etappe:

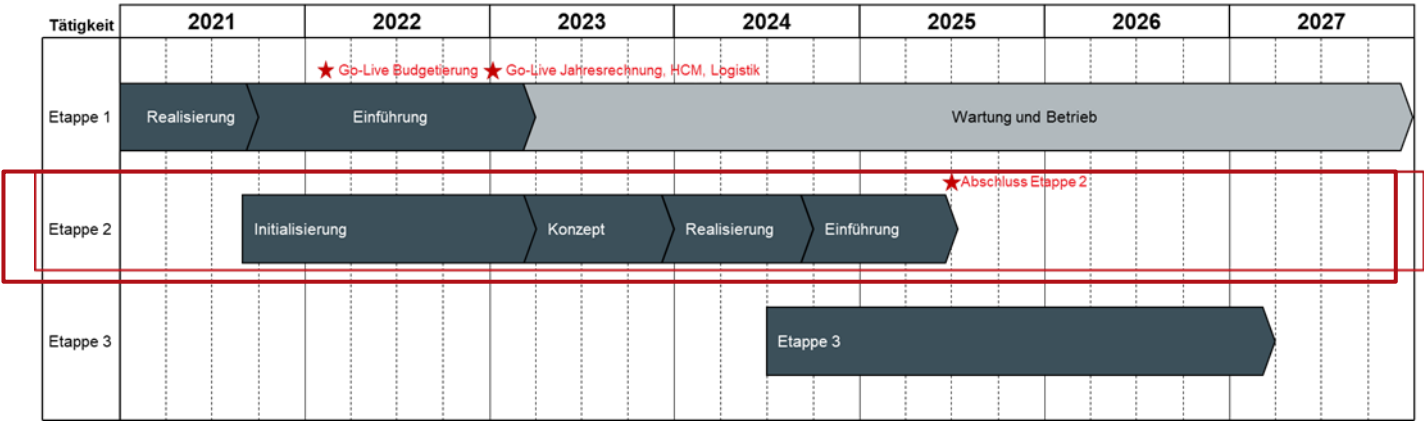


Abbildung 3: Planungsübersicht ERP-Projekt

6.3 Beschaffungswesen

Für die Etappe 2 wurden in der Initialisierungsphase der Etappe 2 folgende Beschaffungsgegenstände geprüft:

- **Projektleitung**

Die Projektleitung setzt sich weiterhin aus einer Vertretung des Kantons (PL-BE) sowie einer Vertretung des Implementierungspartners (PL-IP) zusammen. Da sich die Konstellation der Etappe 1 und die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Partnern AWK Group AG und Q_PERIOR AG bewährt hat, soll die Besetzung der Rollen beibehalten werden. Der Auftrag für die Leistungen der AWK Group AG wird gemäss dem Entscheid der Finanzdirektion auf Basis der Abstimmung mit der Zentralen Koordinationsstelle Beschaffung (ZKB) der FIN freihändig vergeben. Die Leistungen der Q_PERIOR AG wurden bereits im Rahmen der Beschaffung des Implementierungspartners in einem öffentlichen Verfahren nach GATT/WTO in der Etappe 1 als Option vergeben. Diese Vertragsoption wird entsprechend eingelöst.

- **Strategische und operative Qualitätssicherung**

Auch bei der Qualitätssicherung auf strategischer sowie auf operativer Ebene hat sich die Zusammenarbeit mit den bisherigen Partnern Rexult AG und Innflow AG bewährt und soll daher fortgeführt werden. Die beiden Aufträge werden gemäss dem Entscheid der Finanzdirektion auf Basis der Abstimmung mit der Zentralen Beschaffungsstelle für ICT ebenfalls freihändig vergeben.

- **Betriebspartner**

Betriebspartnerin bleibt die Bedag Informatik AG. Es ist keine Beschaffung notwendig.

- **Lizenzen**

Für die Etappe 2 sind Lizenzen im Umfang von rund CHF 4 Millionen zu beschaffen.

6.4 Risiken

Die Etappe 2 findet parallel zum ersten Betriebsjahr Etappe 1 statt. Dadurch entsteht das Risiko, dass bei einem instabilen Betrieb in Etappe 1 die Arbeiten für die Etappe 2 nicht mehr weitergeführt werden können.

Ein weiteres Risiko ist die Verkraftbarkeit in Bezug auf die Arbeitsbelastung in den Fachämtern aufgrund der parallel laufenden Arbeiten für die Etappe 1. Diese hohe Arbeitsbelastung könnte sich negativ auf den Zeitplan und die Qualität auswirken.

Zudem besteht das Risiko, dass in der Konzeptphase Detailspezifikationen definiert werden, deren Kosten für die Etappe 2 nicht einkalkuliert wurden. Während der Initialisierungsphase wurden die Inhalte als Grobanforderungen identifiziert und dokumentiert. Jedoch kann die vertiefte Analyse der Inhalte in der Konzeptphase nicht geplante Mehrkosten verursachen.

Ein weiteres Risiko stellen zusätzliche Anforderungen dar, die aus dem Betrieb der Etappe 1 identifiziert werden und in der Etappe 2 behandelt werden müssen. Dies kann ebenfalls Mehrkosten und eine schlechte Verkraftbarkeit aufgrund eines Mehraufwandes zur Folge haben.

Die Risiken werden wie in der Etappe 1 durch die Projektleitung aktiv bearbeitet und bei Bedarf korrektive Massnahmen eingeleitet.

7. Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen

Die Richtlinien «Engagement 2030» der Regierungspolitik 2019-2022 des Kantons Bern formulieren fünf strategische Ziele 2022. Dazu gehört das Ziel 2 «Wirkungsvolle Dienstleistungen»:

Der Kanton Bern nutzt als nationales Politikzentrum die Chancen der digitalen Transformation und erbringt wirkungsvolle, qualitativ hochstehende und effiziente Dienstleistungen für Bevölkerung und Wirtschaft.

Als konkrete Massnahme zur Erreichung dieses Ziels ist als Projekt Nr. 2.6 festgeschrieben:

Mit der Einführung eines ERP-Systems (Enterprise Resource Planning-System) profitiert der Kanton Bern von den Vorteilen einer Standardplattform. Bis ins Jahr 2023 werden die Supportprozesse vereinfacht und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar festgelegt.

Das vorliegende Geschäft ist demzufolge ausdrücklich Gegenstand der Richtlinien der Regierungspolitik 2019-2022. Der Ausbau des ERP-Systems dient direkt der Umsetzung der strategischen Ziele der Regierung.

8. Auswirkungen auf Finanzen

8.1 Einmalige Projektkosten

Die Umsetzung der Etappe 2 des ERP-Projekts gemäss definiertem Umfang führt zu einmaligen Gesamtkosten von CHF 26'747'000. Hiervon wurden insgesamt CHF 747'000 bereits für die Initialisierungsphase vom Regierungsrat bewilligt (RRB 1114/2021).

Für die Phasen «Konzept», «Realisierung» und «Einführung» der Etappe 2 werden somit CHF 26 Millionen beantragt. Die entsprechenden Mittel sind im Budget 2023 und Aufgaben-/Finanzplan 2024-2026 berücksichtigt. Die Aufschlüsselung der Kosten pro Teilprojekt sowie für die Aufwendungen der Projektleitung, der Qualitätssicherung und für Entlastungsmassnahmen werden nachfolgend dargestellt. Eine Reserveposition im Umfang von 15 Prozent der Gesamtkosten für die Teilprojekte wurde gemäss üblichem Standard ebenfalls einkalkuliert.

Investition pro Teilprojekt	[in Tausend CHF]	
Teilprojekt 1: Ausbau CCoE SAP KTBE	TCHF	2'987
Teilprojekt 2: Ausbau Personal, Lehrkräfte, Hochschulen	TCHF	6'466
Teilprojekt 3: Ausbau Finanzen und Controlling	TCHF	3'658
Teilprojekt 4: Ausbau Logistik, inkl. Grundlagen Strategischer Einkauf	TCHF	4'473
Teilprojekt 5: Integration BVD (Anbindung via Schnittstelle)	TCHF	178
Reserve	TCHF	2'664
Projektleitung	TCHF	2'612
Qualitätssicherung	TCHF	697
Entlastungsmassnahmen	TCHF	2'265

Total Investitionen	TCHF 26'000¹
----------------------------	--------------------------------

Tabelle 3: Aufschlüsselung der Kosten

Die diesem Rahmenkredit zu Grunde liegende Kostenschätzung basiert auf den aktuellen Projekterkenntnissen. Insofern entspricht die Höhe des vorliegenden Kredits einer realistischen Kostenplanung. Die Kosten für die Phasen «Konzept», «Realisierung» und «Einführung» im Rahmen der Etappe 2 verteilen sich voraussichtlich wie folgt über den betrachteten Zeitraum:

Rechnungsjahr 2023	TCHF 10'863
Rechnungsjahr 2024	TCHF 11'847
Rechnungsjahr 2025	TCHF 3'290
Summe (in Tausend CHF)	TCHF 26'000

Tabelle 4: Aufschlüsselung der Kosten nach Rechnungsjahr

8.2 Wiederkehrende jährliche Folgekosten ab dem Jahr 2025

Der Betrieb von SAP nach dem empfohlenen Ausbau in der Etappe 2 umfasst ab dem Jahr 2025 die in der folgenden Tabelle aufgeführten und jährlich wiederkehrenden Personal- und Sachkosten in Bezug auf die Softwarewartung und für den Betrieb der IT-Infrastruktur. Diese Betriebskosten sind zusätzlich und separat zu bewilligen (vgl. Art. 145 Abs. 3 FLV).

	[in Tausend CHF]
5 Vollzeitstellen im CCoE SAP KTBE für den Betrieb	TCHF 786
Sachkosten (Softwarewartung, IT-Infrastruktur Betrieb)	TCHF 1'300
Reserve 10 %	TCHF 209
Jährlich wiederkehrende Folgekosten	TCHF 2'295

Tabelle 5: Wiederkehrende jährliche Folgekosten

Die Etappe 2 führt ab dem Jahr 2025 zu jährlich wiederkehrenden Betriebskosten von CHF 2.3 Millionen².

9. Auswirkungen auf Organisation, Personal, IT und Raum

Der beantragte Ausbau des ERP-Systems führt im definierten Umfang zu einem Ausbau des CCoE SAP KTBE von 5 VZE³. Ein Ausbau der IT-Infrastruktur ist für den geplanten Umfang der Etappe 2 nicht notwendig. Der Ausbau kann mit den vorhandenen Räumlichkeiten umgesetzt werden. Grössere organisatorische Anpassungen sind erst mit der vorgesehenen Einführung von Dienstleistungszentren (SSC) in der Etappe 3 des ERP-Projekts vorgesehen.

¹ Ohne Finanzierung von CHF 250'000 (inkl. Reserve) durch die Hochschulen.

² Ohne die allfällige Schaffung von zwei befristeten Vollzeitstellen (siehe Ziffer 5.2)

³ Zuzüglich die allfällige Schaffung von zwei befristeten Vollzeitstellen (siehe Ziffer 5.2)

10. Auswirkungen auf die Gemeinden, Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft

Die Vorlage hat keine direkten Auswirkungen auf die Gemeinden, die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft. Allerdings dient eine moderne und effiziente Kantonsverwaltung indirekt auch den Gemeinden, der Wirtschaft und der Gesellschaft.

Der Regierungsrat verlangt, dass Geschäfte von strategischer und gesamtkantonaler Bedeutung vor der Beschlussfassung einer Nachhaltigkeitsbeurteilung zu unterziehen sind (RRB 1539/2007). Die Durchführung einer Nachhaltigkeitsbeurteilung ist dann sinnvoll, wenn ein Vorhaben für die nachhaltige Entwicklung von Bedeutung ist. Diese Überprüfung wurde anhand der diesbezüglichen Checkliste der WEU durchgeführt. Basierend hierauf wurde die Durchführung einer Nachhaltigkeitsbeurteilung als nicht relevant beurteilt.

11. Antrag

Die FIN beantragt dem Regierungsrat, dem beiliegenden Beschlussentwurf zuzustimmen und das Geschäft dem Grossen Rat zur Genehmigung zu unterbreiten.

Bern, 10. November 2022

Die FINANZDIREKTORIN

Astrid Bärtschi
Regierungsrätin

Beilagen
– Beschlussentwurf