



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: Entlastungspaket 12/15 für den Staatshaushalt: Verpflichtungskredit für externe Unterstützung

Datum: 3. April 2012

Nummer: 2012-111

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](#)



2012/111

Kanton Basel-Landschaft

Regierungsrat

Vorlage an den Landrat

Vom 3. April 2012

Entlastungspaket 12/15 für den Staatshaushalt: Verpflichtungskredit für externe Unterstützung
(Nr. 2100.001 des Jahresprogramms 2012 des Regierungsrates)

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Übersicht über die Vorlage	4
1 Ausgangslage, Ziele, Projektorganisation, Verantwortlichkeiten und zeitliche Rahmenbedingungen.....	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Ziele	6
1.3 Projektorganisation und Verantwortlichkeiten	6
1.4 Zeitliche Rahmenbedingungen.....	9
2 Verpflichtungskredit für externe Unterstützung.....	10
2.1 Einleitende Bemerkungen zum Bedarfsnachweis	10
2.2 Zusammenfassende Darstellung der Mittelverwendung	11
3 Arbeitspakete zur Umsetzung der übergreifenden Massnahmen	12
3.1 Ü-1: Weiterer Aufgabenverzicht	13
3.1.1 Ü-1a: Systematische Gesetzesüberprüfung	13
3.1.2 Ü-1b: Prüfung von Synergien und Doppelspurigkeiten.....	14
3.1.3 Ü-1c: Effizienzsteigerung / Digitalisierung und Standardisierung	14
3.1.4 Ü-1d: Effizienzsteigerung / Beschaffungs- und Auftragswesen	15
3.1.5 Ü-1e: Motion Fachstellen-itis.....	15
Dieses Arbeitspaket wird in zwei Vorgehensschritten bearbeitet:	15
3.2 Ü-2: Optimierung Personalwesen.....	15
3.2.1 Ü-2a: Spesen	15
3.2.2 Ü-2b: Keine automatische Wiederbesetzung von Vakanzen, Stellenreduktionen.....	15
3.2.3 Ü-2c: Wirksame Steuerung der Stellenentwicklung.....	16
3.2.4 Ü-2d: Überprüfung der Lohneinreihungen und der Führungsspannen.....	16
3.3 Ü-3: Neuverhandlung der Staatsverträge mit Basel-Stadt	16
3.4 Ü-4: Übergreifende Effizienzsteigerung	16
3.5 Ü-5: Aufwand externe Gutachter, Berater etc. auf Stand 2009 reduzieren	17
3.6 Ü-6: Optimierung im IT-Bereich (Aufgabenprofile etc.)	17
3.7 Ü-7: Ausweisung der Effizienzgewinne resultierend aus dem ERP-Projekt	18
3.8 Ü-8: Reduktion Subventionen durch neue Berechnungsgrundlage	18
3.9 Massnahme SID-1: FOCUS	18
3.10 Schnittstellen zum Sozialplan.....	19
3.11 Zeitplan	19
4 Beschaffungsrechtliche Aspekte.....	20
4.1 Ausschreibungsverfahren.....	20
4.2 Zuständigkeiten bei der Ausschreibung der externen Unterstützung	20
5 Antrag.....	21

Zusammenfassung

Der Regierungsrat hat dem Landrat mit Vorlage Nr. [2011/296](#) einen Verpflichtungskredit von einmalig CHF 5 Mio. für die Umsetzung des Entlastungspakets 12/15 für den Staatshaushalt beantragt (Ziffern 18 und 19 des Landratsbeschlusses). Der Unterstützungsbedarf durch externe Spezialistinnen und Spezialisten (insbesondere auch bei der Bearbeitung von Aufgabenpaketen durch die Direktionen) konnte vor der Beratung dieser Vorlage durch die Finanzkommission nicht abschliessend spezifiziert werden. Die Finanzkommission hat daher beschlossen, dass der für die Umsetzung des Entlastungspakets erforderliche Verpflichtungskredit mit separater Vorlage beantragt werden soll, was hiermit erfolgt.

Im Rahmen der Konkretisierung der übergreifenden Massnahmen hat sich die ursprüngliche Annahme als realistisch erwiesen, den Verpflichtungskredit auf CHF 5 Mio. zu veranschlagen. Der Regierungsrat beantragt dem Landrat hiermit einen Verpflichtungskredit von einmalig CHF 5 Mio. für externe Unterstützung, um eine nachhaltige jährlich wiederkehrende Entlastungswirkung von CHF 56 Mio. zu erreichen. Der Grossteil des Kredits wird für den weiteren Aufgabenverzicht, die Optimierung im Personalwesen und im IT-Bereich sowie für FOCUS verwendet. Mit CHF 0.8 Mio. sollen die benötigten Fachkräfte aus den Direktionen zeitlich entlastet werden. Rund CHF 0.3 Mio. sollen als Reserve eingestellt werden.

Die bestehende Projektorganisation zur Umsetzung der Direktionsmassnahmen im Entlastungspaket wird um eine Organisation zur Umsetzung der übergreifenden Massnahmen erweitert. Die Projektleitungen haben innerhalb der einzelnen direktionsübergreifenden Massnahmen Arbeitspakete formuliert und dazu Projektaufträge definiert. Organisation und Planung bilden die Grundlage, dass die Arbeitspakete in den Jahren 2013 und 2014 termingerecht mit der beschlossenen Wirkung nach Massgabe der Beschlusslage der zuständigen Instanzen umgesetzt werden können.

Aufgrund der Komplexität und der Fülle der Aufgaben werden die Verantwortlichen auf externe Unterstützung angewiesen sein. Einzelne Arbeitspakete vermögen alles mit internen Ressourcen zu bewältigen, andere sind komplexer bzw. vom Arbeitsaufwand her nur mit wesentlicher externer Unterstützung umsetzbar. In Einzelfällen sollen verwaltungsinterne Fachkräfte durch Dienstleistungen Externer von ihren ordentlichen Aufgaben zeitlich entlastet werden. Dadurch können sie sich als Teil der Projektorganisation stärker für direktionsübergreifende Massnahmen einsetzen. Werden Mittel auch für diese Art der externen Unterstützung eingesetzt, so kann ein hoher Nutzen im Einzelnen sowie ein optimaler Wirkungsgrad des Verpflichtungskredits im Gesamten erreicht werden.

Der Zeitplan zur Umsetzung der übergreifenden Massnahmen ist sehr ambitiös. Die Ausarbeitung und Umsetzung der übergreifenden Massnahmen bedeutet für die Direktionen einen substanziellen Zusatzaufwand. Es sind grössere inhaltliche und terminliche Risiken vorhanden, da die Resultate innerhalb eines engen Zeitfensters erarbeitet werden müssen. Die Risiken können jedoch reduziert werden, sofern eine externe Unterstützung ermöglicht und damit verwaltungsintern Schlüsselpersonen gemäss den Erläuterungen in dieser Vorlage entlastet werden.

Übersicht über die Vorlage

In Kapitel 1 wird aufgezeigt, wie der Regierungsrat die direktionsübergreifenden Massnahmen im Entlastungspaket umsetzt. Ausgangslage (Kap. 1.1), Ziele (Kap. 1.2), Projektorganisation und Verantwortlichkeiten (Kap. 1.3) und die zeitlichen Rahmenbedingungen (Kap. 1.4) sind zusammenfassend dargestellt.

Das zweite Kapitel ist dem Verpflichtungskredit für externe Unterstützung gewidmet. Kapitel 2.1 beinhaltet einleitende Bemerkungen zum Bedarfsnachweis. Das Entlastungspaket wird so weit wie möglich mit verwaltungsinternen Ressourcen umgesetzt, die Beteiligten werden jedoch aufgrund der Komplexität der Fragestellungen und der starken zeitlichen Beanspruchung auf externe Unterstützung angewiesen sein.

In Kapitel 2.2 ist in tabellarischer Form die geplante Verteilung der beantragten Mittel auf die übergreifenden Massnahmen abgebildet. Veränderungen an dieser Mittelverteilung sind in Abhängigkeit vom Ergebnis der einzelnen Arbeitsschritte möglich. Die Massnahmen Ü-1 (Weiterer Aufgabenverzicht), Ü-2 (Optimierung Personalwesen), Ü-4 (Übergreifende Effizienzsteigerung) und Ü-6 (Optimierung im IT-Bereich) sind wegen ihrer Komplexität und Tragweite in Aufgabenpakete (Teilprojekte) unterteilt worden, die inhaltlich klar abgegrenzt sind und mit vertretbarem Aufwand einzeln umgesetzt werden können.

Der Inhalt der übergreifenden Massnahmen und der Aufgabenpakete sowie die benötigte externe Unterstützung sind in Kapitel 3 beschrieben. Das Projekt FOCUS (Massnahme SID-1) benötigt ebenfalls externe Unterstützung (s. Kap. 3.9). Kapitel 3.10 ist den Schnittstellen zum Sozialplan gewidmet. In Kapitel 3.11 ist der Zeitplan abgebildet.

In Kapitel 4 werden die beschaffungsrechtlichen Aspekte und die Zuständigkeiten bei der Ausschreibung der externen Unterstützung aufgezeigt. Die externe Unterstützung soll pro Arbeitspaket bzw. pro Disziplin jeweils zeitgerecht unter Einhaltung der beschaffungsrechtlichen Vorgaben ausgeschrieben werden. Ziel ist eine klare und sachlich begründete Zuweisung der Mittel auf die Projekte.

Unter Annahme, dass der Verpflichtungskredit gekürzt oder gänzlich abgelehnt wird, sind Folgen für die Bearbeitung einzelner Arbeitspakete zu erwarten. Die Arbeitspakete müssten zu grösseren Teilen oder ausschliesslich mit eigenen, verwaltungsinternen Ressourcen bearbeitet werden, was dazu führt, dass die Entlastungswirkungen wohl kaum zeitgerecht und im Umfang des Auftrags entsprechend realisiert werden können. Dies wird mit Folgeeffekten über das Jahr 2014 hinaus verbunden sein, weil die strukturelle Entlastung nicht realisiert werden kann und die Kosten auch weiterhin anfallen werden. Probleme würden sich vor allem dort ergeben, wo Spezialwissen unerlässlich ist, insbesondere in den Arbeitspaketen der Massnahmen Ü-1, Ü-2, Ü-4 und Ü-6. In diesen Fällen müsste nach alternativen Lösungen gesucht werden. Arbeitspakete, die ohne externe Unterstützung verwaltungsintern bearbeitet werden sind davon nicht betroffen.

1 Ausgangslage, Ziele, Projektorganisation, Verantwortlichkeiten und zeitliche Rahmenbedingungen

1.1 Ausgangslage

Die Landratsvorlage zum Entlastungspaket 12/15 für den Staatshaushalt (LRV Nr. [2011/296](#) vom 1. November 2011) beinhaltet als Zielvorgabe 8 direktionsübergreifende Massnahmen mit grosser Wirkung (vgl. Tabelle 16 auf Seite 42 ff. der Landratsvorlage und die folgende Übersichtstabelle).

Diese Massnahmen mit einer Zielvorgabe von CHF 56 Mio. sind in der Landratsvorlage auf den Seiten 293-302 erläutert. Sie werden mit dieser Vorlage inhaltlich so weit konkretisiert, dass sie ausgearbeitet werden können. Die Massnahmen werden dabei in Aufgabenpakete aufgeteilt und so geplant, dass sie in den Jahren 2013 und 2014 termingerecht mit der beschlossenen Wirkung nach Massgabe der Beschlusslage der zuständigen Instanzen umgesetzt werden können.

Nr.	Übergreifende Entlastungsmassnahmen	Treiber	Betroffene Stellen	Rechtliche Änderung	Zuständigkeit	Wirkung (TCHF)		
						2012	2013	2'014
						3'011	7'518	55'818
Ü-1	Projekt "Weiterer Aufgabenverzicht": Alle Aufgaben und Ausgaben sind kritisch auf ihre Notwendigkeit und Zweckmässigkeit zu prüfen und gegebenenfalls zu streichen.	Leistungsabbau	in Umsetzung zu definieren			0	0	22'800
Ü-2	Optimierung Personalwesen (insbesondere Führungsspannen, Aufgabenverzicht, Lohnklassen, Spesen, keine automatische Wiederbesetzung von Vakanzen, Stellenreduktion)	Effizienzsteigerung	In Umsetzung zu definieren			0	5'500	10'500
Ü-3	Neuverhandlung der Staatsverträge mit Basel-Stadt	Verschiebung	0	Staatsvertrag	Landrat	0	0	10'000
Ü-4	Übergreifende Effizienzsteigerung (insbesondere Beschaffung, Auslagerungen, Zentralisierung, Prozesse und spez. Budgetposten)	Effizienzsteigerung	In Umsetzung zu definieren			0	0	5'000
Ü-5	Aufwand externe Gutachter, Berater etc. auf Stand 2009 reduzieren	Effizienzsteigerung	0	Keine	Regierung	2'011	3'018	3'018
Ü-6	Optimierung im IT-Bereich (Aufgabenprofile etc.)	Effizienzsteigerung	In Umsetzung zu definieren			0	-2'500	2'000
Ü-7	Ausweisung der Effizienzgewinne resultierend aus dem ERP-Projekt (IT-Optimierung im Bereich Rechnungswesen und Personal)	Effizienzsteigerung	10	Keine	Regierung	1'000	1'500	1'500
Ü-8	Reduktion Subventionen durch neue Berechnungsgrundlage	Leistungsabbau	0	Gesetz	Landrat	0	0	1'000

Der Regierungsrat hat das Umsetzungskonzept für die übergreifenden Massnahmen verabschiedet und eine Projektorganisation eingesetzt, die in die übergeordnete Umsetzungsorganisation integriert ist.

Die Massnahmen Ü-1, Ü-2, Ü-4 und Ü-8 mit einer Zielvorgabe von CHF 39.3 Mio. werden von eigens dafür eingesetzten Projektteams umgesetzt. Für die Umsetzung werden diese Massnahmen in Aufgabenpakete aufgeteilt. Pro Massnahme erteilt der Regierungsrat einen Projektauftrag mit Inhalt, Meilensteinen, Terminplan, Verantwortlichkeiten, Notwendigkeit externer Unterstützung etc.).

Die Massnahmen Ü-3, Ü-5, Ü-6 und Ü-7 mit einer Zielvorgabe von CHF 16.7 Mio. werden hingegen von bereits bestehenden Projektteams umgesetzt. Die Ausweisung der Effizienzgewinne aus dem ERP-Projekt (Ü-7) ist dabei auf zwei Projekte verteilt. Die bestehende ERP-Projektorganisation bearbeitet den Bereich Rechnungswesen. Der Personalbereich wurde im Rahmen des Projekts "Neues Organisationsmodell Personalwesen" abgewickelt.

Die Direktionen stellen die hauptsächlichen Personalressourcen für die Umsetzung bereit. Insbesondere die Massnahmen Ü-1, Ü-2, Ü-4 und Ü-6 benötigen jedoch substanziellen zusätzlichen Arbeitsaufwand und Spezialwissen, um die Umsetzungsreife zu erreichen. Dies trifft auch auf das Projekt FOCUS der Sicherheitsdirektion zu. Der Regierungsrat beantragt dem Landrat mit dieser Vorlage einen Verpflichtungskredit von einmalig CHF 5 Mio. für externe Unterstützung, um eine nachhaltige jährlich wiederkehrende Entlastungswirkung von CHF 56 Mio. zu erreichen.

1.2 Ziele

Die übergreifenden Massnahmen sollen in der im Entlastungspaket genannten Höhe und termingerecht umgesetzt werden.

Das betragsmässige Ziel ist es, den Finanzhaushalt ab 2014 jährlich wiederkehrend um CHF 56 Mio. zu entlasten. Das entspricht rund einem Drittel der gesamten Entlastung von CHF 180 Mio. Es soll damit finanzieller Spielraum für neue Vorhaben geschaffen werden.

Der Zeitdruck für die termingerechte Umsetzung der übergreifenden Massnahmen ist hoch, unabhängig davon, ob diese in die Kompetenz des Regierungsrates oder des Landrats fallen (vgl. Ausführungen in Kapitel 1.4).

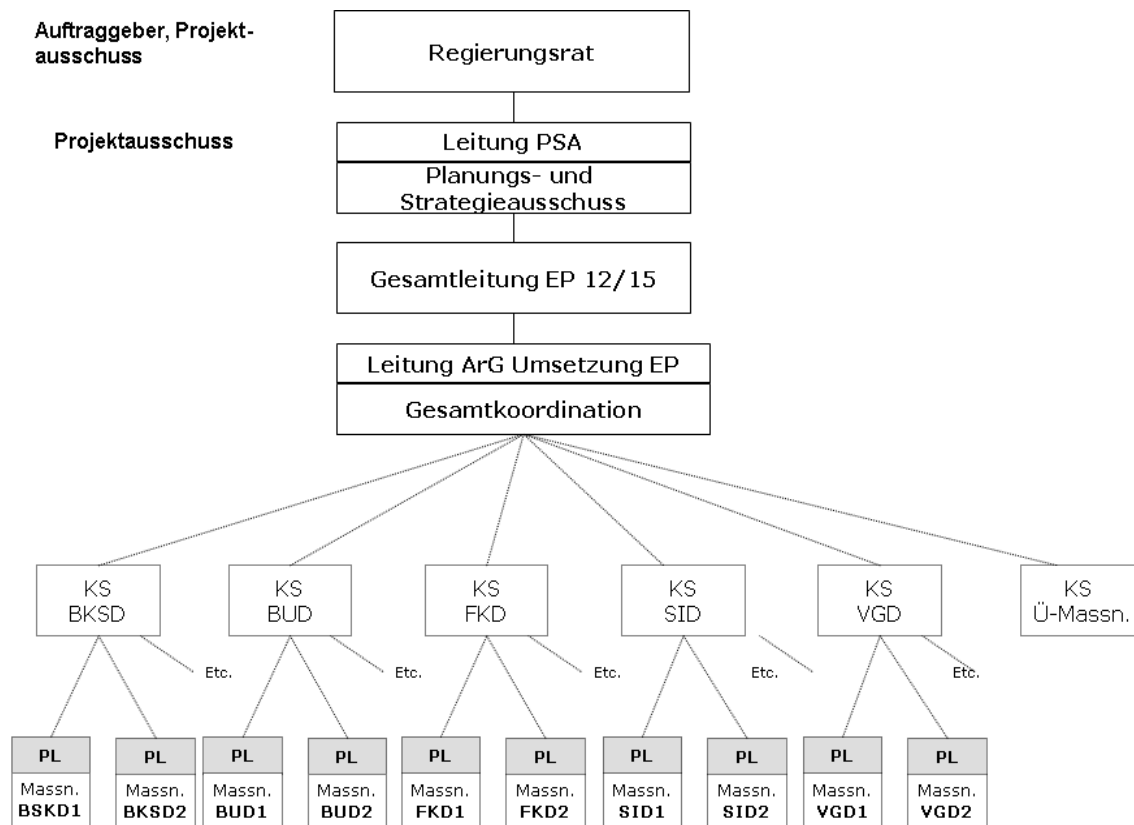
Angeichts der Komplexität der zu lösenden Problemstellungen ist der Zeitplan sehr ambitionös. Zudem bedeutet die Ausarbeitung und Umsetzung der übergreifenden Massnahmen für die Direktionen einen substanziellen Zusatzaufwand. Es sind grössere inhaltliche und terminliche Risiken vorhanden, da die Resultate innerhalb eines engen Zeitfensters erarbeitet werden müssen. Die Risiken können jedoch reduziert werden, sofern eine externe Unterstützung ermöglicht und damit verwaltungsintern Schlüsselpersonen gemäss den Erläuterungen in dieser Vorlage entlastet werden.

Die externe Unterstützung kann aktiviert werden, sobald der Beschluss des Landrats über den Verpflichtungskredit rechtskräftig ist. Wenn dieser im Mai 2012 beschlossen wird, ist das frühestens Ende Juli 2012 der Fall. Die Ausschreibungen werden - unter dem Vorbehalt der Zustimmung des Landrats zu den beantragten Mitteln - rechtzeitig vorher geplant und durchgeführt.

1.3 Projektorganisation und Verantwortlichkeiten

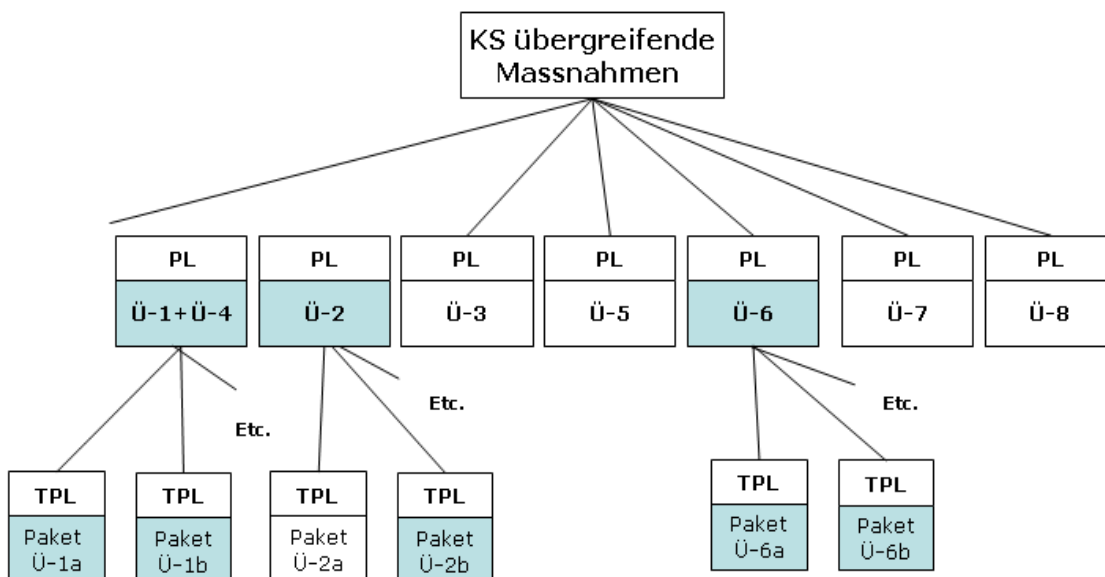
Bei den direktionsübergreifenden Massnahmen handelt es sich um Entlastungsziele des Regierungsrats. Mit dem Umsetzungskonzept hat der Regierungsrat die Grundlage dafür geschaffen, dass diese Massnahmen inhaltlich konkretisiert und so geplant werden, dass sie termingerecht und in der im Entlastungspaket genannten Höhe umgesetzt werden können. Zu diesem Zweck wird die bestehende Projektorganisation um eine Organisation zur Umsetzung der übergreifenden Massnahmen erweitert.

Die bestehende Projektorganisation ist folgendermassen zusammengesetzt:



Legende: PSA: Planungs- und Strategieausschuss, KS: Koordinationsstelle, PL: Projektleitung

Diese bestehende Organisation wird mit der folgenden Organisation zur Umsetzung der direktionsübergreifenden Massnahmen ergänzt:



Massnahmen mit Aufgabenpaketen, die externe Unterstützung erfordern

Legende: KS: Koordinationsstelle, PL: Projektleitung, TPL: Teilprojektleitung

Massnahmen und Aufgabenpakete, die externe Unterstützung erfordern sind farblich hervorgehoben. Aus heutiger Sicht ist noch ungewiss, ob für die Massnahme Ü-3 auch externe Unterstützung notwendig ist.

Verantwortlichkeiten der Beteiligten:

Der **Regierungsrat** erteilt die Aufträge zur Ausarbeitung der übergreifenden Massnahmen und der einzelnen Aufgabenpakete.

Der **Planungs- und Strategieausschuss (PSA)** legt fest, wie bei der Umsetzung vorgegangen wird.

- Er bildet zusammen mit dem Regierungsrat den Projektausschuss für alle übergreifenden Massnahmen.
- Er überwacht und steuert den gesamten Projektablauf.
- Er nimmt die Berichterstattung über den Stand der Arbeiten entgegen, korrigiert Fehlentwicklungen und gibt die nächsten Projektschritte frei.
- Er entscheidet auf Antrag der Teilprojektleitungen (TPL) über die Zuteilung der Mittel aus dem Verpflichtungskredit.
- Er ist gleichzeitig zuständig für die Umsetzung der Massnahmen Ü-1 und Ü-4. Er wird den Regierungsrat beiziehen, sobald alle Aufträge zur Umsetzung der Aufgabenpakete erstellt sind und erteilt werden können.

Die **Gesamtleitung EP 12/15** der Umsetzung (es handelt sich um die Leitung des Planungs- und Strategieausschusses) ist verantwortlich dafür, dass der Planungs- und Strategieausschuss regelmässig informiert und in die Entscheidungsfindung und/oder -vorbereitung zu Handen des Regierungsrats einbezogen wird. Sie bereitet die halbjährliche Information der Finanzkommission vor.

Die Gesamtkoordination wird von der Leitung der **Arbeitsgruppe Umsetzung Entlastungspaket** (Leitung ArG Umsetzung EP) wahrgenommen. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe sind für die Koordination, das Controlling und die Berichterstattung über die Massnahmen ihrer Direktionen verantwortlich (via **Koordinationsstellen Direktionsmassnahmen**).

Für die Begleitung und Koordination der direktionsübergreifenden Massnahmen ist die **Koordinationsstelle übergreifende Massnahmen** zuständig.

Die **Projektleitungen (PL)** für die übergreifenden Massnahmen sind verantwortlich für die Umsetzung ihrer Massnahme. Sie erarbeiten die für die Umsetzung erforderlichen Regierungsratsbeschlüsse und Landratsvorlagen und sorgen für die Einhaltung des Terminplans, den zeitgerechten Informationsfluss, die Freigabe weiterer Projektschritte sowie die Dokumentation und Terminkoordination.

Die **Teilprojektleitungen (TPL)** für die einzelnen Aufgabenpakete sind verantwortlich für die Umsetzung ihrer Pakete. Sie erarbeiten mit ihren Teams die für die Umsetzung erforderlichen Regierungsratsbeschlüsse und Landratsvorlagen und sorgen für die Einhaltung des Terminplans, den zeitgerechten Informationsfluss, die Freigabe weiterer Projektschritte sowie die Dokumentation und Terminkoordination. Sie rapportieren an die Projektleitungen (PL) und bereiten die Ausschreibung der erforderlichen externen Unterstützungsleistungen zu Handen des Planungs- und Strategieausschusses vor. Sie sorgen zusammen mit den Projektleitungen für die Koordination der Aufgabenpakete.

Die Mitglieder der Projektteams unterstützen die Projektleitung oder die Teilprojektleitung bei der Bearbeitung der Arbeitspakete. Sie bringen das Fachwissen ihrer Direktion ein und sind verantwortlich für die Bearbeitung der von der Projektleitung oder der Teilprojektleitung erteil-

ten Aufträge. Es können bei Bedarf weitere Personen beigezogen werden (Bildung von Ad-hoc-Arbeitsgruppen / Teilprojektgruppen).

1.4 Zeitliche Rahmenbedingungen

Damit der Zeitplan eingehalten und der Entlastungsbetrag realisiert werden kann, werden in einem ersten Schritt pro direktionsübergreifende Massnahme Aufgabenpakete formuliert und ein Projektauftrag mit folgendem Inhalt erteilt:

1. Ausgangslage
2. Zielsetzung
3. Auftrag und Rahmenbedingungen
4. Projektrisiken
5. Meilensteine (RRB, LRV) und Termine
6. Projektorganisation
7. Rollen der Beteiligten mit Verantwortung und Kompetenzen (Auftraggeber, Projektausschuss, Projektleitung und Projektteam)
8. Kommunikation
9. Notwendigkeit und begründeter Antrag auf externe Beratung des Projekts
10. Ressourcen (zeitliche Beanspruchung der Beteiligten)
11. Projektkosten (einschliesslich allfälliger Kosten für externe Beratung).

Die Massnahmen Ü-1 und Ü-4 werden zu einem Projekt zusammengefasst, da diese von der Aufgabenstellung her sehr ähnlich sind.

Für den Zeitplan zur Umsetzung der übergreifenden Massnahmen im Entlastungspaket 12/15 sind die folgenden Rahmenbedingungen massgebend:

- Der Regierungsrat kann zwar jederzeit übergreifende Massnahmen in seiner Kompetenz inhaltlich beschliessen und rechtlich regeln. Über Massnahmen, die ab 2014 wirksam werden sollen, kann er also auch noch im Dezember 2013 beschliessen. Die betragsmässigen Entlastungen für solche Massnahmen müssen aber spätestens an der Strategieklausur des Regierungsrates im März 2013 festgelegt werden, damit diese in den Budgetrichtlinien für das Jahr 2014 berücksichtigt werden können. Die erforderlichen Verordnungsänderungen kann der Regierungsrat bis im Dezember 2013 beschliessen.
- Der Regierungsrat muss bei Massnahmen, die in die Kompetenz des Landrats fallen, die erforderlichen Vorlagen spätestens Ende Februar 2013 überweisen, damit die Gesetzes- oder Dekretsänderungen rechtzeitig auf den 1. Januar 2014 in Kraft gesetzt werden können. Die Kommissionsberatungen beanspruchen erfahrungsgemäss 3 Monate, so dass der Landrat somit frühestens am 13. Juni 2013 über solche Gesetzesänderung beschliessen kann. Wird das 4/5-Mehr verfehlt, kann die Volksabstimmung frühestens am 22. September 2013 durchgeführt werden. Wird das 4/5-Mehr erreicht, aber das Referendum ergriffen, kann das Volk frühestens am 24. November 2013 darüber abstimmen.
- Damit dieser Terminplan eingehalten werden kann, müssen die Verantwortlichen für die übergreifenden Massnahmen die Landratsvorlagen und Gesetzestexte spätestens Anfang November 2012 in die Vernehmlassung schicken und im Februar 2013 unter Berücksichtigung der Vernehmlassungen die definitive Vorlage erstellen.

- Externe Unterstützung kann aktiviert werden, sobald der Beschluss des Landrats über den Verpflichtungskredit rechtskräftig ist. Wenn dieser im Mai 2012 beschlossen wird, ist das frühestens Ende Juli 2012 der Fall. Die Ausschreibungen werden - unter dem Vorbehalt der Zustimmung des Landrats zum beantragten Verpflichtungskredit - rechtzeitig vorher durchgeführt.

2 Verpflichtungskredit für externe Unterstützung

2.1 Einleitende Bemerkungen zum Bedarfsnachweis

Der Regierungsrat hat dem Landrat mit Vorlage Nr. [2011/296](#) einen Verpflichtungskredit von einmalig CHF 5 Mio. für die Umsetzung des Entlastungspakets 12/15 für den Staatshaushalt beantragt (Ziffern 18 und 19 des Landratsbeschlusses). Der Unterstützungsbedarf durch externe Spezialistinnen und Spezialisten (insbesondere auch bei der Bearbeitung von Aufgabenpaketen durch die Direktionen) konnte vor der Beratung dieser Vorlage durch die Finanzkommission nicht abschliessend spezifiziert werden. Die Finanzkommission hat daher beschlossen, dass der für die Umsetzung des Entlastungspakets erforderliche Verpflichtungskredit mit separater Vorlage beantragt werden soll, was hiermit erfolgt.

Die Umsetzung des Entlastungspaketes wird soweit wie möglich mit verwaltungsinternen Ressourcen erfolgen. Die Direktionen werden die hauptsächlichen Personalressourcen für die Umsetzung der Mehrheit der bereits detaillierten Massnahmen stellen. Einzelne Massnahmen sind aber erst ungenügend definiert und benötigen substanziellen zusätzlichen Arbeitsaufwand, um die Umsetzungsreife zu erreichen. Aufgrund der Komplexität und der Fülle der Aufgaben werden die Verantwortlichen auf externe Unterstützung angewiesen sein. Der Bedarf nach externer Unterstützung ist je nach Fragestellung unterschiedlich; einzelne Arbeitspakete vermögen alles mit internen Ressourcen zu bewältigen, wiederum andere sind komplexer bzw. vom Arbeitsaufwand her nur mit wesentlicher externer Unterstützung umsetzbar.

In einzelnen Fällen sollen verwaltungsinterne Fachkräfte mit Hilfe des Verpflichtungskredites bzw. durch Dienstleistungen Externer von ihren ordentlichen Aufgaben zeitlich entlastet werden. Dadurch wird es diesen möglich, sich als Teil der Projektorganisation stärker für direktionsübergreifende Massnahmen einsetzen zu können. Werden Mittel auch für diese Art der externen Unterstützung eingesetzt, so kann ein hoher Nutzen im Einzelnen sowie ein optimaler Wirkungsgrad des Verpflichtungskredits im Gesamten erreicht werden.

Der externe Unterstützungsbedarf kann somit zweierlei beinhalten:

- die Erweiterung der zeitlichen Ressourcen der Verwaltung („verlängerte Werkbank“ zur Entlastung der Verwaltung) einschliesslich der Erleichterung von Projekteinsätzen von Führungs- und Fachpersonen aus der Verwaltung durch Entlastungsmassnahmen, welche über den Beraterkredit finanziert werden,
- die Ergänzung des Verwaltungswissens durch externes fachliches und methodisches Know how (Fach und Erfahrungswissen aus ähnlichen Projekten, Prozess Know how etc.).

Die direktionsübergreifenden Massnahmen stellen eine Zusatzaufgabe für die Direktionen dar, die sie neben dem laufenden Tagesgeschäft, dem Sondereffort zur Umsetzung der be-

schlossenen Direktionsmassnahmen im Entlastungspaket und anderer Grossprojekte wie ERP ebenfalls erbringen müssen. Der Mehrwert des Verpflichtungskredites liegt darin, dass mit der externen Unterstützung die Erreichung der Entlastungswirkungen im zeitlich engen Rahmen erleichtert werden kann. Ohne die zusätzliche Unterstützung würden die Entlastungswirkungen wohl stark gefährdet und zeitlich verzögert.

Ziel dieser Vorlage ist eine klare und sachlich begründete Zuweisung der Mittel. Die Mittel aus dem Verpflichtungskredit können beansprucht werden, sobald die Referendumsfrist abgelaufen ist, voraussichtlich im Juli 2012 (falls der Landrat im Mai 2012 beschliesst). Die Herausforderung für den Regierungsrat liegt dabei darin,

- einerseits die Verwendung des Verpflichtungskredits zu Handen des Landrats möglichst präzise darlegen zu können (im Zeitraum der Berichtsverfassung Februar/März 2012)
- und andererseits zu berücksichtigen, dass der Bedarf nach externer Unterstützung unter Umständen erst mit den voranschreitenden Arbeiten in den jeweiligen Arbeitspaketen abschliessend konkretisiert werden kann (im Zeitraum ab März 2012).

Diese Vorlage versucht, im Spannungsfeld dieser Ansprüche einen gesunden Mittelweg zu gehen.

2.2 Zusammenfassende Darstellung der Mittelverwendung

Basis bilden die 8 direktionsübergreifenden Massnahmen, wie sie in Kapitel 1.1. dieser Vorlage zusammengefasst dargestellt sind. Für komplexere Entlastungsmassnahmen der Direktionen sollen die Verantwortlichen ebenfalls Mittel für externe Beratung beantragen können.

In den folgenden Ausführungen wird übersichtlich gezeigt, für welche Arbeitspakete und Leistungen der Verpflichtungskredit verwendet werden soll. Die Herleitung und die Begründung zu den einzelnen Positionen werden im nachfolgenden Kapitel 3 ausgeführt. In weiteren internen Dokumenten (Umsetzungskonzept plus Arbeitspaketen) werden die Vorgehensschritte weiter konkretisiert. Aufgrund der angestellten Überlegungen hat sich die Annahme, den Verpflichtungskredit auf CHF 5 Mio. zu veranschlagen (siehe LRV Entlastungspaket S. 52) als realistisch erwiesen.

Die genaue Höhe der zugeteilten Mittel hat zuweilen arbiträren Charakter. Denn es ist davon auszugehen, dass sich im Verlaufe der voranschreitenden Arbeiten Bedarfsverschiebungen ergeben, die zu berücksichtigen sind (Kostengenauigkeit +/- 10%). Die Mittelverwendung erstreckt sich über die gesamte Kreditlaufzeit.

Ein grosser Teil des Kredites (CHF 3.9 Mio.) wird durch die Massnahmen Ü-1, Ü-2 und Ü-6 sowie FOCUS (SID-1 gemäss EP) absorbiert. CHF 0.8 Mio. sind dazu eingesetzt, um benötigte Fachkräfte aus den Direktionen zeitlich zu entlasten (vgl. Kapitel 2.1). Rund CHF 0.3 Mio. sollen als Reserve eingestellt werden. Über diese wird ebenfalls der Planungs- und Strategiausschuss befinden (vgl. Kapitel 4.2). Er kann damit flexibel auf kurzfristigen bzw. heute noch nicht vorhersehbaren Bedarf reagieren.

Das Aufwand-Ertragsverhältnis bei Massnahme Ü-6 im Vergleich zu den Massnahmen Ü-1 und Ü-2 mag auf den ersten Blick erstaunen. Die unterschiedlichen Wirkungsgrade der externen Unterstützung lassen sich aber mit der unterschiedlich hohen Komplexität und den unterschiedlichen Möglichkeiten zur verwaltungsinternen Problemlösung erklären.

Arbeitspaket	Wirkung (in TCHF)	Unterstützungsbedarf (in TCHF)
Ü-1: weiterer Aufgabenverzicht	27'800	mind. 525
Ü-1a: Systematische Gesetzesüberprüfung	22'800	mind. 250
Ü-1b: Prüfung von Synergien und Doppelspurigkeiten	über Ü-1a bis Ü-1e	75
Ü-1c: Digitalisierung und Standardisierung	plus	100
Ü-1d: Beschaffungs- und Auftragswesen	5'000	100
Ü-1e: Motion Fachstellen-itis	gemäss Ü-4	0
Ü-2: Optimierung Personalwesen	10'500	1'600
Ü-2a: Spesen		0
Ü-2b: keine autom. Wiederbesetzung von Vakanzen, Stellenreduktionen	10'500	500
Ü-2c: Wirksame Steuerung der Stellenentwicklung	über Ü-2a bis Ü-2d	0
Ü-2d: Überprüfung der Lohnneinrichtungen und der Führungsspannen		1'100
Ü-3: Neuverhandlung der Staatsverträge mit Basel-Stadt	10'000	0
Ü-4: übergreifende Effizienzsteigerung	<i>siehe Ü-1</i>	0
Ü-5: Aufwand externe Gutachter, Berater etc. auf Stand 2009 reduzieren	3'018	0
Ü-6: Optimierung im IT-Bereich (Aufgabenprofile etc.)	2'000	1'600
Ü-7: Ausweisung der Effizienzgewinne resultierend aus ERP-Projekt	1'500	0
Ü-8: Reduktion Subvention durch neue Berechnungsgrundlage	1'000	0
Komplexere Entlastungsmassnahmen der Direktionen		149
FOCUS		149
Zeitliche Entlastung von Fachkräften in Direktionen		800
Reserve für Unvorhergesehenes		300
Reserve für Direktionen und Planungs- und Strategiausschuss		300
TOTAL	55'818	5'000

Unter Annahme, dass der beantragte Verpflichtungskredit gekürzt oder gänzlich abgelehnt wird, sind Folgen für die Bearbeitung einzelner Arbeitspakete zu erwarten:

- Die Arbeitspakete müssen dann zu grösseren Teilen oder vollständig mit eigenen, verwaltungsinternen Ressourcen bearbeitet werden, was dazu führt, dass die Entlastungswirkungen wohl kaum zeitgerecht und im Umfang des Auftrags entsprechend realisiert werden können. Dies wird mit Folgeeffekten über das Jahr 2014 hinaus verbunden sein, da die strukturelle Entlastung nicht realisiert werden kann und die Kosten auch weiterhin anfallen werden.
- Probleme ergäben sich vor allem dort, wo Spezialistenwissen unerlässlich ist wie in den Arbeitspaketen Ü-1, Ü-2 und Ü-6. In diesen Fällen müsste nach alternativen Lösungen gesucht werden.

Arbeitspakete, die verwaltungsintern bearbeitet werden, sind davon selbstverständlich nicht betroffen.

3 Arbeitspakete zur Umsetzung der übergreifenden Massnahmen

Die Projektleitungen haben innerhalb der einzelnen direktionsübergreifenden Massnahmen Arbeitspakete formuliert und dazu Projektaufträge definiert. Pro Arbeitspaket ist ein Projektleiter benannt, der für die Bestellung der externen Unterstützung verantwortlich ist. Es werden nachfolgend die einzelnen Aufgabenpakete dargestellt und der externe Unterstützungsbedarf skizziert, sofern aus heutiger Sicht ein solcher absehbar ist.

Die Fragestellungen aus Massnahme Ü-4 lassen sich im Rahmen von Massnahme Ü-1 bearbeiten und erfordern kein separates Arbeitspaket. Diese beiden Massnahmen werden zu einem Projekt zusammengefasst.

3.1 Ü-1: Weiterer Aufgabenverzicht

Alle Aufgaben und Ausgaben sind kritisch auf ihre Notwendigkeit und Zweckmässigkeit zu prüfen und gegebenenfalls zu streichen. Für die Umsetzung gibt es verschiedene Ansatzpunkte. Zur Bearbeitung dieser Ansatzpunkte wurden 6 Arbeitspakete gebildet. Eine systematische Gesetzesüberprüfung (Arbeitspaket Ü-1a) bildet davon einen wesentlichen Bestandteil. Mit dieser werden die Notwendigkeit sowie die Effizienz und Effektivität einzelner Aufgaben überprüft.

Im Rahmen der 2011 verwaltungsweit durchgeführten Risikoanalyse wurden Ineffizienzen im directionsübergreifenden Verwaltungsbetrieb als substanzielles Risiko bewertet. Dies betrifft directionsübergreifende Prozesse wie z.B. die strategische Planung, das interne Kontrollsystem (IKS), das Beteiligungscontrolling und das Versicherungsmanagement. Effizienzsteigerungspotenziale werden jetzt systematisch erschlossen. Gegenstand sind Verwaltungseinheiten, Querschnittsaufgaben und Sonderfragen. Es sollen grundsätzlich alle Strukturen, Prozesse, Systeme und Ressourcen in den Prüfgegenstand einbezogen werden. Im Vordergrund stehen aber Effizienzsteigerungsschwerpunkte, die sich aus bisherigen Arbeiten herausgeschält haben und nicht bereits durch andere Ü-Massnahmen bearbeitet werden (Personal, IT):

- im Bereich Aufbauorganisation und Produkte/Dienstleistungserbringung (sind wir richtig organisiert?)
 - Prüfung von Synergien und Doppelspurigkeiten (Arbeitspaket Ü-1b)
 - Zentralisierung von Dienststellen und Aktivitäten gemäss Massnahme Ü-4 (Dienststellen mit weniger als 10 Personen werden als Abteilung in eine Dienststelle integriert - dies muss mit Ü-2 koordiniert werden)
 - Digitalisierung/Standardisierung von Prozessen gemäss Massnahme Ü-4 (Arbeitspaket Ü-1c)
- im Bereich Führungs- und Supportprozesse: Beschaffungs- und Auftragswesen (Arbeitspaket Ü-1d)

Ferner zählt dazu auch die Beantwortung von Fragen, die im Rahmen der Motion „Fachstellen – itis“ gestellt wurden (Arbeitspaket Ü-1e).

In jedem dieser Pakete geht es auch darum, den Umfang der Aufgabenerfüllung bzw. die „Service-Tiefe“ und Standards von Aufgaben zu überprüfen.

3.1.1 Ü-1a: Systematische Gesetzesüberprüfung

Die kantonale Rechtssammlung wird einer systematischen Prüfung unterzogen.¹ Geprüft werden die Notwendigkeit einzelner Bestimmungen sowie (soweit im Rahmen dieses Aufgabenpakets möglich) die Effizienz und Effektivität der Aufgabenerfüllung mit dem Ziel erheblicher Einsparungen. Es wird dabei insbesondere gefragt, welche Aufgaben der Kanton zwingend erbringen muss und welche nicht.

¹ Unter Umständen ist eine „Altersguillotine“ vorzusehen: Analysiert werden nur Gesetze / Gesetzesbestimmungen, die zum Beispiel älter als 20 Jahre sind.

Das Arbeitspaket wird in drei Vorgehensschritten bearbeitet:

- Inhaltsanalyse der Rechtssammlung
- Vertiefungsschritt „zwingende Aufgaben“ und „nicht zwingende Aufgaben“
- „Subsidiaritäts-Check“

Für die letzten beiden Vorgehensschritte ist eine externe fachlich-methodische Unterstützung notwendig. Die externe Unterstützung wird aus heutiger Sicht auf einen Umfang von mind. CHF 250'000.- veranschlagt.

Aufgaben, für die zwar eine Gesetzesgrundlage besteht, die aber aus heutiger Sicht obsolet erscheinen, müssen auf andere Weise analysiert werden, weil sie mit dem eben skizzierten Vorgehen nicht mit Sicherheit erfasst werden. Hinweise darauf liefert die Evaluation der gesetzlichen Bestimmungen über Aufgaben mit einem geringen Strategiebezug.

3.1.2 Ü-1b: Prüfung von Synergien und Doppelspurigkeiten

Der Fokus dieses Pakets liegt auf der Prüfung von Synergien und Doppelspurigkeiten unter verschiedenen Direktionen. Hierbei sollen Effizienzsteigerungsmöglichkeiten in Feldern ausgelotet werden, in den zwei oder mehrere Direktionen Aufgaben mit ähnlicher Stossrichtung verfolgen.

Dieses Arbeitspaket wird in drei Vorgehensschritten bearbeitet:

- Ausgangslage festhalten
- Überprüfung in Sub-Arbeitsgruppen
- Vorschlagsliste

Die Umsetzung erfordert in erster Linie externe methodische, prozessuale Unterstützung im Umfang von ca. CHF 75'000.-.

Das Vorgehen mit Arbeitsgruppen und Sub-Arbeitsgruppen beanspruchen verschiedene personelle Ressourcen von Direktionen. Für die methodische Prozessgestaltung sowie Leitung und Moderation von Arbeitsgruppe/Sub-Arbeitsgruppen, die Aufgabe als Taktgeber und für die inhaltliche Verdichtung fehlen die verwaltungsinternen Ressourcen. Ausserdem ist es von grossem Vorteil, wenn die Projektleitung in diesem Fall durch eine unabhängige und neutrale externe Stelle wahrgenommen wird.

3.1.3 Ü-1c: Effizienzsteigerung / Digitalisierung und Standardisierung

Dieses Arbeitspaket wird in drei Vorgehensschritten bearbeitet:

- Ausgangslage festhalten
- Überprüfung
- Vorschlagsliste

Die Umsetzung erfordert den Einkauf von externem Spezialwissen im Umfang von ca. CHF 100'000.-. Es soll auf spezialisierte externe Dienstleister zurückgegriffen werden: Einkauf von Prozessoptimierungskonzepten bzw. Re-Design von Prozessen.

3.1.4 Ü-1d: Effizienzsteigerung / Beschaffungs- und Auftragswesen

Dieses Arbeitspaket wird in drei Vorgehensschritten bearbeitet:

- Ausgangslage festhalten
- Überprüfung von Aktivitäten und Prozessen
- Vorschlagsliste

Die Umsetzung erfordert den Einkauf von externem Spezialwissen im Umfang von ca. CHF 100'000.-. Es soll auf spezialisierte externe Dienstleister zurückgegriffen werden: Einkauf von Prozessoptimierungskonzepten bzw. Re-Design von Prozessen.

3.1.5 Ü-1e: Motion Fachstellen-itis

Dieses Arbeitspaket wird in zwei Vorgehensschritten bearbeitet:

- Ausgangslage festhalten
- Plausibilisierung und Bewertung

Dieses Arbeitspaket kann voraussichtlich mit verwaltungsinternen Ressourcen bewältigt werden.

3.2 Ü-2: Optimierung Personalwesen

Die Massnahme Ü-2 wird in die nachfolgend beschriebenen vier Aufgabenpakete aufgeteilt und umgesetzt.

3.2.1 Ü-2a: Spesen

Dieses Aufgabenpaket besteht aus den beiden Massnahmen "Spesenüberprüfung" und "Überprüfung der Dienstfahrtenregelung". Beide Massnahmen können ohne externe Ressourcen umgesetzt werden.

3.2.2 Ü-2b: Keine automatische Wiederbesetzung von Vakanzen, Stellenreduktionen

Der Aufwand für die Institutionalisierung des Verzichts auf eine automatische Wiederbesetzung von Vakanzen ist eher gering. Es wird dazu keine externe Beratung benötigt.

Der Verzicht auf automatische Wiederbesetzung kann mit Stellenreduktionen kombiniert werden. Für die Stellenreduktionen wird externe Beratung in der Höhe von CHF 500'000 benötigt für Organisationsanalysen, Entwicklung von Kriterien für Stellenreduktionen und Etablierung der Prozesse (zentrales Controlling, Berichtswesen, Entscheidungsinstanz etc.).

3.2.3 Ü-2c: Wirksame Steuerung der Stellenentwicklung

Die Entwicklung eines Konzepts für einen solchen Lösungsansatz und die Umsetzung können ohne externe Unterstützung realisiert werden. Das Entlastungspotenzial hängt davon ab, wie gross die Diskrepanz zwischen heutigem Personalaufwand und effektiv notwendigem Personalaufwand ist.

3.2.4 Ü-2d: Überprüfung der Lohneinreihungen und der Führungsspannen

Die flächendeckende Überprüfung der Lohneinreihungen und der Führungsspannen stellt ein äusserst aufwändiges und anspruchsvolles Vorhaben mit ungewissen Erfolgsaussichten dar, das ohne den Beizug qualifizierter Fachleute mit entsprechendem Fachwissen und viel Erfahrung im Lohn-/ Personalwesen und im Organisationsbereich nicht umsetzbar ist. Dies hat Kosten von schätzungsweise CHF 1.1 Mio. zur Folge, die verteilt auf die Jahre 2012-2014 anfallen.

3.3 Ü-3: Neuverhandlung der Staatsverträge mit Basel-Stadt

Diese Massnahme wird von der Stabsstelle Partnerschaftsverhandlungen BL/BS federführend betreut. Im Lenkungsausschuss der Partnerschaftsverhandlungen haben sich die beiden Kantone auf ein gemeinsames Vorgehen geeinigt. Aus heutiger Sicht ist noch ungewiss, ob für diese Massnahme externe Unterstützung notwendig ist. Falls dem so ist, müsste diese über Mittelverschiebung bzw. die vorgesehene Reserve finanziert werden.

3.4 Ü-4: Übergreifende Effizienzsteigerung

Diese Massnahme wird mit Ü-1: Weiterer Aufgabenverzicht zu einem Projekt zusammengefasst.

Beschaffung (Standardisierung und Zentralisierung)	Teil von Ü-1b Effizienzsteigerungspaket: Führungs- und Supportprozesse
Auslagerung von Aktivitäten	Teil von Ü-1b Effizienzsteigerungspaket: Führungs- und Supportprozesse
Zentralisierung von Dienststellen und Aktivitäten	Teil von Ü-1b Effizienzsteigerungspaket: Aufbauorganisation, Produkte/Dienstleistungen
Digitalisierung und Standardisierung von Prozessen	Teil von Ü-1b Effizienzsteigerungspaket: Aufbauorganisation, Produkte/Dienstleistungen
Spezielle Budgetposten	

Alle Aufgaben können im Rahmen des Effizienzsteigerungspakets bearbeitet werden. In der Darstellung der Schlussresultate werden hingegen die Entlastungsbeiträge für Ü-4 separat ausgewiesen.

3.5 Ü-5: Aufwand externe Gutachter, Berater etc. auf Stand 2009 reduzieren

Im Budget 2012 sind für diese Massnahme CHF 2.011 Mio. eingestellt. Um diesen Betrag wird die Erfolgsrechnung jährlich wiederkehrend entlastet. Es wurden Beträge für 2013 und 2014 auf alle Direktionen zugeteilt, die jeweils im Rahmen der Budgetierung definitiv festgelegt werden. Dies wird jeweils in der Budgetrichtlinie des Regierungsrates berücksichtigt. Der Planungs- und Strategieausschuss wird jeweils rechtzeitig informiert und in die Entscheidung einbezogen.

Es ist keine externe Unterstützung zur Umsetzung der Massnahme Ü-5 erforderlich.

Mit dem beantragten Verpflichtungskredit wird die Erfolgsrechnung einmalig mit CHF 5 Mio. belastet. Es besteht kein Konflikt mit der Zielsetzung der Massnahme Ü-5, den Aufwand für externe Gutachter, Berater etc. ab 2014 jährlich wiederkehrend um CHF 3.018 Mio. zu senken.

3.6 Ü-6: Optimierung im IT-Bereich (Aufgabenprofile etc.)

Diese Massnahme wird auf der Basis der Landratsvorlage Nr. [2011/312](#) betreffend "IT-Governance: Für ein gemeinsames IT-Service-Management" vom 8. November 2011 umgesetzt. Der Landrat soll von der Begründung für die Variantenwahl "Gemeinsames Service Management System (GSMS) und von der Umsetzungsplanung Kenntnis nehmen (Einführung der neuen Unterstellung im Sommer 2012, Abschluss STRATUM voraussichtlich Ende 2013).

Für die gesamte Informatik der Zentralverwaltung wird ein gemeinsames Service-Management-System entwickelt und unter einer Führung betrieben.

Das neue Programm STRATUM2 hat das Ziel, wesentliche Teilbereiche der IT-Strategie für den Kanton Basel-Landschaft einzuführen und dabei der neuen IT-Governance anzupassen. Die Umsetzung des neuen Programms STRATUM2 erfolgt mit folgenden sechs Projektaufträgen/Aufgabenpaketen:

- Programmleitung, Awareness, Kommunikation und Qualitätscontrolling
- IT-Governance mit Taskforces "Unterstellungswechsel"
- Zusammenführung Service Desk
- Applikations- und Serverüberführung
- Service-Katalog
- Client-Zusammenführung

Es wird mit einer Erhöhung des STRATUM-Budgets von 1.6 Mio CHF für externe Beratung gerechnet, um die umfassenden Veränderungen in dieser kurzen Zeit erfolgreich planen und realisieren zu können. Diesen Mehrausgaben steht ab 2014 eine hohe Nutzenschätzung von 3.25 Mio/Jahr Kostenreduktion gegenüber, wovon 2.5 Mio. budgetrelevante Einsparungen sind.

Dem Changemanagement sowie der Kommunikation und der Qualitätssicherung sind während dem gesamten Programm erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen. Wo aus Know-How- oder Ressourcenknappheitsgründen nötig, sind für die Fachberatung der Projektteams und der Programmführung externe Fachspezialisten beizuziehen. Diese externe Unterstützung beinhaltet die Leitung von Projekten, Organisationsentwicklung, Methodenberatung, Prozess-Design, Qualitätssicherung (Controlling) und Kommunikationsdienstleistungen.

3.7 Ü-7: Ausweisung der Effizienzgewinne resultierend aus dem ERP-Projekt

Bei dieser Massnahme geht es um die IT-Optimierung im Bereich Rechnungswesen und Personal. Seit der Einführung der ersten Etappe des ERP-Projektes (ERP = Enterprise Resource Planning) arbeitet die Kantonsverwaltung in den Bereichen Rechnungs- und Personalwesen sowie in der Materialwirtschaft mit dem SAP System. Dies führt zusammen mit der Etappe 2 zu wichtigen Qualitätsverbesserungen in der Planung, Budgetierung und der Rechnungslegung. Als Folge der Einführung des Projektes können Effizienzgewinne erzielt werden.

Der Regierungsrat hat die FKD im August 2011 beauftragt, das Projekt "Neues Organisationsmodell Personalwesen" umzusetzen. Ein Ziel dieses Projekts besteht darin, den personellen Teil der Massnahme Ü-7 zu realisieren. Der personelle Teil (Aufgabenverzicht, verbunden mit dem Abbau von 4.5 Vollstellen ist bereits umgesetzt. Der finanzielle Teil der Massnahme (Bereich Rechnungswesen) wird vom Projektteam ERP umgesetzt.

Es ist keine externe Unterstützung erforderlich.

3.8 Ü-8: Reduktion Subventionen durch neue Berechnungsgrundlage

Nicht mehr das steuerbare Einkommen, sondern das Nettoeinkommen soll als Grundlage für die Berechnung von bedarfsabhängigen Sozialleistungen verwendet werden. Es besteht ein Rechtsanspruch auf diese Leistungen. Zielgruppe sind jeweils Personen in bescheidenen wirtschaftlichen oder finanziellen Verhältnissen. In den meisten Fällen wird Anspruch ausgehend vom steuerbaren Einkommen ermittelt. Die Vielfalt der existierenden steuerlichen Abzugsmöglichkeiten führt dazu, dass das steuerbare Einkommen bei Steuerpflichtigen, die das gleiche Nettoeinkommen erzielen, variieren kann. Je höher die Abzüge sind, desto niedriger das steuerbare Einkommen und der Steuerbetrag, desto höher wiederum die bedarfsabhängige Sozialleistung.

Das Projektteam prüft die Umstellung der geltenden Rechtsgrundlagen. Neu soll das Zwischentotal der Einkünfte in Ziffer 399 der Steuererklärung als Basis zur Ermittlung des Anspruchs auf bedarfsabhängige Sozialleistungen herangezogen werden.

Für die Umsetzung dieser Massnahme wird keine externe Unterstützung benötigt.

3.9 Massnahme SID-1: FOCUS

Für die Umsetzung dieses Projekts fallen externe Kosten von insgesamt CHF 219'000 an. Davon werden CHF 70'000 für die externe Outplacementberatung dem Verpflichtungskredit für den Sozialplan belastet. Somit gehen CHF 149'000 für externe Unterstützung zu Lasten des vorliegenden Verpflichtungskredits. Diese beinhaltet CHF 6'650 für die beteiligten privaten Notarinnen und Notare (Erarbeitung von Konventionen mit kantonalen Behörden, von

Ausbildungsgrundlagen und Vorschlägen für weiterführende rechtliche Regelungen und die Geschäftstätigkeit der Notariatskommission). Eine externe Projektbegleitung steht dem Projektausschuss für Überprüfungen und Plausibilisierungen, namentlich unter IKS-Gesichtspunkten, zur Verfügung (CHF 15'000). CHF 115'000 für die externe Begleitung der Teambildungsprozesse bei der Zusammenführung des Personals in den vier fusionierten Ämtern enthalten (pro zusammengelegtes Amt ist je ein viertägiger Prozessanstoß in Modulen vorgesehen). Für Workshops sind CHF 12'000 eingeplant.

3.10 Schnittstellen zum Sozialplan

Bei den meisten direktionsübergreifenden Massnahmen ist zurzeit offen, ob für die Umsetzung ein Regierungsratsbeschluss oder eine Landratsvorlage erforderlich ist.

Die personellen Konsequenzen der übergreifenden Massnahmen können ebenfalls noch nicht abgeschätzt und beurteilt werden. Es ist möglich, dass dem Landrat eine Erhöhung des Verpflichtungskredits für den Sozialplan beantragt werden muss. Die Projektleitungen haben den Auftrag aufzuzeigen, ob die Umsetzung ihrer Massnahmen eine Landratsvorlage erfordert. Ebenso sollen die allenfalls erforderlichen Zusatzmittel für den Sozialplan abgeschätzt werden. Im Projekt FOCUS werden diese mit CHF 70'000 für die Outplacementberatung veranschlagt.

3.11 Zeitplan

Der Zeitplan ist angesichts der Komplexität der zu lösenden Problemstellungen sehr ambitionös. Massgebend sind die in Kapitel 1.4. dargestellten Rahmenbedingungen:

- Die betragsmässigen Entlastungen für Massnahmen in der Kompetenz des Regierungsrates müssen spätestens im März 2013 festgelegt werden, damit sie in den Budgetrichtlinien für das Jahr 2014 berücksichtigt werden können. Die erforderlichen Verordnungsänderungen kann der Regierungsrat bis im Dezember 2013 beschliessen.
- Der Regierungsrat muss bei Massnahmen, die in die Kompetenz des Landrats fallen, die erforderlichen Vorlagen spätestens Ende Februar 2013 überweisen, damit die Gesetzes- oder Dekretsänderungen rechtzeitig auf den 1. Januar 2014 in Kraft gesetzt werden können.
- Damit dieser Terminplan eingehalten werden kann, müssen die Verantwortlichen für die übergreifenden Massnahmen die Landratsvorlagen und Gesetzestexte spätestens Anfang November 2012 in die Vernehmlassung schicken und im Februar 2013 unter Berücksichtigung der Vernehmlassungen die definitive Vorlage erstellen.
- Externe Unterstützung kann aktiviert werden, sobald der Beschluss des Landrats über den Verpflichtungskredit rechtskräftig ist. Wenn dieser im Mai 2012 beschlossen wird, ist das frühestens Ende Juli 2012 der Fall. Die Ausschreibungen werden - unter dem Vorbehalt der Zustimmung des Landrats zum beantragten Verpflichtungskredit - rechtzeitig vorher durchgeführt.

4 Beschaffungsrechtliche Aspekte

4.1 Ausschreibungsverfahren

Der beantragte Verpflichtungskredit von CHF 5 Mio. für externe Unterstützung zur Umsetzung des Entlastungspakets 12/15 untersteht gemäss § 31 Absatz 1 Buchstabe b der Kantonsverfassung der fakultativen Volksabstimmung.

Aufgrund der Heterogenität der erforderlichen Unterstützungsleistungen (Organisationsentwicklung, Personalwesen, Lohnfragen, Potenzialanalysen, Informatik etc.) wird es kaum möglich sein, diese Leistungen integral bei einem einzigen Beratungsunternehmen zu beziehen. Es ist demnach eine Stückelung auf verschiedene Anbieter gemäss Bedarfsmeldungen der Teilprojektleitungen vorzusehen.

Aus diesem Grund sollen die Beratungsleistungen pro Arbeitspaket bzw. pro Disziplin ausgeschrieben werden, wie sie spezifisch formuliert wurden. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, weil die unterschiedlichen Beratungsleistungen aufgrund des Projektfahrplans zu unterschiedlichen Zeitpunkten rechtzeitig verfügbar sein müssen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es dringliche Aufgabenpakete gibt, für die sofort externe Unterstützung bereitgestellt werden muss. Weniger dringliche Pakete können später ausgeschrieben werden. Es muss auch damit gerechnet werden, dass im Zeitablauf heute nicht absehbare Leistungen eingekauft werden müssen.

Ein solches Vorgehen ist konform mit den Vorgaben des Gesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen (SGS 420). Gemäss § 13 Abs. 2 des Beschaffungsgesetzes darf ein Auftrag nicht in der Absicht aufgeteilt werden, die Anwendbarkeit dieses Gesetzes zu umgehen. Dies ist in Anbetracht der Heterogenität und der Komplexität der Umsetzung des Entlastungspakets nicht der Fall. Die übergreifenden Massnahmen werden in klar abgegrenzte Aufgabenpakete aufgeteilt, die klar definierte externe Beratungsleistungen erfordern und einzeln ausgeschrieben werden.

Die Wahl des Ausschreibungsverfahrens richtet sich dabei nach den Schwellenwerten, die der Regierungsrat festlegt. Gemäss § 7 der Beschaffungsverordnung ist in Abhängigkeit von den Schwellenwerten für Dienstleistungen das folgende Verfahren zu wählen:

- offenes / selektives Verfahren ist obligatorisch ab CHF 250'000
- Einladungsverfahren ist zulässig bis CHF 250'000
- freihändiges Verfahren ist zulässig bis CHF 150'000

Die Diskussion und Entscheidung bezüglich der Wahl des Verfahrens soll zeitgerecht und situativ erfolgen.

4.2 Zuständigkeiten bei der Ausschreibung der externen Unterstützung

Die **Teilprojektleitungen** (TPL) der Aufgabenpakete

- schlagen dem Planungs- und Strategieausschuss externe Unterstützung vor und beantragen in Abstimmung mit der Direktion die Durchführung der Ausschreibung (einschliesslich Wahl des Ausschreibungsverfahrens) und erstellen die Ausschreibungs-

unterlagen. Basis dazu bildet ein präzisiertes Pflichtenheft, das gegenüber der vorliegenden Kreditvorlage konkreter ausfallen wird.

- führen die Ausschreibung durch.
- unterbreiten dem Planungs- und Strategieausschuss einen ausgewählten Berater bzw. Vertragsentwurf zur Zustimmung.
- erteilen nach der Zustimmung des Planungs- und Strategieausschusses die Mandate an externe Berater.
- führen das Controlling (Leistungskontrolle) durch und berichten der Projektleitung der übergreifenden Massnahme

Die **Direktionen bzw. die Generalsekretärin und die Generalsekretäre**: ... bereiten zusammen mit den Projektleitungen die externen Aufträge vor.

Die Leitung des Planungs- und Strategieausschusses (PSA)

- bereitet Anträge der Projektleitungen z.Hd. Planungs- und Steuerungsausschuss auf.
- konsolidiert die verschiedenen Aufträge mit Blick auf den Gesamtkredit.

Der **Planungs- und Strategieausschuss** (PSA) agiert als „Hüter des Verpflichtungskredits“. Er prüft und genehmigt Anträge um externe Unterstützung im Rahmen des Budgets.

Die **Finanzverwaltung** ist für Abrechnung und Kontrolle des Verpflichtungskredits zuständig.

5 Antrag

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen beantragen wir Ihnen, gemäss beiliegenden Entwurf zu beschliessen.

Liestal, 3. April 2012

Im Namen des Regierungsrates
der Präsident:
Zwick

der Landschreiber:
Achermann

Beilagen

- Entwurf eines Landratsbeschlusses (gemäss den Angaben der Landeskanzlei und des Finanzhaushaltgesetzes)

Landratsbeschluss

über Entlastungspaket 12/15: Verpflichtungskredit für externe Unterstützung

vom Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft beschliesst:

1. für die Umsetzung des Entlastungspakets 12/15 wird der erforderliche Verpflichtungskredit von CHF 5'000'000.- bewilligt.
2. die Ziffer 1 dieses Beschlusses untersteht gemäss § 31 Absatz 1 Buchstabe b der Kantonsverfassung der fakultativen Volksabstimmung.

Liestal,

Im Namen des Landrates

des Präsident:

der Landschreiber: