



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: **Beantwortung der Interpellation von Christof Hiltmann: «Finanzstrategie 2016-19: Methodik zur Reduktion des Personalaufwands?» (2015-443)**

Datum: 22. März 2016

Nummer: 2015-443

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](#)



Vorlage an den Landrat

Beantwortung der Interpellation von Christof Hiltmann: "Finanzstrategie 2016-19: Methodik zur Reduktion des Personalaufwands?" ([2015-443](#))

vom 22. März 2016

1. Text der Interpellation

Am 17. Dezember 2015 reichte Christof Hiltmann die Interpellation Finanzstrategie 2016-19: Methodik zur Reduktion des Personalaufwand?" (2015-443) ein. Sie hat folgenden Wortlaut:

Der Regierungsrat hat der Öffentlichkeit im Juli 2015 seine Finanzstrategie zur Behebung des strukturellen Defizits des Kantons bekanntgegeben. Konkret hat er dabei 132 Massnahmen vorgestellt, die den Staatshaushalt bis 2019 mit insgesamt 198 Mio. Franken entlasten sollen. Die absolut betrachtet grösste Einsparwirkung wird mit 45 Mio. Franken von der Massnahme Dir-WOM-2 ‚Reduktion des Personalaufwands‘ erwartet. Diese Massnahme setzt zum Ziel, den Personalaufwand bis 2019 um 10% zu reduzieren. Die FDP Fraktion steht voll und ganz hinter dem mit dieser Massnahme verbundenen Sparziel.

Mit über 4'000 Mitarbeitenden ist der Kanton BL einer der grössten Arbeitgeber in der Nordwestschweiz. Eine Organisation dieser Grössenordnung ist komplex aufgebaut und im Falle des Kantons auch mit sehr spezifischen Aufgabengebieten betraut. Eine Stellenreduktion im Ausmass, wie sie von der Regierung vorgeschlagen wird, ist emotional, konzeptionell und umsetzungsmässig eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe.

Klassischerweise werden in einem solchen Prozess folgende Schritte vollzogen (vereinfachte Aufzählung):

- 1. Definition des Aufgabenportfolios der Zukunft. Im Falle des Kantons BL bedeutet dies unter den gegebenen Umständen wohl auch eine Rückbesinnung auf seine Kernaufgaben resp. eine Neuordnung der Aufgaben zwischen Kanton und Gemeinde.*
- 2. Definition der zur Erfüllung der definierten Aufgaben erforderlichen internen und externen Ressourcen und Kompetenzen*
- 3. Definition der dazu passenden Organisation und Prozesse*
- 4. Umsetzung*

Auf Basis der vorgenannten Ausführungen bitten wir den Regierungsrat um Beantwortung der folgenden Fragen:

- **Teilen Sie die Meinung, dass das oben skizzierte konzeptionelle Vorgehen im Grundsatz auch für die Massnahme ‚Dir-WOM-2‘ zielführend ist?**
- **Falls nein, wie und mit welchen personellen und fachlichen internen/externen Ressourcen gehen Sie die Massnahme ‚Dir-WOM-2‘ an?**

- **Falls ja, mit welchen personellen und fachlichen internen/externen Ressourcen gehen Sie diesen Prozess an?**

2. Einleitende Bemerkungen

Der Regierungsrat teilt die Einschätzung des Interpellanten, dass eine so umfassende Reduktion des Leistungsangebotes und der daraus folgenden Reduktion des Personalaufwandes, wie sie die Massnahme Dir-WOM-2 darstellt, eine äusserst anspruchsvolle und komplexe Aufgabe ist. Deshalb hat der Regierungsrat unmittelbar nach der Verabschiedung der Finanzstrategie 2016 – 2019 das kantonale Personalamt beauftragt, ein zielführendes und auf die kantonalen Organisationsstrukturen angepasstes Umsetzungskonzept zu entwickeln. Die Konzepterarbeitung fand in den darauffolgenden Wochen statt, so dass ein umfassender Lösungsvorschlag bereits nach den Sommerferien intensiv diskutiert werden konnte. In diese Diskussionen waren die obersten Leitungsgremien des Kantons sowie alle Direktionen durch die beiden am stärksten involvierten Fachbereiche 'Human Resources' und 'Controlling' eingebunden. Zudem wurde der Lösungsvorschlag im September 2015 sowohl in der Finanz- als auch in der Personalkommission des Landrats vorgestellt und diskutiert. Im gleichen Zeitraum fand auch die Information über das beabsichtigte Vorgehen für die Arbeitsgemeinschaft Baselbieter Personalverbände ABP statt. Anschliessend befasste sich auch der Regierungsrat eingehend mit dem Umsetzungskonzept und setzte es an seiner Sitzung vom 27. Oktober 2015 in Kraft.

3. Beantwortung der Fragen

1. *Teilen Sie die Meinung, dass das oben skizzierte konzeptionelle Vorgehen im Grundsatz auch für die Massnahme ‚Dir-WOM-2‘ zielführend ist?*

Antwort des Regierungsrats:

Das mit dem Umsetzungskonzept verabschiedete Vorgehen basiert auf den in Lehre und Praxis von Unternehmensführung und Projektmanagement empfohlenen Umsetzungsmodellen, welche konkret auf die kantonalen Organisations- und Führungsstrukturen angepasst wurden. Die nachfolgende Darstellung fasst die wesentlichen Prozessschritte zusammen:

1. Die Direktionen und besonderen Behörden überprüfen in Abstimmung mit den relevanten Vorgaben und Grundlagen wie Vision, Regierungsprogramm, Finanzstrategie, weiteren strategischen Grundlagen sowie gesetzlichen Vorgaben und vertraglichen Verpflichtungen wie Konkordate, Staatsverträge oder Leistungsvereinbarungen ihr Dienstleistungs- oder Produkteangebot und legen es für die Jahre 2016 – 2019 fest. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass seitens Direktionen und Kantonalen Behörden insgesamt CHF 60 Mio. Personalaufwand in den Jahren 2016 bis 2019 einzusparen sind. Der Regierungsrat wird die Verteilung der Entlastungen auf die Direktionen beschliessen.
2. Der Gesamt-Regierungsrat prüft die Anpassungen und verabschiedet den neuen Leistungskatalog. Dadurch wird eine direktionsübergreifende Gesamtsicht ermöglicht, welche den Ausschluss von Redundanzen einerseits sowie das Sicherstellen aller notwendigen Staatsaufgaben andererseits gewährleistet. Zudem ist der Gesamt-Regierungsrat das richtige Entscheidungsgremium, damit heikle und/oder weiterreichende Entscheide über die nötige politische Legitimation und Akzeptanz verfügen.

3. Die Dienststellen setzen Punkt 1 um und legen ihr Leistungsangebot fest, welches top-down auf die einzelnen Abteilungen, Teams u. ä. verteilt wird. Auf der Stufe Dienststelle muss keine lineare Reduktion erfolgen; das Gesamtergebnis pro Direktion ist relevant und durch diese zu koordinieren. Die Pensenzuteilung zu den Leistungsangeboten ermöglicht die Bestimmung der benötigten Gesamtressourcen und zeigt die anfallenden Kosten.
4. Sofern nicht bereits vorhanden, sind für alle Funktionen aktuelle Stellenbeschriebe zu erstellen. Leistungsangebot und Ressourcenbedarf können dadurch nochmals überprüft und definiert werden.
5. Das zuständige Teilprojektteam der Direktion / Besonderen Behörde führt alle Planungsinformationen zusammen und überprüft, ob die jährlichen Vorgaben zur Reduktion des Personalaufwandes im Budget eingehalten werden. Wenn nicht, informiert sie das Leitungsgremium der jeweiligen Organisationseinheit, welche die erforderlichen, zusätzlichen Korrekturmaßnahmen einleiten muss.
6. Die bereinigten Planungsangaben fließen in das Budget des Folgejahres ein. Lösen Massnahmen Verpflichtungen aus dem Sozialplan aus, sind die zu erwartenden Sozialplankosten dem Personalamt zu melden, damit dieses zentral die Budgetierung für die gesamte öffentliche Verwaltung Kanton BL vornehmen kann.
7. Die bereinigten Planungsangaben werden zu Händen des Steuerungsausschusses und des Regierungsrates aufbereitet und gemäss den Vorgaben in das Controlling der Finanzstrategie 2016 – 2019 eingespielen. Ebenfalls werden alle Vorhaben aufgelistet, welche zur Veränderung des Leistungsportfolios der öffentlichen Verwaltung Kanton BL führen (inkl. Anpassungen der rechtlichen Grundlagen wie Gesetze, Dekrete, Verordnungen).
8. Die Dienststellen setzen die nötigen Massnahmen zur Zielerreichung um. Bei personellen Massnahmen stehen die HR-Beratungen unterstützend zur Seite. Die HR-Beratungen bereiten sich vorgängig entsprechend vor, um die anstehenden personalpolitischen Massnahmen professionell begleiten und die Führungskräfte optimal unterstützen zu können.
9. Nach Abschluss der Jahresrechnung melden die Teilprojektleitungen die Ist-Daten für das Controlling der Finanzstrategie 2016 – 2019 zu Händen des Steuerungsausschusses und des Regierungsrates.

Das vom Regierungsrat gewählte Umsetzungskonzept-Vorgehen deckt sich somit mit den in der Interpellation skizzierten Prozessschritten.

2. *Falls nein, wie und mit welchen personellen und fachlichen internen/externen Ressourcen gehen Sie die Massnahme ‚Dir-WOM-2‘ an?*

Antwort des Regierungsrats:

Da das Umsetzungskonzept des Regierungsrats mit den in der Interpellation skizzierten Prozessschritten übereinstimmt, folgen die Ausführungen zu den eingesetzten Ressourcen unter Punkt 3.

3. Falls ja, mit welchen personellen und fachlichen internen/externen Ressourcen gehen Sie diesen Prozess an?

Antwort des Regierungsrats:

Für die Umsetzung der Massnahme Dir-WOM-2 sind in der Planung nur interne Ressourcen vorgesehen, und organisatorisch wird die Aufgabe in Projektstrukturen bearbeitet. Wenn aus Know-how- oder Effizienzüberlegungen doch externe Ressourcen beigezogen werden sollten, müssen diese separat beantragt werden (siehe dazu auch die nachfolgenden Ausführungen unter dem Punkt „Externe Ressourcen“). Aufgrund der anspruchsvollen und komplexen Aufgabenstellung sind eine Vielzahl von Verantwortungsträgerinnen und -trägern sowie Fachspezialistinnen und -spezialisten der kantonalen Verwaltung in die Umsetzung eingebunden. Trotz der Mehrbelastung müssen die Aufgaben durch bereits vorhandene Ressourcen ausgeführt werden, zusätzliche temporäre Ressourcen stehen nicht zur Verfügung.

A) Kantonale Projektgremien und ihre Mitglieder

Auftraggeber: Regierungsrat

Projektausschuss: Erweiterter Planungs- und Strategieausschuss Kanton BL:

- Regierungsrat Anton Lauber, Delegierter des Regierungsrates
- Peter Vetter, Landschreiber
- Michael Köhn, Generalsekretär BUD
- Severin Faller, Generalsekretär BKSD
- Michael Bammatter, Generalsekretär FKD
- Stephan Mathis, Generalsekretär SID
- Olivier Kungler, Generalsekretär VGD
- Martin Lüthy, Leiter Personalamt
- Roger Wenk, Leiter Finanzverwaltung

Projektteam: Die Projektleitung liegt beim Personalamt:

- Ruedi Kurth, Stv. Leiter Personalamt (Projektleitung)
- Stefan Arn, Personalamt (Stv. Projektleitung)

Projektmitglieder sind alle Leiterinnen und Leiter der Teilprojekte der Direktionen und Besonderen Behörden

- Claudia Frey, HR-Businesspartner BUD
- Ueli Agustoni, HR-Businesspartner BKSD
- Eva Dürst, HR-Businesspartner FKD
- Thomas Römelin, Leiter Zentrale Dienste SID
- Sybille Hellstern, Stv. Generalsekretärin VGD
- Ronja Ritter, HR-Businesspartner Landeskantlei

Bei Bedarf kann das Projektteam um Fachspezialistinnen und -spezialisten aus der Finanzverwaltung und dem Personalamt verstärkt werden.

Kernaufgaben Projektausschuss

Dem Projektausschuss kommt eine koordinierende Funktion zu. Einerseits gilt es, zwischen den Anstellungsbehörden und den gesamtkantonalen Querschnittsfunktionen von Finanzverwaltung und Personalamt eine Verbindung sicherzustellen, andererseits sind die Themen gut gebündelt und klar verständlich für den Auftraggeber vorzubereiten. In diesem Gremium fliessen auch alle Informationen aus dem fortlaufenden Controlling der Massnahmen der Finanzstrategie 2016 -2019 zusammen.

Kernaufgaben Projektleitung

Die Projektleitung leitet das Projektteam fachlich und koordiniert auf kantonaler Ebene den Informations- und Erfahrungsaustausch unter den Teilprojekten. Zudem stellt die Projektleitung die Prozessbegleitung zum Thema sicher. Sie rapportiert sowohl an den Projektausschuss wie auch an den Auftraggeber. Bei Bedarf evaluiert sie unterstützende Rahmenangebote und stellt diese auf kantonaler Ebene bereit, wie z. B. juristische, finanzielle oder personalpolitische Beratungen, Kurse für HR-Beratungen oder Linienvorgesetzte sowie Rahmenabkommen mit geeigneten Outplacement-Anbietern u. ä.

B) Teilprojekte der Direktionen und Besonderen Behörden

Jede Direktion / Besondere Behörde bildet eine eigene Teilprojektorganisation, welche für die Projektumsetzung verantwortlich ist. Die Bestimmung der Teilprojektleitung und der Teilprojektmitglieder liegt in der Verantwortung der jeweiligen Organisationseinheit, jedoch müssen die zuständigen HR-Businesspartner sowie die Leitenden der Controlling-Organisation zwingend Teammitglieder sein.

Kernaufgaben Teilprojektleitung

Die Teilprojektleitungen begleiten und koordinieren die Umsetzung der Massnahmen zusammen mit den Anstellungsbehörden. Sie stellen die Einhaltung der Termine und die professionelle Abwicklung aller Prozesse und Massnahmen sicher. Sie sind für die fristgerechte Bereitstellung und Aufbereitung der Daten für das Controlling verantwortlich. Die Leiterin / der Leiter des Teilprojekts vertreten ihre jeweilige Organisationseinheit im Projekt.

C) Weitere wesentliche Ressourcen

Führungskräfte

Die Überprüfung, Anpassung und Reduktion des Leistungsangebotes sowie die Umsetzung der daraus resultierenden Personalmassnahmen liegen in der Verantwortung der Linienorganisation. Wie die Führungskräfte zielführend eingebunden werden, entscheiden die Direktionen und Besonderen Behörden auf Grund ihrer Organisations- und Führungsstruktur. Die Linienorganisation trägt auch die Verantwortung für das Erreichen der Zielvorgaben des Regierungsrates und der korrekten Umsetzung der verabschiedeten Massnahmen.

Gerade in einer solchen anspruchsvollen Situation, wie sie durch die Anpassung des Leistungskatalogs und des Abbaus von Stellen entsteht, sind Führungskräfte besonders gefordert, da solche Aufgaben wichtige Führungsaufgaben darstellen, die eine grosse Auswirkung auf die Zukunft

haben. Den Themen Verantwortungsbereitschaft, Verbindlichkeit von getroffenen Entscheiden durch Begleitung und Überwachung der Umsetzung wird in den nächsten Jahren eine entscheidende Bedeutung zukommen. Zentral ist auch, dass sich Führungskräfte ihrer Rolle als Vertretungen des Arbeitgebers bewusst sind und aus dieser Perspektive heraus handeln und führen sollen.

Ein weiterer wichtiger Faktor wird die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten und HR-Beratungen sein. Idealerweise stehen den Linienvorgesetzten mit den neu geschaffenen HR-Beratungen - gerade rechtzeitig - die benötigten Partner zur technischen Umsetzung zur Verfügung, welche die personalpolitischen Prozesse professionell vorbereiten und begleiten können. Dadurch werden die Führungskräfte entlastet und können sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.

HR-Beratungen

Den mit dem Projekt "Neues Organisationsmodell Personalwesen" (NOP) neu geschaffenen HR-Beratungen kommt in der Ausarbeitung und Begleitung von personalpolitischen Massnahmen eine äusserst wichtige Rolle zu. Wenn sie frühzeitig und umfassend in die Prozesse einbezogen werden, können sie mit ihren Fach- und Sozialkompetenzen einen Nutzen als Partner der Linie erzeugen, welcher früher nicht zur Verfügung gestanden hat. Sie können Führungskräfte unterstützen und entlasten, indem sie einen wesentlichen Beitrag zu den professionellen Vorbereitungsarbeiten und Abläufen, einer sozial verträglichen Umsetzung sowie der Vermeidung von unnötigen Härtefällen leisten. Das Personalamt unterstützt die HR-Beratungen fachlich durch Beratung und eigens konzipierte Weiterbildungssequenzen, damit sie sich optimal auf ihre anspruchsvollen Aufgaben vorbereiten können.

Interdisziplinäres Team Kommunikation

Erfahrungen zeigen, dass bei geplanten Personalabbaumassnahmen die Kommunikation einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt. In Anbetracht der hohen Bedeutung der strategischen Massnahmen für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte wurde ein interdisziplinäres Team aus Vertretungen von Projektleitung, Kommunikationsverantwortlichen und der HR-Organisation geschaffen. Unter der Leitung des 2. Landschreibers erarbeitet die Arbeitsgruppe ein Kommunikationskonzept und initiiert daraus Massnahmen.

Controllingdienste

Das Controlling zur Zielerreichung der Massnahme Dir-WOM-2 erfolgt integriert in das Gesamtcontrollingkonzept der Finanzstrategie 2016 – 2019. Dadurch werden Redundanzen verhindert und dem Regierungsrat steht stets eine Gesamtsicht zur Verfügung. Die Controllingdienste der Direktionen und Besonderen Behörden sind für die rechtzeitige und korrekte Datenaufbereitung verantwortlich.

Externe Ressourcen

Bis heute wurde nur in einer Ausnahme auf externe Ressourcen zurückgegriffen. Für die Bereitstellung eines Instrumentariums zur Unterstützung der Überprüfung des Leistungsangebotes wurde aus Effizienzüberlegungen externes Fachwissen eingekauft, statt dieses intern aufzubauen. Für die Ausarbeitung geeigneter Bewertungskriterien sowie für die technische Umsetzung einer Nutzwertanalyse erfolgte somit eine punktuelle Unterstützung durch einen erfahrenen Anbieter, der

bereits eine Vielzahl von öffentlichen Verwaltungen in diesen Themen begleitet hat. Die Kosten waren absolut, insbesondere aber auch im Verhältnis zu den grossen Einsparungen äusserst moderat. Die Implementierung des Instrumentariums erfolgt wiederum ausschliesslich mit internen Ressourcen.

Liestal, 22. März 2016

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:

Anton Lauber

Der Landschreiber:

Peter Vetter