



## Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

---

**Titel:** **Stellungnahme des Regierungsrates zum Bericht der Geschäftsprüfungskommission an den Landrat betr. Abklärungen zu Schwerpunktthemen im Bereich der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion**

Datum: 29. Januar 2013

Nummer: 2013-044

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](#)

---



2013/044

Kanton Basel-Landschaft

Regierungsrat

---

## Vorlage an den Landrat

Vom 29. Januar 2013

### **Stellungnahme des Regierungsrates zum Bericht der Geschäftsprüfungskommission an den Landrat betr. Abklärungen zu Schwerpunktthemen im Bereich der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion**

Mit Vorlage Nr. [2012/122](#) vom 26. April 2012 an den Landrat erstattet die Geschäftsprüfungskommission GPK des Landrates Bericht betr. Besuch der GPK-Subko II bei der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion (VGD) und den Abklärungen zu den Schwerpunktthemen "Verselbständigung der Spitäler", "Neue Pflegefinanzierung" und "Neubauten Bruderholz". Sie gibt aufgrund ihrer Abklärungen und Erkenntnisse Empfehlungen an den Regierungsrat und an die VGD ab.

Der Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft nimmt den kritischen Bericht der Geschäftsprüfungskommission, der auf Ebene Gesamregierungsrat Mängel im Projektmanagement und in der direktionsübergreifenden Zusammenarbeit aufzeigt, ernst und kann die Kritik nachvollziehen. Die von der GPK vorgebrachten Empfehlungen zur Behebung der Mängel wurden geprüft und umgesetzt oder befinden sich in der Umsetzung.

So wurden neben der Einführung von Projektmanagement-Standards, welche für die gesamte Verwaltung seit November 2012 zur Anwendung kommen, weitere direktionsübergreifende Instrumente und Gefässe geschaffen, um die interdirektionale Zusammenarbeit zu verbessern (vgl. Antworten zur Empfehlung 6.2).

Über den Stand der Umsetzung der eingeleiteten Massnahmen per Ende 2013 wird der Regierungsrat den Landrat im Rahmen des Jahresberichts 2013 informieren.

Neben den für alle Direktionen geltenden Optimierungen wurden in der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion (VGD) strukturelle Anpassungen sowie personelle Verstärkungen vorgenommen. Die VGD hat ihre Kommunikation sowie ihre Koordinationsfunktion verstärkt und ist mittlerweile im Gespräch mit dem Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) sowie dem Verband Baselbieter Alters-, Pflege- und Betreuungseinrichtungen (BAP) einerseits zur Ermittlung von Kenngrössen, damit die von Gesetzes wegen vorgesehenen Aufsichts- und Steuerungsfunktionen wahrgenommen werden können und andererseits um die aktuellen Pflegenormkosten aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse zu überprüfen. Über den Stand der Umsetzung der eingeleiteten Massnahmen in der VGD per Ende 2013 wird die VGD im Rahmen des Jahresberichts informieren.

**Aufgrund ihrer Abklärungen und Erkenntnisse gibt die GPK folgende Empfehlungen ab:**

### **Empfehlungen an den Regierungsrat**

6.1 Es sind Projektorganisations-Standards zu definieren und deren Anwendung in allen Direktionen als verbindlich zu erklären. Bei direktionsübergreifenden Geschäften ist eine klare Projektorganisation zwingend. Die Bearbeitung wichtiger Projekte und komplexer Fragestellungen soll künftig durch geeignete organisatorische Massnahmen unterstützt werden.

### **Antwort**

#### Projektmanagement

Mit RRB 1994/094 hat der Regierungsrat als Prozessführungsmethode für Informatikprojekte IFA-PASS beschlossen; mit RRB 2004/2014 hat der Regierungsrat als neuen verbindlichen Standard für die Abwicklung von Informatik-Projekten HERMES 2003 beschlossen.

Mit Beschluss Nr. 1762 vom 30. Oktober 2012 hat der Regierungsrat die Verordnung zum Projektmanagement per 1. November 2012 in Kraft gesetzt. Diese Verordnung wurde unter Einbezug aller Direktionen erarbeitet und legt Standards für die Abwicklung von Projekten fest. Unter Projekten werden komplexe, innovative und einmalige Aufgabenstellungen mit klar definiertem Start und Ende verstanden, die von Routinetätigkeiten und Geschäftsvorfällen abzugrenzen sind.

Auch wenn bereits heute direktionsinterne und -übergreifende Projekte ohne verbindliche Standards des Regierungsrates auf der Basis von anerkannten Projektmanagement-Standards erfolgreich abgewickelt wurden, kann mit der obligatorischen Anwendung einer Projektmanagement-Methodik eine weitere Standardisierung erreicht und damit das Risiko weiter vermindert werden, dass ein Projekt die Vorgaben hinsichtlich Qualität der Ergebnisse, Dauer und Kosten nicht erfüllt.

Die ausgewählte Projektmanagement-Methodik lehnt sich an HERMES an, eine anerkannte offene Projektführungsmethode zum Führen und Abwickeln von Projekten insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT). Damit ist sichergestellt, dass vor Beginn eines Projekts dessen wesentliche Eckpunkte wie Projektziele, Chancen / Risiken, Zeitplan inkl. Meilensteine, Organisation inkl. Zuständigkeiten, Bedarf und Sicherstellung der Ressourcen sowie das Controlling inkl. Berichterstattung in einem schriftlichen Projektauftrag definiert sind.

Projektcontrolling: Bei mittleren Projekten empfohlen und zwingend bei grossen Projekten ist eine Projektcontrollerin bzw. ein Projektcontroller zu bezeichnen, welche/r den Projektfortschritt hinsichtlich Qualität, Dauer und Kosten sowie die Entwicklung der Risiken überwacht und dem Projektausschuss berichtet. Bei kleinen und mittleren Projekten kann das Projektcontrolling durch die Projektleitung wahrgenommen werden, welche die Ergebnisse der Auftrag gebenden Person bzw. dem Projektausschuss berichtet.

Direktionsübergreifende Projekte: Bei Projekten, die zwei oder mehr Direktionen betreffen, erteilt der Regierungsrat den Projektauftrag, legt die Federführung, die Projektorganisation und den Projektablauf fest und bewilligt die notwendigen Ressourcen. In der Projektorganisation ist die angemessene Vertretung der betroffenen Direktionen sicherzustellen. Im Projektausschuss sollen nicht

mehr als zwei Mitglieder des Regierungsrats Einsitz nehmen. Die am Projekt beteiligten Direktionen sind gemeinsam für die zielführende Zusammenarbeit und für die Erreichung der Projektziele verantwortlich. Sie stellen das für die Zielerreichung benötigte Fachwissen und die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung.

Der Regierungsrat erachtet in diesem Zusammenhang die Planung, Organisation und Umsetzung des Entlastungspakets 12/15 als gutes Beispiel für direktionsübergreifendes Projektmanagement. Es werden dabei auch Synergien und Doppelspurigkeiten im Bereich der direktionsübergreifenden Aufgabenerfüllung überprüft, um diese zu beheben. Ein Beispiel dafür ist die bereits umgesetzte Integration der Umweltanalytik der BUD in das Kantonslabor der VGD.

6.2 Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Direktionen müssen geprüft und vorhandene Ressourcen genutzt werden. Generell ist eine sachorientierte Zusammenarbeit zwischen den Direktionen erforderlich.

### **Antwort**

Der Regierungsrat teilt die Meinung der GPK, dass die sachorientierte Zusammenarbeit unter den Direktionen eine absolute Notwendigkeit darstellt.

Festgehalten werden kann, dass die Zusammenarbeit der Direktionen im Rahmen der ordentlichen Verwaltungstätigkeit sowohl auf der operativen als auch auf der politischen Ebene Standard und gelebte Praxis ist. Beispiele: Berufswegbereitung (VGD, FKD, BKSD); Sekundarschulbauten (BUD, FKD, BKSD); Wirtschaftsoffensive (VGD, BUD, FKD). Bei der Ausarbeitung von Fachgeschäften im Rahmen der ordentlichen Verwaltungstätigkeit erfolgt eine direkte, sachspezifische Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Fachpersonen der einzelnen Direktionen. Der Einbezug der Direktionen ist über das systematisierte Mitberichtsverfahren gewährleistet. Eine generelle Koordination der Verwaltungstätigkeit erfolgt durch die Generalsekretären-Konferenz.

Ausserordentliche Geschäfte / Projekte werden über vom Regierungsrat eingesetzte direktionsübergreifende Arbeitsgruppen oder den punktuellen Beizug zu spezifischen Themen der entsprechenden Fachdirektion bearbeitet. Die mit der Verordnung zum Projektmanagement festgelegten Standards und Vorgaben leisten hierbei einen wichtigen Beitrag zu einer effektiven und effizienten Zusammenarbeit zwischen den Direktionen.

Über das Projektmanagement hinaus wurden im Rahmen der strategischen Planung die Planungsinstrumente (Priorisierungsmethode für neue Vorhaben, Optimierung Finanzplan und Investitionsprogramm) und das Berichtswesen sowie die verwaltungsweiten Planungsprozesse optimiert (LRV [2010-033](#)) und weiterentwickelt. Mit dem Planungs- und Strategieausschuss wurde eine Plattform installiert, die wesentlich zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Direktionen beiträgt. Im Rahmen des Projekts Risikopolitik wurden die Voraussetzungen für die Einführung eines Risikomanagements geschaffen. Die entsprechenden direktionsübergreifenden und -internen Prozesse sollen im Frühjahr 2014 etabliert sein.

## **Empfehlungen an die VGD**

6.3 Die Zusammenarbeit mit den landrätlichen Kommissionen muss verbessert werden. Es geht nicht an, dass Kommissionen Geschäfte auf der Basis unvollständiger Informationen beraten müssen und ihnen wichtige Unterlagen und Informationen verschwiegen werden.

### **Antwort**

Der Vorsteher der VGD gewährleistet, dass der Informationsfluss zu Händen der Kommissionen verbessert wird. Der Direktionsvorsteher bietet den Kommissionen und ihren Mitgliedern an, allfällige Fragen im Zusammenhang mit Geschäften der VGD direkt oder in Form eines Fragenkataloges der Kommission zu beantworten. Dieses Angebot wurde auch schon genutzt und die entsprechenden Fragen wurden, soweit dies möglich war, durch die Direktion beantwortet.

Neu initiiert wurde auch eine Informationsdiskussion mit der Volkswirtschafts- und Gesundheitskommission des Landrats, in welcher der Vorsteher der VGD über anstehende Projekte und Absichten informiert, ohne dass schon ein konkretes Geschäft zu beurteilen wäre. Entsprechend werden der VGK Unterlagen und Hintergrundberichte frühzeitig und ohne direkten Geschäftsbezug zur Verfügung gestellt. Eine laufende Information über hängige Projekte ist demnach eingeleitet. Ein grosses Anliegen der VGD ist es auch, eine optimale Qualität der Vorlagen bezüglich Lesbarkeit, Verständlichkeit und Ausführlichkeit anzustreben. Deshalb findet für jede Vorlage neu ein Schlusslektorat als zusätzliche Qualitätskontrolle statt.

6.4 Die Kommunikation nach innen (Verwaltung, Regierungsrat) und nach aussen (Kommissionen, Medien) muss verbessert werden.

### **Antwort**

Der Vorsteher der VGD hat erkannt, dass dem Aspekt der Kommunikation aufgrund des sehr hohen Arbeitsanfalles mit den ausserordentlichen Geschäften der Pflege- und Spitalfinanzierung und aufgrund der Stellenvakanz des Kommunikationsbeauftragten in der zweiten Hälfte 2011 zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Die VGD wird künftig der Kommunikation vermehrt Gewicht beimessen und sie noch bewusster pflegen.

Kommunikation nach aussen: Der Kommunikationsbeauftragte ist Ansprechpartner bei Medienanfragen und ist koordinativ auch bei Medienanfragen an die Dienststellen tätig. Im Jahr 2012 wurden durch die VGD rund 80 Medienmitteilungen zu ganz unterschiedlichen, die Direktion betreffenden Themen verbreitet. Zudem wurden rund 200 Medienanfragen beantwortet.

Zur Verbesserung der Kommunikation bzw. der Zusammenarbeit mit den Kommissionen wurden ebenfalls Schritte in die Wege eingeleitet. So werden beispielsweise neu Regierungsratsbeschlüsse, welche die Volkswirtschafts- und Gesundheitskommission thematisch betreffen, den Kommissionsmitgliedern nach Verabschiedung durch die Regierung umgehend direkt zugestellt.

Kommunikation nach innen: Kommunikation ist auch Chefsache. Durch die Einführung von Abteilungsstrukturen und die personelle Verstärkung soll die Kommunikation direktionsintern und -übergreifend weiter optimiert werden (vgl. auch Antwort auf Empfehlung 6.5.). Hierbei kommt dem Kader in der Verwaltung eine entscheidende Rolle zu.

6.5 Nach der Verselbständigung der Spitäler und im Hinblick auf die bevorstehende Pensionierung der Generalsekretärin sind die Strukturen innerhalb der VGD, insbesondere auch die Stellenprofile des Generalsekretariats, differenziert zu hinterfragen. Dieser Überprüfung ist höchste Priorität einzuräumen.

**Antwort**

Um den von der GPK genannten und weiteren veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, wurden im Generalsekretariat der VGD bereits Mitte 2012 Hauptabteilungsstrukturen eingeführt. Dabei wurden die fünf Hauptabteilungen

- *Zentrale Dienste* unter der Leitung des Generalsekretärs
- *Volkswirtschaft und Recht* unter der Leitung des stv. Generalsekretärs
- *Gesundheit* unter der Leitung des Kantonsarztes
- *Veterinär-, Jagd- und Fischereiwesen* unter der Leitung des Kantonstierarztes sowie
- *Wirtschaftsförderung für Bestandespflege*

geschaffen.

Die Gesamtleitung des Generalsekretariates obliegt weiterhin dem Generalsekretär. Die Hauptabteilungsleitenden und der Informationsbeauftragte bilden zusammen mit dem Direktionsvorsteher die Geschäftsleitung. Damit wird die Zuständigkeit für das thematisch breite Aufgabengebiet, welches im Generalsekretariat der VGD bearbeitet wird, auf mehrere Führungspersonen verteilt.

Zudem wurde das Controlling in zwei wichtigen Bereichen installiert bzw. verstärkt:

- Aufgrund der Revision des Krankenversicherungsgesetzes kommt dem Kanton eine neue Rolle im Bereich der Aufsicht und der Steuerung zu. Um diese Rolle wahrnehmen zu können, wurde in der Hauptabteilung Gesundheit per 1. Januar 2013 ein Gesundheitsökonom eingestellt, der insbesondere das Controlling im Bereich der Spitalplanung sicherstellen wird.
- In Umsetzung der Konzeption für die Weiterentwicklung des Controlling in der gesamten Verwaltung wurden auch in der VGD die Bereiche Rechnungswesen und Controlling entflochten und per 1. Januar 2013 die Stelle des Direktionscontrollers geschaffen und besetzt.

Nach Ansicht des Vorstehers der VGD ist die Direktion mit allen eingeleiteten Massnahmen personell und organisatorisch grundsätzlich gut aufgestellt. Der Generalsekretär hat vom Direktionsvorsteher den Auftrag erhalten, die eingeleiteten Massnahmen im Lichte der Erfahrungen zu analysieren und ihm im 4. Quartal 2013 Bericht zu erstatten, den allfälligen Handlungsbedarf aufzuzeigen und entsprechende Massnahmenvorschläge zu unterbreiten.

6.6 Die Aufsicht bzw. eine Steuerungsfunktion gegenüber den Alters- und Pflegeheimen muss definiert und wahrgenommen werden. Verbindliche Standards und Kenngrössen sollen es den Gemeinden erlauben, die Leistungen und Kostensituation ihrer Alters- und Pflegeheime beurteilen zu können.

**Antwort**

Die Aufsicht des Kantons gegenüber den Alters- und Pflegeheimen umfasst gemäss den aktuell geltenden gesetzlichen Bestimmungen und § 3 Absatz 3 Buchstabe f. des Gesetzes vom 20. Oktober 2005 über die Betreuung und Pflege im Alter (GeBPA) die gesundheitspolizeiliche Aufsicht. Dazu gehören die Lebensmittelkontrolle (Kantonslabor), die Heilmittel-Sicherheit (Kantonsapotheker) und die Prüfung der APH-Zertifizierungen (Kantonsärztlicher Dienst). Letztere wurde nach einer Vorbereitungsphase im Vorjahr Anfang 2013 begonnen.

Die Steuerungsfunktion gegenüber den Alters- und Pflegeheimen obliegt den Gemeinden. Gemäss § 16 Absatz 1 legen die Gemeinden in der Leistungsvereinbarung mit den stationären Alters- und Pflegeeinrichtungen auf ihrem Gebiet den Grad ihrer Mitbestimmung fest.

Eingeleitete Massnahmen:

- Der Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) und der Verband Baselbieter Alters-, Pflege- und Betreuungseinrichtungen (BAP) haben mittlerweile eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, welche ab November 2012 begonnen hat, die für die Gemeinden bedeutsamsten Kennzahlen zu ermitteln. Die VGD steht in diesem Prozess den beiden Akteuren beratend zur Verfügung.
- Weiter ist die VGD zusammen mit den beiden genannten Verbänden VBLG und BAP daran, die aktuellen Pflegenormkosten aufgrund der neusten Erkenntnisse zu überprüfen, um allfällige Anpassungen auf den 1. Januar 2014 frühzeitig einleiten zu können.

6.7 Die Resultate der «Hamburger Berichte» sind raschmöglichst fundiert auszuwerten, zu beurteilen und die Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese sind zu kommunizieren, die sich daraus ergebenden Konsequenzen aufzuzeigen und ein Plan für das weitere Vorgehen zu erstellen. [Gestrichen anlässlich Behandlung in der GPK aufgrund zwischenzeitlich kommunizierter Entscheide].

Liestal, 29. Januar 2013

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin: Pegoraro

Der Landschreiber: Achermann