



An den Grossen Rat

21.0412.01

FD/P210412

Basel, 24. April 2024

Regierungsratsbeschluss vom 23. April 2024

## **Bericht zu den Ergebnissen der Generellen Aufgabenüberprüfung für die Legislatur 2021-2025**

# Inhalt

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Gesetzliche Grundlagen .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Konzept und Vorgehen .....</b>	<b>7</b>
3.1 Interkantonaler Benchmark-Vergleich.....	8
3.2 Analyse der finanziellen Entwicklung der Departemente .....	8
3.3 Analyse der aktuellen Aufgabenüberprüfungen anderer Kantone.....	8
3.4 Analyse von Schwerpunktthemen.....	9
3.5 Analyse in den Departementen .....	9
3.6 Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	10
<b>4. Evaluation des Finanzhaushalts des Kantons Basel-Stadt (BAK-Studie).....</b>	<b>10</b>
<b>5. Finanzielle Entwicklung der Departemente 2015 bis 2022.....</b>	<b>11</b>
<b>6. Analyse und Vergleich der aktuellen Sparprogramme und Aufgabenüberprüfungen der Kantone.....</b>	<b>14</b>
<b>7. Analyse von Schwerpunktthemen .....</b>	<b>15</b>
7.1 Digitale Verwaltung .....	17
7.2 Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen und Service Public Digital .....	20
7.3 Kantonales IT-Programm .....	22
7.4 Vereinheitlichung von Systemen zur Bearbeitung identischer Aufgaben .....	25
7.5 Digitale Rechnung.....	30
<b>8. Analyse in den Departementen .....</b>	<b>34</b>
8.1 Prozessüberprüfung des Staatsbeitrags- und Fördergesuchverfahrens im Bereich Kultur (PD)	39
8.2 Überprüfung der departementalen HR-Prozesse (PD) .....	41
8.3 Überprüfung der Kommunikation zum Thema Klima (PD).....	44
8.4 Optimierung der Organisation, der Prozesse und der Rechtsgrundlagen des Stadtbelebungsfonds (PD) .....	46
8.5 Optimierung des Prozesses für Auszüge aus dem Grundbuch (BVD) .....	48
8.6 Einführung des digitalisierten Baubewilligungsverfahrens (BVD).....	52
8.7 Überprüfung des Einsatzes und der Nutzenwirkung der Digitalisierung im Tiefbauamt mit ERP (Enterprise Resource Planning) verbunden mit Telematik und Sensorik (BVD) .....	54
8.8 Überprüfung der Organisation und Abwicklung ausserschulischer Nutzung von Schulräumen und schulischen Sportanlagen (ED).....	59
8.9 Überprüfung der Governance und der Schnittstellen des Pädagogischen Zentrums (ED) .....	61
8.10 Sicherung der Rahmenbedingungen für einen guten Kindes- und Erwachsenenschutz (ED)....	63
8.11 Quellensteuer: KMU entlasten (FD).....	66
8.12 Steuersoftware: kompatibel und ressourcenschonend (FD) .....	67
8.13 Steuererklärung: papierlos und umweltfreundlich (FD).....	68
8.14 Stellenbewertung: effizient und aktuell (FD).....	71
8.15 Zahlungsmanagement: fit für die Zukunft (FD).....	73
8.16 Investitionsplanung für die Zukunft (FD) .....	75
8.17 Überprüfung der Präventionsarbeit (GD) .....	76
8.18 Überprüfung der Finanzierung von Suchttherapien und –nachsorgen (GD).....	79
8.19 Umgang mit Daten (GD).....	82

8.20	Überprüfung der Berufsfeuerwehr (JSD).....	84
8.21	Überprüfung der Abteilung Straf – und Massnahmenvollzug des Amts für Justizvollzug (JSD) .	88
8.22	Überprüfung des Einwohneramts (JSD).....	92
8.23	Überprüfung des Centers für Finanz-Support (JSD).....	95
8.24	Überprüfung der departementalen Personalabteilung (JSD) .....	98
8.25	Überprüfung des Zivilstandamtes (JSD) .....	102
8.26	Sicherung der Rahmenbedingungen für qualitativ guten Kindes- und Erwachsenenschutz (WSU).....	105
8.27	Konzeption und Aufbau eines ECM-Services (WSU) .....	109
8.28	Aufbau und Einführung eines ISMS-Services für die Dateneigner im WSU (WSU).....	113
8.29	Fallberechnung Strafgericht – Appellationsgericht (Gerichte).....	114
8.30	Unterhaltsreinigung der Gerichte an der Bäumleingasse (Gerichte).....	116
8.31	Volontariatswesen an den Gerichten (Gerichte).....	119
<b>9.</b>	<b>Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....</b>	<b>122</b>
<b>10.</b>	<b>Schlussfolgerungen .....</b>	<b>123</b>
<b>11.</b>	<b>Antrag.....</b>	<b>124</b>

## Zusammenfassung

Die Generellen Aufgabenüberprüfung (GAP) der laufenden Legislaturperiode 2021-2025 besteht aus sechs aufeinander abgestimmten Elementen.

- Als erstes Element evaluierte die BAK den Finanzhaushalt des Kantons Basel-Stadt mittels eines interkantonalen Benchmarking der Nettoausgaben nach Aufgabenfeldern.
- Zweitens wurde die finanzielle Entwicklung der Departemente untersucht.
- Als drittes Element wurden mit einer Studie die Aufgabenüberprüfungen und Sparprogramme bei Bund und Kantonen analysiert, um von deren Erfahrungen zu profitieren.
- Als viertes Element der GAP hat der Regierungsrat einen departementsübergreifenden **Schwerpunkt im Themenbereich Digitalisierung** festgelegt. Die Geschäftsprozesse und Verwaltungsdienstleistungen sollen modernisiert und effizient und effektiv erbracht werden. Es geht bei der Digitalisierung nicht rein um eine digitale Abwicklung, sondern auch um die Modernisierung von Prozessen und einer allfälligen (Neu-)Organisation der eigentlichen Produktion staatlicher Leistungen («digitale Transformation»). Die Digitalisierung ist eines der Schwerpunkte des Regierungsrates in der Legislatur 2021-2025.
- Weiter haben die Departemente als fünftes Element in ihrem Zuständigkeitsbereich mehrere eigene Aufgabenüberprüfungen durchgeführt. Die Departemente kennen ihren Bereich am besten und wissen, wo Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht. Dieses Wissen wurde genutzt.
- Das sechste Element der GAP sah den Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen die kantonalen Aufgaben tagtäglich um und sind mit den Prozessen vertraut. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten in einem neuen interaktiv gestalteten Format einbringen, wo sie Verbesserungs- und Sparpotenzial sehen, wo Effizienzsteigerungen möglich und welche Aufgaben nicht mehr notwendig sind.

### Fortschritte in der digitalen Verwaltung

Der Regierungsrat hat eine Digitalstrategie verabschiedet und im Rahmen eines Pilots ein duales Betriebssystem etabliert, welches die Hierarchie mit einer agileren, netzwerkartigen Struktur ergänzt. Auf operativer Ebene wurde dazu ein Digital Lab ins Leben gerufen.

Im Rahmen eines externen Assessments hat der Regierungsrat eine Standortbestimmung der kantonalen IT-Organisation vorgenommen. Basierend auf den Ergebnissen hat er beschlossen, mit externer Begleitung die bestehenden gesamtkantonalen Strukturen im Bereich IT zu hinterfragen und mit einer kantonalen IT-Strategie, einer kantonalen IT-Governance und einer zentralen IT-Steuerung wirksame Steuerungsinstrumente zu schaffen.

Bisher fehlte eine gesamtkantonale Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben, was in der Vergangenheit zu einer Verzettelung der Ressourcen führte. Im Rahmen der GAP hat der Regierungsrat die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen aus gesamtkantonomer Sicht priorisiert. Er hat basierend auf Schwerpunktkriterien sechs Digitalisierungsvorhaben priorisiert in den Bereichen «Plattform», «Steuern», «Abstimmungen und Wahlen», «Vernehmlassungen», «Human Resources» und «Digital Lab».

Der Regierungsrat hat eine Roadmap mit Vorhaben zur Digitalisierung der HR-Prozesse genehmigt. Mit den Vorhaben wird die Digitalisierung des Personalmanagements umgesetzt.

Mit verschiedenen Massnahmen führt der Regierungsrat den Versand und Empfang von digitalen Rechnungen bis Ende 2025 verwaltungsweit ein. Die Umstellung auf die digitale Rechnung führt

neben einem Modernisierungsschub zu Qualitätsverbesserungen, Effizienzsteigerungen und Kostenreduktionen im Finanz- und Rechnungswesen sowohl der kantonalen Verwaltung als auch von externen Stellen.

### **Aufgabenüberprüfungen in den Departementen: 59 Optimierungsmassnahmen**

Neben den Schwerpunkten haben die Departemente und die Gerichte insgesamt 31 Aufgabenüberprüfungen durchgeführt. Die Aufgabenüberprüfungen decken ein breites Feld ab. Die Departemente haben Organisationsanalysen durchgeführt, Prozesse und die Leistungserbringung analysiert und die Quantität und Qualität von Aufgaben untersucht und 59 Optimierungsmassnahmen abgeleitet.

Exemplarisch werden im Folgenden acht Aufgabenüberprüfungen kurz dargestellt:

- Das Präsidialdepartement (PD) hat den Prozess des Staatsbeitrags- und Fördergesuchverfahrens im Bereich Kultur optimiert. Das PD führte neu eine Online-Gesuchstellung für die Projektförderung ein. Weiter entfällt durch automatische Auswertungen, die aus einer Datenbank gezogen werden, die manuelle Erstellung von Statistiken und durch den Import von Zahlungslisten von einer Datenbank direkt ins SAP die Ausstellung von manuellen Zahlungsbelegen.
- Das Bau- und Verkehrsdepartement (BVD) hat den Prozess der Bestellung von Grundbuchauszügen optimiert. Die Abwicklung der Bestellung soll zukünftig möglichst digitalisiert und damit medienbruchfrei abgewickelt werden. Dies steigert die Effizienz der Leistungserbringung und erhöht die Kundenzufriedenheit. Neben der Prozessoptimierung schafft ein stark vereinfachtes und besser geführtes Bestellformular mehr Klarheit für Kundinnen und Kunden und führt zu weniger Abklärungs- und Rückfrageaufwand seitens der Sachbearbeitung.
- Das Erziehungsdepartement (ED) hat die Governance des Pädagogischen Zentrums und dessen Schnittstellen im ED geprüft. Das ED führt das Pädagogische Zentrum neu mit einem Leistungsauftrag. Im Leistungsauftrag werden Entwicklungsaufgaben festgehalten und die Schnittstellen geklärt.
- Das Finanzdepartement (FD) hat den Prozess der Abrechnung der Quellensteuer optimiert. Es hat eine digitale Lösung eingeführt, mit welcher KMU ohne Software für Lohnbuchhaltung ihre Abrechnung der Quellensteuer elektronisch über eine Schnittstelle an die Steuerverwaltung übermitteln können. Damit reduziert sich der Aufwand sowohl für die betroffenen KMU als auch für die Steuerverwaltung. Der Prozess kann medienbruchfrei abgewickelt werden.
- Das Gesundheitsdepartement (GD) hat die Organisation der Präventionsarbeit analysiert und mit anderen Kantonen verglichen. Basierend auf den Analysen hat es das «Basler Modell» qualitativ optimiert. Es entwickelt die strategische Steuerung weiter, indem Ziele inkl. Indikatoren definiert und mit einem Statusbericht überwacht werden.
- Das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) hat eine Analyse des Einwohneramts durchgeführt, um die Prozesse, die Ressourcen sowie die übergeordneten Aufgaben und Tätigkeiten zu überprüfen. Es wurden diverse Optimierungsmassnahmen umgesetzt. So wird das Potenzial der bestehenden Callcenter-Lösung stärker ausgeschöpft, die Bewirtschaftung des Posteingangs durch ein Online-Kontaktformular vereinfacht, Webseitenformulare erstellt und Prozesse mittels Robotic Process Automation digitalisiert.
- Das Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt (WSU) hat die Qualität und Organisation des Kinder- und Erwachsenenschutzes KES überprüft. Es hat für verschiedene Qualitätslevel den entsprechenden Ressourcenbedarf geschätzt und gezeigt, dass für eine wirkungsvolle Erbringung des Kinder- und Erwachsenenschutzes zusätzliche Ressourcen

notwendig sind. Im Erwachsenenschutz ist eine Erhöhung der Kostenbeteiligung bei gleichzeitigem Anheben der Vermögensgrenzen bei Beistandschaften zur Mitfinanzierung der Mehrkosten vertretbar.

- Die Gerichte haben die Unterhaltsreinigung der Gerichte an der Bäumleingasse überprüft. Das Leistungsverzeichnis wurde klar formuliert und gezielt reduziert. Es wird eine Kombination zwischen interner und externer Erbringung (inkl. Ausschreibung) umgesetzt.

### **Breite Überprüfung**

Das Gesetz schreibt die Durchführung einer GAP vor, nicht aber die genaue Art und den Umfang der Prüfung. Die GAP 2021-2025 stellt eine breite Überprüfung dar mit Studien, departementsübergreifenden Schwerpunktanalysen, Aufgabenüberprüfungen in den Departementen und einem Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Regierungsrat hat die GAP bewusst nicht als Sparprogramm ausgestaltet. Vielmehr sollen die getroffenen Massnahmen die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der staatlichen Leistungserbringung verbessern und eine zweckmässige Organisation sicherstellen. Die GAP trägt dazu bei, die Aufgaben kontinuierlich zu hinterfragen und auf eine effektive und effiziente Durchführung zu achten.

## 1. Einleitung

Das Finanzhaushaltsgesetz verpflichtet den Regierungsrat, mit einer Generellen Aufgabenüberprüfung (GAP) die kantonalen Tätigkeiten mindestens einmal pro Legislaturperiode auf ihre staatliche Notwendigkeit, ihre Wirksamkeit und die Effizienz ihrer Erbringung sowie auf die Tragbarkeit ihrer finanziellen Auswirkungen zu überprüfen. Er kann dabei Schwerpunkte vornehmen und unterbreitet dem Grossen Rat das Ergebnis der Prüfung zur Kenntnisnahme.

Die GAP ist seit 2012 im Finanzhaushaltsgesetz geregelt und wurde in der Legislaturperiode 2013-2017 erstmals durchgeführt. Vorliegend berichtet der Regierungsrat dem Grossen Rat über die Durchführung der GAP der Legislaturperiode 2021-2025. Im zweiten Kapitel werden die gesetzlichen Grundlagen beschrieben. Das Konzept und das Vorgehen der GAP 2021-2025 werden im dritten Kapitel dargestellt. Die GAP besteht aus sechs Elementen. Diese stellen eine breite Überprüfung der kantonalen Tätigkeiten sicher, wie sie im Gesetz gefordert wird. In den Kapiteln vier bis neun werden die Ergebnisse dieser sechs Elemente der GAP vorgestellt. Der Bericht schliesst im zehnten Kapitel mit den Schlussfolgerungen.

## 2. Gesetzliche Grundlagen

Die Verfassung des Kantons Basel-Stadt hält in § 16 fest, dass die zuständigen Behörden des Staates die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben periodisch überprüfen. Diese Überprüfung ist in § 7 Finanzhaushaltsgesetz (FHG) konkretisiert. Das Finanzhaushaltsgesetz verpflichtet den Regierungsrat, mit einer Generellen Aufgabenüberprüfung (GAP) die kantonalen Tätigkeiten mindestens einmal pro Legislaturperiode auf ihre staatliche Notwendigkeit, ihre Wirksamkeit und die Effizienz ihrer Erbringung sowie auf die Tragbarkeit ihrer finanziellen Auswirkungen zu überprüfen. Er kann dabei Schwerpunkte vornehmen und orientiert sich an Vergleichsgrössen ausserhalb der kantonalen Verwaltung. Er unterbreitet dem Grossen Rat das Ergebnis der Prüfung zur Kenntnisnahme.

### § 7 FHG Generelle Aufgabenüberprüfung

<sup>1</sup> Der Regierungsrat überprüft die kantonalen Tätigkeiten periodisch, mindestens ein Mal pro Legislaturperiode, auf ihre staatliche Notwendigkeit, ihre Wirksamkeit und die Effizienz ihrer Erbringung sowie auf die Tragbarkeit ihrer finanziellen Auswirkungen.

<sup>2</sup> Er kann dabei Schwerpunkte vornehmen und orientiert sich an Vergleichsgrössen ausserhalb der kantonalen Verwaltung.

<sup>3</sup> Der Regierungsrat unterbreitet dem Grossen Rat das Ergebnis der Prüfung zur Kenntnisnahme und veranlasst gegebenenfalls das Erforderliche.

Der Einbezug der Finanzkontrolle ist in § 15 des Finanz- und Verwaltungskontrollgesetz (FVKG) geregelt. Der Regierungsrat orientiert die Finanzkontrolle über die Planung der GAP. Die Finanzkontrolle prüft die Ergebnisse und erstattet der Finanzkommission und der Geschäftsprüfungskommission zuhanden des Grossen Rates separat Bericht.

### § 15 FVKG Besondere Aufträge und Beratung

<sup>1bis</sup> Der Regierungsrat orientiert die Finanzkontrolle über die Planung der periodischen Überprüfung der kantonalen Aufgaben gemäss FHG § 2 Abs. 2. Die Finanzkontrolle prüft deren Ergebnisse und erstattet der Finanzkommission und der Geschäftsprüfungskommission zuhanden des Grossen Rates separat Bericht.

## 3. Konzept und Vorgehen

Das in der Legislaturperiode 2017-2021 ausgearbeitete und umgesetzte Konzept hat sich aus Sicht des Regierungsrates grundsätzlich bewährt und wurde von Finanzkontrolle und Finanzkommission positiv gewürdigt. Am grundsätzlichen Konzept hat der Regierungsrat deshalb festgehalten. Bei der Durchführung der jeweiligen Elemente hat er die Erfahrungen der GAP 2017-2021 berücksichtigt und gegebenenfalls entsprechende Anpassungen getroffen.

Der Regierungsrat ist die GAP frühzeitig angegangen und hat im ersten Jahr der Legislaturperiode das Konzept der GAP ausgearbeitet. Er hat der Finanzkontrolle im 2021 einen Entwurf des Konzeptes für die Umsetzung der GAP zur Stellungnahme unterbreitet. Aus Sicht der Finanzkontrolle hat sich das in der Legislaturperiode 2017-2021 ausgearbeitet und umgesetzte Konzept bewährt. Die Finanzkontrolle erachtete den geplanten Schwerpunkt Digitalisierung als umfassendes und wichtiges Thema. In der Folge legte der Regierungsrat die Projektorganisation für die Umsetzung der GAP fest und setzte einen Steuerungsausschuss mit je einer Vertretung jedes Departements ein. Der Steuerungsausschuss begleitete die Arbeiten an der GAP. Der Regierungsrat wurde periodisch über den Stand der Arbeiten informiert und hat die wesentlichen Zwischenschritte beschlossen.

Die GAP der laufenden Legislaturperiode besteht aus sechs aufeinander abgestimmten Elementen. Diese stellen eine umfassende Überprüfung der kantonalen Tätigkeiten sicher, wie sie im Gesetz gefordert wird. Es werden drei Studien, vertiefte Schwerpunktanalysen und Aufgabenüberprüfungen in den Departementen durchgeführt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen:

- Interkantonaler Benchmark-Vergleich
- Analyse der finanziellen Entwicklung der Departemente
- Analyse der aktuellen Aufgabenüberprüfungen anderer Kantone
- Analyse von Schwerpunktthemen
- Analyse in den Departementen
- Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Als Handlungsanleitung und zur Verbesserung der Qualität der Aufgabenüberprüfungen und zur Sicherstellung einer einheitlichen Berichterstattung hat das Finanzdepartement einen Leitfaden und eine Vorlage erarbeitet und Schulungen in den Departementen durchgeführt.

Der Regierungsrat hat die Gerichte eingeladen, an der GAP teilzunehmen. Die Gerichte sind der Einladung gefolgt und haben eigene Aufgabenüberprüfungen durchgeführt.

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente der GAP 2021-2025 näher beschrieben:

### **3.1 Interkantonaler Benchmark-Vergleich**

Als erstes Element hat die BAK den Finanzhaushalt des Kantons Basel-Stadt einem interkantonalen Vergleich unterzogen. Die BAK hat bereits für die letzte GAP eine entsprechende Analyse durchgeführt, die mit einer verbesserten Methodik und neueren Daten aktualisiert worden ist. Die BAK vergleicht die Ausgaben des Kantons Basel-Stadt für verschiedene Aufgabenfelder mit den übrigen Kantonen auf Grundlage der Finanzstatistik der Eidgenössischen Finanzverwaltung. Bei der Interpretation ist zu beachten, dass die funktionale Gliederung der Finanzstatistik nicht den Aufgabenbereichen des Kantons Basel-Stadt entspricht und Zuordnungsprobleme resultieren können. Zudem ist der Kanton Basel-Stadt als Stadtkanton ein Spezialfall, was interkantonale Vergleiche erschwert. Schliesslich können höhere Ausgaben in einem Bereich politisch erwünscht sein.

### **3.2 Analyse der finanziellen Entwicklung der Departemente**

Als zweites Element hat das Finanzdepartement die Ausgabenentwicklung der Departemente seit 2015 analysiert. Die Studie aktualisiert eine Studie der GAP 2017-2021 und identifiziert die wesentlichen Kostentreiber des kantonalen Finanzhaushalts. Bei der Interpretation ist zu beachten, dass von einer hohen Wachstumsrate nicht auf ein hohes Sparpotenzial geschlossen werden kann. Zugleich kann es Bereiche mit hohem Sparpotenzial geben, die nicht gewachsen sind.

### **3.3 Analyse der aktuellen Aufgabenüberprüfungen anderer Kantone**

Als drittes Element hat das Finanzdepartement eine Studie zur Verbreitung, dem Vorgehen und den Resultaten von Aufgabenüberprüfungen und Sparprogrammen verfasst und dazu u.a. eine



Umfrage beim Bund und den Kantonen durchgeführt. Die Erfahrungen anderer Kantone sollen für den Kanton Basel-Stadt nutzbar gemacht werden.

### **3.4 Analyse von Schwerpunktthemen**

Angesichts des breiten Aufgabenspektrums des Kantons hat sich eine Schwerpunktbildung aufgedrängt. Eine flächendeckende Überprüfung würde gezwungenermassen oberflächlich bleiben. Der Regierungsrat hat als viertes Element einen Schwerpunkt festgelegt, welche gemäss dem gesetzlichen Auftrag auf seine staatliche Notwendigkeit, seine Wirksamkeit und die Effizienz der Erbringung sowie auf die Tragbarkeit der finanziellen Auswirkungen vertiefter geprüft worden ist.

Die GAP bietet sich an, Querschnittsthemen zu analysieren, die mehrere Departemente betreffen. Der Regierungsrat hat sich entschieden, als Schwerpunkt den Themenbereich Digitalisierung festzulegen. Die GAP mit ihren Zielen der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit und als verwaltungsweites gesamtkantonales Projekt ist ein geeignetes Instrument, um die Digitalisierung und die digitale Transformation des Kantons voranzubringen. Die Geschäftsprozesse und Verwaltungsdienstleistungen sollen modernisiert und effizient und effektiv erbracht werden. Es geht bei der Digitalisierung nicht rein um eine digitale Abwicklung, sondern auch um die Modernisierung von Prozessen und einer allfälligen (Neu-)Organisation der eigentlichen Produktion staatlicher Leistungen («digitale Transformation»). Der Regierungsrat setzt mit dieser Schwerpunktsetzung seine Legislaturpläne um. Die Digitalisierung ist eines der Schwerpunkte des Regierungsrates in der Legislatur 2021-2025.

Der Regierungsrat hat im 2021 mit der Verabschiedung des Leitbilds «Digitale Verwaltung Kanton Basel-Stadt» einen ersten wichtigen Meilenstein im Bereich der Digitalisierung umgesetzt. Um das Leitbild umzusetzen, soll mit dem Schwerpunkt «Digitale Verwaltung» eine Digitalstrategie und ein Projektportfolio entwickelt werden.

Die kantonale Informatik steht im Spannungsfeld zwischen zentralen und dezentralen Strukturen und Steuerung. Die Ansprüche an die Governance und strategische und finanzielle Führung der Informatik sind komplex. Im Rahmen des Schwerpunkts «Kantonales IT-Programm» soll eine Standortbestimmung der kantonalen IT-Organisation vorgenommen und Massnahmen zur optimalen Steuerung der IT definiert werden.

Die Verwaltung des Kantons Basel-Stadt nutzt die digitale Rechnung bisher nur stiefmütterlich. Mit dem Einsatz von digitalen Rechnungen sind ein grosser Modernisierungsschritt und Effizienzgewinne möglich. Im Rahmen des Schwerpunkts «Digitale Rechnung» soll das Potenzial der digitalen Rechnung genauer analysiert und deren Verwendung in der Kantonsverwaltung mit verschiedenen Massnahmen forciert werden.

Die «digitale Bereitstellung sämtlicher Verwaltungsdienstleistungen» ist ein Leitsatz aus dem Leitbild «Digitale Verwaltung». Bisher fehlt eine gesamtkantonale Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben, was in der Vergangenheit zu einer Verzettelung der Ressourcen führte. Im Rahmen des Schwerpunkts «Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen und Service Public Digital» soll die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen aus gesamtkantonaler Sicht priorisiert werden. Verwaltungsdienstleistungen sollen im Hinblick auf ihr Automatisierungspotenzial geprüft werden, um zukünftig Dienstleistungen schneller und fehlerfrei erbringen zu können.

### **3.5 Analyse in den Departementen**

Neben der Analyse von Schwerpunkten haben die Departemente in ihrem Zuständigkeitsbereich als fünftes Element mehrere eigene Aufgabenüberprüfungen durchgeführt und über die Analysen, Ergebnisse und Massnahmen berichtet. Die Departemente kennen ihren Bereich am besten und wissen, wo Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht. Bei der Auswahl der zu untersuchten Bereiche waren die Departemente frei, wobei sie die BAK-Studie mitberücksichtigen sollten. Die GAP

ist eine kontinuierliche Aufgabe. Die Departemente konnten deshalb auch zu seit der letzten GAP bereits durchgeführten Aufgabenüberprüfungen berichten, um den Grossen Rat umfassend zu informieren. In der Regel fielen die sich aus der Analyse ergebenden Massnahmen in den Kompetenzbereich der Departemente und konnten von diesen direkt umgesetzt werden.

### **3.6 Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Als sechstes Element sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen worden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen die kantonalen Aufgaben tagtäglich um und sind mit den Prozessen vertraut. Es soll ihnen die Möglichkeit gegeben werden, mitzuteilen, wo sie Verbesserungs- und Sparpotenzial sehen, wo Effizienzsteigerungen möglich und welche Aufgaben nicht mehr notwendig sind. Die Ideensammlung wurde neu interaktiv gestaltet. Dazu wurde einerseits eine Ideensammlung per Formular durchgeführt, andererseits gab es interaktive Events auf der Software-Plattform Microsoft Teams. Die Departemente haben die Ideen anschliessend geprüft und soweit sinnvoll umgesetzt.

## **4. Evaluation des Finanzhaushalts des Kantons Basel-Stadt (BAK-Studie)**

Die BAK hat ein interkantonales Benchmarking der öffentlichen Kosten auf Grundlage der Finanzstatistik der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) nach 32 Aufgabenfeldern (gebildet aus der Funktionalen Gliederung) durchgeführt. Dabei wurden politisch beeinflussbare Kosten (sogn. Fallkosten) isoliert von strukturell bedingten Kosten (sogn. Strukturkosten) gebenchmarkt.

In einem ersten Schritt wurden für jedes Aufgabenfeld die Nettoausgaben pro Einwohner betrachtet (die sogn. Standardkosten). In einem zweiten Schritt wurden die Ausgaben um strukturell bedingte Kosten korrigiert. Daraus resultieren die Fallkosten (Nettoausgaben pro Bedarfseinheit) des Kantons. Aus einem Vergleich der Fallkosten des Kantons mit den Fallkosten der Vergleichsgruppe resultiert der Fallkostenindex (FKI). Er zeigt auf, um wieviel Prozent die Fallkosten von den durchschnittlichen Fallkosten der jeweiligen Vergleichsgruppe abweichen. Je nach Aufgabenfeld wird ein spezifischer Bedarfsindikator und eine Vergleichsgruppe gewählt (andere Kantone oder Städte).

Der Kanton Basel-Stadt weist ein fast doppelt so hohes Nettoausgabenniveau pro Einwohner auf wie der Durchschnitt der Kantone. Gleichzeitig zeigt sich, dass dem Kanton Basel-Stadt auch um 58% höhere Kosten anfallen, um den Einwohnern ein durchschnittliches Leistungsniveau zu gewähren. Nach einer Bereinigung um diese strukturell bedingten Kosten, weist der Kanton Basel-Stadt in 20 von 32 Aufgabenfeldern überdurchschnittliche Fallkosten auf. Über alle Aufgabenfelder sind die strukturbereinigten Nettoausgaben um 15% höher als diejenigen der Vergleichsgruppen.

Als potenzielle Handlungsfelder für eine Aufgabenüberprüfung nennt die BAK aufgrund der finanziellen Gewichtung die Aufgabenfelder Universitäre Hochschulen, Prämienverbilligungen und im erweiterten Feld die Aufgabenfelder Familie und Jugend, Allgemeinbildende Schulen und Obligatorische Schule und Sonderschule.

Bei der Interpretation und Einordnung der BAK-Studie sind folgende Sachverhalte zu berücksichtigen:

- Die Datengrundlage schränkt die Aussagekraft der Studie ein. Der baselstädtische Finanzhaushalt wird nicht nach der in der Eidgenössischen Finanzstatistik verwendeten Funktionalen Gliederung gesteuert. Im Rahmen der Datenharmonisierung durch die Eidgenössische Finanzverwaltung oder der Bildung von Aufgabenfeldern durch die BAK können Fehlzuteilungen auftreten. Zwar wurde im Rahmen einer Datenplausibilisierungs- und einer Feedbackrunde mit den Departementen versucht, solche Fehlbuchungen zu korrigieren,

aber die Aufgabenfelder der BAK bleiben „künstlich“. Für andere Kantone sind solche Korrekturen zudem nicht erfolgt.

- Basel-Stadt ist ein Stadtkanton mit nur drei Gemeinden und stellt damit einen Sonderfall dar. Dies erschwert ein interkantonales Benchmarking. Die Wahl der Korrektur um Strukturkosten mittels Festlegung einer Bedarfs- und Vergleichsgruppe hat einen sehr grossen Einfluss auf das Resultat.
- Der interkantonale Vergleich ist auf einer hohen Aggregationsebene („nur“ 32 „künstliche“ Aufgabengruppen).
- Die Studie liefert keine Erklärungen für die Kostenunterschiede und keine Anhaltspunkte für mögliche Massnahmen. Die Qualität und Wirksamkeit der öffentlichen Leistung wird ausgeklammert. Ein hohes Versorgungsniveau kann politisch gewollt sein. Die Einordnung der Ergebnisse bedingt ein profundes Wissen über die institutionellen Gegebenheiten.
- Die BAK weist darauf hin, dass die abgeleiteten Kostendifferenziale nicht mit möglichen Einsparpotenzialen gleichzusetzen sind.
- Das Analysejahr ist das zum Zeitpunkt der Durchführung der Studie aktuellste verfügbare Jahr 2019.

Die bekannte Schwierigkeit als Stadtkanton Vergleiche mit anderen Kantonen oder Städten anzustrengen und die mangelhafte Datengrundlage verunmöglichen es, fundierte Schlussfolgerungen aus einem solchen Benchmarking zu ziehen. Die Untersuchungen erklären zudem nicht abschliessend, warum es zu gewissen Kostenunterschieden kommt und wo genau die Massnahmen angesetzt werden müssen. Die Kostenunterschiede sind zum Teil einfach das Resultat der Politik und in diesem Sinne teilweise politisch gewollt. BAK schlussfolgert schliesslich, dass die im Benchmarking ermittelten Kostendivergenzen nicht mit einem tatsächlichen Einsparpotenzial gleichgesetzt werden können, da hierfür weitere institutionelle und politische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssten. Die Untersuchung erfüllte somit den Zweck einer Orientierung, um zu sehen, wie sich die Kostenstruktur gewisser Bereiche in anderen Kantonen darstellt.

## **5. Finanzielle Entwicklung der Departemente 2015 bis 2022**

Das Finanzdepartement hat die finanzielle Entwicklung des Kantons und der Departemente untersucht. Dazu wurde eine Studie aus der letzten GAP aktualisiert und mit weiteren Analysen ergänzt. Im Vergleich zur Studie der letzten GAP konnte der Betrachtungszeitraum um die Jahre 2018 bis 2022 erweitert werden. Die Studie analysiert zudem neu die Entwicklung des Aufwandes und der Staatsquote. Ziel der Untersuchung war, die finanzielle Entwicklung der Departemente und des Kantons zu analysieren sowie die wesentlichen Kostentreiber zu identifizieren.

Der Finanzhaushalt des Kantons wird über das Zweckgebundene Betriebsergebnis (ZBE) gesteuert. Untenstehende Abbildung vergleicht die Entwicklung des ZBE mit dem BIP Basel-Stadt und der Schweiz für die Jahre 2013 bis 2022. Die hohen einmaligen Aufwendungen des Jahres 2016 sind auf die Pensionskassen-Reform zurückzuführen. Für den Peak 2021 der Aufwendungen bzw. des ZBE und den Rückgang des BIP 2020/2021 ist die Covid-19-Krise verantwortlich. Insgesamt entwickelt sich der ZBE über den betrachteten Zeitraum im Gleichschritt mit der Entwicklung des schweizerischen BIP. Während das ZBE über den Zeitraum von 2013 bis 2022 um 17.7 % zunahm, stieg das schweizerische BIP um 16.9%. Im Vergleich zum BIP von Basel-Stadt (Anstieg um 29%) ist der Staatshaushalt in den letzten Jahren unterdurchschnittlich gewachsen.

**Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt**

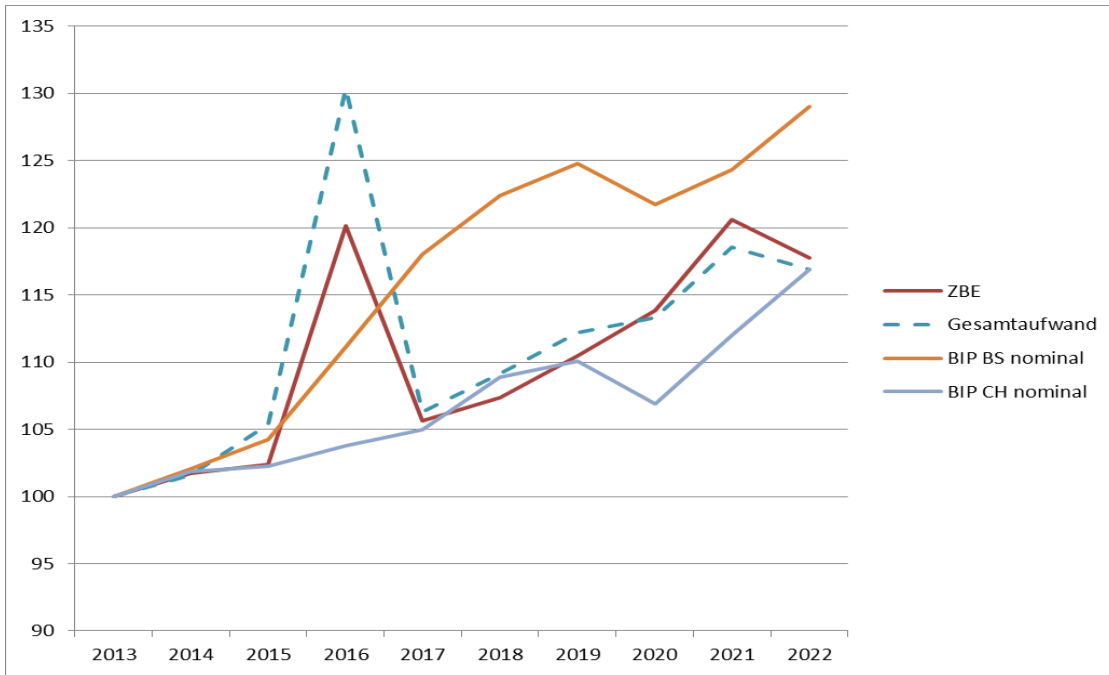


Abbildung 1: Vergleich Entwicklung ZBE und BIP (2013=100%, 2013-2022)

Die Staatsquote setzt die Gesamtausgaben des Kantons ins Verhältnis zur Wirtschaftsleistung (BIP Basel-Stadt). Die Staatsquote von Basel-Stadt ist in den letzten Jahren deutlich gesunken (von rund 13.9% auf 12.1%). Gemäss einer Studie von Avenir Suisse weist Basel-Stadt unter den Schweizer Kantonen die zweitiefste Staatsquote auf. Die Staatsquote von Basel-Stadt liegt deutlich unter dem Median von 21% der anderen Schweizer Kantone.

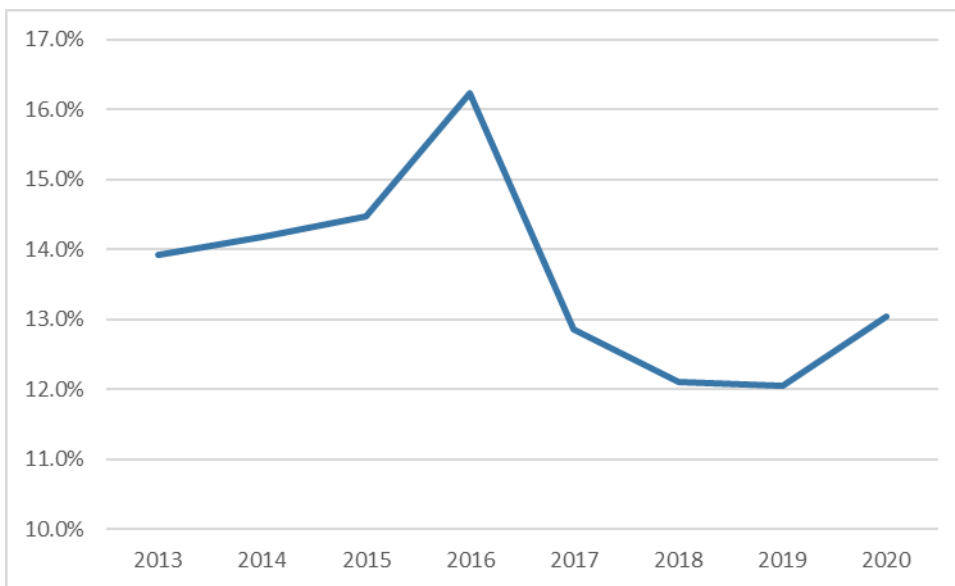


Abbildung 2: Entwicklung der Staatsquote des Kantons Basel-Stadt (Kantons- und Gemeindeausgaben)

(Der Peak 2016 ist auf die Pensionskassenreform und der Anstieg 2020 auf die Covid-Krise zurückzuführen.)

Der Regierungsrat unterteilt das Zweckgebundene Betriebsergebnis in Einzelposten und Pauschalbereich (§11 FHV). Die Einzelposten werden vom Regierungsrat festgelegt und beinhalten Positionen eines Departements, die aufgrund von externen Faktoren schwer zu beeinflussen sind, schwer vorhersehbar sind oder die der Regierungsrat einzeln steuern will. Alle anderen Positionen im Betriebsergebnis vor Abschreibungen werden im Pauschalbereich zusammengefasst.

Die Analyse zeigt, dass sich die Entwicklung der Einzelposten und des Pauschalbereichs in den letzten vier Jahren kaum unterscheidet. Beide Bereiche sind ungefähr mit dem Zielpfad gewachsen. Gegenüber der Vorperiode ist das Wachstum beim kaum beeinflussbaren Einzelpostenbereich deutlich zurückgegangen. Für den Pauschalbereich stand damit ein grösserer Handlungsspielraum zur Verfügung. In der Vorperiode 2015-2018 sind die Auswirkungen des Entlastungsprogramms sichtbar. Im Rahmen des Entlastungsprogramms hat der Regierungsrat den ZBE-Zielpfad für 2015 bis 2017 von 1.5% auf 0.5% p.a. gesenkt. Entsprechend ist das Wachstum 2015 bis 2018 geringer ausgefallen. Die Massnahmen des Entlastungsprogramms zeigten ihre Wirkung hauptsächlich im Pauschalbereich.

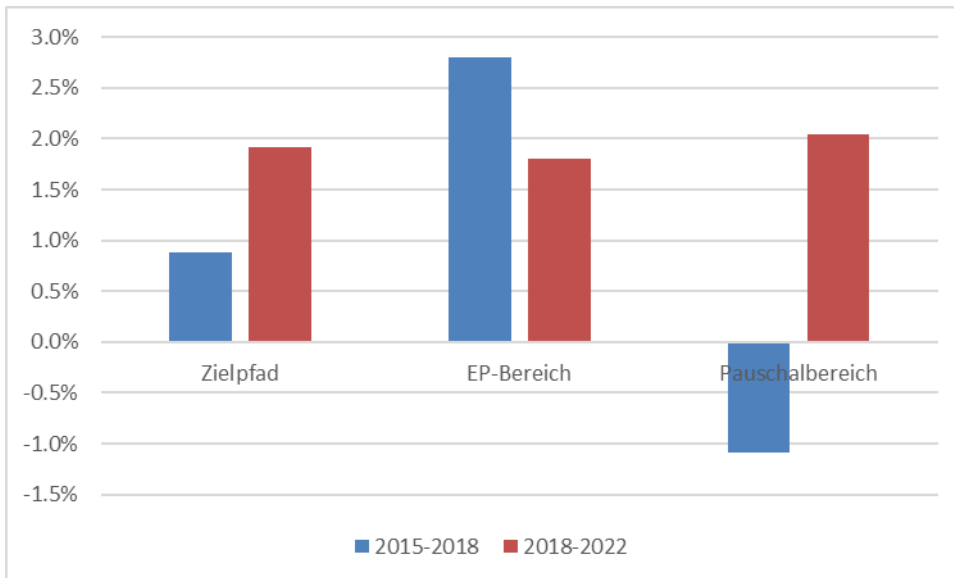


Abbildung 3: Durchschnittliches jährliches Wachstum der Einzelposten und des Pauschalbereichs in Prozent

Die Studie untersuchte auch die Entwicklung der acht grössten Einzelposten seit 2012. Das gesamte Ausgabenvolumen dieser Bereiche beträgt im Jahr 2022 rund 1.5 Mrd. Franken, was über 50% des ZBE darstellt. Über 50% des Wachstums der letzten 10 Jahre ist somit auf die grössten acht Einzelposten zurückzuführen. Vier Einzelposten sind für ein Wachstum von über 200 Mio. Franken verantwortlich: Unterrichtskosten, Prämienverbilligungen, Sozialhilfe und Stationäre Behandlung gemäss KVG. Diese vier Bereiche sind somit entscheidende Kostentreiber der finanziellen Entwicklung der letzten Jahre. Der jährlich durch das Wachstum des Zielpfades vorhandene Handlungsspielraum für neue Ausgaben ist somit zu einem wesentlichen Teil für das Wachstum des kaum steuerbaren Bereichs Einzelposten und insbesondere der acht grössten Einzelposten notwendig.

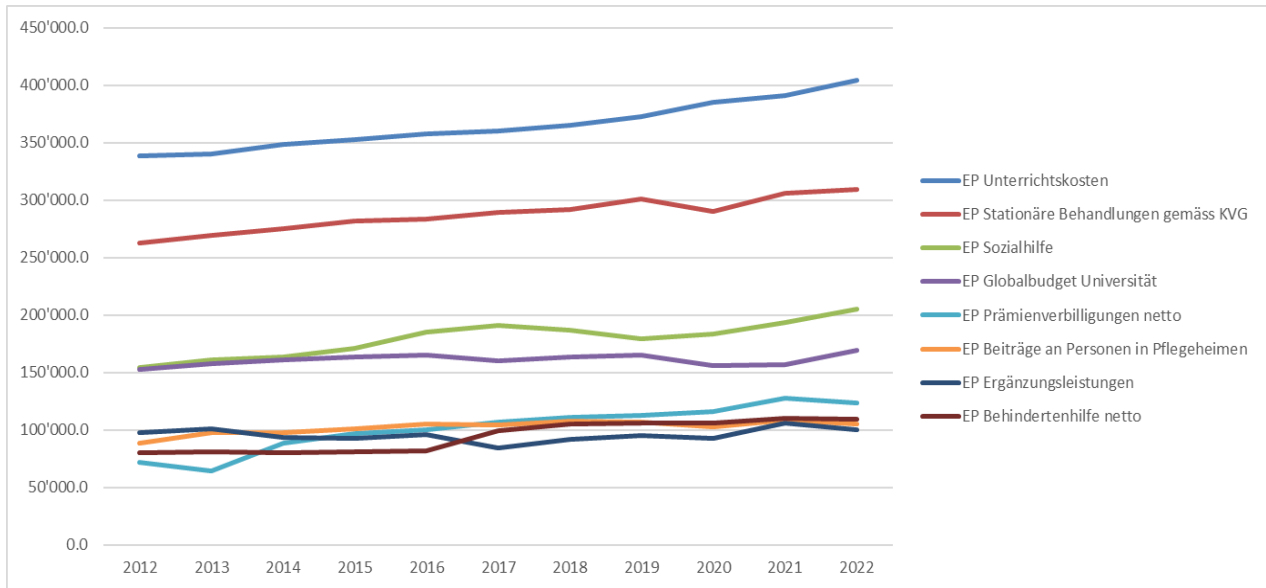


Abbildung 4: Absolute Entwicklung der acht grössten Einzelposten in Tsd. Franken

## 6. Analyse und Vergleich der aktuellen Sparprogramme und Aufgabenüberprüfungen der Kantone

Die Studie analysiert und vergleicht die jüngsten Aufgabenüberprüfungen und Sparprogramme des Bundes und der Kantone.

Fünfzehn Kantone haben in ihren Verfassungen Bestimmungen zu einer Aufgabenüberprüfung aufgenommen. In einigen Kantonen sind auf Gesetzesstufe Bestimmungen programmatischer Natur ohne direkte Handlungspflichten aufgeführt. Gesetzlich näher konkretisiert ist die Aufgabenüberprüfung neben dem Kanton Basel-Stadt nur beim Bund und dem Kanton Basel-Landschaft. Neben dem Kanton Basel-Stadt ist einzig der Kanton Basel-Landschaft gesetzlich zu einer periodischen Aufgabenüberprüfung verpflichtet.

Bund und Kantone haben in den letzten zehn Jahren rund 60 explizite (separate) Aufgabenüberprüfungen durchgeführt. Sie verwenden Aufgabenüberprüfungen praktisch ausschliesslich zur Umsetzung von Sparprogrammen bei strukturellen Defiziten. Sie führen Aufgabenüberprüfungen ad-hoc durch, wenn Spardruck besteht und die Lage des Finanzhaushalts ein Sparprogramm notwendig macht. Dabei überprüfen die Kantone den ganzen Finanzhaushalt.

Führen die Kantone eine Aufgabenüberprüfung als Sparprogramm durch, legen sie oft ein Einsparungsziel fest, häufig in der Höhe des angenommenen strukturellen Defizits oder mit dem Ziel die Vorgaben der Schuldenbremse einzuhalten oder den mittelfristigen Ausgleich des Finanzhaushalts zu erreichen. Die Kantone und der Bund, welche eine Aufgabenüberprüfung nicht im Rahmen eines Sparprogramms durchgeführt haben, haben vorgängig keine Einsparziele formuliert. Explizite Anreizmechanismen für die Durchführung einer Aufgabenüberprüfung hat neben dem Kanton Basel-Stadt nur der Bund eingesetzt.

In der Durchführung verwenden die meisten Kantone ein bottom-up oder hybrides Verfahren, bei Sparprogrammen oft verbunden mit Entlastungsvorgaben. In den meisten Fällen sind die Departemente zuständig für die Analysen und die Ausarbeitung der Massnahmenvorschläge. Bei einem hybriden Verfahren ist das Finanzdepartement stärker in die Analysen involviert. Häufig haben die Kantone einen Steuerungsausschuss, Projekt- oder Begleitgruppe gebildet zur Koordination, Abstimmung oder Vorbereitung der Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Regierung. Teilweise ziehen

sie auch externe Berater bei zur methodischen Unterstützung, Projektmoderation oder zu einer vergleichenden Analyse des Finanzhaushalts.

Die aus den Sparprogrammen resultierenden Massnahmen reichen von einer einstelligen bis zu einer dreistelligen Anzahl. Die Entlastungen liegen bei Sparprogrammen je nach Massnahme und Bereich in Höhe von einigen zehntausend bis zu mehreren Mio. Franken pro Jahr. Die grosse Mehrzahl der Massnahmen ist in Kompetenz des Regierungsrates. Die Zahl der Massnahmen in Kompetenz des Parlaments ist viel tiefer, die einzelnen Massnahmen haben aber grössere finanzielle Entlastungen zur Folge. Bei den Massnahmen stehen die Optimierung der Aufgabenerbringung / Effizienzsteigerungen, Leistungsabbau und in leicht geringerem Ausmass Aufgabenverzicht im Vordergrund. Oft finden sich auch Massnahmen in den Bereichen Aufgabenentflechtung (zwischen Kanton und Gemeinden) und Umsetzung des Verursacherprinzips. Seltener getroffen werden Massnahmen im Bereich Auslagerung / Outsourcing. Praktisch alle Sparprogramme enthalten Reduktionen beim Personalbestand. Führen die Kantone Aufgabenüberprüfungen als Sparprogramme durch, sehen die meisten Kantone auch ertragsseitige Massnahmen vor (Gebührenerhöhungen oder Steuermehrerträge bspw. durch Steuerfusserhöhungen oder durch die Reduktion von Abzugsmöglichkeiten). Die Entlastung des Finanzhaushalts aus ertragsseitigen Massnahmen ist in diesen Fällen meist beträchtlich.

Bei der Umsetzung zeigt sich, dass Massnahmen in der Kompetenz der Regierung mehrheitlich umgesetzt werden. Massnahmen in der Kompetenz des Parlaments werden vom Parlament oder in Abstimmungen teilweise oder sogar vollständig abgelehnt oder angepasst. Einerseits kann sich die Lage des Finanzhaushalts zwischen dem Zeitpunkt des Beschlusses der Regierung und der parlamentarischen Behandlung verbessert haben, sodass die Dringlichkeit der Umsetzung der Massnahmen politisch in Frage gestellt ist. Andererseits können die von der Regierung vorgeschlagenen Massnahmen politisch nicht mehrheitsfähig sein. Das ursprüngliche Entlastungsziel wird damit häufig verfehlt.

Wie der Kanton Basel-Stadt haben der Bund und der Kanton Basel-Landschaft ihre letzte Aufgabenüberprüfung losgelöst von einem Sparprogramm durchgeführt. Sie haben das folgende Vorgehen gewählt:

Der Kanton Basel-Landschaft führt in der Legislatur 2019-2023 zum ersten Mal eine Aufgabenüberprüfung gemäss einer gesetzlichen Bestimmung durch. Für die Aufgabenüberprüfung legte der Regierungsrat vier Schwerpunktthemen fest. Bei den vier Schwerpunkten handelt es sich um die Aufgabenfelder, in welchen die Nettoausgaben gemäss einem Benchmarking von BAK Economics am meisten von den Vergleichskantonen abweichen.

Der Bund verzichtete bei der jüngsten Aufgabenüberprüfung auf eine Einsparvorgabe und wählte einen top-down-Ansatz. Der Bundesrat definierte 2017 drei Reformstossrichtungen. Er entwickelte in einem iterativen Prozess rund 100 Massnahmenvorschläge, welche die Fachdepartemente vertiefter geprüft haben. Gestützt auf die Vertiefungen verabschiedete der Bundesrat 36 konkrete Vorhaben oder Prüfaufträge. Sechs Vorhaben hat er 2020 dem Parlament in Form eines Mantelerlasses vorgelegt. Die Prüfaufträge sind teilweise ohne Umsetzung abgeschrieben worden.

## **7. Analyse von Schwerpunktthemen**

Der Regierungsrat hat von der gesetzlich vorgesehenen Möglichkeit einer Schwerpunktbildung Gebrauch gemacht. Eine Schwerpunktbildung erlaubt eine vertiefte Untersuchung einzelner Bereiche. Die GAP bietet sich an, Querschnittsthemen zu analysieren, die mehrere Departemente betreffen. Der Regierungsrat hat das Thema Digitalisierung als Schwerpunkt festgelegt. Die Auswahl des Schwerpunktes wurde im dritten Kapitel erläutert. Im Zentrum stehen departementsübergreifende Themen im Bereich der Digitalisierung:

- Digitale Verwaltung
- Kantonales IT-Programm
- Vereinheitlichung von Systemen zur Bearbeitung identischer Aufgaben
- Digitale Rechnung
- Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen und Service Public Digital

Mit dem Schwerpunkt setzt der Regierungsrat sein Legislaturziel der Digitalisierung um und ermöglicht die digitale Transformation der kantonalen Verwaltung. Insgesamt hat der Regierungsrat aufgrund der Analysen 9 grosse Massnahmen definiert. Die Massnahmen haben eine grosse Breitenwirkung, indem sie die gesamte Verwaltung betreffen und nicht auf einzelne Departemente oder Dienststellen beschränkt sind. Teilweise sind die Massnahmen während der Behandlung der Schwerpunkte bereits umgesetzt worden. Andere Massnahmen sind basierend auf den Analysen definiert worden und werden momentan umgesetzt. Mit der Umsetzung der Schwerpunkte werden Fortschritte in der digitalen Verwaltung erzielt und weitere Schritte in der digitalen Transformation gegangen.

Tabelle 1: Massnahmen der Schwerpunkte

Massnahmen der jeweiligen Schwerpunkte	Beschreibung
<b>Digitale Verwaltung</b>	
Erarbeitung der Digitalstrategie	Eine Digitalstrategie ist unerlässlich, um den digitalen Wandel erfolgreich zu bewältigen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Die erste Digitalstrategie liegt vor und ist unter <a href="https://digital-basel.ch/">https://digital-basel.ch/</a> veröffentlicht.
Etablierung eines dualen Betriebssystems	Zur Umsetzung der digitalen Transformation wird im Rahmen eines Pilots ein duales Betriebssystem etabliert, welches die Hierarchie mit einer agileren, netzwerkartigen Struktur ergänzt. Auf operativer Ebene wird dazu ein Digital Lab ins Leben gerufen.
<b>Kantonales IT-Programm</b>	
Umsetzung der kantonalen IT-Strategie	Der Regierungsrat hat im Rahmen eines externen Assessments eine Standortbestimmung der kantonalen IT-Organisation vorgenommen. Das Assessment stellt fest, dass Handlungsbedarf betreffend gesamtkantonaler Steuerung besteht. Basierend auf den Ergebnissen des Assessments hat der Regierungsrat beschlossen, mit externer Begleitung die bestehenden gesamtkantonalen Strukturen im Bereich IT zu hinterfragen und mit einer kantonalen IT-Strategie, einer kantonalen IT-Governance und einer zentralen IT-Steuerung wirksame Steuerungsinstrumente zu schaffen.
Definition und Umsetzung einer kantonalen IT-Governance	
Etablierung einer gesamtkantonalen IT-Kostensteuerung	
<b>Vereinheitlichung von Systemen zur Bearbeitung identischer Aufgaben</b>	
Digitalisierung der HR-Prozesse	Der Regierungsrat hat eine Roadmap mit Vorhaben zur Digitalisierung der HR-Prozesse verabschiedet. Mit den Vorhaben wird die Digitalisierung des Personalmanagements umgesetzt.
Einsatzstrategie zur Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse der Regierungsgeschäfte und im Bereich Records Management	Für Geschäftsprozesse der Regierungsgeschäfte wird Axioma eingesetzt.  Der Regierungsrat beabsichtigt, Axioma und den Enterprise Content Management-Service des WSU zum kantonalen Standard für die Records Management-konforme Dokumentenverwaltung von digitalem Schriftgut zu erheben.
<b>Digitale Rechnung</b>	
Umsetzung von verschiedenen Massnahmen zur verwaltungsweiten Einführung der digitalen Rechnung (u.a. kantonale Vorgaben, Umsetzungsleitfaden, Kommunikationskonzept und -tools, Fachstelle...)	Mit verschiedenen Massnahmen führt der Regierungsrat den Versand und Empfang von digitalen Rechnungen bis Ende 2025 verwaltungsweit ein.



Verpflichtung der Dienststellen, bis spätestens Ende 2025 digitale Rechnungen versenden und empfangen zu können	Die Umstellung auf die digitale Rechnung führt – neben einem Modernisierungsschub – zu Qualitätsverbesserungen, Effizienzsteigerungen und Kostenreduktionen im Finanz- und Rechnungswesen sowohl der kantonalen Verwaltung als auch von externen Stellen.
<b>Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen und Service Public Digital</b>	
Priorisierung von sechs Digitalisierungsvorhaben: <ul style="list-style-type: none"> <li>- e(asy)-Portal</li> <li>- e(asy)-Steuern</li> <li>- e(asy)-Voting</li> <li>- e(asy)-Vernehmlassungen</li> <li>- e(asy)-HR</li> <li>- e(asy)-Befähigung</li> </ul>	Der Regierungsrat hat basierend auf Schwerpunktkriterien für 2023 sechs Digitalisierungsvorhaben priorisiert. Ziel von e(asy)-Portal ist, dass es zukünftig nur noch einen Zugang resp. eine Plattform gibt, egal an welches Departement eine Anfrage gerichtet ist. Mit e(asy)-Steuern soll sichergestellt werden, dass die Korrespondenz zwischen Steuerzahlenden, Steuerverwaltung sowie den Beschwerdeorganen durchgängig digital erfolgt. Mit e(asy)-Voting sollen Stimmberechtigte elektronisch abstimmen können. In einem ersten Schritt soll e(asy)-Voting für stimmberechtigte Auslandschweizerinnen und Auslandschweizer sowie Menschen mit Behinderung zur Verfügung stehen. In einem nächsten Schritt ist eine Ausdehnung auf alle Stimmberechtigten vorgesehen. Mit e(asy)-Vernehmlassungen soll die Teilnahme am Mitwirkungsverfahren vereinfacht werden. Für die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers Kanton Basel-Stadt sollen mit (easy)-HR digitale HR-Strukturen etabliert werden. Im Rahmen von e(asy)-Befähigung wird ein Digital Lab geschaffen, um in einem «trial and error» Modus – ähnlich einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung die digitale Transformation einzuleiten.

Im Folgenden werden die Analyse der Schwerpunkte und die daraus resultierenden Massnahmen detaillierter zusammengefasst und beschrieben.

## 7.1 Digitale Verwaltung

### 7.1.1 Ausgangslage

Am 26. Oktober 2021 hat der Regierungsrat mit der Verabschiedung des Leitbilds Digitale Verwaltung Kanton Basel-Stadt einen ersten wichtigen Meilenstein im Bereich der Digitalisierung gesetzt. Das Leitbild postuliert die Zukunft der kantonalen Verwaltung als digitales Dienstleistungszentrum, von welchem die Bevölkerung, die Wirtschaft und die Wissenschaft profitieren. Sie setzt den Menschen, auf welche alle Massnahmen auszurichten sind, ins Zentrum und besteht aus drei Elementen:

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Bedürfnisorientiert | Der Regierungsrat will die digitalen Leistungen des Kantons auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ausrichten.                          |
| Attraktiv           | Die Dienstleistungen der Verwaltung sollen jederzeit und ortsunabhängig, online und benutzungsfreundlich zugänglich sein.                     |
| Effizient           | Dank Automatisierung, Datenanalyse und künstlicher Intelligenz sollen sich die Prozesse und somit der Service für die Bevölkerung verbessern. |

Das Leitbild gilt für alle Departemente des Kantons und soll ein gemeinsames Verständnis sowie eine vernetzte und übergreifende Arbeit in den kommenden Jahren sichern. Eine Digitalstrategie und gesamtkantonal priorisierte Vorhaben im Bereich Digitalisierung fehlen bisher.

Um das Leitbild umzusetzen soll ein Projektportfolio und eine Digitalstrategie entwickelt und die Governance zur Koordination der digitalen Transformation und der Umsetzung der Digitalstrategie definiert werden.

### **7.1.2 Vorgehen**

Der Chief Digital Officer hat im Frühling 2022 seine Arbeit aufgenommen und zusammen mit einem neu konstituierten interdepartementalen Entwicklungsteam einen Entwurf der Digitalstrategie für den Kanton Basel-Stadt erarbeitet. Der Entwurf wurde diversen internen (u.a. eine Delegation des Regierungsrates) sowie externen Stakeholdern (u.a. Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) und Kanton Basel-Landschaft) präsentiert und zur Diskussion unterbreitet. Anhand der Rückmeldungen wurde die Digitalstrategie fertiggestellt. Im Rahmen der Erarbeitung der Digitalstrategie wurde die Governance zur Umsetzung der digitalen Transformation und der Digitalstrategie definiert.

### **7.1.3 Analyse**

#### **7.1.3.1 Digitalstrategie**

Eine Digitalstrategie ist unerlässlich, um den digitalen Wandel erfolgreich zu bewältigen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Sie ermöglicht dem Kanton Basel-Stadt, die Digitalisierungs-Ziele zu erreichen, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und sich an die sich verändernden Anforderungen anzupassen. Die Digitalstrategie definiert ausserdem das Ambitionslevel und legt eine Priorisierung der digitalen Vorhaben vor. Die wesentlichen Eckwerte der Digitalstrategie können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Digitalstrategie unterstützt die im Legislaturplan 2021-2025 beschriebenen Ziele, die Lebensqualität im Kanton Basel-Stadt zu erhalten, die Standortattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Kantons zu stärken, natürliche Ressourcen zu schonen sowie den kundenfreundlichen Service Public auszubauen;
- Die Digitalstrategie beschreibt die für eine erfolgreiche digitale Transformation notwendigen Voraussetzungen auf den Ebenen Infrastruktur, Daten, Prozesse und Kultur;
- Die Digitalstrategie stützt sich auf sechs Grundsätze, die auf dem Weg der digitalen Transformation Orientierung geben;
- Die Digitalstrategie beschreibt beispielhaft auf, wie sich die Interaktion mit unseren Kundinnen und Kunden und innerhalb der Verwaltung ändern wird.

#### **7.1.3.2 Governance**

Um in der heutigen, sich schnell verändernden volatilen Welt erfolgreich zu sein, haben einige Unternehmen zur schnellen Umsetzung von strategischen Veränderungen ein «Duales Betriebssystem» nach John P. Kotter etabliert. Es kombiniert die auch zukünftig essentiellen Hierarchien mit einer zweiten, agileren netzwerkartigen Struktur. Für Kotter sind duale Systeme der Schlüssel zu einem langfristigen Erfolg im 21. Jahrhundert. Unternehmen benötigen heutzutage zwei Systeme: Ein System, mit dem die tägliche Arbeit effizient und zuverlässig bewältigt wird, und ein weiteres, um «Strategische Initiativen» zu entwickeln und weitaus erfolgreicher umzusetzen als bisher.

Die beiden Systeme, Hierarchie und Netzwerk, sind miteinander verknüpft. Es gibt auf der einen Seite eine ausgereifte, hierarchisch strukturierte Organisation und parallel dazu ein zweites System, welches wie ein erfolgreiches, unternehmerisch agierendes Start-up arbeitet. Es ist eine Netzwerk-Organisation ohne starre Regeln und Vorgehensweisen. Sie bietet den Beteiligten vielmehr die Freiheit, selbst Leadership («Intrapreneurship») zu beweisen.

Wichtig dabei ist, dass es von intrinsisch motivierten Menschen aus der bestehenden Struktur vorangetrieben wird. Es setzt eine Haltung des «Wollens» und nicht des «Müssens» voraus. Die Mitarbeitenden sollen sich zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeit freiwillig weiteren Aufgaben widmen können.

Das Leitbild Digitale Verwaltung hält fest, dass es nicht das Ziel ist, betreffend kantonale Digitalisierung ein allumfassendes Kompetenzzentrum aufzubauen. Die Geschäftsstelle Digitale Verwaltung bzw. der CDO nimmt vielmehr eine koordinierende Rolle wahr und bindet die bestehenden Fachkräfte der kantonalen Verwaltung ein. Mit der Rekrutierung des Entwicklungsteams wurde dieser Auftrag aufgenommen. Das Entwicklungsteam soll das Silodenken ihrer angestammten Linienjobs sprengen und gemeinsam eine gesamtkantonale Sicht einnehmen.

Um die Umsetzung der digitalen Transformation des Kanton Basel-Stadt voranzutreiben, muss das duale System von der strategischen auf die Betriebsebene ausgeweitet werden. Hierfür wird im Rahmen einer Pilotphase ein sogenanntes «Digital-Lab» konstituiert, in welchem Freiwillige neben ihrem angestammten Job bis maximal 20% an Zukunftsthemen experimentieren und arbeiten können. Die Departemente stellen dafür ihren interessierten Mitarbeitenden die Personalressourcen im Rahmen des bestehenden Budgets zur Verfügung.

Das «Digital-Lab» zeigt sich zum einen gemeinsam mit den bisherigen Projektteams anstehende Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben (siehe Schwerpunkt «Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen und Service Public Digital») verantwortlich. Zum anderen soll es die digitale Transformation des Kantons vorantreiben, indem es wertschöpfende Lösungen und Prozesse schafft, welche möglichst vielen Departementen dienen. Das «Digital-Lab» hat etablierte Prozesse zu überdenken und Neues zu schaffen. Dazu braucht es einen ganzheitlichen Blick und ein interdisziplinäres Team.

#### **7.1.4 Ergebnisse**

Der Regierungsrat hat eine Digitalstrategie verabschiedet und darin sechs Grundsätze definiert, Handlungsfelder festgelegt und im Rahmen einer Digitalisierungs-Roadmap Digitalisierungs-Mittel in Höhe von 4. Mio. Franken für sieben Vorhaben im 2023 alloziert (zu den Vorhaben siehe Schwerpunkt «Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen und Service Public Digital»).

Zur Umsetzung der digitalen Transformation wird im Rahmen eines Pilots ein duales Betriebssystem etabliert. Auf der strategischen Ebene wurde bereits für die Erarbeitung der Digitalstrategie ein interdepartementales Entwicklungsteam etabliert. Um die digitale Transformation operativ umzusetzen, wird ein Digital Lab ins Leben gerufen.

Damit ist dank Priorisierung und Vernetzung sichergestellt, dass die digitale Transformation effektiv erfolgt.

#### **7.1.5 Massnahmen**

Die erste Digitalstrategie des Kantons Basel-Stadt liegt vor und ist unter <https://digital-basel.ch/> veröffentlicht.

Zur Umsetzung der digitalen Transformation wird im Rahmen eines Pilots ein duales Betriebssystem etabliert. Auf der strategischen Ebene besteht es aus einem interdepartemental zusammengesetzten Entwicklungsteam und auf der operativen Ebene aus einem interdepartemental zusammengesetztem Digital-Lab. Das Digital Lab nahm im Sommer 2023 seine Arbeit auf.

Die gesamtkantonale Priorisierung der digitalen Vorhaben durch das Entwicklungsteam hat sich bewährt und wird auch 2024 angewandt.

## **7.2 Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen und Service Public Digital**

### **7.2.1 Ausgangslage**

Die «digitale Bereitstellung sämtlicher Verwaltungsleistungen» ist ein Leitsatz aus dem Leitbild «Digitale Verwaltung». Verwaltungsdienstleistungen mit externem Auftritt umfassen bspw. Behördengänge mit Gesuchs-, Melde-, Bewilligungs- oder Bestellcharakter. Dies ist eng verknüpft mit dem Ausbau und der Verbesserung des eGovernments im Sinne der Massnahme 43 des Legislaturplans, sprich dem Ausbau des eKontos.

Bisher fehlt eine gesamtkantonale Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben, was in der Vergangenheit zu einer chronischen Verzettelung der Ressourcen führte. Vorhaben sollten besser aufeinander abgestimmt und priorisiert sein.

Im Rahmen des Schwerpunkts soll die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen aus gesamtkantonaler Sicht priorisiert werden. Verwaltungsdienstleistungen sollen im Hinblick auf ihr Automatisierungspotenzial geprüft werden, um zukünftig Dienstleistungen schneller und fehlerfrei erbringen zu können.

### **7.2.2 Vorgehen**

Ein interdepartementales Entwicklungsteam hat für die Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben Kriterien definiert, sieben priorisierte Vorhaben festgelegt und die im Budget 2023 eingestellten Digitalisierungsmittel auf diese Vorhaben alloziert. Die Ergebnisse sind in die Digitalisierungs-Roadmap 2023 der Digitalstrategie (siehe Schwerpunkt «Digitale Verwaltung») eingeflossen.

### **7.2.3 Analyse**

Das Entwicklungsteam hat für die Priorisierung die folgenden Kriterien definiert und darauf basierend Vorhaben im Bereich der Digitalisierung priorisiert:

- Sichtbarkeit der Lösung;
- Beitrag der Lösung zu mehr Kundenfreundlichkeit (ausser vor innen);
- Reichweite (wie viele Kunden profitieren von der digitalen Lösung?);
- Unterstützung Legislaturplan-Ziele (Konformität mit Unternehmensstrategie);
- Unterstützung Digitalstrategie (Konformität mit Digitalstrategie).

Bei der Priorisierung und der Umsetzung der Vorhaben werden die folgenden Grundsätze berücksichtigt:

- Digitale Angebote werden von Beginn an konsequent von den Nutzerinnen und Nutzern aus entwickelt.
- Die Verwaltungsprozesse werden von Grund auf neu gedacht und mit digitalen Technologien und digitalen Verwaltungsangeboten unterstützt, um allen am Prozess Beteiligten das Leben ein Stück einfacher zu machen – seien es Mitarbeitende oder Kundinnen und Kunden. Bisherige Abläufe werden nicht unhinterfragt ins Digitale übertragen.
- Es geht sowohl um eine Modernisierung und Standardisierung der Geschäftsprozesse und Verwaltungsdienstleistungen als auch um eine Reduktion der Vollzugskosten bzw. des Vollzugsaufwands.
- Finanzielle und personelle Auswirkungen werden in die Analyse miteinbezogen und transparent ausgewiesen.
- Effektivitäts- und Effizienzgewinne werden realisiert.

## 7.2.4 Ergebnisse

Aufgrund der Schwerpunktkriterien hat der Regierungsrat auf Empfehlung des interdepartementalen Entwicklungsteams fünf Vorhaben im Bereich Digitalisierung als Schwerpunkte für das Jahr 2023 definiert und als siebten Schwerpunkt als Pilot ein Digital-Lab ins Leben gerufen.

### 7.2.4.1 e(asy)-Portal

Der Kanton kennt bereits ein «ePortal (eKonto)» in seinen Grundzügen. Es bietet einen guten Überblick über die einzelnen kantonalen Dienstleistungen. Die einzelnen Formulare sind aber weiterhin dezentral auszufüllen. Ziel dieser Priorisierung ist, dass es zukünftig nur noch einen Zugang resp. eine Plattform gibt – egal an welches Departement eine Anfrage gerichtet ist. Im Sinne der Digitalstrategie soll das ePortal zudem niederschwelliger und attraktiver gestaltet werden.

### 7.2.4.2 e(asy)-Steuern

Seit dem 1. Februar 2021 können die baselstädtischen Steuerzahlenden mit dem Steuerportal «e Steuern.BS» ihre Steuererklärung vollständig online ausfüllen, einreichen und nachverfolgen. Die weiterführenden Geschäftsprozesse (beispielsweise Einsprachen) erfolgen derzeit jedoch weitgehend auf analogem Weg. Gemäss Bundesgesetzgebung hat jegliche Korrespondenz zwischen Steuerzahlenden, Steuerverwaltung sowie den Beschwerdeorganen per 1. Januar 2024 durchgängig digital zu erfolgen. Mit dieser Priorisierung ist die Umsetzung dieser Vorgabe geplant, bestmöglich vollständig über das Steuerportal (wie es heutzutage Krankenkassen bereits anbieten).

### 7.2.4.3 e(asy)-Voting

Mit e(asy)-Voting wird die Partizipation für Einwohnerinnen und Einwohner einfacher. In einem ersten Schritt soll e(asy)-Voting im Kanton Basel-Stadt für stimmberechtigte Auslandschweizerinnen und Auslandschweizer sowie Menschen mit einer Behinderung zur Verfügung stehen. In einem nächsten Schritt ist eine Ausdehnung auf 30% der hier lebenden Stimmberechtigten vorgesehen.

### 7.2.4.4 e(asy)-Vernehmlassungen

Mit der Priorisierung «digitale Vernehmlassungsplattform» soll insbesondere die Teilnahme an Mitwirkungsverfahren vereinfacht werden. Gleichzeitig wird die Effizienz im Gesamtprozess gesteigert, die Prozesssicherheit durch standardisierte, breit abgestützte Prozesse sichergestellt und eine qualitative sowie quantitative Auswertung der Stellungnahmen ermöglicht.

### 7.2.4.5 e(asy)-HR

Für das Gewinnen, Ausbilden und Erhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers Basel-Stadt sind moderne digitale HR-Strukturen unabdingbar.

### 7.2.4.6 e(asy)-Befähigung – Gründung Digital-Lab

Schliesslich soll ein «Digital-Lab» geschaffen werden. Ziel dieser Priorisierung ist es, rasch und je nach Fall auch in einem «trial and error» Modus – ähnlich einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung – die digitale Transformation des Kantons einzuleiten.

## 7.2.5 Massnahmen

Der Regierungsrat hat für das Jahr 2023 sechs Digitalisierungsvorhaben priorisiert:

Tabelle 2: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023
e(asy)-Portal	1.1 Mio. CHF
e(asy)-Steuern	0.2 Mio. CHF
e(asy)-Voting	0.1 Mio. CHF

e(asy)-Vernehmlassungen	0.1 Mio. CHF
e(asy)-HR	0.3 Mio. CHF
e(asy)-Befähigung	1.85 Mio. CHF
<b>Total</b>	<b>3.55 Mio. CHF</b>

Die Kosten setzen sich aus externen Beratungsdienstleistungen und Lizenzkosten zusammen. Es werden keine zusätzlichen Stellen geschaffen; das Digital Lab wird mit internen Ressourcen kostenneutral umgesetzt.

## 7.3 Kantonales IT-Programm

### 7.3.1 Ausgangslage

Die kantonale Informatik steht im Spannungsfeld zwischen zentralen und dezentralen Strukturen und Steuerung. Die Ansprüche an die Governance und strategische und finanzielle Führung der Informatik sind komplex. Um Doppelspurigkeiten und Insellösungen zu vermeiden, Synergien und das Digitalisierungspotenzial auszuschöpfen und eine hohe Service-Qualität zu leisten, braucht es eine gute strategische und finanzielle Prozesssteuerung und eine wirksame gesamtkantonale Governance. Die gesamtkantonale Informatik ist in den vergangenen Jahren personell und ausgabenseitig stark gewachsen.

Per Ende 2020 hat der Regierungsrat die Zentralen Informatikdienste (ZID) und die Abteilung Informatik, Steuerung und Organisation (ISO) zur neuen Dienststelle IT BS zusammengelegt. Die IT BS ist verantwortlich für die Erbringung von wirtschaftlichen und anforderungsgerechten IT-Dienstleistungen für die Verwaltung.

Neben der IT BS, welche dem Finanzdepartement zugeteilt ist, existieren in den anderen sechs Departementen jeweils die Departements-Informatiken. Diese sind personell und bezüglich Budget sehr unterschiedlich bestückt, dies reicht von 3 Mitarbeitenden bis zu 70 Mitarbeitenden. Dazu kommen noch die ITs der Staatsanwaltschaft und der Gerichte, welche eine gewisse Unabhängigkeit bedingen.

Um Synergien zu nutzen und nicht blind mehrfach «dieselben» Kosten zu haben, ist eine übergreifende IT Governance in Kraft gesetzt worden, welche regelt, wie das Zusammenspiel und das Erkennen von Synergien und das Nutzen derselben funktionieren soll.

Gerade im Fall der IT BS aber zeigt sich, dass die historisch gewachsenen Aufgaben und Zuständigkeiten nicht mehr ideal zu den bestehenden Services und die Erwartungen passt, welche die Kunden der anderen Departemente haben. Andererseits besteht auch keine klare Regel, wer für was zuständig ist und wo neue Themen aufgegriffen und zur Service-Reife gebracht werden. So kommt es immer wieder vor, dass während einem laufenden, ordentlich beschlossenen kantonalen Vorhaben die Kunden plötzlich entscheiden, doch nicht an der Lösung teilzuhaben, da sie ihre Bedürfnisse nicht erfüllt sehen. Damit ist es schwierig, die gesprochenen Gelder zielführend und nachhaltig einzusetzen.

Im Rahmen des Schwerpunkts soll eine Standortbestimmung der kantonalen IT-Organisation vorgenommen und Massnahmen zur optimalen Steuerung definiert werden.

### 7.3.2 Vorgehen

IT BS hat bei der AWK Group ein externes Assessment in Auftrag gegeben. Mit dem Assessment soll festgestellt werden, ob die neue Organisation die Anforderungen an einen modernen IT-Service Provider erfüllt und die Bedürfnisse einer modernen Verwaltung abdeckt. Die AWK Group hat Dokumente und Konzepte geprüft, mit den Verantwortlichen und Anspruchsgruppen Interviews geführt und externe Vergleiche beigezogen.

Es war schon bei der Beauftragung des Assessments absehbar, dass sich daraus ein nachfolgendes Vorhaben aufdrängen wird, wo die Resultate vertieft analysiert und weiterverfolgt werden müssen. Das Assessment hatte die IT BS im Fokus. Dazu wurden auch die anderen Departemente befragt, doch es zeigte sich bald, dass es übergeordnete Herausforderungen gibt, die nicht nur mit dem Fokus auf IT BS richtig beurteilt werden können.

### 7.3.3 Analyse

Für eine wirksame Steuerung und Erbringung der Informatik braucht es eine strategische Ausrichtung, eine wirksame Governance mit klaren Zuständigkeiten, effiziente und effektive Prozesse, eine durchdachte IT-Unternehmensarchitektur und eine geeignete Führungsorganisation mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Rahmen der Analyse hat die AWK Group die vier Bereiche Strategie, Organisation & Governance, Technologie & Governance, Technologie & Infrastruktur untersucht und Handlungsbedarf in allen Bereichen aufgedeckt.

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse der Analyse zusammengefasst. Kritischer Handlungsbedarf besteht insbesondere in den Dimensionen Strategie und Organisation & Governance:

#### Strategische Ausrichtung (Dimension Strategie):

- Ohne kantonale IT-Strategie fehlt das Zielbild für die Gestaltung der IT BS (Organisation, Architektur, Umsetzungs-Roadmap mit Massnahmen, strategische Steuerung).
- Die normative Wirkung der kantonalen IT-Strategie ist nicht gewährleistet.

#### Transparenz zur finanziellen Steuerung der Informatik-Ausgaben (Dimension Organisation & Governance):

- Eine Aufschlüsselung der ICT-Aufwände im Kanton ist nur eingeschränkt verfügbar.
- Eine zentrale übergreifende Transparenz, Steuerung und Lenkungswirkung der Finanzmittel im Kanton für operative IT-Ausgaben ist nicht erkennbar.
- Die strategischen Zielstellungen werden durch die finanzielle Lenkung nicht unterstützt.

#### Zentrale und dezentrale Bedürfnisse (Dimension Organisation & Governance):

- Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche zwischen IT BS und Departementen sind nicht geklärt
- Zielkonflikt zwischen zentraler und dezentraler IT-Organisation führt zu suboptimalem Entscheidungsverhalten und zur Blockade innerhalb von Gremien

#### IT-Governance (Dimension Organisation & Governance):

- Unzureichende Unterstützung bei der Strategieumsetzung aufgrund unwirksamer Governance.
- Unklare Verantwortungs- und Kompetenzbereiche der Gremien KOI (Konferenz für Organisation und Informatik) und ILK (Informatik Leitenden Konferenz).<sup>1</sup>
- Fehlende Handlungsbasis und Entscheidungsfähigkeit der Führungsgremien.

#### Rolle Konferenz für Organisation Informatik (KOI) (Dimension Organisation & Governance):

- Die KOI wird für operative Entscheidungen beansprucht und agiert nicht strategisch, der Regierungsrat kann die Aufsichtspflicht nicht wahrnehmen. Die zentrale Funktion der KOI

---

<sup>1</sup> Die KOI ist das IT Strategieorgan und Steuerungsgremium für gesamtkantonale IT-Belange. Die Informatik Leitenden Konferenz ist das untergeordnete Fachgremium dazu.

als Gremium für strategische Entscheidungen und Abstimmung zwischen den Departementen (IT Vorhaben) wird nicht wahrgenommen.

Diese Beurteilungen ergaben sich ohne dass die Strukturen und Aufgaben der departementalen ITs genauer beleuchtet wurden. Darum sind diese Resultate mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen.

#### **7.3.4 Ergebnisse**

Das externe IT Assessment zeigt kritischen Handlungsbedarf in allen Untersuchungsbereichen auf, die zeitnahe Massnahmen und strategische Entscheide erfordern. Insbesondere stellen die Assesoren fest, dass

- Handlungsbedarf betreffend gesamtkantonalen Steuerung auf Ebene des Regierungsrats besteht;
- IT BS und die Departemente allein nicht handlungs- oder durchsetzungsfähig sind.

Auf der strategischen Ebene empfiehlt das IT Assessment das Aufsetzen eines kantonalen IT-Programms auf Ebene des Regierungsrates. Dies umfasst eine kantonale IT-Strategie, eine zentrale IT-Steuerung (finanzielle Führung) und eine kantonale IT-Governance. Dazu bedarf es weiterer Analysen der Ist-Situation.

Das Assessment zeigt ebenso Handlungsbedarf innerhalb der IT BS auf. Diese Themen sind intern seitens der IT BS bereits aufgenommen und werden bearbeitet.

Die aktuelle Situation ist keine ungewöhnliche Entwicklung für eine kantonale Informatik. Vergleichbare Entwicklungen lassen sich in anderen Kantonen beobachten.

#### **7.3.5 Massnahmen**

Basierend auf den Ergebnissen des IT Assessments hat der Regierungsrat beschlossen, mit externer Begleitung die bestehenden gesamtkantonalen Strukturen im Bereich IT zu hinterfragen und wirksame Steuerungsinstrumente zu schaffen. Es sind drei zentrale Projekte vorgesehen:



Programm	Umsetzung IT BS-Assessment		
<b>Projekt</b>	Kantonale IT-Strategie	Kantonale IT-Governance	Gesamtkantonale IT-Steuerung (finanzielle Führung)
<b>Projektergebnis</b>	<p>Kantonale IT-Strategie ist definiert und operationalisiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT-Fokus-Themen sind definiert</li> <li>Umsetzungsplan für die nächsten 3-5 Jahre</li> <li>Operationalisierung der Strategieumsetzung</li> </ul>	<p>Kantonale IT-Governance ist definiert und umgesetzt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definition, welche Gebiete zentral und welche dezentral organisiert sind (Betriebsmodell);</li> <li>Ziel-Organisation, Governance-Strukturen und -Prozesse sind definiert;</li> <li>Governance-Strukturen und -Prozesse sind etabliert;</li> <li>Departementsübergreifende Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation.</li> </ul>	<p>Gesamtkantonale IT-Kostensteuerung ist etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gesamtkantonale IT-Kosten werden erhoben;</li> <li>Wirksame Prozesse zur Budgetierung und Kostenkontrolle sind operationalisiert;</li> <li>Werkzeug, welches eine effektive Kostensteuerung unterstützt, ist in Betrieb.</li> </ul>

In das Vorhaben werden auch die Resultate der Bewertungen der Finanzkontrolle sowie die Fragen und Diskussionen mit der Finanzkommission und der Geschäftsprüfungskommission einfließen. Dabei ist insbesondere zu erwähnen, dass hierbei immer wieder kritische Fragen zur Koordination der IT Sicherheit, zur Findung und Durchsetzung von Synergien und zu mehr Zentralisierung oder Dezentralisierung aufgeworfen wurden. Diese Punkte sollen auch in diesem Vorhaben aufgenommen werden, damit die Beurteilungen und die zu treffenden Entscheidungen des Regierungsrates ganzheitlich und nachhaltig getroffen werden können.

Der Auftrag an den externen Experten erfolgte im Frühling 2023. Die Projekte sollen bis Ende 2025 durchgeführt werden. Mit den Ergebnissen sollen der vom IT Assessment identifizierte Handlungsbedarf adressiert werden und langfristig operativ wirksame Massnahmen abgeleitet werden können. Es soll sichergestellt werden, dass die kantonale Informatik wirksam und wirtschaftlich organisiert und finanziell tragbar ist.

## 7.4 Vereinheitlichung von Systemen zur Bearbeitung identischer Aufgaben

### 7.4.1 Standardisierung und die Digitalisierung der HR-Prozesse

#### 7.4.1.1 Ausgangslage

Der Kanton Basel-Stadt ist als grosser Arbeitgeber auf eine effiziente und zeitgemässe Abwicklung seiner Human Resources-Prozesse (HR-Prozesse) angewiesen. Heute sind jedoch einige essenzielle HR-Prozesse noch nicht digitalisiert oder es wird mit veralteten Systemen gearbeitet. Der Kanton Basel-Stadt hinkt bei der Implementierung von digitalen HR-Systemen nicht nur der Privatwirtschaft, sondern auch anderen Verwaltungen nach. Die HR-Organisation der kantonalen Verwaltung des Kantons Basel-Stadt steht vor der dringenden Notwendigkeit, ihre Prozesse und Technologien zu modernisieren, um effizienter zu arbeiten. Die Einführung einer geeigneten digitalen Infrastruktur trägt dazu bei, vor allem repetitive administrative Aufgaben und Anfragen effizient abzuwickeln.

Ziel des Schwerpunkts ist es, die Digitalisierung der HR-Prozesse zu analysieren und ein Vorgehen zu entwickeln, um diese auf die verschiedenen internen und externen Herausforderungen und Bedürfnisse der Zukunft anzupassen.

#### 7.4.1.2 Vorgehen

Im Rahmen einer Studie wird eine gesamtantonale, detaillierte Situations- und Bedarfsanalyse für die Digitalisierung der HR-Prozesse beim Arbeitgeber Basel-Stadt vorgenommen und gestützt auf diese Analyse Empfehlungen für ein Zielbild, Lösungsansätze sowie ein Vorgehensvorschlag für die HR Gesamtdigitalisierung (mit Roadmap betreffend die Umsetzung der einzelnen Projekte) definiert.

Mit der Durchführung der Vorstudie hat das Finanzdepartement die Firma HR Campus beauftragt. HR Campus hat die Bedürfnisse der Departemente durch Interviews mit den HR-Leitenden sowie den Informatik-Leitenden abgeholt. Die Ergebnisse flossen in die Gesamtbeurteilung ein. Zu klären war dabei die Priorisierung der einzelnen Teilprojekte. Zudem wurde die technische Umsetzbarkeit der SAP Transformation (Auswahl/Implementierung neuer benötigter Module/Versionen) analysiert.

#### 7.4.1.3 Analyse

HR Campus kommt in ihrer Analyse zu folgenden Erkenntnissen:

- Die HR-Organisation der kantonalen Verwaltung des Kantons Basel-Stadt ist hinsichtlich Standardisierung und Digitalisierung aktuell nicht auf den effizienten Betrieb eines Arbeitgebers seiner Grösse ausgerichtet.
- Eine zentrale Rolle für die kantonale Digitalisierung des HR fehlt bislang. Es fehlen zudem qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei HR BS in den Bereichen first- und second level Support für den Betrieb der neu einzuführenden eHR-Tools.
- In den Departementen werden HR IT-Strukturen parallel aufgebaut und betreut, was unnötig viel IT Personal bindet, höhere Kosten verursacht und den Support erschwert.
- Viele Prozesse sind weitestgehend manuell und papierlastig oder es kommt durch einen Flickenteppich an Software zu Prozessbrüchen.
- Repetitive administrative Anfragen und Aufgaben sollten effizient über ein Shared Service Center (mit entsprechender digitaler Infrastruktur) abgewickelt werden, damit sich die Departemente auf ihre Kernaufgaben und wertschöpfende Prozesse konzentrieren können.
- Die Reihenfolge der Implementierung einzelner Module ist aufgrund technischer Abhängigkeiten nicht frei definierbar.

#### 7.4.1.4 Ergebnisse

Gestützt auf die durchgeführte Vorstudie hat der Regierungsrat eine Roadmap beschlossen. Die Roadmap sieht ein Vorgehen in fünf Phasen vor:

Phase 1: Verschiedene Departemente setzen heute SAP für die Zeiterfassung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Die Benutzeroberfläche ist jedoch veraltet. Die aktuelle von SAP empfohlene Benutzeroberfläche ist SAP Fiori. Im 2024 soll bei den Departementen, die heute bereits SAP in der Zeitwirtschaft einsetzen, diese neue Benutzeroberfläche eingeführt und damit eine moderne Benutzeroberfläche zur Verfügung stehen, die zudem tauglich für mobile Endgeräte ist. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls die Lohnabrechnung elektronisch zur Verfügung gestellt.

Phase 2: Die zweite Phase umfasst die Einführung von eRecruiting und eMAG. Für diese beiden Anwendungen empfiehlt die Vorstudie den Einsatz von SAP SuccessFactors. Auch die Stadt Zürich verwendet beispielsweise als digitale Unterstützung für die Rekrutierung und das Mitarbeitergespräch SAP SuccessFactors. Die Projekte der Phasen 1 und 2 laufen parallel ab und sollen schnell erste sichtbare Verbesserungen bringen.

Phase 3: Beim eDossier hat sich gezeigt, dass nicht zwingend auf eine Lösung von SAP gesetzt werden muss. Die Vorstudie empfiehlt dazu detaillierte Abklärungen und gegebenenfalls eine öffentliche Ausschreibung. Diese Abklärungen sollen parallel zu den Phasen 1 und 2 ablaufen. Die eigentliche Umsetzung des eDossiers soll nach Abschluss der ersten beiden Phasen erfolgen.

Phase 4: Employee Central (EC) ist das SAP-Modul, um cloudbasiert die Stammdaten verwalten und die Organisationsstruktur abbilden zu können. EC erhöht die Benutzerfreundlichkeit und ermöglicht den Einsatz von Workflows. Mit dem Einsatz von EC können Mitarbeitende beispielsweise eine Änderung der Adresse oder der Bankdaten direkt selber vornehmen. Da dieses Modul eine Voraussetzung für eRecruiting und eMAG ist, wird es in reduziertem Umfang mit den zwingend notwendigen Daten in Phase 2 eingeführt. Ab 2026 soll EC als führendes System eingeführt werden, damit die volle Funktionalität zur Verfügung steht.

Phase 5: Das SAP Finanzsystem wird aktuell auf HANA umgestellt. Gemäss der Roadmap ist für 2027 vorgesehen, das SAP Personalsystem (Lohnadministration und Zeiterfassung) ebenfalls auf HANA umzustellen. Diese Umstellung ist zwingend, da das heutige HR-System von SAP nur noch bis voraussichtlich 2031 gewartet wird. Die Vorstudie empfiehlt zudem, in dieser Phase den Einsatz einer digitalen Nachfolgeplanung und einer Plattform für eLearning zu prüfen.

Zum Projekt eHR gehört die Bereitstellung der Module in einer Standardversion. Wann immer möglich soll am Standard festhalten werden. Dies vereinfacht eine zukünftige Weiterentwicklung und Aktualisierung wesentlich. Die Digitalisierung macht es erforderlich, dass möglichst alle Departemente mit den gleichen Standardprozessen arbeiten.

#### **7.4.1.5 Massnahmen**

Es wurde eine Roadmap mit Vorhaben zur Digitalisierung der HR-Prozesse entwickelt. Die Roadmap gibt eine Orientierung, in welcher Reihenfolge, welche Vorhaben bearbeitet werden sollen. Je weiter der Zeithorizont, desto unsicherer ist die Planung. Es soll vorbehalten bleiben, dass die Roadmap aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst wird. Im unmittelbaren Fokus für 2024 steht die Umsetzung der Phasen 1 und 2 und damit die Einführung von eRecruiting und eMAG sowie die Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit bei der Zeitwirtschaft.

Die Roadmap dient als Orientierung über die geplanten Vorhaben zur Digitalisierung des Personalmanagements. Mit der Roadmap werden jedoch noch keine konkreten Projekte beschlossen. Die einzelnen Projekte sind detailliert zu planen, die Kosten zu schätzen und vom Regierungsrat bewilligen zu lassen. Dies erfolgt über den ordentlichen Prozess für Investitionsvorhaben.

HR Campus hat im Rahmen der Vorstudie eine grobe Kostenschätzung für die Umsetzung der gesamten Roadmap (Projekte von 2024 bis 2027) erstellt. Über die gesamte Zeitspanne rechnet HR Campus mit Investitionskosten von rund 16 Mio. Franken. Dabei handelt es sich um eine grobe Indikation.

### **7.4.2 Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen**

#### **7.4.2.1 Ausgangslage**

Identische Aufgaben sollen in der kantonalen Verwaltung grundsätzlich mit einheitlichen Systemen bearbeitet werden. Dies ermöglicht das Ausnutzen von Skaleneffekten und Synergien, erleichtert die Zusammenarbeit, verringert die Systemkomplexität und führt zu Effizienzgewinnen und Einsparungen. Dabei können jedoch Zielkonflikte bestehen zwischen dem besten Produkt für eine spezifische Aufgabe und einem generischen Produkt, welches flächendeckend eingesetzt werden kann.

Heute sind verwaltungsweit keine Entscheidungskriterien festgelegt, welche bestimmen, ab wann mit einem Records Management System gearbeitet werden soll. Alle Departemente können für sich entscheiden, ob und wie sie ein Records Management System nutzen möchten. Das führt dazu,

dass es eine Vielzahl von Fachapplikationen und Records Management Systemen im Kanton gibt. Ein kantonaler Standard hat sich im Bereich Records Management noch nicht etabliert.

Mit dem Schwerpunkt soll geprüft werden, ob und wie in der kantonalen Verwaltung die Record Management-konforme Dokumentenverwaltung vereinheitlicht werden kann.

#### **7.4.2.2 Vorgehen**

In einem ersten Schritt wurden die Voraussetzungen für eine Vereinheitlichung von Systemen zur Bearbeitung identischer Aufgaben in einer Gesamtsicht analysiert. In einem zweiten Schritt sind Anforderungen an die Records Management-konforme Dokumentenverwaltung definiert worden. Basierend auf den Analysen wurden Axioma und der Enterprise Content Management-Service des WSU näher betrachtet. Um eine Übersicht über die Nutzung der Geschäftsverwaltungssoftware Axioma und absehbare Entwicklungen zu erhalten, wurde eine Umfrage in den Departementen durchgeführt.

#### **7.4.2.3 Analyse**

##### **7.4.2.3.1 Potential der Vereinheitlichung**

Das Potential für die Vereinheitlichung hängt stark davon ab, ob allgemeingültige Prozesse definiert werden können. Führungs-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse können erfolgreich vereinheitlicht werden. Bei Kernprozessen ist der Unterschied grösser. Aus IT-Architektursicht steht bei den Kernprozessen die Vereinheitlichung der Umsysteme, Unterstützungs-Applikationen und Integrations-Systeme im Fokus. Eine unkoordinierte Beschaffung von standardisierbaren Funktionsbausteinen führt zu unnötig hohen Kosten und erhöht die Systemkomplexität.

Die Beschreibung der Geschäftsprozesse steht am Ausgangspunkt einer Vereinheitlichung. Das grösste Vereinheitlichungspotential wird erreicht, wenn die Geschäftsprozesse lösungsunabhängig, eindeutig definiert und auf dieser Basis die Business-Anforderungen an die technische Unterstützung abgeleitet werden. Das Vorgehen ist dabei folgendes:

- Die Anforderungen werden in fachspezifische, einmalige und generische sowie standardisierte wiederkehrende Prozesse eingeteilt.
- Basierend auf dieser Gesamtsicht der Prozesse werden Technologieanforderungen abgeleitet.
- Daraus entsteht die Lösungsarchitektur, welche sich im besten Falle komplett aus im Kanton bereits vorhandenen Lösungskomponenten (Standards) zusammensetzen lässt.
- Zusätzlich (extern) beschafft oder selbst erstellt werden nur noch fachspezifische Funktionen.

Entscheidende Voraussetzungen für dieses Vorgehen sind unter anderem:

- ein verbindliches kantonales Architekturmanagement,
- ein professionelles IT Projektmanagement.

##### **7.4.2.3.2 Axioma**

Bei der Verbreitung und dem Einsatz von Axioma im Kanton Basel-Stadt ergibt sich ein vielfältiges Bild. Regierungsgeschäfte werden in allen Departementen ab Stufe Generalsekretariat bis mindestens auf die Ebene der Sekretariate in den Dienststellen in Axioma bearbeitet. In gewissen Departementen ist Axioma noch weiter verbreitet: Dort beantworten die zuständigen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter (ausserhalb des Sekretariats der Dienststelle) die Regierungsgeschäfte direkt in Axioma. Neben den Regierungsgeschäften wird Axioma in der basel-städtischen Verwaltung auch für die generelle Geschäftsabwicklung sowie für einige Fachprozesse genutzt.

#### **7.4.2.3.3 Enterprise Content Management (ECM)**

In der heutigen Zeit fließen Geschäftsdaten in der kantonalen Verwaltung auf vielfältigen, physischen und digitalen Wegen ein und aus. Dieser Prozess wird sich mit der fortschreitenden Entwicklung von eGovernment weiter stark verändern. Reine Fachapplikationen oder Dokumenten Management Systeme (DMS) reichen künftig für die Verwaltung von Records nicht mehr aus. Daher sind sogenannte «Integrations-Systeme» von entscheidender Bedeutung.

Integrations-Systeme werden den Anforderungen des Records Managements gerecht, da sie den gesamten Lebenszyklus digitaler Unterlagen unterstützen: angefangen von ihrer Entstehung über die Bearbeitung bis hin zur langfristigen Aufbewahrung. Die strukturierte Verwaltung dieses Lebenszyklus von Geschäftsdaten wird als "Enterprise Content Management" oder kurz ECM bezeichnet. Ein ECM-Service umfasst dabei die folgenden zentralen Aufgaben:

- Es werden verschiedene Eingangskanäle für Geschäftsunterlagen berücksichtigt, darunter das Scannen von physischer Post, die Erfassung von E-Formular-Daten und Anhängen, die Verarbeitung von E-Mails und deren Anhängen sowie die Bearbeitung herkömmlicher Office-Dateien.
- Zur Standardisierung der Eingangsdaten stehen ECM-Module zur Verfügung, die eine Konvertierung in PDF-Archivformate sowie die digitale Eingangskennzeichnung in Form eines geregelter Behördensiegels (eSignatur) automatisiert.
- Das Herzstück der ECM-Plattform bildet die Integrationsschicht. Diese Schicht gewährleistet die konfigurative Einbindung von Schnittstellen, Subsystemen und Fachanwendungen. Darüber hinaus ermöglicht sie die Abbildung und Konfiguration fachlicher Geschäftsprozess-Regeln über Workflows.
- Die verschiedenen Ausgangskanäle von und zu Fachanwendungen sowie die Interaktion zwischen Bürgerinnen und Bürgern bzw. den Firmen mit den Dienststellen über unterschiedliche Schnittstellen werden ebenfalls berücksichtigt.
- Ein Dokumentenmanagementarchiv (DMS-Archiv) ist ein integraler Bestandteil dieses Service. Zudem werden Schnittstellen zum Staatsarchiv bereitgestellt, um die Anforderungen der digitalen Langzeitarchivierung zu erfüllen.

##### **7.4.2.3.3.1 ECM-Service des WSU**

Die Vereinheitlichung von Systemen und eine departementsweite Basis zur Umsetzung des Records Management standen am Ursprung des WSU ECM-Projekts.

Die Leitprinzipien und Zielsetzungen des ECM-Service sind wie folgt definiert:

1. Gewährleistung der Einhaltung rechtlicher Vorgaben.
2. Standardisierung von IT Querschnittsfunktionen durch die Abkehr von Einzellösungen, die zu hohen Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership, TCO) führen.
3. Erschliessung des Synergiepotentials gleichartiger IT Anforderungen.
4. Reduktion von proprietären IT Lösungen und Minimierung von Lieferantenabhängigkeiten.
5. Verbesserung der Lieferfähigkeit durch verstärkte Nutzung interner IT Ressourcen.
6. Nutzung von konfigurierbaren Integrationsmöglichkeiten zur Einbindung von Fachanwendungen.
7. Bereitstellung von Grundlagen für zukünftige eGovernment-Digitalisierungsvorhaben.
8. Sicherung der erforderlichen Ressourcen, sowohl personell als auch technisch.

Die ECM-Serviceplattform verfolgt die Vision einer modularen Architektur, die auch von anderen Departementen oder sogar auf kantonaler Ebene erweitert werden könnte. Ein wichtiger Erkenntnisgewinn bei der Umsetzungsstrategie war die Notwendigkeit, funktionale Lücken bei den standardisierten und vereinheitlichten IT Mitteln zu vermeiden. Dies bedeutet, dass beispielsweise ein Dokumentenmanagement-System (DMS) ohne Integration in ein Scansystem oder ohne die Möglichkeit eines integrierten Datenaustauschs mit Kunden nur begrenzten Nutzen für die Fachabteilungen bietet. Solche Lücken führen zu zusätzlichem manuellen Aufwand und erhöhten Kosten.

### **7.4.3 Ergebnisse**

Sowohl Axioma als auch der ECM-Service des WSU sind in der kantonalen Verwaltung erfolgreich im Einsatz.

#### **7.4.3.1 Axioma**

Da die Abläufe der Regierungsgeschäfte gesamtkantonal definiert und schriftlich festgehalten sind, kann für ihre Abwicklung das Records Management System Axioma genutzt werden. Die Vereinheitlichung ist in diesem Geschäftsprozess bereits heute erfolgreich umgesetzt. Axioma verfügt über verschiedene Fähigkeiten, um als alleinstehende Geschäftsverwaltungsapplikation eingesetzt zu werden. Die Skalierungs- und Integrationsmöglichkeiten sind jedoch begrenzt.

#### **7.4.3.2 Enterprise Content Management (ECM)**

Ein kantonale ECM-Service weist das grösste Potential zur Vereinheitlichung auf, da er ein differenziertes Vorgehen ermöglicht. Dieser Service kann mithilfe standardisierter Module flexibel auf die vielfältigen Anforderungen der verschiedenen Dienststellen im Kanton reagieren. Die Analyse hat gezeigt, dass der Ansatz einer Records Management-kompatiblen, modular aufgebauten ECM-Plattform des WSU als kantonaler Standard dienen kann.

### **7.4.4 Massnahmen**

Der Regierungsrat beschliesst zur Vereinheitlichung von Systemen folgende Einsatzstrategie:

1. Für die Geschäftsprozesse der Regierungsgeschäfte wird Axioma eingesetzt.
2. Der Regierungsrat beabsichtigt, Axioma (in der Standardversion) und den ECM-Service des WSU zum kantonalen Standard für die Records Management-konforme Dokumentenverwaltung von digitalem Schriftgut zu erheben. Bei der Einführung oder der Ablösung von Records Management Systemen prüfen die Departemente und Dienststellen als erstes, ob Axioma oder der ECM-Service eingesetzt werden können.

In einem nächsten Schritt müssen die finanziellen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen geklärt werden.

## **7.5 Digitale Rechnung**

### **7.5.1 Ausgangslage**

Die Digitalisierung schreitet in vielen Lebensbereichen voran und bringt zahlreiche Erleichterungen. Auch im Finanzbereich gewinnt sie zunehmend an Bedeutung und hat zu einer veränderten Rechnungsabwicklung geführt. Während Rechnungen früher auf dem Papierweg versandt wurden, ist es heute zunehmend üblich, Rechnungen als E-Rechnung oder PDF-Rechnung – hier unter «digitale Rechnung» subsumiert – elektronisch auszutauschen.

Die Verwaltung Basel-Stadt nutzt die digitale Rechnung bisher nur stiefmütterlich. Zwar gibt es verschiedene Dienststellen, die Rechnungen elektronisch abwickeln. Digitale Rechnungen (E-Rechnungen und PDF-Rechnungen) werden jedoch nicht flächendeckend eingesetzt, obwohl dadurch ein grosser Modernisierungsschritt und Effizienzgewinne möglich wären.

Aus diesem Grund wurde mit dem GAP-Schwerpunkt «Digitale Rechnung» das Potential der digitalen Rechnung genauer analysiert und deren Verwendung in der Kantonsverwaltung forciert.

### **7.5.2 Vorgehen**

Als Erstes wurde eine Auslegeordnung vorgenommen. So wurden die Vorteile der digitalen Rechnung analysiert und der diesbezügliche Entwicklungsstand des Kantons Basel-Stadt mit dem Bund und anderen Kantonen verglichen (Details siehe Kapitel 7.5.3). Aufgrund dieser Analyse war klar,

dass ein Handlungsbedarf besteht. Folglich hat der Regierungsrat das Projekt «Digitale Rechnung» initiiert, um die Verwendung der digitalen Rechnung in der Kantonsverwaltung auszuweiten.

Im Projekt wurde zunächst eine Aufwandsanalyse vorgenommen, um den Einführungsaufwand für die Dienststellen besser einschätzen zu können. Darauf basierend wurden in Zusammenarbeit mit den Departementen und Gerichten Vorgaben zum Einsatz der digitalen Rechnung ausgearbeitet und durch den Regierungsrat beschlossen. Weiter wurde eine Roadmap entwickelt und ebenfalls vom Regierungsrat beschlossen. Die Roadmap definiert, wie die digitale Rechnung im Kanton eingeführt werden soll.

Parallel zu den Vorgaben und zur Roadmap wurden die für die Umsetzung notwendigen Konzeptarbeiten (Organisations-, IT- und Kommunikationskonzepte) und Weiterentwicklungen im SAP vorgenommen sowie ein Umsetzungsleitfaden für die Dienststellen verfasst (siehe Abbildung).

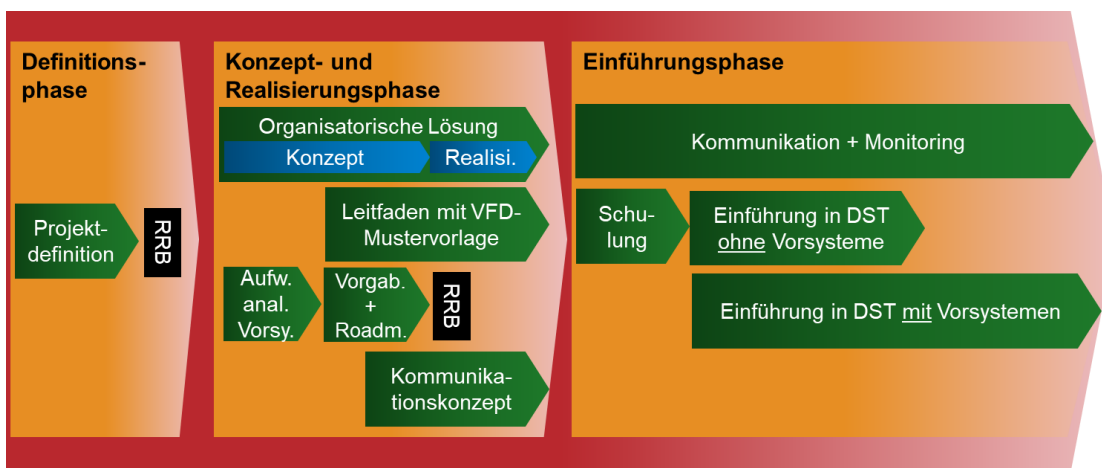


Abbildung: Grobe Projektplanung.

Zum Zeitpunkt der Berichterstattung befindet sich das Projekt in der Einführungsphase, in der die notwendigen Schulungen durchgeführt und die digitale Rechnung in den Dienststellen eingeführt wird.

### 7.5.3 Analyse

- Vorteile der digitalen Rechnung

Rechnungen weisen ein grosses Digitalisierungspotential aus und können entweder als elektronische Rechnung (E-Rechnung) oder PDF-Rechnung verarbeitet werden. Digitale Rechnungen führen sowohl für den Rechnungsversendenden als auch den Rechnungsempfangenden zu Vorteilen sowie konkreten Einsparungen durch umfassende Prozessvereinfachungen und Automatisierungen. So werden beispielsweise der Bearbeitungsaufwand für den Versand und die damit verbundenen Gebühren stark reduziert. Der Empfänger andererseits kann im Idealfall eine E-Rechnung mit automatischer Verbuchung ohne weitere manuelle Ergänzungen nach der Rechnungsprüfung sofort zur Zahlung freigeben. Die manuellen Prozesse (Kuverts öffnen, Stempelung, Digitalisierung, Kurierdienst usw.) entfallen und die interne Verarbeitung der Rechnung (Genehmigung, Verbuchung, Bezahlung) kann wesentlich effizienter erfolgen. Bei der Erfassung, Verbuchung und Bezahlung der Rechnungen entstehen dadurch weniger Fehler. Es braucht deutlich weniger Aufwand zur Bearbeitung von Mahnungen und Nachfragen und die Rechnungen können den Bestellungen klar zugeordnet und papierlos archiviert werden. Die digitale Rechnung hilft somit, ein zunehmendes Rechnungsvolumen ohne Ausgabenwachstum mit bestehenden Ressourcen zu bewältigen.

Aufgrund ihrer Vorteile ist die digitale Rechnung in der Privatwirtschaft weit verbreitet. Auch die öffentliche Verwaltung und insbesondere der Bund setzen deshalb zunehmend auf den elektronischen Versand und Empfang von Rechnungen.

- Situation beim Bund

Bereits seit mehreren Jahren wird die E-Rechnung eingesetzt. Ebenfalls gängig ist der Austausch von PDF-Rechnungen. 2011 begann der Bund Rechnungen auf elektronischem Weg zu versenden und zu empfangen. Per Ende 2017 wurden bereits 55% der Rechnungen elektronisch empfangen, im 2020 waren es 72% (30% E-Rechnungen + 42% PDF-Rechnungen):



Abbildung: Entwicklung des Anteils digitaler Rechnungen (Empfang) beim Bund (Quelle: EFV).

Der Bund hat sämtliche seiner Verwaltungseinheiten verpflichtet, digitale Rechnungen empfangen zu können. Eine Verpflichtung zum digitalen Versand besteht hingegen nicht. Die Verwaltungseinheiten haben jedoch die Möglichkeit, Rechnungen über SAP elektronisch zu versenden (aus anderen Systemen nicht möglich).

- Situation in den Kantonen

Eine Kantonsumfrage innerhalb der interkantonalen Fachgruppe E-Government der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz hat gezeigt, dass in den Kantonen aktuell vor allem punktuelle Lösungen implementiert sind, meist im Bereich der Steuern und der Motorfahrzeugkontrolle. Die Hälfte der Befragten gab jedoch an, an einer Strategie/Vorgabe zu arbeiten, um den Einsatz der E-Rechnung zu regeln.

- Situation und Handlungsbedarf im Kanton Basel-Stadt

Im Kanton Basel-Stadt gibt es verschiedene Dienststellen, die E-Rechnungen versenden und/oder empfangen. Auch PDF-Rechnungen werden in einigen Dienststellen versandt und empfangen. Die digitale Rechnung wird jedoch nicht flächendeckend eingesetzt, obwohl sie Effizienzgewinne in der Buchhaltung ermöglicht und dies den Erwartungen an eine moderne Verwaltung entspricht. So werden zurzeit pro Jahr nur rund 15'000 bis 20'000 Rechnungen (ungefähr 1% aller Rechnungen) digital versendet bzw. rund 20'000 bis 30'000 Rechnungen (ungefähr 5% aller Rechnungen) digital empfangen.

Nichtsdestotrotz ist die technische Infrastruktur für den verwaltungsweiten internen und externen Versand und Empfang von digitalen Rechnungen mit SAP vorhanden. Hinsichtlich eines flächendeckenden Einsatzes der digitalen Rechnung waren jedoch folgende Aspekte offen:



- Verbindliche Vorgaben des Regierungsrates bezüglich Einsatz der digitalen Rechnung (kantonale Zielsetzung) auf Basis einer Aufwandsschätzung im Bereich der Vorsysteme
- Abgestimmte Roadmap zur kantonsweiten Einführung der digitalen Rechnung (gemäss Vorgaben des Regierungsrates)
- Zentrale Fachstelle für die digitale Rechnung
- Organisatorische Lösungen (z. B. Zahlungsverkehrsprozesse, Vorgaben für Stammdatenmanagement, IKS-Kontrollen, Klärung Mahnwesen etc.) für die digitale Rechnung mit SAP und Vorsystemen in Abstimmung mit gesetzlichen und anderen Vorgaben zur Digitalisierung (Empfang, Versand, Buchführung und Archivierung)
- Umsetzungsleitfaden mit Mustervorlagen

Aufgrund der Vorteile sowie der vor allem im Vergleich zum Bund und der Privatwirtschaft schwachen Verbreitung der digitalen Rechnung hat der Regierungsrat deshalb beschlossen, die fehlenden Puzzlesteine zu erarbeiten und die Verwendung der digitalen Rechnung voranzutreiben.

#### **7.5.4 Ergebnisse**

Im Rahmen des GAP-Schwerpunkts sind Vorgaben des Regierungsrats entwickelt worden, welche die Departemente und Gerichte im Bereich der digitalen Rechnung erfüllen müssen. Diese Vorgaben sehen – von entsprechenden Ausnahmen abgesehen – eine Verpflichtung der Dienststellen zum digitalen Rechnungsversand und -empfang bis spätestens Ende 2025 vor.

Weiter ist die kantonsweite Einführung der digitalen Rechnung mit einer verbindlichen Roadmap geplant und mit den Departementen sowie den Gerichten abgestimmt. Darüber hinaus liegen die organisatorischen und technischen Grundlagen für den Rollout der digitalen Rechnung mit SAP vor und in Bezug auf Vorsysteme (Nicht-SAP-Systemen) gibt es fachliche und technische Vorgaben, um auch in diesen Systemen die digitale Rechnung gemäss dem kantonalen Standard einzuführen. Zu guter Letzt steht den Departementen und Gerichten in Ergänzung zu einem Umsetzungsleitfaden eine Fachstelle zur Verfügung, die den Rollout der digitalen Rechnung koordiniert und unterstützt. Damit ist die Basis vorhanden, um die digitale Rechnung gemäss den vom Regierungsrat beschlossenen Vorgaben bis Ende 2025 verwaltungsweit einzuführen.

#### **7.5.5 Massnahmen**

Der GAP-Schwerpunkt «Digitale Rechnung» umfasst verschiedene Massnahmen:

- Schätzung des Einführungs- und Betriebsaufwands für Dienststellen;
- Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen (z. B. Abklärung der gesetzlichen Anforderungen wie Datenschutzvorgaben, Revisionsanforderungen, IKS-Anforderungen, verschiedene SAP-Konzepte, Klärung der Stammdatenanforderungen, Schulungskonzept etc.);
- Überprüfung der Submissionspflicht und Submission des E-Rechnungsproviders;
- Umsetzung neuer technischer und organisatorischer Lösungen (Automatisierungen im Zahlungsverkehr, Umsetzung neuer technischer Möglichkeiten im SAP-Mahnwesen, Umstellung des Formats von PDF-Rechnungen);
- Regierungsratsbeschluss zu den kantonalen Vorgaben und zur Roadmap im Bereich der digitalen Rechnung;
- Entwicklung eines Umsetzungsleitfadens, der es den kantonalen Dienststellen ermöglicht, die digitale Rechnung einzuführen;
- Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes, das die interne und externe Kommunikation der digitalen Rechnung regelt;
- Aufbau einer Fachstelle in der Finanzverwaltung, die die Einführung der digitalen Rechnung in der kantonalen Verwaltung unterstützt.
- Entwicklung der notwendigen Kommunikationstools (Intranet- und Internetseiten, Kontaktformulare etc.);

- Organisation und Vorbereitung der für die verwaltungsweite Einführung der digitalen Rechnung notwendigen Schulung;
- Einführung der digitalen Rechnung in den kantonalen Dienststellen.

Mit diesen Massnahmen führt der Regierungsrat die digitale Rechnung verwaltungsweit ein. Er verpflichtet seine Dienststellen, bis Ende 2025 digitale Rechnungen versenden und empfangen zu können. Ausnahmen (z. B. aus Datenschutzgründen, aufgrund übermässiger Systemumstellungskosten) müssen begründet und vom Regierungsrat bewilligt werden. Konkret gelten folgende Vorgaben:

1. Dienststellen bieten spätestens ab 1. Januar 2025 (Dienststellen mit SAP) bzw. 1. Januar 2026 (Dienststellen mit einem Vorsystem) ihren verwaltungsexternen Debitoren (Schuldner) die digitale Rechnung (sowohl E-Rechnung als auch PDF-Rechnung) zwingend an (Debitor kann jedoch selber entscheiden, ob er die digitale Rechnung möchte).
2. Dienststellen versenden ab 1. Januar 2025 (Dienststellen mit SAP) bzw. 1. Januar 2026 (Dienststellen mit einem Vorsystem) ihren verwaltungsinternen Debitoren zwingend E-Rechnungen.
3. Dienststellen empfangen spätestens ab 1. Januar 2025 (Dienststellen mit SAP) bzw. 1. Januar 2026 (Dienststellen mit einem Vorsystem) Rechnungen digital (sowohl E-Rechnung als auch PDF-Rechnung), sofern der entsprechende Kreditor (Gläubiger) die Rechnung elektronisch versendet.

Die Umstellung auf die digitale Rechnung führt – neben einem Modernisierungsschub – zu Qualitätsverbesserungen, Effizienzsteigerungen und Kostenreduktionen im Finanz- und Rechnungswesen sowohl der kantonalen Verwaltung als auch von externen Stellen. Die digitale Rechnung ermöglicht der kantonalen Verwaltung durch die Vereinfachung und Automatisierung der Finanzprozesse steigende Rechnungsvolumen ohne Ausgabenwachstum mit bestehenden Ressourcen zu bewältigen. Umgekehrt profitieren auch externe Stellen (Bürger, Unternehmen und Gemeinwesen), weil sie ihre Rechnungsabwicklung ebenfalls optimieren können. Die Finanzprozesse werden gemäss den GAP-Kriterien der Notwendigkeit, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit erbracht.

## 8. Analyse in den Departementen

Neben den Schwerpunkten haben die Departemente in ihrem Bereich Aufgabenüberprüfungen durchgeführt. Die Departemente kennen ihren Bereich am besten und wissen, wo Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht. Dieses Wissen wurde genutzt. Bei der Auswahl der zu untersuchten Bereiche waren die Departemente frei. Die Departemente konnten auch zu seit der letzten GAP bereits durchgeführten Aufgabenüberprüfungen berichten, um den Grossen Rat umfassend zu informieren. Die Gerichte haben auf Einladung des Regierungsrates an der GAP teilgenommen und eigene Aufgabenüberprüfungen durchgeführt.

Die Departemente und Gerichte haben folgende Aufgabenüberprüfungen durchgeführt:

Tabelle 3: Übersicht über die Aufgabenüberprüfungen in den Departementen

Departement	Kapitel	Titel
<b>PD</b>	8.1	Prozessüberprüfung des Staatsbeitrags- und Fördergesuchverfahrens im Bereich Kultur
	8.2	Überprüfung der departementalen HR-Prozesse
	8.3	Überprüfung der Kommunikation zum Thema Klima
	8.4	Optimierung der Organisation, der Prozesse und der Rechtsgrundlagen des Stadtbelebungsfonds
<b>BVD</b>	8.5	Optimierung des Prozesses für Auszüge aus dem Grundbuch
	8.6	Einführung des digitalisierten Baubewilligungsverfahrens

	8.7	Überprüfung des Einsatzes und der Nutzenwirkung der Digitalisierung im Tiefbauamt mit ERP (Enterprise Resource Planning) verbunden mit Telematik und Sensorik
<b>ED</b>	8.8	Überprüfung der Organisation und Abwicklung ausserschulischer Nutzung von Schulräumen und schulischen Sportanlagen
	8.9	Überprüfung der Governance und der Schnittstellen des Pädagogischen Zentrums
	8.10	Sicherung der Rahmenbedingungen für einen guten Kindes- und Erwachsenenschutz
<b>FD</b>	8.11	Quellensteuer: KMU entlasten
	8.12	Steuersoftware: kompatibel und ressourcenschonend
	8.13	Steuererklärung: papierlos und umweltfreundlich
	8.14	Stellenbewertung: effizient und aktuell
	8.15	Zahlungsmanagement: fit für die Zukunft
	8.16	Investitionsplanung für die Zukunft
<b>GD</b>	8.17	Überprüfung der Präventionsarbeit
	8.18	Überprüfung der Finanzierung von Suchttherapien und –nachsorgen
	8.19	Umgang mit Daten
<b>JSD</b>	8.20	Überprüfung der Berufsfeuerwehr
	8.21	Überprüfung der Abteilung Straf- und Massnahmenvollzug des Amts für Justizvollzug
	8.22	Überprüfung des Einwohneramts
	8.23	Überprüfung des Centers für Finanz-Support
	8.24	Überprüfung der departementalen Personalabteilung
	8.25	Überprüfung des Zivilstandamtes
<b>WSU</b>	8.26	Sicherung der Rahmenbedingungen für qualitativ guten Kindes- und Erwachsenenschutz
	8.27	Konzeption und Aufbau eines ECM-Services im WSU für Input- und Outputmanagement und als Grundlage des Record Managements
	8.28	Aufbau und Einführung eines ISMS-Services für die Dateneigner im WSU
<b>Gerichte</b>	8.29	Fallberechnung Strafgericht – Appellationsgericht
	8.30	Unterhaltsreinigung der Gerichte an der Bäumleingasse
	8.31	Volontariatswesen an den Gerichten

Die Departemente und die Gerichte haben insgesamt 31 Aufgabenüberprüfungen durchgeführt. Mit insgesamt 28 Aufgabenüberprüfungen sind pro Departement im Durchschnitt vier Aufgabenüberprüfungen durchgeführt worden. Die Gerichte haben sich mit drei Aufgabenüberprüfungen an der GAP beteiligt.

Die Aufgabenüberprüfungen decken ein breites Feld ab. Die Departemente haben Organisationsanalysen durchgeführt, Prozesse und die Leistungserbringung analysiert und die Quantität und Qualität von Aufgaben untersucht.

Exemplarisch werden im Folgenden acht Aufgabenüberprüfungen kurz dargestellt:

Das Präsidiatdepartement (PD) hat den Prozess des Staatsbeitrags- und Fördergesuchverfahrens im Bereich Kultur optimiert. U.a. entfällt durch automatische Auswertungen, die aus einer Datenbank gezogen werden, die manuelle Erstellung von Statistiken und durch den Import von Zahlungslisten von einer Datenbank direkt ins SAP die Ausstellung von manuellen Zahlungsbelegen. Es werden diverse Dokumentenvorlagen eingerichtet und mit Datensätzen verknüpft. Neben diesen Prozessoptimierungen führt das PD eine Online-Gesuchstellung für die Projektförderung ein.

Das Bau- und Verkehrsdepartement (BVD) hat den Prozess der Bestellung des Grundbuchs optimiert. Die Abwicklung der Bestellung soll zukünftig möglichst digitalisiert und damit medienbruchfrei abgewickelt werden. Dies steigert die Effizienz der Leistungserbringung und erhöht die Kundenzufriedenheit. Zur Umsetzung setzt das BVD verschiedene Massnahmen um. Neben der Prozessoptimierung schafft ein stark vereinfachtes und besser geführtes Bestellformular mehr Klarheit für Kundinnen und Kunden und führt zu weniger Abklärungs- und Rückfrageaufwand seitens der Sachbearbeitung. Der beglaubigte öffentliche Grundbuchauszug wird als Standard-Auszug eingeführt.

Das Erziehungsdepartement (ED) hat die Governance des Pädagogischen Zentrums und dessen Schnittstellen im ED geprüft. Das ED führt das Pädagogische Zentrum neu mit einem Leistungsauftrag. Im Leistungsauftrag werden Entwicklungsaufgaben festgehalten und die Schnittstellen geklärt.

Das Finanzdepartement (FD) hat den Prozess der Abrechnung der Quellensteuer optimiert. Es hat eine digitale Lösung eingeführt, mit welcher KMU ohne Software für Lohnbuchhaltung ihre Abrechnung der Quellensteuer elektronisch über eine Schnittstelle an die Steuerverwaltung übermitteln können. Damit reduziert sich der Aufwand sowohl für die betroffenen KMU als auch für die Steuerverwaltung. Der Prozess kann medienbruchfrei abgewickelt werden.

Das Gesundheitsdepartement (GD) hat die Organisation der Präventionsarbeit analysiert und mit anderen Kantonen verglichen. Basierend auf den Analysen hat es das «Basler Modell» qualitativ optimiert. Es entwickelt die strategische Steuerung weiter, indem Ziele inkl. Indikatoren definiert und mit einem Statusbericht überwacht werden. Der Aufwand für externe Aufträge wird hinsichtlich Optimierungspotenzial analysiert.

Das JSD hat eine Analyse des Einwohneramts durchgeführt, um die Prozesse, die Ressourcen sowie die übergeordneten Aufgaben und Tätigkeiten zu überprüfen. Es wurden diverse Optimierungsmassnahmen umgesetzt. So wird das Potenzial der bestehenden Callcenter-Lösung stärker ausgeschöpft, die Bewirtschaftung des Posteingangs durch ein Online-Kontaktformular vereinfacht, Webseitenformulare erstellt und Prozesse mittels Robotic Process Automation digitalisiert. Es wurde eine personelle Bedarfslücke identifiziert aufgrund des Mehraufwands durch Serafe und zur Sicherstellung eines elektronischen Eingangsportals.

Das Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt (WSU) hat die Qualität und Organisation des Kinder- und Erwachsenenschutzes KES überprüft. Es hat für verschiedene Qualitätslevel den entsprechenden Ressourcenbedarf geschätzt und gezeigt, dass für eine wirksame Erbringung des Kinder- und Erwachsenenschutzes zusätzliche Ressourcen notwendig sind. Im Erwachsenenschutz ist eine Erhöhung der Kostenbeteiligung bei gleichzeitigem Anheben der Vermögensgrenzen bei Beistandschaften zur Mitfinanzierung der Mehrkosten vertretbar.

Die Gerichte haben die Unterhaltsreinigung der Gerichte an der Bäumleingasse überprüft. Das Leistungsverzeichnis wurde klar formuliert und gezielt reduziert. Mit der gezielten Reduktion wurden Kapazitäten freigesetzt zur Umstellung auf Mehrweggläser und -flaschen. Es wird eine Kombination zwischen interner und externer Erbringung (inkl. Ausschreibung) umgesetzt.

Aus den Analysen haben die Departemente rund 59 Massnahmen abgeleitet und umgesetzt. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Massnahmen.

Tabelle 4: Massnahmen aus den Aufgabenüberprüfungen in den Departementen

Departement	Aufgabenüberprüfung	Massnahmen
PD	Prozessüberprüfung des Staatsbeitrags- und Fördergesuchverfahrens im Bereich Kultur	Prozessoptimierung in der Projektförderung im Bereich Kultur
		Einführung einer Online-Gesuchstellung für die Projektförderung
		Anpassung der HR-Organisation

	Überprüfung der departementalen HR-Prozesse	Einbindung der HR-Ressourcen im Kunstmuseum in die Fachorganisation HR-PD (vorläufig bis zur Evaluation) Auslagerung von HR-Aufgaben an die Linie Einführung von digitalen Hilfsmitteln
	Überprüfung der Kommunikation zum Thema Klima	Bündelung der behördlichen Klima-Webseiten im Rahmen des neuen Web-Auftritts des Kantons
	Optimierung der Organisation, der Prozesse und der Rechtsgrundlagen des Stadtbelebungsfonds	Vereinfachung des Verfahrens Bereinigung der Schnittstelle der Fondsverwaltung zur Verwaltung Anpassung des Perimeters der Innenstadt
<b>BVD</b>	Optimierung des Prozesses für Auszüge aus dem Grundbuch	Implementierung eines durchgängig digitalen und medienbruchfreien Prozesses Verbesserung des Bestellformulars für Grundbuchauszüge zur Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit Einführung des beglaubigten öffentlichen Grundbuchauszug als Standard-Auszug
	Einführung des digitalisierten Baubewilligungsverfahrens	Digitalisierung des Baubewilligungsverfahrens
	Überprüfung des Einsatzes und der Nutzenwirkung der Digitalisierung im Tiefbauamt mit ERP (Enterprise Resource Planning) verbunden mit Telematik und Sensorik	Möglichst vollständig digitalisierte und medienbruchfreie Abwicklung der Geschäftsprozesse «Abwasser» und «Fahrzeugtelematik» Digitale Unterstützung des mobilen Arbeitens im Stadtgebiet durch systematische Anbindung und Nutzung der vorhandenen Daten aus Sensorik/Prozessleitsystemen und der Fahrzeugtelematik
<b>ED</b>	Überprüfung der Organisation und Abwicklung ausserschulischer Nutzung von Schulräumen und schulischen Sportanlagen	Begrenzung des freiwilligen Einsatzes von Schulhausabwarten für den Vereinsdienst auf 170 Stunden pro Jahr gemäss Vorgaben des Gesundheitsschutzes und Neukonzeption des Vereinsdienstes
	Überprüfung der Governance und der Schnittstellen des Pädagogischen Zentrums	Führung des Pädagogischen Zentrums mit einem Leistungsauftrags des Bereichs Hochschulen Definition der im Leistungsauftrag festgehaltenen Entwicklungsaufgaben
	Sicherung der Rahmenbedingungen für einen guten Kindes- und Erwachsenenschutz	Stärkung des Kindes- und Erwachsenenschutzes durch eine Erhöhung der Ressourcen in den Dienststellen des WSU und des ED
<b>FD</b>	Quellensteuer: KMU entlasten	Einführung einer digitalen Lösung zur Abrechnung der Quellensteuer für KMU
	Steuersoftware: kompatibel und ressourcenschonend	Einrichtung einer digitalen Datenschnittstelle für fremde Steuersoftwarelösungen
	Steuererklärung: papierlos und umweltfreundlich	Durchführung von Schulungen und Einrichtung von Help-Points zur Erhöhung der elektronisch eingereichten Steuererklärungen Erstellung eines Informationskonzepts für Benutzer der Baltax-Download-Lösung für die Umstellung auf vollständig digital eingereichte Steuererklärungen (inkl. Vorbereitung der Abschaffung der Baltax-Download-Lösung im 2024)
	Stellenbewertung: effizient und aktuell	Kurzfristig wird der heutige Stellenbewertungsprozess als wesentlicher Prozessteil mittels digitaler Instrumente und Automatisierungsschritte effizienter gestaltet. Mittel- bis längerfristig wird der Gesamtprozess Stelleneinreichung hinsichtlich Optimierungsmöglichkeiten ergebnisoffen geprüft.
	Zahlungsmanagement: fit für die Zukunft	Reduktion der Bargeldbezüge durch die Dienststellen am Kassenschalter, Reduktion des Bargeldverkehrs und Förderung der bargeldlosen Zahlungen Prüfung einer elektronischen Verbuchung und Verarbeitung der Kontoauszüge bei Post- und Bankkonten Automatisierung des Cash-Poolings (Steuerung der Liquidität über die Konten)
	Investitionsplanung für die Zukunft	Prüfung von zwei aus der Analyse abgeleiteten Varianten für die Optimierung des Investitionsprozesses (Variante «Prozessanpassung bei unverändertem Steuerungsinstrumentarium» und Variante «Anpassung des

		Steuerungsinstrumentariums») und Definition von Massnahmen
<b>GD</b>	Überprüfung der Präventionsarbeit	Weiterentwicklung der strategischen Steuerung (Definition von Zielen inkl. Indikatoren, Controlling mit Statusbericht, Kommunikation und Abgleich der Ziele mit den Mitarbeitenden)
		Stärkung der Vernetzung in der Verwaltung (Identifizierung der relevanten Gremien und Fachstellen und Aufnahme des Kontaktes)
		Reduktion des Aufwands für externe Aufträge (Analyse der externen Aufträge auf Optimierungspotenzial)
	Überprüfung der Finanzierung von Suchttherapien und –nachsorgen	Definition des Prozesses bei der Rückerstattung von ausbezahlten Therapiekosten infolge rückwirkender Gutsprache einer Invalidenrente
	Umgang mit Daten	Umsetzung nach der Formulierung der gesamtkantonalen Vorgaben
<b>JSD</b>	Überprüfung der Berufsfeuerwehr	Deckung der Bedarfslücke im Bereich Betriebskoordination, Qualitätsmanagement, Projektarbeit, Aus- und Weiterbildung, Werkstätte und Logistik und Einsatzvorbereitung
		Ausschöpfung des Digitalisierungspotenzials und Verzicht auf die Weiterführung des Malerei- und des Gravurateliers
		Temporäre Ressourcenerhöhung zum Abbau der Zeitguthaben finanziert über die Auflösung der Rückstellung für rückständige Zeitguthaben
		Temporäre Erhöhung der Ausbildungskosten
	Überprüfung der Abteilung Straf- und Massnahmenvollzug des Amts für Justizvollzug	Digitalisierung mit Robotic Process Automation
		Organisatorische Massnahmen bedingt durch temporäre Führungs- und Kontrollaktivitäten
		Deckung der Bedarfslücke zur Bewältigung des Mengenanstiegs sowie für die Abwicklung einer zusätzlichen Mahnstufe
		Einführung einer zusätzlichen Mahnstufe zur Reduktion der Debitorenverluste
		Temporäre Ressourcenerhöhung für den Abbau der Pendenzen
	Überprüfung des Einwohneramts	Deckung der Bedarfslücke zur Bewältigung des Mehraufwands durch Serafe und zur Sicherstellung eines elektronischen Eingangsportals
		Diverse Optimierungsmassnahmen (Ausschöpfung des Potenzials der Callcenter-Software, Einführung eines Kontaktformulars zur Bewirtschaftung des Posteingang, Erstellung von Webseitenformularen)
		Digitalisierung mit Robotic Process Automation
	Überprüfung des Centers für Finanz-Support	Deckung der Bedarfslücke zur Bewältigung des Mehraufwands der Sanitätsabrechnungen
		Digitalisierung mittels Robotic Automation
Organisatorische Massnahmen (Anpassung Stellenbeschriebe, Festhaltung bzw. Anpassung der Stellvertreterregelung)		
Überprüfung der departementalen Personalabteilung	Ziel einer Reduktion des Stellenbestands um 2 Vollzeit-äquivalente	
Überprüfung des Zivilstandamtes	Deckung der Bedarfslücke für die Bewältigung des Mengenanstiegs sowie des Mehraufwands aufgrund von Anpassungen an die Vorgaben der eidgenössischen Zivilstandsverordnung	
	Digitalisierung mit Robotic Process Automation	
<b>WSU</b>	Sicherung der Rahmenbedingungen für qualitativ guten Kindes- und Erwachsenenschutz	Stärkung des Kindes- und Erwachsenenschutzes durch eine Erhöhung der Ressourcen in den Dienststellen des WSU und des ED
	Konzeption und Aufbau eines ECM-Services im WSU für Input- und Outputmanagement und als Grundlage des Record Managements	Einführung einer ECM-Serviceplattform (Enterprise Content Management)

	Aufbau und Einführung eines ISMS-Services für die Dateneigner im WSU	Einführung einer Security Officer-Rolle zur Bündelung der Fachkompetenz im Bereich IT-Sicherheit
<b>Gerichte</b>	Fallberechnung Strafgericht – Appellationsgericht	Verbesserung und Vereinfachung der Arbeitsprozesse Rechnungsstellung und elektronischer Versand der Unterlagen
	Unterhaltsreinigung der Gerichte an der Bäumleingasse	Reduktion und Optimierung des Leistungsverzeichnisses und Optimierung der Reinigungsmethoden und –systeme
		Etablierung eines gemischten Systems zwischen interner und externer Leistungserbringung
	Volontariatswesen an den Gerichten	Optimierung des Volontariatswesens (u.a. gemeinsame Warteliste, gemeinsame Homepage, Publikation der Länge der Warteliste, Erhöhung der Anzahl Volontariate, Beschränkung auf ein Gerichtsvolontariat pro Person, fachliche Mindestvoraussetzungen für Volontariate am Appellationsgericht)

Im Folgenden werden die Aufgabenüberprüfungen und die daraus resultierenden Massnahmen detailliert beschrieben.

## 8.1 Prozessüberprüfung des Staatsbeitrags- und Fördergesuchverfahrens im Bereich Kultur (PD)

### 8.1.1 Ausgangslage

Der Transferaufwand bildet mit 94 % des Betriebsaufwands den grössten Ausgabenbereich der Abteilung Kultur. Entsprechend lohnt es sich, die Prozesse hinsichtlich der Staatsbeiträge kundenorientiert und effizient abzuwickeln. Auch im Hinblick auf die angestrebte Steigerung des Digitalisierungsgrades ist eine solche Prüfung der Prozesse unerlässlich. Das PD möchte damit sicherstellen, dass die Erbringung dieser Aufgabe wirtschaftlich erfolgt und ein sachgerechtes Kosten-/Nutzen-Verhältnis sichergestellt ist.

Die Abteilung Kultur bearbeitete jährlich wiederkehrend 800 Gesuche allein im Bereich Projektförderung. Bis dato werden die Gesuche an zwei bikantonale Fachausschüsse, an die Kulturpauschale und Jugendkulturpauschale, an den Kunstkredit, an die Jury Kulturvermittlung sowie an die wettbewerbsorientierte Filmförderung und an den Film- und Medienkunstpreis je nach Gefäss zweibis dreimal im Jahr auf Papier entgegengenommen, manuell digitalisiert, in der Datenbank erfasst und Bescheide separat mit Office-Anwendungen ausgefertigt. Zudem ist die Abteilung Kultur jährlich in die bikantonale (Kanton Basel-Landschaft) und interdepartementale (Swisslos-Fonds Basel-Stadt) Abwicklung von gesamthaft 250 weiteren Gesuchen involviert. Darüber hinaus fallen jährlich Gesuche um Staatsbeiträge oder punktuelle Ausschreibungen etwa für Ateliervergaben an. Aktuell werden in der Abteilung Kultur insgesamt 38 Staatsbeitragsverhältnisse betreut.

### 8.1.2 Vorgehen

Die Abteilung Kultur beauftragte Ende des Jahres 2020 eine externe Projektleitung für eine fundierte Evaluation, um einen umfassenden Überblick über die Themen und Zusammenhänge der Projektförderung, des Customer Relationship-Managements (CRM) sowie potentieller Anbieter im Bereich der Online-Gesuchstellung zu erhalten. Auf der Basis der Evaluation hat die Abteilung Kultur die Ziele für die Digitalisierung der Gesuchsstellung und das CRM definiert und den Entscheid gefällt, eine Standardsoftware der zetcom Informatikdienstleistungs AG zu beschaffen.

Für den Toolentscheid dienten auch Referenzauskünfte der Abteilung Kulturförderung Basel-Landschaft, welche sich in der Einführung der Online-Gesuchstellung mit integrierter Datenbanklösung befanden, sowie bei weiteren Personen und Organisationen im Kulturbereich, welche Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der zetcom haben.

Die Einführung der Standardsoftware erfolgt im Rahmen eines Projektes.

### 8.1.3 Analyse

Im Rahmen dieses Projektes «Online-Gesuchstellung / CRM» wurden sämtliche Prozesse der Projektförderung erhoben, dokumentiert und hinsichtlich Optimierungsbedarf analysiert. Dazu zählen:

- a) Prozesse der Projektförderung (i.e.S.)
  - Prozesse innerhalb der Abteilung Kultur, bspw. Prozess Kulturpauschale
  - Interdepartementale Prozesse zwischen dem Präsidual- und dem Justizdepartement (Abteilung Kultur und Swisslos-Fonds), bspw. Prozess Kinofilmproduktion
  - Interkantonale Prozesse zwischen den Kantonen BS und BL (Abteilung Kultur und kulturelles.bl), bspw. Prozess Fachausschuss Literatur
- b) Prozesse Kunstkredit, z.B. Prozess Jurierung/Ankäufe oder Prozess Leihverkehr
- c) Prozesse Customer Relationship, z.B. Prozess Newsletter

Im Rahmen der IST-Analyse wurden die Prozesse systematisch geprüft, bspw. bezüglich:

- Reduktion von Schnittstellen und Medienbrüchen innerhalb eines Prozesses, aber auch zwischen den bearbeitenden Stellen Basel-Land, Basel-Stadt und Swisslos-Fonds
- Reduktion von Mehrfach-Erfassungen durch Vergabe von Zugriffsrechten und einem Berechtigungssystem
- Reduktion Dokumentenversand durch gemeinsamen Zugriff auf die relevanten Datensätze, bspw. für Jurymitglieder
- Senkung der Durchlaufzeiten, bspw. durch die Eliminierung von Medienbrüchen oder den Einsatz von Workflows

Aufgrund der IST-Analyse wurden die Prozesse optimiert und die SOLL-Prozesse dokumentiert, als Basis für die Systemeinrichtung und als Nachschlagewerk für neue Mitarbeitende. Beispiele der Optimierung:

- Einmalerfassung der Datensätze durch die verantwortlichen Stellen, bspw. Projektförderung Basel-Stadt resp. Basel-Landschaft. Steuerung der Zugriffsrechte aller Beteiligten (inkl. der Jurymitglieder) über ein Berechtigungssystem.
- Einrichten von automatischen Auswertungen, die aus den Datensätzen gezogen werden, dadurch entfällt die manuelle Erstellung von Statistiken.
- Aufwandreduktion bei der Erstellung von Medienmitteilung durch das Ziehen der relevanten Datensätze aus der Datenbank.
- Reduktion von Fehlerquellen durch das Einrichten von diversen Dokumentvorlagen in Verknüpfung mit den Datensätzen.
- Vereinfachung der Finanzflüsse, bspw. durch den Import von Zahlungslisten von der Datenbank ins SAP, was die Ausstellung von manuellen Zahlungsbelegen überflüssig macht.

### 8.1.4 Ergebnisse

Durch die Prozessoptimierungen, insbesondere durch den gemeinsamen Zugriff der verschiedenen Dienststellen in Basel-Stadt und Basel-Land und der externen Jury-Mitglieder auf die Datenbank, wird es möglich, einen Teil des Zuwachses an Gesuchen aufgrund der Umsetzung «Trinkgeld-Initiative» (zirka 250 zusätzliche Gesuche pro Jahr ab 2022) und der neuen Kulturpartnerschaft mit Basel-Landschaft (zirka 80 zusätzliche Gesuche pro Jahr ab 2024) mit dem bestehendem HC zu bewältigen und nach einer Initialphase, in der Umstellungsaufwände auftreten und eine Fehlerbehebung notwendig sein wird, zusätzlich noch 0.1 HC im Bereich Sachbearbeitung einzusparen.

Bei der Beratung der Kulturschaffenden und der materiellen Prüfung der Gesuche durch die Fachmitarbeitenden ist keine Einsparung möglich. Diese Aufgaben bedingen auch weiterhin eine sorgfältige Einzelprüfung. Aufgrund der über die vergangenen 10 Jahre beständig gewachsenen Ansprüche des Kantons Basel-Stadt an das Controlling der Fördermittelverwendung durch die Begünstigten, die in der jeweiligen Prüfung der Ausgabenberichte für die einzelnen Förderkredite im Rahmen des § 8 FHG durch das Finanzdepartement und in den periodischen Prüfungen der Finanzkontrolle jeweils thematisiert und überprüft wird, ist eine Aufwandsreduktion im Bereich des Fördermittelcontrollings nicht möglich.



Neben den Effizienzgewinnen wird mit der Online-Plattform der Kundennutzen erhöht, da das Einreichen von Gesuchen vereinfacht wird.

### **8.1.5 Massnahmen**

Nach der oben beschriebenen, fundierten Evaluation führt die Abteilung Kultur eine Online-Gesuchstellung für die Projektförderung ein und nutzt dazu die Standard-Software mit integrierter Datenbanklösung der zetcom Informatikdienstleistungs AG, welche in vielen Schweizer Förderstiftungen, Kantonen und Gemeinden bereits erfolgreich im Einsatz ist, u.a. auch bei den wichtigsten Förderpartnern, der Abteilung Kulturförderung Basel-Landschaft und dem Swisslos-Fonds Basel-Stadt.

## **8.2 Überprüfung der departementalen HR-Prozesse (PD)**

### **8.2.1 Ausgangslage**

Die HR-Organisation des Präsidialdepartementes Basel-Stadt (HR-PD) zählt 11 Mitarbeitende (7.4 FTE, darunter viele Teilzeitstellen) und stellt die Abwicklung aller HR-Prozesse im Präsidialdepartement inklusive Museen sowie bei den Gerichten sicher. Das Präsidialdepartement hat im Rahmen der Zentralisierung und Standardisierung im Jahr 2011 alle Aufgaben im Zusammenhang mit der SAP Lohnverarbeitung bei HRBS im Dienstleistungszentrum (HR-DLC) zusammengeführt. Zusätzlich gibt bei diversen Dienststellen Mitarbeitende, die eine sogenannte Koordinationsfunktion innehaben, sie stellen die Übermittlung von Personaldaten zur Vertragserstellung sicher und fungieren als direkte Ansprechpersonen für die Mitarbeitenden vor Ort. Die komplexe Struktur des Präsidialdepartements mit 14 Dienststellen, Dienststellen mit besonderen gesetzlichen Grundlagen (Museen) und den Gerichten, für die das HR-PD ebenfalls die HR-Dienstleistungen erbringt, beeinflusst direkt die HR-Prozesse und erschwert eine Standardisierung der Abläufe innerhalb der Personalabteilung. Diese Tatsache führt dazu, dass spezifische Kenntnis der jeweiligen Bereiche vorhanden sein muss, die aber wiederum eine vollumfängliche Nutzung von Synergien verhindert.

Die vorangehend beschriebene Situation führte dazu, dass HR-Aufgaben bei unterschiedlichen Stellen ausgeführt werden und dies zu Unklarheiten in Bezug auf die Verantwortlichkeiten in der Aufgabenerfüllung geführt hat. Die Bedürfnisse und Anforderungen an die Leistungserbringung (vor allem in Bezug auf die Terminierung) zwischen HR-PD und HR DLC sind häufig nicht identisch und führen zu Konflikten und Unzufriedenheit in der Linie. Für die Linie ist teilweise unklar, wer für was verantwortlich ist. Auch innerhalb von HR-PD waren die Zuständigkeiten nicht befriedigend geregelt.

Zusätzlich existierten in der Personalabteilung wenig digitale Tools (E-Dossier, Zeugnistool, einheitliche Zeiterfassung, HR-Portal etc.), die zur effizienten Abwicklung des Tagesgeschäftes beitragen könnten.

Entsprechend wurden die departementalen Personalprozesse im Hinblick auf deren Optimierungspotenzial überprüft und angepasst. Dabei werden insbesondere die Schnittstellen zu den Museen, Abteilungen, Gerichten sowie zu HR-BS überprüft.

Diverse Auswertungen haben gezeigt, dass das PD im Vergleich zu anderen Departementen der kantonalen Verwaltung im Bereich HR Personalressourcen unterdotiert ist. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass einige Anspruchsgruppen (Selbstständig-unselbstständig erwerbende, Regierungsrätliche Kommissionen, Wahlhelfende), die einen hohen Administrationsbedarf bedingen, in den oben genannten Auswertungen nicht berücksichtigt wurden, da sie nicht Headcount-relevant sind. Daher werden mit dieser departementalen GAP keine personellen Einsparungen angestrebt. Es wird vielmehr geprüft, ob die HR-Tätigkeiten am richtigen Ort (HR-PD, Linie, HR-DLC) und mit den richtigen Tools ausgeführt werden. Dies mit dem Ziel, ohne zusätzliche personelle Ressourcen

durch Effizienzsteigerungen die Qualität der HR Arbeit sicherzustellen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und gleichzeitig die sehr hohe Belastung der Mitarbeitenden im HR-PD zu reduzieren.

### 8.2.2 Vorgehen

In Zusammenarbeit mit einer externen Begleitung wurde eine Gesamtübersicht über die bestehende HR-Organisation erstellt, um die eingesetzten HR-Ressourcen im Verhältnis zu den zu betreuenden Mitarbeitenden zu überprüfen und die Effizienz der Prozesse zu steigern. Es wurden deshalb mit allen Ansprechpersonen der PD-Abteilungen (9 Dienststellen), Museen (5 Museen) und Gerichten (5 Gerichte und 3 Ämter) Interviews geführt, um deren Sichtweise zu erfassen und eine entsprechende Bedürfnisabklärung vorzunehmen. Interviews wurden auch mit den Mitarbeitenden des HR-PD sowie mit den Generalsekretären als Vorgesetzte geführt, dabei konnten die Erfolgsfaktoren, aber auch die Schwierigkeiten, identifiziert sowie das Zielbild festgelegt werden. Gleichzeitig wurden die Rahmenbedingungen für das weitere Vorgehen mit den Vorgesetzten geklärt.

Die Aussagen wurden konsolidiert und im Rahmen eines Kickoffs wurde der Vorgehensprozess vorgestellt und das Commitment der Mitarbeitenden des HR-PD abgeholt. Sämtliche Aufgaben wurden den Rollen HR-Leitung, Business Partnerin oder Partner, HR-Beraterin oder Berater und HR-Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter zugeordnet. Diese Aufgabenzuordnung wurde in einem Workshop unter Einbezug aller Mitarbeitenden durchgeführt.

In einem zweiten Schritt wurden diejenigen Prozesse (prioritär der Ein- und Austrittsprozess), bei der die Linie für gewisse Teilschritte verantwortlich ist, anhand einer Verantwortlichkeitsmatrix aufgearbeitet, damit die Zuständigkeiten für alle (HR-PD, Linie, HR-DLC) klar erkennbar sind.

### 8.2.3 Analyse

#### - Phase 1: Problemstellung

Die übergeordnete kantonale HR-Strategie sowie das neue HR-Rollenmodell diente als Basis für die departementalen HR-Aufgaben sowie für die bevorstehenden Veränderungen. Es wurde festgestellt, dass sich das HR-Rollenmodell mit der bestehenden Struktur nicht vereinbaren lässt und aufgrund der diversen Schnittstellen und der Dreieck-Konstellation (Linie, departementales HR und zentrales HR) die erwähnten Ein- und Austrittsprozesse nicht optimiert werden können. Aufgrund dieser Konstellation sind die bestehenden Ressourcen übermässig mit Routine- und Koordinationsarbeiten gebunden. Eine Strategie im HR-PD könnte Orientierung für kurz- und längerfristige Lösungsansätze bieten, dabei müsste allerdings die Sinnhaftigkeit der Schnittstelle zum HR-DLC geprüft werden.

#### - Phase 2: Zielbild

Das HR-Rollenmodell sieht vor, dass das HR verstärkt eine Beratungsfunktion einnimmt und als Sparringpartner enger mit der Linie zusammenarbeitet. Die engere Zusammenarbeit von HR mit der Linie ermöglicht die frühzeitige Erkennung von Problemfeldern, die somit bereits bei der Entstehung bearbeitet werden können, um längerfristig Einsparungen zu erzielen, indem z.B. Fehlbesetzungen rechtzeitig verhindert werden, die in der Regel mit hohen Kosten verbunden sind. Um eine enge Zusammenarbeit zu ermöglichen, mussten die Zuständigkeiten klarer definiert und entsprechende Kompetenzen an die zuständigen Verantwortlichen übertragen werden. Die Schärfung der HR-Rollen und die klare Zuordnung der Aufgaben zu den einzelnen Rollen sowie die Anpassung der Prozesse (insbesondere Ein- und Austrittsprozess) sind unerlässlich, um die Zielsetzung zu erreichen. Die Schnittstellen wurden zukunftsorientiert geprüft. Die festgestellten Problemfelder müssen in einem zweiten Schritt angegangen werden.

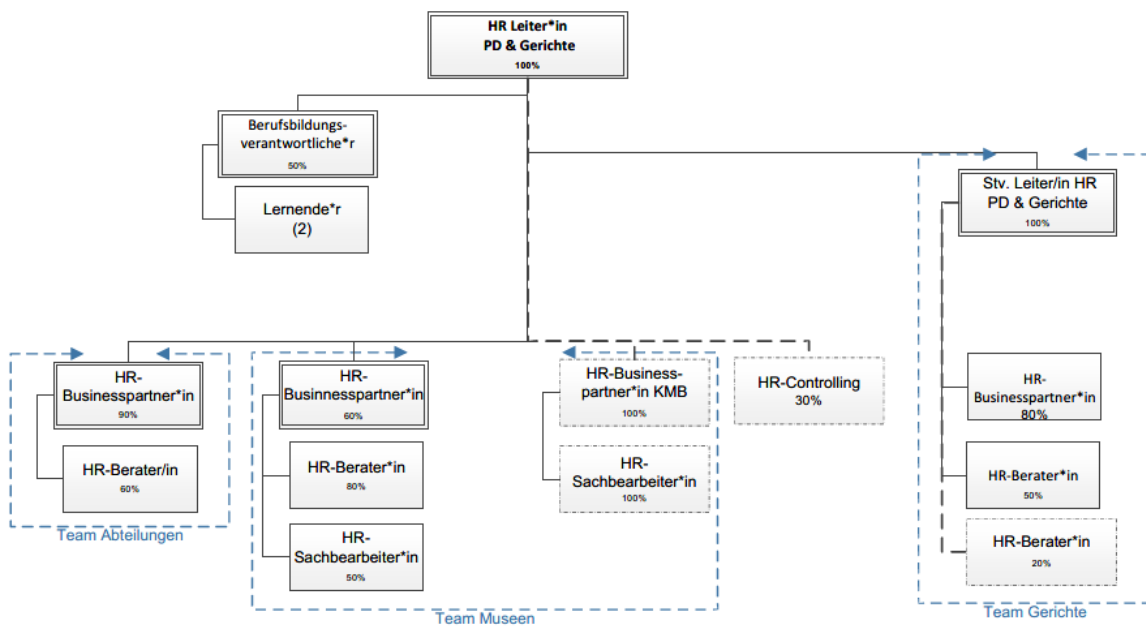
#### - Phase 3: Verankerung

In einem Abschlussworkshop wurde das Zielbild der Aufbau- und Ablauforganisation überprüft und von allen Mitarbeitenden des HR-PD abgenommen.

### 8.2.4 Ergebnisse

Per 1. Januar 2023 wurde die HR-Organisation angepasst und es wird in den kantonal vorgesehenen HR-Rollen gearbeitet. Sämtliche Aufgaben wurden den Rollen HR-Leitung, Business Partnerin oder Partner, HR-Beraterin oder Berater, HR-Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter in zugeordnet. Die HR-Abteilung ist in die Bereiche Museen, PD Abteilungen und Gerichte eingeteilt und alle Mitarbeitenden sind einem Bereich zugeordnet. Die Linie hat nun klare Ansprechpartner. Anhand einer fachlichen Unterstellung hat das HR-PD die bestehenden Schnittstellen-Ressourcen optimiert, indem z.B. die Funktionen Leiter\*in Personelles KMB und HR-Sachbearbeiter\*in KMB in die Ressourcen des HR-PD integriert wurden, um die engere Zusammenarbeit mit dem Kunstmuseum als Museum mit der grössten Anzahl Köpfe zu ermöglichen, und damit die Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Diese Reorganisation erlaubt es HR-PD bei einem vergleichsweise hohen Verhältnis von Mitarbeiter\*innen pro HR-Mitarbeiter\*in ein Dienstleistungsniveau zu erreichen, das die Bedürfnisse der Linie abdeckt.

Gültig per: 01.01.2023



### 8.2.5 Massnahmen

Neben der oben beschriebenen Reorganisation sind insgesamt drei konkrete Massnahmen getroffen worden, weitere Massnahmen sind in Planung:

- a. Einbinden von Ressourcen aus der Linie im Rahmen eines Pilotprojekts im Kunstmuseum: Wie oben bereits beschrieben werden die bestehenden HR-Ressourcen im KMB in die Fachorganisation HR-PD integriert, vorläufig bis zur anstehenden Evaluation.
- b. Auslagerung von HR-Aufgaben an die Linie: Teilaufgaben aus dem Eintritts- und Bewerbermanagementprozess wurden an mehreren Dienststellen und Museen ausgelagert. Dies war nur durch die Optimierung der bestehenden Aufgaben möglich. Es wurden z.B. Doppelspurigkeiten identifiziert und beseitigt, beispielsweise beim Inseratemanagement. Die Linie hat damals das Inserat geschrieben und an die HR-Abteilung zur Veröffentlichung gesendet. Nun wurde diese Aufgabe vollständig mit der gesamten Verantwortung an die Linie übertragen. Durch das neue Bewerbermanagement-System können alle Fachpersonen direkt auf das Inserat zugreifen und dieses bearbeiten. Damit die Linie die ausgelagerten Aufgaben entsprechend den Anforderungen

der HR-Fachorganisation ausführen kann, wurden regelmässige Austausch- und Sitzungsgefässe gebildet, damit ein optimaler Wissenstransfer gewährleistet ist und die Ausführenden entsprechend befähigt werden.

c. Einführung von digitalen Hilfsmitteln:

Die Analyse hat ausserdem aufgezeigt, dass Einsparungen nicht möglich sind. Effizienzsteigerungen müssen vor dem Hintergrund der bereits sehr schlank gehaltenen HR-Organisation mit zusätzlichem Einsatz von digitalen Hilfsmitteln erreicht werden können. Unterstützende Tools wie z.B. das Zeugnistool und das Bewerbermanagement wurden bereits im gesamten Departement und in den Gerichten erfolgreich eingeführt. Sie schonen die HR-Ressourcen ebenso wie die Ressourcen der Linie und sorgen für standardisierte und vorgabenkonforme Abläufe. Gemäss unseren Einschätzungen führt der Einsatz dieser digitalen Hilfsmittel zu einer Entlastung von HR-PD sowie den jeweiligen Linienverantwortlichen im Umfang von insgesamt ca. 5-10 Stellenprozenten. Da es sich jedoch um kleine Effizienzgewinne handelt, die auf viele Köpfe verteilt sind, sind diese schwer zu quantifizieren.

d. Etablierung und weitere Massnahmen pro futuro:

Die Gesamtheit dieser Massnahmen ermöglichen trotz des hohen Betreuungsverhältnisses pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter des HR-PD ein qualitativ für die Linie befriedigendes Leistungsniveau, ohne dass zusätzliches Personal eingesetzt werden muss. Auch die Umsetzung des gesamtkantonalen Rollenmodells mit den geforderten Aufgaben hätte im HR-Bereich mit zusätzlichen Ressourcen aufgebaut werden müssen. Durch die Einbindung der Ressourcen aus der Linie konnte die Umsetzung kosten- und personalneutral erfolgen. Im Rahmen dieser GAP werden daher keine personellen Auswirkungen ausgewiesen, da die getroffenen Massnahmen das Ziel hatten, die knappe Personalsituation im HR-PD nicht mit zusätzlichen Stellen, sondern mit effizienzsteigernden Massnahmen auszugleichen. Nach der momentan für 2024 geplanten Evaluation des bereits gestarteten Pilotprojektes im Kunstmuseum BS wird geprüft, ob weitere Ressourcen anderer Dienststellen in das HR-PD integriert werden können.

Darüber hinaus plant das HR-PD als weiteren Schritt die Zusammenarbeit mit der zentralen Lohnverarbeitung vom HR-BS mit den entsprechenden Prozessen bzgl. ihrer Effizienz zu prüfen und allfällige interne Abläufe zu optimieren.

## **8.3 Überprüfung der Kommunikation zum Thema Klima (PD)**

### **8.3.1 Ausgangslage**

Im Frühsommer 2022 nahm die Fachstelle Klima (FK) ihren operativen Betrieb auf. Derzeit wird auch eine Klima-Kommunikationsstrategie erarbeitet. Die diversen Kommunikationsmassnahmen zum Thema Klima sollen durch die FK gebündelt werden. Künftig wird mit dem neuen kantonalen Webauftritt ([www.bs.ch](http://www.bs.ch)) dem Thema Klima eine wichtige Rolle zugewiesen.

Zu den Klimakommunikationsmassnahmen könnte auch eine Klima-Publikumswebseite gehören. Ob eine Klima-Publikumsseite sinnvoll ist, kann derzeit nur schwer beurteilt werden. Einerseits ist noch nicht klar, ob die Klima-Schwerpunktseite auf der neuen kantonalen Website den Bedürfnissen und Zwecken einer öffentlichen Website gerecht werden kann. Andererseits bestehen bereits Publikums-Webseiten mit Klimabezug (siehe unten). Eine weitere, isolierte Seite dafür zu erstellen, sollte vermieden werden (Kosten, Konkurrenzierung).

### **8.3.2 Vorgehen**

Die FK klärte mit den zuständigen Departementen BVD und WSU ab, welche Klimakommunikationsmassnahmen (bspw. klimabezogenen behördlichen Webseiten, Publikumswebseiten und

Social-Media-Kanäle) zusammengeführt werden können. Dafür war die FK sowohl mit den Kommunikationsverantwortlichen als auch mit den Generalsekretariaten der beiden Departemente im Gespräch.

### 8.3.3 Analyse und Ergebnisse

#### 8.3.3.1 Behördliche Webseiten

Es bestehen folgende behördlichen Webseiten zum Thema Klima:

- (1) [www.klimaschutz.bs.ch](http://www.klimaschutz.bs.ch)
- (2) [www.stadtklima.bs.ch](http://www.stadtklima.bs.ch)
- (3) [www.bs.ch/Portrait/klima-und-energie](http://www.bs.ch/Portrait/klima-und-energie)
- (4) [www.pd.bs.ch/ueber-das-departement/Fachstelle-Klima](http://www.pd.bs.ch/ueber-das-departement/Fachstelle-Klima)

Die Webseite (1) beinhaltet primär den Klimaschutzbericht 2019. Sie wurde als eine eigene Webseite kreiert, damit sie dem interdepartementalen Charakter des Themas gerecht wird. Inzwischen besteht kein Bedarf mehr danach, da sie inhaltlich nicht mehr aktuell ist und mit der Gründung der Fachstelle Klima die Webseite (4) entstanden ist. Diese ist bereits interdepartemental ausgerichtet und wird (1) ersetzen. Die Webseite (3) wird derzeit nicht in (4) integriert, da sie ein ausserkantonales Zielpublikum anspricht. Die Integration erfolgt mit dem neuen Internetauftritt [www.bs.ch](http://www.bs.ch) der Verwaltung. Die Webseite (2) ist der offizielle Kanal für die kantonalen Massnahmen zur Klimaanpassung. Auf eine Integration auch dieser Seite in (4) wird deshalb nach aktuellem Stand verzichtet.

Durch die Neugestaltung des Onlineauftritts [www.bs.ch](http://www.bs.ch) bietet sich aber eine neue Gelegenheit, das Thema Klima in einem Auftritt zu bündeln. Das Thema Klima erhält eine Schwerpunktseite, die gemeinsam von PD, BVD und WSU gestaltet wird. Damit wird dem Thema Klima mehr Aufmerksamkeit geschenkt und sämtliche Informationen werden gebündelt.

#### 8.3.3.2 Publikumsseiten

Bei den Publikumsseiten bestehen folgende Webseiten mit Klimabezug:

- (5) [www.umweltbasel.ch](http://www.umweltbasel.ch)
- (6) [www.basel-unterwegs.ch](http://www.basel-unterwegs.ch)

Die Webseite [www.basel-unterwegs.ch](http://www.basel-unterwegs.ch) zielt ab auf die Förderung umweltfreundlicher Mobilität sowie eines rücksichtsvollen Miteinanders verschiedener Verkehrsteilnehmenden. Die Webseite bietet nützliche Informationen, Beispiele aus der Praxis und macht auf passende Events und Aktionen aufmerksam. Die Webseite wird vom Amt für Mobilität betrieben und von verschiedenen Organisationen unterstützt, die sich mit Mobilität, Fahrradfahren und Fussverkehr befassen. Die Webseite [www.umweltbasel.ch](http://www.umweltbasel.ch) hingegen ist eine Plattform für Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen im Allgemeinen. Sie zielt darauf ab, Informationen, Inspirationen und Motivation für ein zukunftsfähiges Leben in der Stadt Basel zu bieten.

Das PD hat die Zusammenlegung von (5) und (6) mit einer neuen Publikumsseite zum Thema Klima geprüft. BVD und WSU möchten die beiden bestehenden Webseiten aus den folgenden Gründen weiterführen:

- Auf Webseite (6) sowie den assoziierten Social Media-Kanälen, Aktionen wie der Mobilitätswoche oder der Fair im Verkehr-Kampagne werden auch Themen wie Verkehrssicherheit behandelt, die nicht in einer Klima-Webseite untergebracht werden können. Querverweise auf entsprechende Beiträge aus (6) werden aber als sinnvoll erachtet.
- (5) dient als Kampagnenseite und fungiert somit als Landingpage für die damit verbundenen Social-Media-Kanäle. Die Inhalte der Social-Media-Beiträge verweisen stets auf die Webseite. Die Webseite selbst ist kein isoliertes, monothematisches Kommunikationsinstrument, sondern deckt ein breites Themenspektrum ab, das unter dem Oberbegriff Umwelt zusammengefasst wird. Klima ist ein wichtiger Aspekt dieses Themengebiets und passt daher gut in diesen Zusammenhang. Das WSU, welches die Webseite (5) betreut, hat zur

Diskussion gestellt, das Klimathema auf dieser Webseite und den zugeordneten Social-Media-Kanälen stärker zu gewichten, inhaltlich und optisch. Seit Januar 2023 wurden zahlreiche Beiträge zum Thema Klima publiziert. Ein optisches Aufwerten der Klimathematik steht noch aus.

Das PD möchte vorläufig auf eine Publikumsseite zum Thema Klima verzichten und die Situation nach der Lancierung und Etablierung der Schwerpunktseite neu beurteilen. In einem Jahr wird das PD die Leistung der Schwerpunktseite evaluieren und entscheiden, ob eine Publikumsseite weiterhin notwendig ist.

### 8.3.4 Massnahmen

Tabelle 5: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
M1: Bündelung der behördlichen Klima-Webseiten im Rahmen des neuen Web-Auftritts des Kantons	---	- 10'000	- 10'000	- 10'000
<b>Total</b>	---	<b>- 10'000</b>	<b>- 10'000</b>	<b>- 10'000</b>

Einsparungen M1: Teilweise werden Behördenseiten auch extern betreut. Es wird geschätzt, dass eine Bündelung der Klimaseiten (1) bis (4) deshalb zu einer geringfügigen finanziellen Einsparung führt.

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
M1: Bündelung der behördlichen Klima-Webseiten im Rahmen des neuen Web-Auftritts des Kantons	---	- 5%	- 5%	- 5%
<b>Total</b>	---	<b>- 5%</b>	<b>- 5%</b>	<b>- 5%</b>

## 8.4 Optimierung der Organisation, der Prozesse und der Rechtsgrundlagen des Stadtbelebungsfonds (PD)

### 8.4.1 Ausgangslage

Am 3. September 2020 hat der Grosse Rat dem Gegenvorschlag der Umwelt-Verkehrs- und Energiekommission (UVEK) zu einer Parkplatz-Initiative von Gastrobetrieben und Detailhändlern zugestimmt. Der Gegenvorschlag sieht einen Stadtbelebungsfonds (§ 5c Standortförderungsgesetz) für die Belebung der Innenstadt vor. Das Gesetz sowie die ausführenden Verordnungsbestimmungen traten am 1. Januar 2021 in Kraft.

Aus dem Stadtbelebungsfonds können Beiträge für Projekte oder Aktionen gesprochen werden, die auf nachhaltige Weise die Entwicklung der Basler Innenstadt als attraktiven Ausgeh-, Shopping- und Tourismus-Standort fördern.

Die Fondsverwaltung wurde an Thomas Bretscher von der Retail Impulse GmbH übertragen. In enger Zusammenarbeit mit der Kantons- und Stadtentwicklung führt er die Geschäfte der Fondsverwaltung und des Fondsrats.

## 8.4.2 Vorgehen, Analyse und Massnahmen

Im Verlauf der ersten beiden Jahre zeigte sich, dass die Prozesse sehr aufwendig sind. Über sämtliche – das heisst auch kleine – Beträge muss der Regierungsrat entscheiden. Dies ist entsprechend in § 5c des Standortfördergesetzes vorgesehen. Diese Gesuchsbearbeitungsprozesse führen seitens Verwaltung zu hohem Aufwand. Pro Gesuch müssen zwei ausführliche Berichte an den Regierungsrat sowie ein Staatsbeitragsvertrag erstellt werden, welche beide jeweils eine § 8-Prüfung benötigen. Dies hat für die Gesuchstellenden eine Bearbeitungszeit von bis zu sechs Monaten zur Folge. Zudem zeigte sich Optimierungsbedarf an der Schnittstelle «externe Fondsverwaltung» und «verwaltungsinterne Prozesse». Schliesslich hat sich auch gezeigt, dass eine zu enge Definition der Innenstadt eine optimale Umsetzung der Ziele des Stadtbelebungs fonds verhindert und eine Beschränkung ausschliesslich auf die «motorfahrzeugfreie Kernzone» nicht angezeigt ist.

Prozesse und deren Grundlagen sowie die Aufgaben und Rollen wurden analysiert, um Verbesserungsansätze zu eruieren.

Die Analyse zeigte folgenden Handlungsbedarf, aus welchem folgende Massnahmen abgeleitet wurden:

- Herausforderung 1: Aufwand reduzieren, indem das Verfahren vereinfacht wird:
  - o Massnahme 1: Einführen von Sammelanträgen an den Regierungsrat, Absprache mit FD betreffend Verzicht auf das Einholen einer Verhandlungsermächtigung bei Beiträgen unter 50'000 Franken
- Herausforderung 2: Aufwändige Schnittstelle Fondsverwaltung zur Verwaltung
  - o Massnahme 2: Verzicht auf externe Fondsverwaltung
- Herausforderung 3: Innenstadtp perimeter so definieren, dass die Ziele des Stadtbelebungs fonds umgesetzt werden können
  - o Massnahme 3: Verordnung überarbeiten

## 8.4.3 Ergebnisse

### 8.4.3.1 Vereinfachung des Verfahrens

Das Gesuchverfahren soll vereinfacht werden. Bei Beiträgen unter 50'000 Franken soll in Absprache mit dem FD ein einfaches Verfahren ohne Einholung der Verhandlungsermächtigung angewandt werden. Zudem sollen Empfehlungen für Beiträge gesammelt an den Regierungsrat gelangen.

### 8.4.3.2 Anpassung der Verordnung

Des Weiteren hat sich gezeigt, dass der Perimeter «Innenstadt» angepasst werden muss: Statt der «motorfahrzeugfreien Kernzone» soll neu der gängige Innenstadt-Perimeter gemäss Entwicklungsrichtplan Innenstadt gelten.

### 8.4.3.3 Schnittstelle Fondsverwaltung zur Verwaltung

Die Schnittstelle zwischen externer Fondsverwaltung und verwaltungsinternen Prozessen soll bereinigt werden. Auf eine externe Fondsverwaltung soll verzichtet werden.

## 8.4.4 Massnahmen

Folgende GAP-relevanten Massnahmen gelangen zur Umsetzung:

- Vereinfachung des Verfahrens
- Bereinigung der Schnittstelle der Fondsverwaltung zur Verwaltung
- Zudem erfolgt auch die Perimeter-Anpassung der Verordnung des Stadtbelebungs fonds.

Tabelle 6: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Vereinfachung des Verfahrens				
Verzicht auf externe Fondsverwaltung	-10'000	-10'000	-10'000	-10'000
<b>Total</b>	<b>- 10'000</b>	<b>- 10'000</b>	<b>- 10'000</b>	<b>- 10'000</b>

Die personellen Auswirkungen der Optimierung zeigen sich bereits im Laufe des Jahres 2023 und sind abhängig von der Anzahl der eingegebenen Projekte.

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Vereinfachung des Verfahrens	-5 %	-5 %	-5 %	-5 %
Verzicht auf externe Fondsverwaltung	+ 5%	+ 5%	+ 5%	+ 5%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>

## 8.5 Optimierung des Prozesses für Auszüge aus dem Grundbuch (BVD)

### 8.5.1 Ausgangslage

Grundbuchauszüge können in allen Kantonen bestellt werden und sind das wichtigste Standardprodukt des Grundbuchs. Im Grundbuch- und Vermessungsamt Basel-Stadt (GVA) sind beglaubigte und unbeglaubigte Grundbuchauszüge die am häufigsten bestellten Produkte, jährlich werden durchschnittlich fast 4'000 solcher Auszüge bestellt.

Obwohl die Auszüge seit 20 Jahren digital aufbereitet werden, sind von der Bestellung bis zur Auslieferung und dem Inkasso zahlreiche manuelle Bearbeitungsschritte und Medienbrüche vorhanden. Diese Aufgabenprüfung hatte zum Ziel, diese Medienbrüche aufzuzeigen und zu analysieren, inwiefern der Prozess durchgängig digital angeboten, der Bereitstellungsaufwand reduziert und der Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit verstärkt werden können.

Der Grundbuchauszug steht als Beispiel für eine Vielzahl von online Angeboten des BVD und der anderen Departemente, die optimiert, bzw. effizienter und kundenfreundlicher gestaltet werden können. Am Beispiel des Grundbuchauszugs können die verschiedenen, bei einem medienbruchfreien Prozess zu berücksichtigten Aspekte sowie die noch fehlenden Teile der zentralen E-Government-Infrastruktur und die noch fehlenden rechtlichen Grundlagen aufgezeigt werden.

### 8.5.2 Vorgehen

Das Vorgehen der Aufgabenprüfung erfolgte in drei Phasen. Die Erkenntnisse der einzelnen Phasen sind in einer internen Studie festgehalten.

1. Ist-Zustand des Geschäftsprozesses «Bestellung von Grundbuchauszügen» erfassen, sowie quantitative und qualitative Messgrössen zur Effizienz, Wirksamkeit, Kundenfreundlichkeit, etc. des Geschäftsprozesses erarbeiten.
2. Optimierungspotenziale des Prozesses erkennen.
3. Geeignete Massnahmen aus den erkannten Potenzialen ableiten.

### 8.5.3 Analyse

#### 8.5.3.1 Staatliche Notwendigkeit

Gemäss Grundbuchverordnung kann jede Person vom Grundbuchamt, ohne ein Interesse glaubhaft zu machen, Auskunft oder einen Auszug über die rechtswirksamen Daten des Hauptbuchs



verlangen, die unter Art. 26 Abs. 1 geregelt sind (Art. 26 Abs. 1 GBV, SR 211.432.1). Die staatliche Notwendigkeit ist somit gegeben.

### **8.5.3.2 Wirksamkeit**

Bezüglich der Wirksamkeit stellt sich unter anderem die Frage, ob der Leistungsumfang der Aufgabenerfüllung angemessen ist und ob dieselbe Wirkung mit geringerem Leistungsumfang resp. Qualität erfüllt werden kann. Dabei wurde folgendes festgestellt:

- Unnötiger Abklärungsaufwand: Bei rund 50% der Bestellungen von Grundbuchauszügen müssen die GVA Mitarbeitenden neben dem Standardaufwand zur Verarbeitung der Bestellung zusätzliche Abklärungsaufwände vornehmen. Einerseits, weil die Kundschaft das GVA kontaktiert, da sie aufgrund der hohen Auswahl an Produkten im entsprechenden Bestellformular Hilfe benötigt, die richtigen Produkte auszusuchen. Andererseits werden oft zu viele Produkte oder Produkte bestellt, die in der entsprechenden Lebenslage nicht benötigt werden. Die GVA Mitarbeitenden kontaktieren in diesem Fall die Bestellenden, um die Bestellung zu korrigieren, damit nicht unnötige Kosten entstehen.
- Unterschiedliche Grundbuchauszüge: Derzeit kann die Kundschaft zwischen beglaubigten oder unbeglaubigten öffentlichen oder vollständigen Grundbuchauszügen auswählen. Die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten führen zu Verwirrungen auf Seite der Bestellenden und zu unterschiedlichen Abklärungs-, Aufbereitungs- und Kontrollabläufen bei der Sachbearbeitung. Eine Reduktion der Produktvielfalt ist zu untersuchen.

### **8.5.3.3 Effizienz der Erbringung**

Bei der Effizienz der Erbringung wird unter anderem untersucht, ob die gewünschte Aufgabenerfüllung oder Leistung mit anderen Mitteln oder von anderen Leistungserbringern besser oder günstiger erreicht werden kann.

Auch wenn die Bestellung bereits seit Jahren über ein Online-Formular erfolgt, ist die nachfolgende Geschäftsabwicklung geprägt von Medienbrüchen und analogen Arbeitsschritten. Die Auftragsverwaltung erfolgt über einen gemeinsamen E-Mail Posteingang, die Produktion des Auszugs über eine spezifische Abfrage im Fachsystem des Grundbuchs, ebenso die Rechnungsstellung und die anschliessende Auslieferung über den Postweg. Hier sind bereits fünf Medienbrüche und Einzelschritte der Sachbearbeitung nötig. Allein für die Auslieferung und Zustellung der Grundbuchauszüge per Post werden jährlich rund 34'000 A4 Blätter verwendet. Da die Grundbuchauszüge elektronisch generiert werden, könnten diese in Zukunft unter Berücksichtigung einer sicheren Zustellung auch elektronisch versendet werden.

### **8.5.3.4 Benchmarking**

Für die Einschätzung der Kundenfreundlichkeit und Effizienz des Geschäftsprozesses «Bestellung von Grundbuchauszügen» wurde der Bestellprozess von Grundbuchauszügen in 21 Grundbuchämtern verschiedener Kantone und Städte untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bestellung für Grundbuchauszüge schweizweit in der Regel elektronisch via Online-Bestellformular erfolgen kann, während andere Prozessschritte, wie die Produktzustellung und Rechnungsstellung in der Regel nicht elektronisch abgewickelt werden. Eine durchgängig medienbruchfreie zur Verfügungsstellung ist in keinem der untersuchten Fälle vorhanden.

## **8.5.4 Ergebnisse**

### **8.5.4.1 Prozess durchgängig digital und medienbruchfrei anbieten**

Der untersuchte Geschäftsprozess soll in Zukunft möglichst vollständig digitalisiert und damit medienbruchfrei abgewickelt werden. Dies hat vor allem auf die Effizienz der Leistungserbringung und auf die Kundenzufriedenheit positive Auswirkungen. Mehrere Arbeitsschritte, wie bspw. die Rech-

nungsstellung in Papierform, der Druck der Auszüge und der Postversand würden in Zukunft wegfallen. Durch die elektronische Zustellung der Grundbuchauszüge und durch die Zahlung via E-Payment kann die Leistung seitens Kundschaft rascher in Anspruch genommen werden. Für eine vollständige Digitalisierung müssen folgende Massnahmen umgesetzt werden:

a) Online Inkasso / E-Payment

- Die Gebühren von Grundbuchauszügen sind vorgegeben und sollen basierend auf der Anzahl und Art (beglaubigt/unbeglaubigt) der bestellten Auszüge, direkt bei Abschluss der Bestellung via E-Payment bezahlt werden können. Das E-Payment wird in anderen Dienststellen der Verwaltung Basel-Stadt bereits als Zahlungsmethode eingesetzt.
- Der Aufwand für die Rechnungserstellung und den Versand entfällt, der Papierverbrauch wird reduziert.
- Die Transaktion kann direkt an die interne Auftragsverwaltung des GVA einfließen und verbucht werden (siehe nächster Punkt).

b) Direkter Anschluss an die Auftragsverwaltung GVA (Vertec)

- Durch die elektronische Bezahlung können die Daten direkt an die Auftragsverwaltung des GVA (Vertec) übermittelt werden. Somit würde sich der Aufwand für die Rechnungserstellung von Seiten GVA Mitarbeitende erübrigen. Die Buchung wird aus Vertec weiter an SAP übermittelt.

c) Direkte Erstellung aus dem Grundbuchsystem Capitastra

- Eine teilautomatisierte Zustellung von Grundbuchauszügen ist denkbar. Durch die Bestellung der Kundschaft via Webformular soll im Fachsystem Capitastra direkt der Prozess zum Herunterladen der entsprechenden Grundbuchauszüge angestossen werden. Durch eine weitere Schnittstelle zwischen Capitastra und einem Datentransfer-Service könnten die Auszüge elektronisch an die Kundschaft zugestellt werden. Die Kontrolle des Interessensnachweises, bzw. ob bestellende Person berechtigt ist, den Grundbuchauszug zu erhalten, würde in Form einer definitiven Freigabe – oder Ablehnung des elektronischen Versands erfolgen.

d) Elektronische Zustellung von Grundbuchauszügen

- Mithilfe eines Datentransfer-Services für den sicheren Versand von Dateien mit sensiblen Daten können die Grundbuchauszüge elektronisch an die Kundschaft zugestellt werden.
- Als Datentransfer-Service bietet sich eine Vielzahl von Lösungen an, bspw. Secure File Exchange von Ftapi in Form eines Microsoft Outlook Add-in, oder in direkter Anbindung an das Fachsystem Capitastra.
- Vorerst soll der elektronische Versand bei unbeglaubigten Grundbuchauszügen implementiert werden, bis eine elektronische Beglaubigung möglich ist.

#### **8.5.4.2 Bestellformular für Grundbuchauszüge verbessern**

Das Online-Bestellformular für Grundbuch- und Planauszüge deckt neben den vier verschiedenen Arten von Grundbuchauszügen noch weitere bestellbare Standardprodukte des GVA ab. Dies ist aus Kundensicht nicht optimal. Ein aus Kundensicht stark vereinfachtes und besser geführtes Bestellformular schafft mehr Klarheit und führt zu weniger Abklärungs- und Rückfrageaufwand seitens der Sachbearbeitung.

#### **8.5.4.3 Beglaubigten öffentlichen Grundbuchauszug als Standard einführen**

Die Abklärungen haben gezeigt, dass eine Standardisierung „nach oben“ möglich wäre. Diese würde zwar nur rund 50% der Fälle abdecken, könnte aber automatisiert und ohne Interessensnachweis bearbeitet werden. Für die anderen Fälle der vollständigen Auszüge ist weiterhin die Kontrolle des Interessensnachweises nötig. Der Zweck und die Nutzbarkeit der verschiedenen Typen von Auszügen muss aber ersichtlich und die Auswahl eines anderen Typs auf Wunsch ge-

währleistet sein. Für die Einführung von beglaubigten öffentlichen Grundbuchauszügen als „automatisierter“ Standard bedarf es der technischen Möglichkeit sowie der rechtlichen Grundlage zur elektronischen Beglaubigung.

### 8.5.5 Massnahmen

Die Einführung der in den Ergebnissen erläuterten Massnahmen führt zu finanziellen Einsparungen durch den reduzierten personellen Aufwand. Die Ausgaben für die Einführung von Online Grundbuchauszügen bzw. Ausgaben für die technischen Mittel und allfällige Lizenzkosten für die elektronische Beglaubigung und elektronische Übermittlung der Unterlagen sind basierend auf Erfahrungswerten aus anderen Projekten geschätzt, die jährlichen Betriebskosten werden mit 10% der Erstellungskosten eingesetzt. Die technischen und rechtlichen Voraussetzungen für eine elektronische Beglaubigung fehlen zurzeit und werden erst durch die Einführung der digitalen Signatur und der rechtlichen Grundlagen (E-Government Gesetz oder Fachgesetz) geschaffen.

Tabelle 7: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

Massnahme	2023	2024	2025	2026
Optimiertes Formular für Grundbuchauszüge	+ 4'000 CHF	-	-	-
Digitalisierung des Prozesses				
a) E-Payment einführen	+ 25'000 CHF	+ 2'500 CHF	+ 2'500 CHF	+ 2'500 CHF
b) Anschluss Auftragsverwaltung	+ 15'000 CHF	+ 1'500 CHF	+ 1'500 CHF	+ 1'500 CHF
c) Anpassung Fachsystem		+ 10'000 CHF	+ 1'000 CHF	+ 1'000 CHF
d) Elektronische Zustellung		+ 5'000 CHF	+ 500 CHF	+ 500 CHF
Papier und Porto		- 1'000 CHF	- 1'000 CHF	- 1'000 CHF
Standard-Grundbuchauszug	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>+ 44'000 CHF</b>	<b>+ 18'000 CHF</b>	<b>+ 4'500 CHF</b>	<b>+4'500 CHF</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

Massnahme	2023	2024	2025	2026
Optimiertes Formular für Grundbuchauszüge > Entlastung Abklärungsaufwand (25% vom Personalaufwand)	0 CHF	- 10'000 CHF	- 10'000 CHF	- 10'000 CHF
Digitalisierung des Prozesses				
a) E-Payment Entlastung (10%)		- 4'000 CHF	- 4'000 CHF	- 4'000 CHF
b) Auftragsverwaltung (5%)	0 CHF	-2'000 CHF	-2'000 CHF	-2'000 CHF
c) Fachsystem (5%)		0 CHF	-2'000 CHF	-2'000 CHF
d) Elektronische Zustellung (0%)		0 CHF	0 CHF	0 CHF
Standard-Grundbuchauszug > Wegfall Rückfragen (5%)	0 CHF	- 2'000 CHF	- 2'000 CHF	- 2'000 CHF
<b>Total</b>	<b>- 0 CHF</b>	<b>- 18'000 CHF (-0.1575 FTE)</b>	<b>- 20'000 CHF (-0.175 FTE)</b>	<b>- 20'000 CHF (-0.175 FTE)</b>

\*Der aktuelle durchschnittliche jährliche Arbeitsaufwand zur Bearbeitung der rund 3000 Bestellungen, bzw. 4'000 Auszüge (inkl. Inkasso) beträgt ca. 750 Std. Dies entspricht einer VZA von rund 0.35 (rund 40'000.- Vollkosten)

Mit einer optimierten digitalen Unterstützung des Prozesses Grundbuchauszug können rund 50% der eingesetzten Personalressourcen eingespart werden. Der Zusatzaufwand für die technischen Erweiterungen ist nach 3-4 Jahren amortisiert. Unter Berücksichtigung der Betriebskosten resultiert ein Effizienzgewinn von rund 30% der eingesetzten Personalressourcen.

Der grösste Mehrwert der untersuchten Prozessoptimierung besteht jedoch darin, die Basis für die künftige Automatisierung von weiteren Produkten zu schaffen und vor allem einen kundenfreundlichen und zeitgemässen Service public anbieten zu können.

## 8.6 Einführung des digitalisierten Baubewilligungsverfahrens (BVD)

### 8.6.1 Ausgangslage

Der Baubewilligungsprozess umfasst die Einreichung eines Gesuchs, dessen Prüfung durch die diversen Fachinstanzen unter der Leitung des Bau- und Gastgewerbeinspektorats und die Ausstellung eines Entscheides. Er funktioniert bis heute weitgehend analog. Das heisst, dass umfangreiche Papierakten eingereicht, durch die Leitbehörde parallel resp. nacheinander an die Fachinstanzen verteilt und die Rückmeldungen konsolidiert zu einem Gesamtentscheid verarbeitet werden. Eine Unterstützung der Gesuchsstellenden bei der Erfassung und Vollständigkeitsprüfung fehlt. Mit einer vollständigen Digitalisierung des Baubewilligungsprozesses soll der Verwaltungsprozess kundenfreundlicher, effizienter und ökologischer ausgestaltet werden.

### 8.6.2 Vorgehen

Das Bau- und Verkehrsdepartement hat den Schwerpunkt nicht alleine auf das Baubewilligungsverfahren gelegt, sondern mit dem Projekt «Digitale Bewilligungsverfahren BVD (dDV)» die am häufigsten genutzten Behördengänge des Bau- und Verkehrsdepartements im Fokus. Projektbestandteil ist auch das in der GAP untersuchte Baubewilligungsverfahren. Es ist mitunter derjenige Projektbestandteil, der die grösste öffentliche und politische Aufmerksamkeit genießt. Obwohl das Projekt noch läuft, konnten bereits wichtige Teilprozesse des Verfahrens digitalisiert werden. So können durch das Teilprojekt «Online Baueingabe (OBG)» ab Februar 2024 Baubegehren online erfasst und ab 2025 digital eingereicht werden. Mit dem Online-Baubegehren (OBG) steht neu ein elektronischer Erfassungsassistent zur Verfügung, der den Gesuchstellenden alle Anforderungen, gesetzlichen Grundlagen und weiteren wichtigen Informationen anzeigt, die für sie relevant sind. Dadurch wird der Suchaufwand deutlich verringert. Dank der Benutzerführung und den hinterlegten Prüfregeln stellt das Online-Baubegehren sicher, dass keine Angaben fehlen und alle relevanten Unterlagen eingereicht werden. Mit dem Online-Baubegehren steigt somit die Qualität der Baubegehren, was zu weniger Rücksendungen und Zwischenberichten führt und das Bewilligungsverfahren insgesamt beschleunigt. Der nächste Schritt (digitale Zirkulation) folgt 2025 (siehe Kapitel 8.6.3).

Weil das digitale Baubewilligungsverfahren zum Zeitpunkt der Berichterstattung noch nicht produktiv umgesetzt und online verfügbar ist, bezieht sich die vorliegende GAP-Analyse auf Erkenntnisse einer theoretischen Prozessanalyse und den bisherigen praktischen Erfahrungen aus dem Projekt.

### 8.6.3 Analyse und Ergebnisse

Die Digitalisierung des heutigen Prozesses wurde durch den Grossen Rat 2021 bewilligt. Eine umfassende Analyse der Bedürfnisse und Profits ist den Unterlagen des Geschäft 21.0468 (bs.ch) zu entnehmen. Das Vorhaben ist von öffentlichem Interesse und wurde ausserdem politisch gefordert (Geschäft 19.5499 (bs.ch)).

Die Hauptkomponenten des Prozesses des Baubewilligungsverfahrens und ihre Anpassungen hinsichtlich einer digitalen Unterstützung und möglichst medienbruchsfreier Erledigung sind:

- Gesuchserfassung mit Vollständigkeitskontrolle in der Applikation «Online-Baueingabe» (OBG) durch die Projektverfassenden/Gesuchsstellenden mit der Einreichung von notwendigen Plan- und Baubegehrensunterlagen: Online Eingabe via OBG. Integration ins kantonale E-Konto und automatische Entgegennahme ins Fachsystem BBG+ «Digitale Zirkulation» der Baubegehren für die Prüfung durch die Fachbehörden:
- Sternförmige bzw. gleichzeitige Prüfung durch die Fachbehörden mit Hilfe von Gesuchfortschritt und Terminkontrolle und Analysemöglichkeiten für die Leitbehörde Kommunikation zwischen Leitbehörde und Projektverfassenden/Gesuchsstellenden:  
Nachlieferung von fehlenden oder zusätzlichen Dokumenten durch Gesuchstellende und digitaler Schriftenwechsel mit den Projektverfassenden via E-Konto

- Scanning und die Erfassung von weiterhin analog eingereichten Gesuchen: Damit diese auch über den digitalen Workflow bearbeitet werden können
- Die digitale Planaufgabe: Einsicht der Auflagendokumente über ein Webportal anstelle einer physischen Auflage vor Ort

Die Umsetzung und Einführung dieser Komponenten sind die wichtigsten Schritte auf dem Weg hin zum vollständig digitalen Baubewilligungsverfahren. Es wird aber auch mit diesen noch nicht möglich sein, das Baubegehren elektronisch zu unterschreiben und vollständig digital einzureichen.

Die digitale Eingabe muss wegen den aktuellen Gesetzesvorgaben nach wie von analogen Unterschriften begleitet werden. Für ein vollständig papierloses Verfahren braucht es zudem eine entsprechende Fallbearbeitungs-Software (BBG+), die es dem Bau- und Gastgewerbeinspektorat und den Fachbehörden erlaubt, die Baubegehren digital zu bearbeiten. Diese wird derzeit entwickelt und steht später als ursprünglich geplant, nämlich voraussichtlich ab 2025, zur Verfügung. In einer ersten Phase ist es daher unumgänglich, das elektronisch erfasste Baubegehren auszudrucken und zusammen mit allen Unterlagen und Plänen wie bisher physisch einzureichen. Das jetzt lancierte Online-Baubegehren bringt aber im Sinne einer Erfassungshilfe bereits spürbare Verbesserungen gegenüber der bisher reinen Papiereingabe mit sich. Deshalb hat sich das Bau- und Verkehrsdepartement entschieden, das Online-Baubegehren in Betrieb zu nehmen.

Schwer abschätzbar ist die Verlagerung von den weiterhin analog möglichen Eingaben auf die digital über die Webformulare eingereichten Gesuche. Es wird davon ausgegangen, dass ab Einführung die Anteile analoger Eingaben von 70% im ersten Jahr auf 50% im zweiten und schliesslich auf 30% im dritten Jahr fallen wird.

Die Fallbearbeitungszeiten werden konstant gemessen. Es ist geplant, die Effizienzsteigerung in den nächsten Jahren regelmässig auszuwerten und stetig darüber zu berichten.

#### **8.6.4 Massnahmen**

Mit der Umsetzung der Digitalisierung des Baubewilligungsprozesses geht ein Initiierungsaufwand einher, der mit einer Ausgabe von rund 75% der total rund CHF 2 Millionen im Jahr 2021 durch den Grossen Rat bewilligt und im 2023 auf rund CH 2.8 Millionen erhöht wurde.

Die Umstellung auf den digitalen Bewilligungsprozess erfordert in der Anfangsphase 2.5. zusätzliche VZA. Im digitalen Regelbetrieb verbleiben 1.7 zusätzliche VZA. Weil die Möglichkeit physische Dossiers einzureichen weiterhin rechtlich gegeben sein muss, führt dies aufgrund der Aufnahme von analogen und digitalen Baubegehren (Parallelbetrieb) betrieblich zu Mehraufwand. Die Aufnahme von analogen Dossiers wird zudem aufgrund des erforderlichen externen Scanning zu koordinativem und logistischem Mehraufwand führen. Der digitale Bewilligungsprozess generiert somit weder betriebliche noch personelle Einsparungen. Dank der Benutzerführung und den hinterlegten Prüfregeln stellt das Online-Baubegehren sicher, dass keine Angaben fehlen und alle relevanten Unterlagen eingereicht werden.

Darüber hinaus können die Bewilligungen und Rückmeldungen durch die parallele Bearbeitung von Geschäften dank digital vorhandener Unterlagen und elektronischer Workflows effizienter erteilt werden. Das Baubewilligungsverfahren hat mit der Digitalisierung folglich das Potential insgesamt beschleunigt zu werden.

Die digitalen Prozesse schaffen zudem Transparenz, was zu einer höheren Akzeptanz der Entscheide im Bewilligungsprozess führt. Auch wird die Datenqualität mittels intelligenter Benutzungsführung in der Applikation OBG verbessert. Dies führt zu weniger Rücksendungen und Zwischenberichten und beschleunigt das Bewilligungsverfahren insgesamt.

Mit dem digitalen Baubewilligungsprozess wird das Baubewilligungsverfahren effizienter und der Service Public gegenüber der Kundschaft erhöht.

**Tabelle 8: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)**

	2022/2023	2024	2025	2026 ff
Initialkosten für den Aufbau der Prozesskomponenten a-e) für das Baubewilligungsverfahren <sup>1)</sup>	+ 1.53 Mio.	+ 0.60 Mio.		
Betriebskosten für die neuen Prozesskomponenten a-e) ab Einführung (z.B. Scanning) <sup>2)</sup>		+ 0.24 Mio.	+ 0.20 Mio.	+ 0.18 Mio.
Reduktion des analogen Betriebsprozesses (z.B. Postgebühren)		- 0.01 Mio.	- 0.01 Mio.	- 0.02 Mio.
<b>Total</b>	<b>+ 1.53 Mio.</b>	<b>+ 0.83 Mio.</b>	<b>+ 0.19 Mio.</b>	<b>+ 0.16 Mio.</b>

<sup>1)</sup> Nur rund 75% Teil der bewilligten einmaligen Ausgaben von CHF 2.807 Mio., weil diese auch andere Bewilligungsverfahren des BVD umfassen (z.B. Baumfällgesuche, Allmendbegehren).

<sup>2)</sup> Rund 75% der wiederkehrenden Ausgaben aus dem Ratschlag von CHF 0.217 und den nicht über den Ratschlag veranschlagten Zusatzbetriebskosten (z.B. Scanning).

**Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)**

	2022/2023	2024	2025	2026 ff
Interner Personalaufwand für Aufbau und Einführung der Prozesskomponenten a-f) für das Baubewilligungsverfahren <sup>1)</sup>	+ 2.5	+ 0.2		
a) Reduktion der Datenübernahme aus den analogen Gesuchen ins Fachsystem		- 0.4	- 0.5	- 0.6
b) Begleitung interne Zirkulation		- 0.2	- 0.2	- 0.2
c) Kommunikation mit Gesuchstellenden		0.0	0.0	0.0
d) Begleitung Scanning		+0.2	+0.2	+0.1
e) Begleitung digitale Auflage		+0.2	+0.2	+0.2
<b>Total</b>	<b>+ 2.5</b>	<b>0.0</b>	<b>- 0.3</b>	<b>- 0.5</b>

<sup>1)</sup> Geschätzte Werte, auch für a-e). Bei a) und d) wird davon ausgegangen, dass die Übernahme aus analog eingereichten Gesuchen stetig bis auf rund 30% ab 2026 zurückgeht.

## 8.7 Überprüfung des Einsatzes und der Nutzenwirkung der Digitalisierung im Tiefbauamt mit ERP (Enterprise Resource Planning) verbunden mit Telematik und Sensorik (BVD)

### 8.7.1 Ausgangslage

Der vorliegende Bericht befasst sich im Rahmen der GAP-Massnahmen 2021-2025 des BVD mit folgendem Thema: 'Einsatz und Nutzenwirkung der Digitalisierung im Tiefbauamt mit ERP (Enterprise Resource Planning) verbunden mit Telematik und Sensorik'.

Die vorliegende Analyse umfasst zwei Themenbereiche:

Zum einen erfolgte in den vergangenen Jahren eine rasante Entwicklung in den Bereichen Fernüberwachung und Fernwartung. Zahlreiche Infrastrukturen sowie auch Fahrzeuge und Geräte sind heute mittels App's und Webapplikationen überwachbar. Jeder Anbieter bietet individuelle Möglichkeiten und Schwerpunkte mit eigenen Plattformen, welche teilweise kostenlos – aber oft auch gegen Entgelt genutzt werden können. Diese Fülle von Daten und Informationen kann für eine vorausschauende Instandhaltung unter dem Fachbegriff 'predictive maintenance' im Sinne einer Optimierung der Sicherheit sowie der Betriebskosten genutzt werden.

Zum anderen nutzt der Geschäftsbereich Betrieb des Tiefbauamtes derzeit zwei verschiedene ERP-Systeme für die Beschaffung, Materialbewirtschaftung, Instandhaltung und Leistungsverrechnung der Infrastrukturen und Fahrzeuge. An den Systemgrenzen finden zahlreiche Medienbrüche sowie eine nur unzureichende Abstimmung der Prozesse und Datenstrukturen statt.

Die vorliegende Aufgabenüberprüfung befasst sich am Beispiel des Leitsystems im Bereich Abwasser und der Fahrzeugtelematik exemplarisch damit, wie die optimale digitale Abwicklung und Unterstützung der Instandhaltungsprozesse die Wirtschaftlichkeit des Prozesses der Instandhaltung steigern kann.

### **8.7.2 Vorgehen**

Nach einer vertieften Ist-Analyse der bestehenden Systeme sowie der Teilnahme an Schulungen und dem Studium von Fachliteratur wurden zur Vertiefung des Themas Interviews mit den ausführenden Stellen der Abteilung geführt. Die Prozesse wurden in sinnvolle Prozessschritte gegliedert und nach möglichen Optimierungen gesucht.

Es wurden zwei Möglichkeiten für die Digitalisierungsstrategie des Geschäftsbereichs erarbeitet, nämlich die Szenarien 'Status Quo' und 'Integration', welche wie folgt definiert wurden:

- 'Status Quo': Im Rahmen der bestehenden, heterogenen Systemlandschaft werden Optimierungen realisiert und die übergeordneten Anforderungen umgesetzt. Die Sensorik- und Telematiksysteme werden weiterhin als Insellösungen betrieben und die Instandhaltung überwiegend über personalisiertes Wissen und Erfahrungswerte gesteuert.
- 'Integration': Die bestehende Systemlandschaft wird homogenisiert. Sensorik und Telematik werden mit sinnvollen Schnittstellen angebundnen. Als ERP-System wird einheitlich SAP S4/HANA, welches im Kanton standardmässig eingesetzt wird, betrieben. Das bestehende ERP-Vorsystem wird abgelöst.

Für beide Szenarien wurden die Projektkosten aufgrund interner und externer Analysen sowie die künftigen Auswirkungen auf die laufenden Kosten untersucht und verglichen.

### **8.7.3 Analyse**

#### **8.7.3.1 Staatliche Notwendigkeit**

Das Betreiben und die Instandhaltung der öffentlichen Infrastrukturen gehört zu den staatlichen Aufgaben, welche die Beziehungen innerhalb des Aufgabenträgers und der Gesellschaftsmitglieder untereinander ordnen (innere Sicherheit und Ordnung). Im Speziellen gehört die Siedlungsentwässerung zu den systemrelevanten Aufgaben, welche einerseits qualitativ den Gesundheits- und Gewässerschutz (Siedlungshygiene) gewährleistet und andererseits quantitativ dem Schutz sowohl privater als auch öffentlicher Vermögenswerte dient.

#### **8.7.3.2 Wirksamkeit**

Bezüglich der Wirksamkeit stellt sich unter anderem die Frage, ob der Leistungsumfang der Aufgabenerfüllung angemessen ist und ob dieselbe Wirkung mit geringerem Leistungsumfang resp. Qualität erfüllt werden kann. Dabei wurde Folgendes festgestellt:

### **Gezielte Anpassung an Klimaveränderungen**

Die systematische Analyse und Auswertung von Wetterereignissen wie beispielsweise Starkregen während den Sommermonaten erlaubt gezielte Massnahmen zur Ertüchtigung und Bewirtschaftung des Gesamtsystems der Siedlungsentwässerung. Die Daten aus dem dafür notwendige Prozessleitsystem können noch systematischer ausgewertet werden. Mittels Langzeitkurven und Statistiken ergeben sich wertvolle Erkenntnisse über die Wirkung von Entsiegelungsmassnahmen (Schwammstadt) sowie Hinweise für die Ertüchtigung des Systems, seine Weiterentwicklung und Bewirtschaftung (z.B. Definition angepasster Reinigungszyklen, Optimierung des Ersatzzeitpunkts technischer Anlagen, Optimierung des Energieverbrauchs etc.).

#### **8.7.3.3 Effizienz der Erbringung**

Bei der Effizienz der Erbringung wird unter anderem untersucht, ob die gewünschte Aufgabenerfüllung oder Leistung mit anderen Mitteln oder von anderen Leistungserbringern besser oder günstiger erreicht werden kann.

- Die Fernwartung und Dokumentation der Inspektionen weist Optimierungspotenziale im Bereich Transparenz und Steuerbarkeit der Aufgaben auf.
- Mittels vorausschauender Instandhaltung könnten mehr unplanbare Ausfälle verhindert werden.
- Integrierte Beschaffungsprozesse würden Vereinfachungen und höheren Automatisierungsgrad des Bestellwesens ermöglichen. Die geforderte Zentralisierung des Rechnungswesens (Schwerpunkt der GAP 2017 – 2021) ist mit zwei verschiedenen ERP-Systemen noch nicht vollständig realisiert.
- Eine systemunterstützte, abteilungsübergreifende Einsatzplanung der Mitarbeitenden fehlt.
- Das Wissensmanagement erfolgt teilweise noch durch personifiziertes Wissen, das nur mit viel Aufwand an den Nachfolger übergeben werden kann.
- Die operative Ausführung der handwerklichen Aufträge erfolgt derzeit weitestgehend ohne Systemunterstützung.
- Die Verrechnung von Leistungen ist geprägt durch die Schnittstelle zwischen den beiden ERP-Systemen. Mobile Geräte werden noch wenig zur Leistungserfassung genutzt.
- Durch ein integriertes gesamtkantonales ERP-System können die Qualität der Rechnungsabschlüsse und Hochrechnungen sowie das Controlling verbessert werden.
- Infolge der Arbeit mit dem Vorsystem sind redundante Daten zu pflegen.

#### **8.7.3.4 Benchmarking**

Sämtliche befragten Kantone (ZH, BE, BL) und Gemeinden (Stadt Luzern, Stadt Zürich) arbeiten im Bereich der Instandhaltung und Materialbewirtschaftung mit einem einzigen ERP-System und bilden die Geschäftsfälle der Materialwirtschaft und der Instandhaltung ohne Vorsystem ab.

#### **8.7.4 Ergebnisse**

Die untersuchten Geschäftsprozesse sollen in Zukunft möglichst vollständig digitalisiert und medienbruchfrei abgewickelt werden. Zudem soll das mobile Arbeiten im Stadtgebiet digital unterstützt werden. Die vorhandenen Daten aus Sensorik/Prozessleitsystem und Fahrzeugtelematik sollen systematisch angebunden und genutzt werden. Dies hat vor allem auf die Effizienz der Leistungserbringung und auf die Sicherheit der betriebenen Anlagen (Gewässerschutz, Schutz öffentlicher und privater Infrastruktur) positive Auswirkungen. Mehrere Arbeitsschritte, wie bspw. die doppelte Erfassung von Kreditorenrechnungen, der doppelte Visumsprozess für Ausgaben sowie die doppelte Datenpflege fallen damit in Zukunft weg:



Kurzbeschreibung der Massnahmen	Nutzen	Mögliche Einsparung	Mögliche Einsparung	Nutzen Verwaltungs-extern
		HC	CHF	CHF
<b>Gezielte Anpassungen an Klimaveränderung</b> Systematische Auswertung Prozessleitsystem	Schutz der Vermögenswerte und Infrastrukturen, verbesserte Entscheidungsfindung Dimensionierung und Anlagenwahl			210'000
<b>Fernwartung / Dokumentation der Inspektion</b> Einführung Gesamtsystem über alle Infrastruktur	Verbesserung der Transparenz und der Steuerbarkeit der Aufgaben	0.3		
<b>Vorausschauende Instandhaltung</b> durch Anbindung der Fahrzeugtelematik sowie Sensorik der Anlagen	Weniger ungeplante Ausfälle, höhere Verfügbarkeit der Fahrzeuge, Reduktion der Reservefahrzeuge		90'000	
<b>Integrierte Beschaffungsprozesse</b> Anbindung von Webshops der A-Lieferanten, Automatisierung Bestellprozesse, zentraler Rechnungseingang, integrierte Kreditoren-Bewirtschaftung in einem ERP-System, Webshop für das Zentrallager	Höherer Automatisierungsgrad, weniger manueller Pflegeaufwand, Reduktion der Fehleranfälligkeit, Wegfall doppelter Bewilligungsprozess von Ausgaben und zahlreicher Medienbrüche	1.0		
<b>Einsatzplanung Mitarbeitende</b> systemunterstützte, übersichtliche Einsatz- und Ressourcenplanung über alle Mitarbeitenden.	Synergiepotenzial durch abteilungsübergreifende Einsatzoptimierung	0.2		

Tabelle 1: Einspar- und Nutzenpotenziale

Kurzbeschreibung der Massnahmen	Nutzen	Mögliche Einsparung	Mögliche Einsparung	Nutzen Verwaltungs-extern
		HC	CHF	CHF
<b>Wissensmanagement</b> Abbildung von Verträgen, technischen Informationen bei den Anlagen und Verfügbarmachen bei der mobilen Arbeit	Reduktion Einarbeitungsphasen, Effizienzgewinn bei der Ersatzteildefinition und Vertragsnutzung	0.1	10'000	
<b>Ausführung</b> Systemunterstützung der Anlagenhistorie, Lieferantendaten, Dokumentation der Fehlersuche	Effizienzgewinn bei der Behebung von Fehlern, Auswertbarkeit der Schwächen von Anlagen, optimierte Ersatzbeschaffungen	0.3	20'000	
<b>Rapportieren, Verrechnen und Steuern</b> Durchgängigkeit von der Leistungserfassung über die Fakturierung bis zum Zahlungseingang Einführung durchgängig automatisierte Leistungserfassung, Einführung E-Faktura	Wegfall der Schnittstelle, Bessere Auswertbarkeit der Wirtschaftlichkeit von Leistungen	1.0		
<b>Controlling und Rechnungsabschluss</b> Erstellen durchgängiger Auswertungen	Verbesserung der Qualität der Rechnungsabschlüsse und Hochrechnungen, bessere zentrale Steuerbarkeit und Controllingtätigkeit, Wegfall von Medienbrüchen und Unstimmigkeiten an Systemgrenzen	0.1	10'000	
<b>Redundante Daten</b> Aufhebung von Insellösungen, Stammdatenpflege in einem System, eindeutige Merkmale	Wegfall der redundanten Datenpflege	0.5		
<b>Total</b>		<b>3.5</b>	<b>130'000</b>	<b>210'000</b>

Tabelle 1: Einspar- und Nutzenpotenziale (Fortsetzung)

Mit der durchgängigen und vollständigen Digitalisierung der Prozesse können Einsparungen im Umfang von 3.5 Headcount realisiert werden. Die eingesparte Arbeitszeit soll zur Bewältigung zusätzlicher, anstehender Aufgaben eingesetzt werden, die bisher aufgrund des Ressourcenmangels aufgeschoben oder nur unzureichend erledigt wurden.

Zudem können durch die erhöhte Verfügbarkeit der Anlagen und Fahrzeuge und die damit verbundene Reduktion der Flotte, durch optimierte Ersatzbeschaffungen sowie verkürzte Einarbeitungsphasen jährlich eine Summe von 130'000 Franken eingespart werden.

Die Anbindung und Auswertung der Daten der Infrastrukturen erlaubt zudem deutlich verbesserte Entscheidungen. Zum Beispiel können Anlagen in ihrer Dimensionierung bedarfsgerechter an die sich ändernden Verhältnisse (Klimawandel) angepasst werden. Entscheidungen über Instandhal-

tungsmassnahmen erfolgen in höherer Qualität und in verbesserter Koordination mit der Erhaltungsplanung. Der quantifizierte Nutzen für Dritte wurde mit 210'000 Franken jährlich bewusst konservativ eingesetzt.

Demgegenüber sind die Einsparmöglichkeiten beim Szenario 'Status Quo' zwar ebenfalls vorhanden – sie sind jedoch mit 0.8 Headcount relativ bescheiden und im Verhältnis zu den erforderlichen Investitionen dieses Szenarios ist die Variante nicht wirtschaftlich. Sie wurde deshalb in der Analyse betrachtet, aber im vorliegenden Bericht nicht mehr näher erörtert.

### **8.7.5 Massnahmen**

Aufgrund der Langfristigkeit des Vorhabens wurde für die Schätzung der Kosten und Einsparungen die dynamische Kapitalwertmethode verwendet. Ein Headcount wurde mit wiederkehrenden jährlichen Kosten von 130'000 Franken berechnet. Die Nutzungsdauer der Investition ist mit 15 Jahren ab 2027 realistisch eingesetzt.

Für die insgesamt zu erwartenden Ausgaben und Einsparungen aus dem Massnahmenpaket resultiert ein positiver Barwert von 1.4 Mio. Franken. Nach erfolgreicher Durchführung des Projekts betragen die verbleibenden Betriebskosten, voraussichtlich ab 2027 jährlich 311'000 Franken, dem stehen Einsparungen von 585'000 Franken gegenüber. Netto resultieren somit verwaltungsintern Einsparungen im Umfang von jährlich 274'000 Franken. Hinzu kommt der quantifizierte externe Nutzen von mindestens 210'000 Franken jährlich.

Die Umsetzung der Massnahmen soll im Rahmen des zu startenden Projekts ERP-I zeitnah initialisiert werden. Da das Vorhaben einen Anteil an 'neuen' Ausgaben enthält wird es dem Grossen Rat zur Beschlussfassung vorgelegt. Die hier aufgezeigten Einsparungen sind vorbehältlich der vollständigen und erfolgreichen Realisierung der Massnahmen ab 2027 möglich.

## **8.8 Überprüfung der Organisation und Abwicklung ausserschulischer Nutzung von Schulräumen und schulischen Sportanlagen (ED)**

### **8.8.1 Ausgangslage**

Unter Vereinsdienst wird der Einsatz von Schulhauswartinnen und Schulhauswarten und weiteren Personen (im Stundenlohn, die vom Sportamt angestellt werden) für die Bereitstellung der Schulräumlichkeiten ausserhalb der normalen Schulbetriebszeiten (Montag bis Freitag, 7.00-18.00 Uhr), an den Wochenenden (Samstag und Sonntag) sowie in vermehrter Masse auch in den Schulferien verstanden. Für die Vermietung der Schulräumlichkeiten ausserhalb der Schulzeiten ist heute das Sportamt zuständig. Es setzt dafür unter anderem Schulhauswarte ein und entschädigt diese mit einer separaten Zulage. Das Leisten des Vereinsdiensts geschieht freiwillig. Gemäss § 12 Zulagenverordnung haben Mitarbeitende, die Hauswartfunktionen innehaben, für die ausserhalb des ordentlichen Schulbetriebs geleistete Arbeit (v.a. Schliessdienst, Kontrollgänge und Reinigung), die durch die Benutzung der Anlagen von Vereinen oder sonstigen Dritten entsteht (Einzel- und Semesterbelegungen), Anspruch auf eine sogenannte Vereinszulage.

In der Praxis werden Hauswarte im Rahmen des Vereinsdiensts zu einer Vielzahl von Arbeiten ausserhalb der ordentlichen Arbeitszeit aufgeboten. Dies ist mit einem sehr hohen Stundenaufwand von teilweise weit über 170 Stunden pro Jahr verbunden. Dadurch werden die geltenden Vorgaben des Gesundheitsschutzes betreffend die Leistung von Überstunden nicht eingehalten: Für Überstunden ist grundsätzlich eine Maximaldauer von 170 Stunden pro Kalenderjahr vorgesehen (§ 41 Arbeitszeitverordnung, AZV). Diese hohe Zahl lässt sich nur damit begründen, dass es sich dabei um unvorhersehbare, unaufschiebbare Arbeiten handeln muss (§ 42 AZV). Bei der Vereinsdiensttätigkeit handelt es sich demgegenüber um vorhersehbare, also planbare Arbeitsleistungen. Dementsprechend dürfte es aus Gründen des Gesundheitsschutzes nicht zu Zusatzleistungen

von 170 und mehr Stunden kommen. Zumindest dürfen diese Arbeiten für die betroffenen Personen nicht zu einer Zusatzbelastung von mehr als 170 Stunden pro Jahr führen.

### **8.8.2 Vorgehen**

Im Rahmen der GAP sollen die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche verbessert, die Zuständigkeiten und Abläufe neu festgelegt und die Anstellungsbedingungen der Vereinsdienstleistenden geklärt werden. Ebenso soll der RRB, Nr. 19/07/7 vom 19. Februar 2019 (P190132) betreffend die Reduktion des Stundenlimits für das Erbringen von freiwilligem Vereinsdienst durch die Schulhauswarte termingerecht umgesetzt werden.

### **8.8.3 Analyse**

Im 2. Halbjahr 2022 wurde ein Pilotprojekt lanciert, um die neue Konzeption des Vereinsdienstes zu prüfen. Dabei ging es um die Sicherung der schulexternen Nutzungen in den Schulanlagen (Vereine, Freiwilliger Schulsport, Privatschulen, Unisport, Fasnachtscliquen etc.) unter der Woche wie auch an Wochenenden, die Sicherung der schulinternen Nutzungen ausserhalb der Schulzeit, die Umsetzung der Höchstgrenze an Einsatzzeit bei den Schulhauswarten/Schulhauswartinnen (170 Stunden pro Jahr) bis spätestens Beginn Schuljahr 2023/2024, die Klärung der Aufgabenteilung/Zuständigkeit und Koordination zwischen Schulhauswarten/Schulhauswartinnen und Vereinshauswarten/Vereinshauswartinnen, die Klärung der Verantwortlichkeit bezogen auf die Koordinationsaufgaben, die kosteneffiziente Lösung mit klaren Verantwortlichkeiten und Prozessen und die Klärung der Anstellungsverhältnisse und Abrechnungssystematik bei den dienstleistenden Personen.

### **8.8.4 Ergebnisse**

Nach einem positiven Pilotprojekt an zwei Standorten, wurde am 6. Dezember 2022 die Gruppe der Hauswarte über die neue Regelung informiert. Diese beinhaltet die Aufteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf Schulhauswartinnen/Schulhauswarte, Koordinatorinnen/Koordinatoren, Vereinshauswartinnen/Vereinshauswarte. Ebenfalls wurden die Standorte in sogenannten Cluster-Standorte zusammengefasst, um eine logistisch sinnvolle Zusammenlegung verschiedener Standorte unter eine harmonisierte Koordination zu ermöglichen. In Folge dessen werden / wurden nun neue Stellenbeschreibungen ausgearbeitet und die entsprechenden Positionen besetzt. Nun erfolgt die Umsetzung des neuen Konzeptes unter der Federführung des Sportamtes. Die erste Phase dauert bis Juli 2023, ab August 2023 startet die zweite Phase. Per Ende Jahr 2023 ist ein Erfahrungsbericht möglich.

### **8.8.5 Massnahmen**

- Partnerschaftliche Neukonzeption des Vereinsdienstes zwischen dem Sportamt und Raum + Anlagen
- Überprüfung der Neukonzeption im Rahmen einer Pilotphase mit zwei Anlagengruppen
- Klärung der Verantwortlichkeiten bez. der zeitlichen Anlagenbereitstellung
- Schulhauswartungen: Direkte Information und Ermöglichung einer Teilnahme am Vereinsdienst im Rahmen der vorgegebenen Rahmenbedingungen (170 Stunden p.a.)
- Klärung der Anstellungsbedingungen für die Vereinshauswartinnen / Vereinshauswarte beim Sportamt – neu in einer Festanstellung
- Zur Umsetzung der Festanstellungen wurde dem Bereich Jugend, Familie und Sport für das Budgetjahr 2023 zwölf Stellen (Head Count) zugesprochen.

Der Aufwand des Vereinsdienstes nimmt seit Jahren kontinuierlich zu. Die Nachfrage und der Bedarf der vielen basel-städtischen Vereine nach Räumlichkeiten für Sport und Kultur ist deutlich angestiegen. Das bestehende Infrastrukturangebot wird intensiver genutzt und mit jeder neuen Schulanlage weiter ausgebaut. Diese Zunahmen in Belegung und Angebot führten dazu, dass das Budget des Vereinsdienstes jährlich überschritten wurde und intern kompensiert werden musste (u.a. Abstriche bei anderen Projekten/Angeboten):

	<b>Budget</b>	<b>Rechnung</b>
2019	800'000 Franken	903'853 Franken
2022	800'000 Franken	1'180'993 Franken

Während der Corona-Pandemie haben sich die Aufwände des Vereinsdiensts aufgrund der Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus deutlich reduziert. Entsprechend sind auch die Kennzahlen der Jahre 2020 und 2021 nicht aussagekräftig.

Für das Jahr 2023 wurde eine Erhöhung des Head Counts um zwölf Stellen und eine Budgeterhöhung um 150'000 Franken im zweiten Halbjahr bewilligt. Ab 2024 werden weitere 150'000 Franken für den Vereinsdienst im zweiten Halbjahr anfallen.

Tabelle 9: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Partnerschaftliche Neukonzeption des Vereinsdiensts zwischen dem Sportamt und Raum + Anlagen	0	0	0	0
Überprüfung der Neukonzeption im Rahmen einer Pilotphase mit zwei Anlagengruppen	0	0	0	0
Klärung der Verantwortlichkeiten bez. der zeitlichen Anlagenbereitstellung	0	0	0	0
Schulhauswartungen: Direkte Information und Ermöglichung einer Teilnahme am Vereinsdienst im Rahmen der vorgegebenen Rahmenbedingungen (170 Stunden p.a.)	0	0	0	0
Klärung der Anstellungsbedingungen für die Vereinshauswartinnen / Vereinshauswärtern beim Sportamt – neu in einer Festanstellung	0	0	0	0
Beginn der Umsetzung ab Frühling 2023	150	300	300	300
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Partnerschaftliche Neukonzeption des Vereinsdiensts zwischen dem Sportamt und Raum + Anlagen	0	0	0	0
Überprüfung der Neukonzeption im Rahmen einer Pilotphase mit zwei Anlagengruppen	0	0	0	0
Klärung der Verantwortlichkeiten bez. der zeitlichen Anlagenbereitstellung	0	0	0	0
Schulhauswartungen: Direkte Information und Ermöglichung einer Teilnahme am Vereinsdienst im Rahmen der vorgegebenen Rahmenbedingungen (170 Stunden p.a.)	0	0	0	0
Klärung der Anstellungsbedingungen für die Vereinshauswartinnen / Vereinshauswärtern beim Sportamt – neu in einer Festanstellung	0	0	0	0
Beginn der Umsetzung ab Frühling 2023	12	12	12	12

## 8.9 Überprüfung der Governance und der Schnittstellen des Pädagogischen Zentrums (ED)

### 8.9.1 Ausgangslage

Das Pädagogische Zentrum PZ.BS ist eine Abteilung des Bereichs Hochschulen. Es umfasst die Leistungsbereiche Weiterbildung, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Beratungsstelle, Bibliothek und Services (inkl. Fachzentrum Gestalten).

Im Rahmen der GAP 2021-2025 wurden und werden Fragen der Governance und der Positionierung des PZ.BS im ED sowie dessen Schnittstellen überprüft. Die Qualität der vom PZ.BS erbrachten Leistungen gilt allgemein als hoch und bildet keinen Überprüfungsanlass.

### 8.9.2 Vorgehen

Das Projekt wurde Anfang 2022 initiiert und in eine Analyse- und in eine Umsetzungsphase unterteilt. Die Analysephase wurde Ende Juni 2022 abgeschlossen. Die Umsetzungsphase dauert bis zum Jahr 2025. Die Federführung obliegt der Leitung Hochschulen des Erziehungsdepartements. Die Bereiche Volksschulen, Mittelschulen und Berufsbildung sowie Zentrale Dienste waren und sind themenspezifisch mitbeteiligt.

### 8.9.3 Analyse

Zu den in Frage stehenden Themenfeldern «Governance» und «Schnittstellen» wurde eine Stärken-/Schwächen-Analyse vorgenommen sowie daraus abgeleitet Handlungsempfehlungen umrissen.

Als Stärken des PZ.BS hervorgehoben wurden

- seine *Basisnähe*: Das PZ.BS agiert nahe bei seinen Anspruchsgruppen und der Praxis und verfügt über eine ausgeprägte Dienstleistungshaltung und Agilität;
- die *Marke PZ.BS*: Die Angebote kommen aus einer Hand und sind klar verortbar;
- die *Rolle als «critical friend»* bzw. «Seismograph»: Das PZ.BS ist eine wichtige Stimme bei der Reflexion von schul- und bildungsrelevanten Themen.

Als Schwächen bzw. Risiken festgehalten wurden:

- Ad Governance: Es besteht eine zu wenig klare Trennung zwischen Auftraggeber (Leitung Bereich Hochschulen), Besteller (Leitungen Bereiche Volksschulen und Mittelschulen und Berufsbildung) und Anspruchsgruppen (Schulen, Lehrpersonen). Entsprechend unscharf sind deren Rolle im Auftrags- und Bestellungsprozess.
- Ad Schnittstellen: Es besteht eine Vielzahl zu klärender Schnittstellen auf operativer Ebene.

Die Analysephase wurde mit folgenden Handlungsempfehlungen abgeschlossen:

1. Zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags soll das PZ.BS als Dienstleistungszentrum im Kanton Basel-Stadt aufrechterhalten werden. Der Kernauftrag ist zu schärfen.
2. Das PZ.BS bleibt dem Bereich Hochschulen unterstellt. Es wird zukünftig auf der Grundlage eines Leistungsauftrages des Bereichs Hochschulen geführt.
3. Die ED-internen und -externen Schnittstellen sind auf der Grundlage von separaten Aufträgen zu klären.

### 8.9.4 Ergebnisse

Seit Anfang 2023 wird das PZ.BS auf der Grundlage eines Leistungsauftrages des Bereichs Hochschulen geführt. Der Leistungsauftrag definiert auf der Grundlage von § 147 des Schulgesetzes den Auftrag an das PZ.BS und den daraus abgeleiteten Leistungskatalog. Zudem integriert der Leistungsauftrag auftragsrelevante Handlungsempfehlungen aus dem Überprüfungsprojekt und positioniert diese als Entwicklungsaufgaben des PZ.BS in den Jahren 2023-2025.

Der Leistungsauftrag gilt – unter dem Vorbehalt der jährlichen Budgetbewilligung – für eine mehrjährige Periode (drei bis vier Jahre). Die Definition des Leistungsauftrages und die Aufsicht über die erbrachten Leistungen erfolgen durch ein Steuergremium (Leitungen Bereiche Hochschulen, Volksschulen sowie Mittelschulen und Berufsbildung). Die Governance des PZ.BS konnte somit geklärt werden, die Handlungsempfehlung 2 ist umgesetzt.

Die im Leistungsauftrag festgehaltenen Entwicklungsaufgaben sind:

- Fachzentrum Gestalten FZG: Überprüfung von Bedarf und Aufgaben unter Einbezug der Materialzentrale der Zentralen Dienste des Erziehungsdepartements.
- Weiterbildung, professions- und organisationsbezogene Dienstleistungen: Überprüfung der Schnittstelle zur Fachstelle Pädagogik des Bereichs Volksschulen.
- Bibliothek – Mediathek: Darlegung der Zusammenarbeit mit den Schulbibliotheken und der Bibliothek an der Pädagogischen Hochschule der PH FHNW am Standort Muttenz sowie Überprüfung der bestehenden Abgeltung seitens des Kantons Basel-Landschaft.
- Weiterbildung, professions- und organisationsbezogene Dienstleistungen: Überprüfung der Ausrichtung und des Umfanges von verwaltungsinterner, unterrichts- und fachbezogener Expertise.

### **8.9.5 Massnahmen**

Das Pädagogische Zentrum wird neu mit einem Leistungsauftrag geführt. Im Leistungsauftrag enthalten sind Entwicklungsaufgaben insbesondere zur Überprüfung diverser Schnittstellen.

Beim GAP-Projekt PZ.BS handelt es sich um ein Governance-Projekt (adäquate Steuerung des PZ.BS und adäquate Schnittstellenbewirtschaftung). Allfällige finanzielle Auswirkungen aus den oben aufgeführten Entwicklungsaufgaben können zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht definiert werden. Mehrausgaben sind nicht zu erwarten.

## **8.10 Sicherung der Rahmenbedingungen für einen guten Kindes- und Erwachsenenschutz (ED)**

### **8.10.1 Ausgangslage**

Vorbemerkung: Diese Berichterstattung betrifft ein gemeinsames Projekt des Departements für Wirtschaft, Soziales und Umwelt (WSU) und des Erziehungsdepartements (ED) und wurde von den beiden Departementen gemeinsam erstellt. Der vorliegende Bericht fokussiert bei den Massnahmen auf den Kinderschutz.

Der Kinder- und Erwachsenenschutz KES im Kanton Basel-Stadt wird von drei Dienststellen in zwei Departementen, konkret dem Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt (WSU) und dem Erziehungsdepartement (ED), gewährleistet. Die Aufgaben des KES werden von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde KESB (WSU), vom Amt für Beistandschaften und Erwachsenenschutz ABES (WSU) und vom Kinder- und Jugenddienst KJD (ED) wahrgenommen.

Die Departemente beschlossen im 2022, die Qualität und Organisation des KES im Kanton Basel-Stadt u.a. vor dem Hintergrund einer stark zunehmenden Falllast, inhaltlich anspruchsvolleren Mandaten wie auch der neusten Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES zur Organisation von Berufsbeistandschaften gemeinsam zu klären.

### **8.10.2 Vorgehen**

Zur Analyse der Situation betreffend Qualität und Organisation des KES gaben die beiden Departemente eine externe Studie in Auftrag. Im Sommer 2022 wurde die Firma Ecoplan beauftragt, für die drei Dienststellen Qualitätszielbilder zu erarbeiten und die Rahmenbedingungen für einen qualitativ guten Kindes- und Erwachsenenschutz zu identifizieren. Zudem sollten mögliche Optimierungen der Organisation, die Zusammenarbeit und potentielle Aufgabenreduktionen analysiert werden. Basierend auf dem Qualitätszielbild und unter Berücksichtigung möglicher Optimierungen sollte der Ressourcenbedarf der drei Dienststellen geschätzt werden.

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, wurden durch die beauftragte Firma verschiedene qualitative und quantitative Methoden eingesetzt. Einerseits wurde eine Dokumenten- und Datenanalyse durchgeführt, andererseits wurden Gespräche mit Mitarbeitenden sowie mit den Leitungen der

Dienststellen geführt. Die Dienststellen ABES und KJD erarbeiteten zudem in mehreren Workshops Grundlagen bzw. Qualitätsstufen. Ergänzend wurde von der Firma Ecoplan ein Städtevergleich für gewisse Kennzahlen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden mit der Projektleitung und den Dienststellen gespiegelt.

Der Schlussbericht «Kindes- und Erwachsenenschutz in Basel-Stadt: Qualitätsstandards, Optimierung, Ressourcen» wurde den beiden Departementen im März 2023 vorgelegt.

### **8.10.3 Analyse und Ergebnisse**

Die Erarbeitung der Qualitätszielbilder zeigt, dass sowohl beim ABES als auch beim KJD der Kontakt und Einbezug der betroffenen Personen und die Selbstbestimmung dieser als wichtige Qualitätsziele erachtet werden. Auch das standardisierte und konzeptbasierte Handeln sowie die zeitnahe Bearbeitung und Reaktionsfähigkeit und Erreichbarkeit werden als wichtige Qualitätsaspekte im Qualitätszielbild berücksichtigt. Die Analyse der Qualitätsaspekte in der KESB zeigt, dass ein gutes Triagieren bei den Gefährdungsmeldungen für die weiteren Tätigkeiten in den drei Dienststellen zentral ist.

Die Analyse der aktuellen Qualität zeigt, dass in Bezug auf die organisatorischen Rahmenbedingungen viele Empfehlungen der KOKES erfüllt sind. In Bezug auf die Ressourcenausstattung liegen ABES und KJD aber deutlich tiefer als die KOKES-Empfehlungen. Bezüglich der Qualität der Leistungen der Dienststellen konnten, verglichen mit den erarbeiteten Qualitätszielbildern, Qualitätslücken festgestellt werden. Insbesondere können sowohl KJD als auch ABES die betroffenen Personen nicht im erforderlichen Ausmass einbeziehen. Im ABES fehlt z.B. die systematische Erstellung eines Handlungsplans, anhand dessen Perspektiven für die Klientinnen und Klienten erarbeitet und die Selbständigkeit gefördert werden können. Dies wäre vor allem bei jungen Erwachsenen von grosser Bedeutung. Der Anstieg der Fallzahlen der letzten Jahre wird für alle drei Dienststellen als immer grössere Herausforderung für die Qualität der Arbeit erachtet.

In den letzten Jahren wurden von allen drei Dienststellen bereits Optimierungen von Organisation und Prozessen durchgeführt. Besonders in der KESB wurden diverse Änderungen umgesetzt. Verschiedene weitere Optimierungsmöglichkeiten konnten aber identifiziert werden. Bei allen drei Dienststellen birgt die weitere Standardisierung der Arbeitsweisen noch Optimierungspotenzial. Ebenso ist die Weiterführung der Digitalisierung und die digitale Vernetzung mit den Partnerinnen und Partnern wie z.B. den Sozialdiensten, ein übergreifendes Thema. Dienststellenspezifisch lässt sich beim ABES zudem Optimierungspotenzial bei den Anreizen zur Abgabe von einfachen Fällen an private Mandatstragende feststellen. Beim KJD hingegen wird Potenzial in der Abgrenzung zu anderen Diensten gesehen.

Basierend auf den Erkenntnissen zu Qualität und Optimierungspotenzial wurde der Ressourcenbedarf für die drei Dienststellen geschätzt. Da der Ressourcenbedarf und die mögliche Qualität stark voneinander abhängen, wurden verschiedene Qualitätsstufen definiert und der Ressourcenbedarf für die verschiedenen Qualitätsstufen berechnet. Dabei entspricht die Qualitätsstufe 1 in allen Punkten dem von der Dienststelle erarbeiteten Qualitätszielbild. Die Qualitätsstufe 2 ist ein Zwischenschritt auf dem Weg dahin. Qualitätsstufe 3 umfasst bereits einen grossen Teil dieser Qualitätsverbesserungen von Stufe 1 und 2, da diese von den Dienststellen als dringend notwendig beurteilt wurden.

Die Abbildung zeigt einerseits den Ressourcenbedarf für die unterschiedlichen Qualitätsstufen und andererseits den daraus resultierenden Gap zum aktuellen Ressourcenstand in den drei Dienststellen.

Die Analyse der Fallbelastung der drei Dienststellen zeigt, dass bei allen drei Dienststellen die Fallzahlen zugenommen haben. Ein Städtevergleich zeigt für das ABES und den KJD, dass die Belastung höher ist als in anderen vergleichbaren Städten.



	Aktueller Stand	Qualitätsstufe 3	Qualitätsstufe 2	Qualitätsstufe 1
<b>Ressourcenbedarf</b>				
KJD	48.2	58.9	62.0	65.1
ABES	61.5	78.2	83.9	86.7
KESB	39	44.8	44.8	44.8
<b>Total VZÄ</b>	<b>148.7</b>	<b>181.9</b>	<b>190.7</b>	<b>196.6</b>
<b>GAP</b>				
KJD		12.1	15.2	18.4
ABES		16.7	22.4	25.2
KESB		5.8	5.8	5.8
<b>GAP Total</b>		<b>34.6</b>	<b>43.4</b>	<b>49.4</b>
<b>GAP nach bereits gesprochenen VZÄ</b>				
KJD		10.1	13.2	16.4
ABES		12.7	18.4	21.2
KESB		5.8	5.8	5.8
<b>GAP nach bereits gesprochenen - Total</b>		<b>28.6</b>	<b>37.4</b>	<b>43.4</b>

### 8.10.4 Massnahmen

Der Kindes- und Erwachsenenschutz soll gestärkt werden und die Ressourcen in den betroffenen Dienststellen des WSU und ED erhöht werden.

Beim Kindes- und Jugenddienst (KJD) im ED ergibt sich ein Stellenbedarf von 12.1 Stellen, verteilt auf die verschiedenen Funktionen (Sozialarbeit, Administration, Führung). Der Ausbau auf die tiefste Qualitätsstufe soll etappiert über zwei Jahre erfolgen und inhaltlich als erstes auf die Einführung des mit der FHNW entwickelten standardisierten Abklärungsverfahrens fokussieren. Bei 10.1 HC handelt es sich um neue Stellen, bei 2 Stellen um die Umwandlung von bisher befristeten Stellen.

Tabelle 10: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Massnahme 1: Stärkung KJD	+1'177'000	+2'026'000	+2'026'000	+2'026'000
<b>Total</b>	<b>+1'177'000</b>	<b>+2'026'000</b>	<b>+ 2'026'000</b>	<b>+2'026'000</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Massnahme 1	+5.1 +2 (Umwandlung)	+12.1	+12.1	+12.1
<b>Total</b>	<b>+5.1 +2 (Umwandlung)</b>	<b>+12.1</b>	<b>+12.1</b>	<b>+12.1</b>

## **8.11 Quellensteuer: KMU entlasten (FD)**

### **8.11.1 Ausgangslage**

Rund 4'000 KMU verwenden keine Software für ihre Lohnbuchhaltung. Diese KMU müssen die Abrechnung der Quellensteuer mit einem Formular in Papierform oder per E-Mail vornehmen. Die Verarbeitung von solchen Abrechnungen ist sowohl für die betroffenen Unternehmen als auch für die Steuerverwaltung aufwändig.

### **8.11.2 Vorgehen**

Die Steuerverwaltung hat den Bedarf bei den KMU ohne Lohnbuchhaltungssoftware für eine elektronische Abrechnung der Quellensteuer erhoben und die Beschaffung und die Einführung einer geeigneten digitalen Lösung evaluiert.

### **8.11.3 Analyse**

Die Rückmeldungen von den betroffenen KMU zeigen, dass ein Bedürfnis für eine elektronische Abrechnung der Quellensteuer besteht. Auch seitens Steuerverwaltung führt eine geeignete digitale Lösung zu einer Reduktion des Aufwands. Die Quellensteuerabrechnungen, welche per Mail oder in Papierform der Steuerverwaltung zugestellt werden, können nicht medienbruchfrei verarbeitet werden und führen zu Mehraufwand bei den KMU und bei der Steuerverwaltung im Gegensatz zu Quellensteuerabrechnungen, welche mit einer vom Verein Swisdec zertifizierten Lohnbuchhaltungssoftware erstellt werden. Diese können elektronisch über eine Schnittstelle übermittelt und direkt in die Steuersoftware NEST der Steuerverwaltung eingelesen werden.

Die Steuerverwaltung verfügt mit dem am 1. Februar 2021 eingeführten Steuerportal eSteuern.BS bereits über eine Infrastruktur, in welche die Online-Lösung für die Abrechnung der Quellensteuer integriert werden kann. Das Portal ist nicht nur auf Private, sondern auch auf Unternehmen ausgerichtet, indem verschiedene Rollen für die Benutzung abgebildet werden können. Im Rahmen der vorliegenden Analyse wurde geklärt, ob auch die Quellensteuerabrechnungen über dieses Portal abgewickelt werden können.

Der Einsatz einer neuen Online-Lösung erlaubt den KMU und deren Treuhänder sowie der Steuerverwaltung effizienter zu arbeiten.

Auch andere Kantone bieten eine Online-Lösung an (z.B. der Kanton Luzern). Weitere Kantone sind ebenfalls an einer Lösung interessiert und haben bereits Anfragen an die Steuerverwaltung gerichtet.

### **8.11.4 Ergebnisse**

Die Analyse hat gezeigt, dass sich die vom Entwickler des Steuerportals eSteuern.BS angebotene Online-Lösung für die Abrechnung der Quellensteuer bestens eignet und als Modul in die bestehende Infrastruktur einfach einfügt werden kann. Es wird ein weiterer Schritt zur Digitalisierung der wichtigsten Steuerprozesse erreicht. Die Vorteile der Lösung liegen in der Automatisierung und in der Benutzerfreundlichkeit. Der Aufwand für die betroffenen KMU und die Steuerverwaltung reduziert sich.

### **8.11.5 Massnahmen**

Die Steuerverwaltung führt das Modul der Online-Lösung für die Abrechnung der Quellensteuer ein. Für die Einführung ergeben sich einmalige Projektkosten von 120'000 Franken und jährliche Wartungskosten von 21'000 Franken.

Tabelle 11: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Projektkosten einmalig	120'000	0	0	0
Wartungskosten (jährlich)	21'000	21'000	21'000	21'000
Personalkosten Scanning	-7'000	-7'000	-7'000	-7'000
<b>Total</b>	<b>134'000</b>	<b>14'000</b>	<b>14'000</b>	<b>14'000</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Personalkosten Scanning	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
<b>Total</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.1</b>

Die Aufwände für die KMU ohne Lohnbuchhaltungssoftware, deren Treuhänder und der Steuerverwaltung werden reduziert und die Effizienz und Qualität der Verarbeitung der Quellensteuerrechnungen wird gesteigert. Eine Schätzung in Bezug auf die Höhe der Kostenreduktion ist schwierig vorzunehmen. Zudem wird durch diese Online-Lösung der Papierverbrauch reduziert und somit die Umwelt geschont. Ebenso reduziert sich seitens der Steuerverwaltung der Scanningaufwand und eine Erhöhung des Personalbestandes zur Bewältigung der Arbeiten kann vermieden werden. Die KMU können die Kosten für die Porti verringern.

## 8.12 Steuersoftware: kompatibel und ressourcenschonend (FD)

### 8.12.1 Ausgangslage

Rund 14'000 Steuererklärungen oder 11% werden heute mit einer fremden Steuersoftware ausgefüllt. Diese können nicht elektronisch eingereicht werden. Die elektronische Einreichung der Steuererklärung sowie der zugehörigen Beilagen soll auch mit einer Steuersoftware eines Drittanbieters ermöglicht werden.

### 8.12.2 Vorgehen

Im Rahmen der laufenden Erweiterungen des per 1. Februar 2021 eingeführten Steuerportals eSteuern.BS wurden die Arbeiten für die Erweiterung der elektronischen Datenschnittstelle zu fremden Steuersoftwarelösungen aufgenommen und mit dem Softwareanbieter des Steuerportals die Umsetzung eruiert.

### 8.12.3 Analyse

Im Rahmen der Analyse konnte festgestellt werden, dass die Schaffung einer elektronischen kompatiblen Datenschnittstelle möglich ist. Erfahrungen und Erkenntnisse in anderen Kantonen zeigen, dass eine solche Datenschnittstelle zu anderen auf dem Markt erhältlichen oder individuellen Steuersoftware die Anzahl der elektronisch eingereichten Steuererklärungen erheblich steigern.

Weiter wurde festgestellt, dass die elektronische Übermittlung der Steuererklärung aus einer fremden Steuersoftware die Effizienz bei der Verarbeitung der eingehenden Steuerdeklarationen steigert, kundenfreundlich ist und den Ressourcenverbrauch reduziert. Der Ausdruck und die Einreichung auf dem Postweg von elektronisch erstellten Steuererklärungen entfällt.

### 8.12.4 Ergebnisse

Mit der Einführung des Steuerportals eSteuern.BS und der Online-Steuererklärung wurden die Voraussetzungen geschaffen, die Steuererklärung aus einer fremden Steuersoftware zu übermitteln. Im Rahmen der Erweiterungen von eSteuern.BS in den Jahren 2021/2022 und den jährlichen Anpassungen wurde die elektronische Datenschnittstelle von BalTax zu einer anderen auf dem Markt

erhältlichen Steuersoftware kompatibel gemacht. Das Testverfahren wurde im ersten Quartal des Jahres 2022 abgeschlossen. Die Einführung ist per 01. April 2022 erfolgt.

Im ersten Jahr nach der Einführung wurden schon rund 1'000 Steuererklärungen über die neue Schnittstelle eingereicht. Die Steuerverwaltung rechnet damit, dass der Anteil jährlich steigen wird.

### 8.12.5 Massnahmen

Tabelle 1: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
eSteuern.BS Schnittstelle	13'500	10'000	10'000	10'000
Personalkosten Scanning	-7'000	-7'000	-7'000	-7'000
<b>Total</b>	<b>6'500</b>	<b>3'000</b>	<b>3'000</b>	<b>3'000</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Personalkosten Scanning	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
<b>Total</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.1</b>

Durch den Einsatz dieser neuen Lösung kann der Papierverbrauch seitens der Steuerpflichtigen und der Treuhänder reduziert und der Ressourcenverbrauch gesenkt werden. Das ist gut für die Umwelt. Ebenso verringert sich seitens der Steuerverwaltung der Scanningaufwand.

### 8.13 Steuererklärung: papierlos und umweltfreundlich (FD)

#### 8.13.1 Ausgangslage

Mit der Einführung des Steuerportals eSteuern.BS und der Online-Steuererklärung im Jahr 2021 werden heute mehr als 80% der Steuererklärungen mit der Online- oder Download-Lösung von BalTax oder einer fremden Steuersoftware ausgefüllt. Der Anteil der Personen, welche die Steuererklärung in Papierform erhalten und auf Papier ausfüllen und einreichen, sinkt stetig. Er beträgt heute weniger als 20%.

Bei der Download-Lösung wird die BalTax-Software auf das persönliche Gerät heruntergeladen, die Steuererklärung ausgefüllt und ausgedruckt. Anschliessend wird alles auf Papier (Ausdruck der Steuererklärung mit den dazu gehörenden Belegen) mittels des beiliegenden vorfrankierten Antwortkuverts der Steuerverwaltung eingereicht. Die Steuerverwaltung scannt die eingereichten Formulare und Belege manuell. Nach einer Aufbewahrungsfrist von drei Monaten werden die Unterlagen vernichtet.

Bei den Papiersteuererklärungen handelt es sich um Steuererklärungen, die von Hand und ohne elektronische Hilfsmittel ausgefüllt und mittels des beiliegenden vorfrankierten Antwortkuverts eingereicht werden. Steuerpflichtige, welche die Steuererklärung in Papierform erhalten, verfügen in der Regel weder über einen PC noch über einen Internetzugang. Auch hier werden die Steuererklärung und die dazu gehörenden Belege manuell gescannt und nach drei Monaten vernichtet.

Daneben gibt es noch rund 22% der Steuerpflichtigen, die die Faktoren elektronisch erfassen, die Belege hochladen und die Steuererklärung inkl. den Belegen vollkommen digital einreichen. Hier kann die Steuerverwaltung alle Unterlagen elektronisch einlesen. Der manuelle Scanprozess und die Vernichtung der Unterlagen entfallen.

### 8.13.2 Vorgehen

Im Rahmen dieser GAP-Analyse wurde geprüft, ob die papiermässige Einreichung der Steuererklärung reduziert werden kann und ob es möglich wäre, die Papiersteuererklärung oder die Download-Lösung komplett abzuschaffen. Dafür wird anhand des Steuerklärungsversandes 2022 analysiert, welche Altersgruppen noch eine Papiersteuererklärung erhalten resp. eine ausgedruckte Download-BalTax-Steuererklärung eingereicht haben.

### 8.13.3 Analyse

Schon heute ist die digitale Einreichung der Steuererklärung verbreitet. 33'500 Steuerpflichtige oder 27% reichten die Steuererklärung 2021 vollständig elektronisch ein. 2020 lag der Anteil noch bei 19.7%.

Anhand des Datenexports für den Versand der Steuerklärungen 2022 wurde die Altersstruktur der Steuerpflichtigen mit Papiersteuererklärung und Download-Lösung analysiert.

14.25% der Steuerpflichtigen verwenden die Papiersteuererklärung. Der Anteil steigt mit dem Alter stetig an.

Altersstruktur	Totalversand	Anzahl	In %
-19	2'724	215	7.89
20 – 29	16'938	1'368	8.08
30 – 39	22'745	2'504	11.01
40 – 49	20'194	2'502	12.39
50 – 59	21'106	3'299	15.63
60 – 69	18'414	3'185	17.30
70 – 79	13'728	2'625	19.12
80 – 89	9'169	1'965	21.43
90 -	2'925	564	19.25
<b>Total</b>	<b>127'943</b>	<b>18'227</b>	<b>14.25</b>

Bei den unter 19-jährigen handelt es sich um Fälle, die eine IV-Rente oder Sozialhilfe beziehen oder eine amtliche Einschätzung vorgenommen worden ist. Die Analyse hat weiter gezeigt, dass bei 1'072 Quellensteuerpflichtigen, die eine nachträgliche ordentliche Veranlagung (NOV) erhalten, automatisch eine Papiersteuererklärung verschickt wird. Hier wurde bereits die Massnahme ergriffen, dass diesen Steuerpflichtigen der Code für die Online-Einreichung mitgeteilt wird.

46% der Steuerpflichtigen verwenden die Download-Lösung, reichen ihre Steuererklärung jedoch anschliessend nicht digital, sondern auf dem Postweg ein. Der Anteil ist unabhängig vom Alter.

Altersstruktur	Totalversand	Anzahl	In %
-19	2'724	509	18.69
20 – 29	16'938	7'914	46.72
30 – 39	22'745	9'649	42.42
40 – 49	20'194	9'636	47.72
50 – 59	21'106	9'997	47.36
60 – 69	18'414	8'902	48.34
70 – 79	13'728	6'636	48.33
80 – 89	9'169	4'436	48.38
90 -	2'925	1'470	50.26
<b>Total</b>	<b>127'943</b>	<b>59'149</b>	<b>46.23</b>

Es gibt verschiedene mögliche Erklärungen, weshalb die Steuerpflichtigen, welche die Download-Lösung verwenden, die Steuererklärung nicht digital übermitteln. Liegen Steuerbelege auf Papierform vor, müssen diese von den Steuerpflichtigen bei digitaler Übermittlung der Steuererklärung eingescannt oder abfotografiert werden. So erhalten Liegenschaftsbesitzer die Rechnungen der Handwerker meist in Papierform. Solange die Handwerker keine E-Rechnungen anbieten, besteht für diese Steuerpflichtigen kein grosser Anreiz, die Steuererklärung digital einzureichen. Komplexe Steuerfälle erledigen öfters Treuhänder. Hier bringen die Kunden umfangreiche Unterlagen in Papierform. Der Treuhänder kann den Aufwand für eine mögliche Digitalisierung den Kunden nicht weiterverrechnen. Auch könnte ein Mangel an Vertrauen in die heutige Technik ein Grund sein, weshalb Steuerpflichtige die Steuererklärung ausdrucken und in Papierform einreichen.

Bei Papiersteuerklärungen fallen hohe Druck- und Versandkosten an:

Druckkosten Steuerklärungsformulare	CHF 100'000
Druckkosten Kuverts für Versand	CHF 20'000
Porti für Versand	CHF 300'000
<b>Total</b>	<b>CHF 420'000</b>

#### **8.13.4 Ergebnisse**

Zwar reichen bereits 27% der Steuerpflichtigen ihre Steuererklärung vollständig digital ein. Die Papiersteuererklärung und die Verwendung der Download-Lösung mit Einreichung auf dem Postweg sind aber noch weit verbreitet. Aus Gründen des Service Public soll zum jetzigen Zeitpunkt auf eine komplette Abschaffung der Papiersteuererklärung verzichtet werden. Mit mehreren Massnahmen soll die digitale Einreichung jedoch weiter gesteigert werden.

#### **8.13.5 Massnahmen**

Zwei Stossrichtungen werden zur Förderung der digitalen Steuererklärung umgesetzt:

- Schulungen, Help-Points
- Informationskonzept und Abschaffung der Download-Lösung per 2024

Mit den Massnahmen soll die Anzahl elektronisch eingereicherter Steuerklärungen gesteigert werden. Das steigert die Effizienz und ist ressourcenfreundlich.

##### **8.13.5.1 Schulungen, Help-Points**

Bereits zum heutigen Zeitpunkt unternimmt die Steuerverwaltung diverse Massnahmen, um den Anteil der elektronisch eingereichten Steuerklärungen weiter zu erhöhen. Dazu gehören eine Schulung und ein Vortrag für die Steuerpflichtigen und Mitarbeitenden bei ProSenectute. Die GGG hat eine Anlaufstelle eingerichtet, bei der Mitarbeitende der GGG Fragen der Steuerpflichtigen zur digitalen Einreichung beantworten. Diese GGG-Mitarbeitenden werden von der Steuerverwaltung geschult und unterstützt. Weiter hat die Steuerverwaltung Kontakt zum Amt für Beistandschaft und Erwachsenenschutz (ABES) aufgenommen, um eine Schulung der Mitarbeitenden zur elektronischen Einreichung anzubieten. Die BalTax Helpoints werden im 2023 bedarfsgerecht und über einen längeren Zeitraum an verschiedenen Standorten weitergeführt.

##### **8.13.5.2 Informationskonzept und Abschaffung der Download-Lösung**

Mittels Informationskonzept sollen die Steuerpflichtigen, welche die Download-Lösung verwenden, darauf sensibilisiert werden, dass die Steuererklärung inkl. der Beilagen digital eingereicht werden kann. Ebenso sollen sie darauf vorbereitet werden, dass die Download-Lösung im 2024 abgeschafft wird. Die Kosten für das Informationskonzept werden von der Steuerverwaltung aus dem laufenden Budget finanziert.

Tabelle 1: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Personalkosten Scanning	-20'000	-20'000	-20'000	-20'000
<b>Total</b>	<b>-20'000</b>	<b>-20'000</b>	<b>-20'000</b>	<b>-20'000</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Personalkosten Scanning	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3
<b>Total</b>	<b>-0.3</b>	<b>-0.3</b>	<b>-0.3</b>	<b>-0.3</b>

Einsparungen (Sach- und Personalaufwand) in Bezug auf die digitale Einreichung der Steuererklärung erfolgen zeitversetzt in einem breiten Umfang, weshalb die Schätzungen in diesem Bereich schwierig sind. Die elektronische Übermittlung der Steuererklärungen reduziert die Kosten für den Druck und Versand und wirkt ressourcen- und umweltschonend. Der Scanningaufwand in der Steuerverwaltung sinkt.

## 8.14 Stellenbewertung: effizient und aktuell (FD)

### 8.14.1 Ausgangslage

Der Prozess «Stelleneinreihung» ist ein zentraler HR-Prozess und Kern der Lohnfindung: Alle Mitarbeitenden des Arbeitgebers Basel-Stadt sind einer Stelle zugewiesen. Sämtliche Stellen werden vom Regierungsrat in ihre Lohnklasse eingereiht. Angestossen wird die (Neu-) Einreihung einer Stelle auf Grund z. B. einer Neuschaffung oder Veränderung von Stellen durch die Linie oder auf Antrag von Mitarbeitenden. Der Prozess endet im Regelfall mit dem Einreihungsentscheid des Regierungsrats, der Rechtsweg steht jedoch offen.

Ein wesentlicher Abschnitt des Gesamtprozesses zwischen Anstossen und Einreihungsentscheid betrifft die (Neu-) Bewertung der Stelle, d. h. die Zuordnung der Stelle gemäss Stellenbeschreibung in eine bestehende Lohnklasse im Lohnsystem. Die Zahl der Stellenbewertungen hat sich in den letzten Jahren wesentlich erhöht. Der (Teil-)Prozess der Stellenbewertung stammt aus einer Zeit mit viel weniger Fällen und genügt dieser Entwicklung nicht mehr.

Der Bewertungsprozess soll daher überprüft werden mit dem Ziel, eine Optimierung in zeitlicher und qualitativer Hinsicht zu erzielen. Damit sollen Ressourcen eingespart respektive das deutlich erhöhte Volumen ohne Ressourcenaufbau bewältigt werden können und die Dienstleistung innerhalb der Verwaltung verbessert werden.

### 8.14.2 Vorgehen

Eine erste Analyse wurde in Zusammenarbeit mit der Firma «Avenir Consulting AG» (im Folgenden «Avenir») durchgeführt, welche über eine umfassende Expertise hinsichtlich HR-Prozessoptimierungen verfügt. Darauf aufbauend soll der Gesamtprozess mit den involvierten Stakeholdern weiter überprüft und ergebnisoffen hinterfragt werden.

### 8.14.3 Analyse

Die Analyse hat folgendes ergeben:

#### 8.14.3.1 Wahrung der Gleichbehandlung

Das kantonale Lohnsystem stellt dem Wert einer Stelle für den Kanton einen finanziellen Gegenwert gegenüber. Der Wert der Stelle wird auf Grund der im Stellenbeschrieb definierten Anforderungen festgelegt. Um für die Einreihung der Stelle die korrekte Lohnklasse zu finden, wird die Stelle mit anderen Stellen mit ähnlichen Anforderungen an anderen Orten im Kanton verglichen.

So wird gewährleistet, dass gleich anforderungsreiche Stelle im ganzen Kanton in die gleichen Lohnklassen eingereiht werden und damit dem Grundsatz der Gleichbehandlung Rechnung getragen wird. Entsprechend deutlich wird die Bedeutung des Einreihungsverfahrens.

#### **8.14.3.2 Wirksamkeit**

Es wurde festgestellt, dass bei Stelleneinreihungen der Rechtsweg grundsätzlich offensteht. Vom Gericht korrigierte Einreihungsentscheide sind selten und sollten es schon im Hinblick auf mögliche Reputationsschäden und Kostenfolgen auch bleiben. Auch würden fehlerhafte Einreihungen die Gewährleistung der Gleichbehandlung beeinträchtigen, was zu vermeiden ist. Entsprechend muss die Qualität des Prozessergebnisses hoch bleiben.

#### **8.14.3.3 Effizienz im Stellenbewertungsprozess**

Der dem Regierungsrat gestellte Einreihungsantrag entsteht im Zusammenwirken von Mitarbeitenden, Linie, Anstellungsbehörde, HR des Departements, Departementsvorstehenden sowie Vergütungsmanagement bei HR BS und im Dissensfall zusätzlich der «Bewertungsgruppe» als Gremium von HR-Fachpersonen.

Die für den Antrag an den Regierungsrat benötigten Unterlagen werden folglich im Bewertungsprozess mit mehreren Zwischenschritten in Zusammenarbeit diverser Prozessbeteiligten erstellt. Alle Prozessbeteiligten haben dabei den eigenen Antrag kurz zu begründen und vor Weitergabe an die nächsten Prozessbeteiligten zu unterzeichnen.

Die Unterlagen existieren elektronisch als Word, PDF und – sobald sie zum Unterschreiben ausgedruckt und anschliessend gescannt werden - als Scan (im Format PDF). Sobald die Unterschrift durch die jeweiligen Prozessbeteiligten gesetzt und das Dokument gescannt worden ist, wird aus einem im Prinzip einfach bearbeitbaren Word-Dokument ein nur noch schwer bearbeitbares Grafikdokument im PDF-Format. Die Analyse von Avenir hat ergeben, dass diese Medienbrüche ein wesentlicher Grund dafür sind, warum sich der aktuelle Prozess administrativ unnötig aufwändig gestaltet. Aufgrund der derzeit manuellen Führung des Prozesses sind zudem aktuell Listen zu pflegen, um den Überblick über den Bearbeitungsstand im jeweiligen Bewertungsprozess der einzelnen Stellen sowie über die Gesamtheit der Bewertungsgeschäfte zu behalten.

Die Analyse hat gezeigt, dass die technische Entwicklung mittlerweile Möglichkeiten bietet, welche eine deutliche Effizienzsteigerung und Erhöhung der Transparenz im Prozess durch eine angemessene Unterstützung in Form eines elektronischen Workflow-Tools ermöglichen würden.

### **8.14.4 Ergebnisse**

#### **8.14.4.1 Stellenbewertungsprozess effizienter und digitaler gestalten**

- a. Durchgängig digital und medienbruchfrei gestalten

Der Prozessteil «Stellenbewertung» soll in Zukunft möglichst vollständig digitalisiert und dadurch medienbruchfrei geführt werden können. Hierdurch wird die Effizienz erheblich erhöht, die Transparenz im Prozess für alle Beteiligten verbessert und die Wahrnehmung der Rollen der Prozessbeteiligten vereinfacht und klarer definiert.

- b. Bereitstellung von über ein benutzerfreundliches Tool hinausgehenden Mitteln zur Erleichterung der Bearbeitung des Prozesses

Es werden Schulungen zum Workflow durchgeführt und neue, einfachere Instrumente zur Erstellung von Stellenbeschreibungen zur Verfügung gestellt.

- c. Steigerung der Transparenz im Prozess durch leichten Zugriff auf den aktuellen Bearbeitungsstand über das Prozesstool



Alle Beteiligten im Prozess sind neu über den Stand der Bearbeitung jederzeit informiert, indem durch den Workflow der aktuelle Stand eingesehen werden kann und zudem bei Bedarf ein übergeordnetes Management-Reporting gezogen werden kann.

- d. Erneute Überprüfung des maximalen Optimierungspotentials bei der Umsetzung jedes einzelnen Prozessschritts im Workflow

Die Grundzüge des Prozesses sind bereits geklärt. Bei der Umsetzung im Workflow wird jeder einzelne Prozessschritt im Hinblick auf eine Effizienzsteigerung und benutzerfreundliche Ausgestaltung des Prozesses überprüft.

#### **8.14.4.2 Gesamtprozesses «Stelleneinreihung» analysieren**

Im Rahmen der Aufgabenüberprüfung wurde klar, dass es angezeigt ist, einerseits vertieft zu analysieren, wie sich die Zunahme an Stellenbewertungsanträgen erklärt und andererseits den Gesamtprozess der Stelleneinreihung unter Einbezug der diversen Stakeholder zu überprüfen.

#### **8.14.5 Massnahmen**

Kurzfristig wird der heutige Stellenbewertungsprozess als wesentlicher Prozessteil mittels digitaler Instrumente und Automatisierungsschritte effizienter gestaltet. Mittel- bis längerfristig wird der Gesamtprozess Stelleneinreihung hinsichtlich Optimierungsmöglichkeiten ergebnisoffen geprüft.

### **8.15 Zahlungsmanagement: fit für die Zukunft (FD)**

#### **8.15.1 Ausgangslage**

Der kantonale Zahlungsverkehr in der Finanzverwaltung verantwortet die Abwicklung der eingehenden und ausgehenden Finanztransaktionen, die Führung der Post- und Bankkonten, die Abwicklung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs zwischen Dienststellen, die Führung der Staatskasse (Bargeldverkehr) und das Stammdatenmanagement (Grundinformationen zu Debitoren und Kreditoren). Durch die Digitalisierung im Finanz- und Rechnungswesen haben sich die Anforderungen stark gewandelt. Mit der Aufgabenüberprüfung sollen die Kernprozesse und die Organisation des kantonalen Zahlungsverkehrs überprüft werden.

#### **8.15.2 Vorgehen**

Eine externe Firma hat geprüft, ob die Geschäftsprozesse im kantonalen Zahlungsverkehr effektiv gestaltet sind (Ablauf, Qualität, Betriebssicherheit, Zentralisierungsgrad, Schnittstellen und Rollen...) und effizient abgewickelt werden (Geschwindigkeit, Automatisierungsgrad, Workflow-Unterstützung...). Sie hat dazu Interviews geführt, Prozess- und Organisationsdokumente studiert und Prozesse und Ressourcen quantifiziert und mit Good Practice gespiegelt. Folgende Fragestellungen standen im Zentrum der Analyse:

- Sind die Geschäftsprozesse im Zahlungsverkehr effektiv gestaltet und werden diese effizient abgewickelt?
- Ist die Betriebssicherheit des kantonalen Zahlungsverkehrs angemessen?
- Ist die vereinzelte dezentrale Abwicklung des Zahlungsverkehrs in Dienststellen plausibel oder wäre gegebenenfalls eine Zentralisierung angezeigt?
- Welche organisatorische Eingliederung des Zahlungsverkehrs in die Finanzverwaltung macht vor dem Hintergrund der Zusammenarbeit mit den einzelnen Abteilungen am ehesten Sinn?

### 8.15.3 Analyse

Die externe Firma hat 13 Prozesse des Bereichs Zahlungsverkehr geprüft und bezüglich Optimierungsmöglichkeiten analysiert. Bei drei Prozessen wurde dabei ein Optimierungspotenzial ermittelt:

Die Kasse dient der Ein- und Auszahlung von Bargeld an externe Kunden und interne Dienststellen. Bargeldlose Zahlungen reduzieren den Aufwand für den Zahlungsverkehr und erhöhen die Sicherheit. Die Analyse empfiehlt daher, auf Bargeld möglichst zu verzichten. Die Bargeldbezüge durch die Dienststellen am Kassenschalter sollen sukzessive abgestellt werden. Ausserdem soll der Bargeldverkehr in den Dienststellen möglichst reduziert und bargeldlose Zahlungen gefördert werden.

Bei der Führung des Hauptbuchkontos bei Bank und Post stellte die Analyse relative viele manuelle Arbeitsschritte fest, die durch elektronische Verbuchung automatisiert werden können.

Beim sogenannten Cashpooling wird die Liquidität des Kantons über die vorhandenen Konten geplant und gesteuert. Der Prozess Cashpooling wird aktuell grösstenteils manuell durchgeführt.

Beim Prozess Auslandszahlungen stellte die externe Analyse fest, dass die Auslandszahlungen zu 97% Euro betreffen. Die Euro-Zahlungen werden bereits automatisiert über eine workflowunterstützte Rechnungsfreigaben und den Euro-Zahlauf im SAP abgewickelt. Die übrigen 3% (ca. 100 Zahlungen jährlich) betreffen Dollar, Pfund und weitere Währungen. Diese werden manuell im e-Banking verarbeitet. Da der Implementierungsaufwand für eine systemunterstützte Zahlungsabwicklung im Verhältnis zum geringen Einsparpotenzial relativ hoch ist, verortet die Analyse bei diesem Prozess kein Optimierungspotenzial.

Bei der Analyse der organisatorischen Aspekte wurde festgestellt, dass der Zahlungsverkehr mehrheitlich bei der Finanzverwaltung zentralisiert ist. Der Zahlungsverkehr der vier Bereiche «Motorfahrzeugkontrolle», «Hundesteuer», «Steuerverwaltung» und «Stromsparfonds» wird dezentral in den jeweiligen Dienststellen abgewickelt. Sie verwenden ein spezifisches System zur Rechnungsstellung, welches nicht ans kantonale SAP angebunden ist. Die technischen und fachlichen Hürden für eine vollständige Zentralisierung werden als hoch eingestuft. Eine Prozessoptimierung oder Kosteneinsparung mittels Zentralisierung liegt in diesen Fällen nicht auf der Hand.

Schliesslich wurde ebenfalls die organisatorische Eingliederung des Zahlungsverkehrs in die Finanzverwaltung überprüft. Die Analyse empfiehlt keine organisatorischen oder prozessualen Anpassungen.

### 8.15.4 Ergebnisse

Zusammenfassend kommt die Analyse zu folgenden Schlüssen:

- Die Wirksamkeit der Kernprozesse des Zahlungsverkehrs ist gegeben. Die Prozesse erfüllen den Zweck und die Ziele des Zahlungsverkehrs. Die Sicherheit des Betriebs ist sichergestellt.
- Die Kreditoren- und Debitorenzahlungen als Kernprozesse des Zahlungsverkehrs sind bezüglich Effektivität und Effizienz bereits optimiert und nutzen die Möglichkeiten der Automatisierung und Digitalisierung.
- Der Automatisierungsgrad des Zahlungsverkehrs kann mit mehreren Massnahmen erhöht werden. Es besteht Optimierungspotenzial in der technischen Abwicklung einzelner Prozesse des Zahlungsverkehrs. Manuelle Tätigkeiten können digital unterstützt werden.
- Eine organisatorische Umgliederung des Zahlungsverkehrs innerhalb der Finanzverwaltung wird nicht empfohlen.

### **8.15.5 Massnahmen**

Anhand der Analyse sind folgende Massnahmen identifiziert worden:

- Die Bargeldbezüge durch die Dienststellen am Kassenschalter sollen sukzessive reduziert werden. Ausserdem soll der Bargeldverkehr in den Dienststellen möglichst reduziert und bargeldlose Zahlungen gefördert werden.
- Bei den Post- und Bankkonten soll eine elektronische Verbuchung und Verarbeitung der Kontoauszüge geprüft werden.
- Das Cashpooling soll automatisiert werden. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist vorgängig zu prüfen.

## **8.16 Investitionsplanung für die Zukunft (FD)**

### **8.16.1 Ausgangslage**

Die Investitionsplanung im Kanton Basel-Stadt wird durch ein langfristiges (10-Jahres-Investitionsplanung), ein mittelfristiges (Investitionsprogramm und Budget bzw. Investitionsübersichtsliste) sowie ein kurzfristiges (Ausgabenbewilligungen) Instrument gesteuert. Der gesamte Planungszyklus erstreckt sich vom Februar bis in den November und bindet entsprechend in der Verwaltung Ressourcen. Die dabei zur Anwendung kommenden Instrumente sind teilweise veraltet.

Mit dem Projekt «Investitionsplanung: einfach und fokussiert» soll geprüft werden, wie der Aufwand reduziert und der Planungsprozess vereinfacht werden kann, insbesondere durch moderne Tools und einem Benchmarking.

### **8.16.2 Vorgehen**

Die Finanzverwaltung hat die bolz+partner consulting ag beauftragt, den Investitionsplanungsprozess im Kanton BS mit denjenigen von vergleichbaren Städten, Kantonen und dem Bund zu vergleichen. Zudem soll auch die Einschätzung der am meisten betroffenen Bereiche des Kantons BS eingeholt werden. Auf dieser Basis sollen Optimierungspotenzial und Stossrichtungen für Anpassungen erarbeitet werden.

### **8.16.3 Analyse und Ergebnisse**

Zusammenfassend ergeben sich aus der Studie folgende Ergebnisse:

Die im Rahmen des Mandats geführten Interviews mit Städten, Kantonen und dem Bund (Benchmarking) zeigen die folgenden Besonderheiten des Investitionsplanungsprozesses im Kanton BS:

- Das «Investitionsprogramm» ist ein einmaliges Instrument zur mittelfristigen Investitionsplanung. In allen Vergleichsinstitutionen erfolgt sie innerhalb eines rollenden Aufgaben- und Finanzplans.
- Der Investitionsplanungsprozess ist stark integriert und (beim FD) zentralisiert. In keiner Vergleichsinstitution erfolgt die Prozessführung so ausgeprägt «aus einer Hand».
- Die inhaltliche Rolle der Finanzverwaltung im Prozess ist deutlich ausgeprägter.
- Die Anforderungen an die Dokumentation zu den Einzelvorhaben sind überdurchschnittlich hoch.

Die Verantwortlichen der grössten Investitionsbereiche des Kantons (Hochbau, Tiefbau und IT-BS) stellen die eingesetzten Steuerungsinstrumente nicht grundsätzlich in Frage. Im Prozess sehen sie aber bei mehreren Punkten Probleme bzw. Verbesserungsbedarf (insbesondere Medienbrüche bei der Aufarbeitung der Planzahlen, Umgang mit Unsicherheit und Kostenüberschreitungen, Unwägbarkeiten bei der § 8-Prüfung, schwerfälliger IP-Fragebogen; Schwierigkeit einer Langfristplanung

bei IT-Vorhaben, dezentrale Verantwortlichkeiten bei der IT und fehlendes zentrales Life Cycle Management).

Zusammenfassend zeichnet sich der Kanton BS durch eine starke finanzielle Führung im Bereich der Investitionen aus. Der Preis ist vergleichsweise hohe verwaltungsinterne Transaktionskosten. Dieser Zielkonflikt kann nicht vollständig ausgeräumt werden und muss bei der Anpassung des Investitionsplanungsprozesses im Auge behalten werden.

In der Studie werden drei Stossrichtungen für die Optimierung des Investitionsprozesses aufgezeigt. Sie können im Sinne einer stufenweisen Verbesserung auch miteinander kombiniert bzw. aufeinander aufbauen:

1. Prozessanpassungen bei unverändertem Steuerungsinstrumentarium: Die verwaltungsintern vorgebrachten Anliegen werden mit punktuellen Massnahmen in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Verwaltungsstellen adressiert. Dies bietet die Möglichkeit, rasche Resultate zu erzielen.
2. Teilweise Dezentralisierung des IP: Ein Problem der Investitionsplanung ist die Heterogenität der verschiedenen Investitionsbereiche. Mit den Massnahmen von Stossrichtung 1 kann dies nur teilweise gelöst werden. Die externen Experten empfehlen deshalb, eine Dezentralisierung des Investitionsprogramms für die wichtigsten Investitionsbereiche zuständigen Dienststellen zu prüfen. Dies würde zu einer Profilierung der Instrumente führen, schafft aber auch neue Schnittstellen.
3. Anpassung des Steuerungsinstrumentariums: Das Instrument der 10-Jahres-Investitionsplanung wird gestärkt und übernimmt insbesondere auch die Rolle der Beschlussplattform der Regierung für die Lancierung neuer Investitionsvorhaben. Damit kann auf das Planungsinstrument des Investitionsprogramms verzichtet werden, was den Planungsprozess insgesamt vereinfacht und beschleunigt. Die Führungsrolle des FD konzentriert sich damit stärker auf die Langfristplanung. Diese muss die Integration in die Budgetierung und Finanzplanung sicherstellen. Diese Stossrichtung dürfte langfristig das grösste Potenzial zur Vereinfachung des Investitionsplanungsprozesses haben, ohne dass die Stärken des geltenden Prozesses aufgegeben werden müssen.

#### **8.16.4 Massnahmen**

Die Studie gibt einen Überblick über die Stärken und Schwächen der Investitionsplanung des Kantons Basel-Stadt. Sie liefert wertvolle Hinweise und macht konkrete Vorschläge für Prozessanpassungen. Die Stossrichtungen 1 und 3 werden vertieft geprüft und konkrete Massnahmen erarbeitet. Anschliessend sollen diese Vorschläge in eine verwaltungsinterne Vernehmlassung geschickt, durch den Regierungsrat beschlossen und möglichst zeitnah umgesetzt werden.

### **8.17 Überprüfung der Präventionsarbeit (GD)**

#### **8.17.1 Ausgangslage**

Die Abteilung Prävention plant und organisiert verschiedenste Aktivitäten rund um die Gesundheit für die Basler Bevölkerung. Gesetzliche Grundlage bietet das Basler Gesundheitsgesetz vom 21. September 2011 unter VII.7. Gesundheitsförderung und Prävention (§ 56). Rund die Hälfte der Präventionsarbeit führt die Abteilung selbst durch. Somit unterscheidet sie sich von Präventionsstellen anderer Kantone, welche operative Präventionsarbeit konsequent an Dritte auslagern. Die Aufgabenüberprüfung soll systematisch die Vor- und Nachteile des Basler Modells im Vergleich zu den Modellen anderer Kantone beleuchten und allfälliges Optimierungspotential identifizieren.

### 8.17.2 Vorgehen

Die Analyse wurde extern vergeben. Es wurden vier potentielle Auftragnehmer (Interface Politikstudien Forschung Beratung, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG, Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG, Social Design AG) angefragt. Die Wahl fiel auf Interface Politikstudien Forschung Beratung.

### 8.17.3 Analyse

- Schritt 1 – Analyse unterschiedlicher kantonaler Modelle

Die Analyse hatte zum Ziel, die kantonalen Umsetzungsmodelle und deren Vor- und Nachteile zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurde eine Dokumentenanalyse und je ein exploratives Interview mit zwei relevanten nationalen Organisationen (Gesundheitsförderung Schweiz GFCH / Tabakpräventionsfonds TPF) durchgeführt. Damit wurde ein Überblick gewonnen, welche kantonalen Modelle es hinsichtlich Präventionsaktivitäten gibt (Auslagerung, eigene Durchführung, Mischformen) und es konnten erste Hinweise auf Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken der Modelle erhoben werden. Es folgten leitfadengestützte Gespräche mit Verantwortlichen von Präventionsstellen aus drei ausgewählten Kantonen (BE, GE, ZH), welche die operative Präventionsarbeit an Dritte ausgelagert haben. Im Fokus dieser Gespräche standen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des «eigenen» Modells. Basierend auf den Ergebnissen wurde eine SWOT-Analyse erstellt.

- Schritt 2 - Vertiefte Analyse des Basler Modells

Im Zentrum standen Vor- und Nachteile des Basler Modells und allfälliger Optimierungsbedarf. Dafür wurden einerseits Dokumente ausgewertet und andererseits leitfadengestützte Gespräche mit fünf ausgewählten Akteuren geführt. Die ausgewählten Gesprächspartner waren einerseits drei Themenverantwortliche aus der Abteilung Prävention (Innensicht) und andererseits die zwei externen Partner der Abteilung Prävention Pro Senectute und Blaues Kreuz (Aussensicht). Die Ergebnisse wurden wiederum in einer SWOT-Analyse dargestellt.

- Schritt 3 – Modellvarianten und Optimierungspotential

Anhand der Ergebnisse der vorhergehenden Arbeitsschritte erstellte Interface Optimierungsvorschläge. An einem von Interface moderierten Workshop mit Mitarbeitenden der Abteilung Prävention wurden die Ergebnisse präsentiert, diskutiert und validiert sowie Feedback zu den Vorschlägen eingeholt und in den abschliessenden Bericht eingearbeitet.

### 8.17.4 Ergebnisse

- Vergleich Präventionsstellen Kantone BE, GE, ZH - Kurzportraits

Die Präventionsarbeit im Kanton Bern ist angesiedelt in der «Gesundheits-, Sozial-, und Integrationsdirektion» (GSI) bei der «Abteilung Gesundheitsförderung und Prävention». Es gibt vier Mitarbeitende (Stellenprozente unbekannt) und die Umsetzung der Präventionsmassnahmen wird weitgehend delegiert an externe Partner. Die Massnahmen orientieren sich grob an vergleichbaren Themen wie in Basel-Stadt (Gesundheitsförderung, Prävention nicht übertragbare Krankheiten, Suchtprävention, Prävention in der Gesundheitsversorgung). Die Präventionsarbeit im Kanton Genf ist angesiedelt beim «Département de la sécurité, de la population et de la santé» im «Secteur de prévention et de promotion de la santé». Die zwölf Mitarbeitenden (Stellenprozente unbekannt) sind in erster Linie mit strategischen Aufgaben betraut. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei externen Partnern. Einen Orientierungsrahmen bietet eine umfassende «Health in all policies» Strategie der ganzen kantonalen Verwaltung. Im Kanton Zürich hat die Gesundheitsdirektion die Präventionsarbeit ausgelagert an das Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention (EBPI) der Universität Zürich. Dort verantwortlich ist die Abteilung «Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich». Ein grosser Teil der Präventionsarbeit wird von externen Partner übernommen. Die 15 Mitarbeitenden (Stellenprozente unbekannt) betreuen diese eng und wissenschaftsnah. Die

Massnahmen orientieren sich grob an vergleichbaren Themen wie in Basel-Stadt (Gesundheitsförderung, Prävention nicht übertragbare Krankheiten, Suchtprävention, Prävention in der Gesundheitsversorgung).

- Portrait Abteilung Prävention (BS)

Im Kanton Basel-Stadt ist die Präventionsarbeit angesiedelt in der Abteilung Prävention des Gesundheitsdepartements, welche aktuell 14 Mitarbeitende zählt (Pensum Festanstellung: 440%/ Pensum Drittmittelanstellung: 420%). Derzeit werden insgesamt 80 Präventionsmassnahmen realisiert; dies im Rahmen der folgenden sieben Präventionsprogramme: Ernährung und Bewegung, Psychische Gesundheit, Alter und Gesundheit, Gesundheit und Frühbereich, Suchtprävention, Prävention in der Gesundheitsversorgung (PGV), Chancengleichheit und Gesundheit. Rund die Hälfte dieser Präventionsarbeit führt die Abteilung selbst durch. Die von externen Organisationen durchgeführten Massnahmen werden eng betreut/begleitet.

- Einschätzung «Basler Modell» gestützt auf Kantonsportraits

Die folgende Tabelle 1 zeigt eine Einschätzung der Stärken und Schwächen des «Basler Modells» gestützt auf die vier Kantonsportraits.

Tabelle 1

	Stärken	Schwächen
Programm Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Zusammenarbeit innerhalb der kantonalen Stelle und Nutzung von thematischen Synergien</li> <li>• Umfassendes Qualitätsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild Prävention ohne Ziele und Indikatoren</li> <li>• Programmsteuerung teilweise getrieben von nationalen Finanzierungsgefässen und entsprechenden Vorgaben</li> <li>• Hoher Aufwand für Leistungsvereinbarungen mit Externen</li> </ul>
Intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosser Einfluss auf Interventionen durch eigene Umsetzung oder enge Kooperation mit externen Projektpartnern</li> <li>• Schnelles Reagieren auf neue Situationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinzelt unklare Aufgabenteilung zwischen kantonalen Stelle und externen Projektpartnern</li> <li>• Hoher Aufwand für eigene Umsetzung und für Betreuung von externen Partnern</li> </ul>
Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für Vernetzung bei kantonalen Stelle</li> <li>• Systematischer Einbezug von Projektpartnern / Multiplikatoren</li> <li>• Grosses Netzwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punktueller Einbezug Politik, Wissenschaft, Bevölkerung</li> </ul>
Policy Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guter politischer Rückhalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passive Reaktion auf politischen Prozess</li> </ul>
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosser Gestaltungsspielraum bei externen Projektpartnern</li> <li>• Einheitliche Botschaften durch Verantwortung der Öffentlichkeitsarbeit bei kantonalen Stelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personenabhängige Expertise in Kommunikation</li> <li>• Wenig Gestaltungsspielraum im Produktdesign aufgrund kantonalen Vorgaben</li> </ul>

- Einschätzung «Basler Modell» durch nationale Akteure

Das Fazit auf nationaler Ebene basiert auf den Interviews mit Vertretenden von TPF und GFCH.

➔ Die Abteilung Prävention (BS) ist ein kompetenter, effizienter, innovativer und erfolgreicher Akteur in der Gesundheitsförderung und Prävention

- + als umsetzungsstarker Kanton wird Basel als Kompetenzzentrum wahrgenommen
- + kann Synergien zwischen Programmen gut nutzen
- + kann schnell auf neue Situationen reagieren
- + kann auf langjährige motivierte Mitarbeitende setzen
- + arbeitet nahe bei Multiplikatoren und Zielgruppen
- + profitiert von einem guten politischen Rückhalt
- + hat als kantonale Stelle Einfluss auf Policies (z.B. Testkäufe)
- könnte die intra- und interkantonale Vernetzung noch stärken

- könnte (potenzielle) Partnerorganisationen bei der Programmerarbeitung noch stärker einbeziehen und ihnen bei der Umsetzung mehr Gestaltungsfreiraum lassen

➔ Insgesamt gibt es ein geringes Optimierungspotenzial. Dies ist abhängig vom politischen Rückhalt, von finanziellen und personellen Ressourcen intern, von Kompetenzen bei externen Partnern und vom Aufwand für Mandatsvergaben an externe Partner.

- Mögliche Optimierungen

Im Rahmen der gewählten Methodik konnten keine finanzielle Vor- oder Nachteile erhoben werden. Dies liessen die zeitlichen wie auch die finanziellen Ressourcen nicht zu. Im Fokus stand die Frage, wie das bestehende «Basler Modell» mit den bestehenden Ressourcen qualitativ optimiert werden kann. Die nachfolgenden Optimierungsvorschläge stützen sich auf die Fazits der kantonalen und nationalen Ebene.

- Strategische Steuerung der Präventionsarbeit weiterentwickeln
  - o Strategie, Zielsetzung und -überprüfung sichtbarer machen
- Vernetzung innerhalb der Verwaltung stärken
  - o Prüfen, welche weiteren departementsübergreifenden Gremien für die Prävention relevant sind und Beteiligung anfragen
  - o Prüfen, ob weitere Fachstellen für die Präventionsarbeit relevant sind und entsprechende Kontaktaufnahme
- Betreuungsaufwand für externe Aufträge nach Möglichkeit reduzieren
  - o Aufwändige Kooperationen identifizieren und hinsichtlich Optimierung analysieren

### 8.17.5 Massnahmen

Die konkreten Massnahmen (Tabelle 2) wurden aus den obenstehenden Optimierungsvorschlägen abgeleitet. Sie werden in die Planung der Abteilung Prävention aufgenommen.

Tabelle 2

Optimierungsvorschlag	Massnahme
Strategische Steuerung weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition mittelfristige Ziele und Jahresziele inkl. Indikatoren.</li> <li>• Planung / Controlling: Festhalten, Überprüfen und Anpassen dieser Ziele in einem Statusbericht</li> <li>• Regelmässige Kommunikation und Abgleich der Ziele mit Mitarbeitenden</li> </ul>
Vernetzung innerhalb der Verwaltung stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante Gremien identifizieren und Kontakt aufnehmen</li> <li>• Relevante Fachstellen identifizieren und Kontakt aufnehmen</li> </ul>
Aufwand für externe Aufträge reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwändige ext. Aufträge identifizieren und hinsichtlich Optimierungspotential analysieren</li> </ul>

## 8.18 Überprüfung der Finanzierung von Suchttherapien und –nachsorgen (GD)

### 8.18.1 Ausgangslage

Die Kantone sind gemäss Art. 3d Abs. 1 des Betäubungsmittelgesetzes (BetmG, SR 812.121) für die Betreuung von Personen mit suchtbedingten Störungen, welche ärztliche oder psychosoziale Behandlungen beanspruchen, zuständig und fördern basierend auf Art. 3d Abs. 3 BetmG die berufliche und soziale Wiedereingliederung von Personen mit suchtbedingten Störungen. Ausserdem schaffen die Kantone abgestützt auf Art. 3d Abs. 4 BetmG die für die Behandlung und Wiedereingliederung notwendigen Einrichtungen oder unterstützen private Institutionen, die den Qualitätsanforderungen entsprechen. Gemäss Regierungsratsbeschluss 05/23/18 vom 21. Juni 2005 bezüglich Budgettransfer betreffend stationäre Therapien ist die Abteilung Sucht für die Erteilung der Kostengutsprachen für sozialtherapeutische Suchttherapien (keine KVG Leistungen) zuständig.

Auf Grundlage der Richtlinien betreffend Indikation und Finanzierung von Behandlungen in stationären / teilstationären Therapie- und Nachsorgeeinrichtungen vom 24. April 2018 überprüft die Abteilung Sucht auf Antrag eine Kostenübernahme für sozialtherapeutische Suchttherapien durch den Kanton Basel-Stadt. Als berechnigte Personen gelten erwachsene Personen mit gesetzlichem Wohnsitz im Kanton Basel-Stadt, welche gemäss dem kantonalen Sozialhilfegesetz Anspruch auf Unterstützungsleistungen der Sozialhilfe haben und freiwillig in eine Therapie eintreten oder für die ein Entscheid der Spruchkammer der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde des Kantons Basel-Stadt (KESB) vorliegt.

Der Kanton Basel-Stadt agiert im System der sozialtherapeutischen Suchttherapien sowohl als Zuweiser (Indikationsstelle) wie auch als Kostenträger vertreten durch die Abteilung Sucht des Gesundheitsdepartements. Aus dem Zuständigkeitsbereich der Abteilung Sucht abgeleitet und an die Prüfkriterien Notwendigkeit, Wirksamkeit, Effizienz und Tragbarkeit angelehnt, ergibt sich die folgende Fragestellung für die GAP 2021 bis 2025:

Mit welchen Massnahmen können die finanziellen Mittel einer stationären / teilstationären Suchttherapie optimal eingesetzt werden?

### **8.18.2 Vorgehen**

Die der Abteilung Sucht zur Verfügung stehenden Daten der Kostengutsprachen der Jahre 2019 bis 2021 zu Aufenthaltsdauer, Abbruch der Therapie, Hospitalisationen während des Aufenthalts, Indikationsstelle etc. wurden in Hinblick auf ihre Wirksamkeit, erhebliche Abweichungen und Optimierungsbedarf untersucht.

Ebenso wurden die Richtlinien betreffend Indikation und Finanzierung und die Richtlinien für die Anerkennung von stationären und teilstationären Einrichtungen im Suchthilfebereich des Kantons Basel-Stadt<sup>2</sup> auf ihre Wirksamkeit und Optimierungspotenzial überprüft. Die Anerkennungsrichtlinien setzen den Einrichtungen voraus, dass diese bedarfsorientiert, in der geforderten Qualität und wirtschaftlich arbeiten. Sie gehen somit auf die Prüfkriterien der Wirksamkeit, Notwendigkeit und Effizienz ein.

Der BASS Bericht zur Finanzierung der stationären Suchthilfe<sup>3</sup> hat aufgezeigt, dass eine Träger-schaft, welche sowohl als Zuweiser wie auch als Leistungserbringer fungiert, einem Rollenkonflikt ausgesetzt ist. Da dies im Kanton Basel-Stadt bei einer Stelle der Fall ist, wird in dieser Hinsicht ein besonderes Augenmerk auf die Zahlen der betroffenen Stelle gelegt. Auf eine detaillierte qualitative Nachforschung zu den jeweiligen Indikationskriterien und Indikationen wird verzichtet.

In einem letzten Schritt erfolgt eine Einordnung der eingesetzten finanziellen Mittel im Zusammenhang mit den sozialtherapeutischen Behandlungen in stationären / teilstationären Suchttherapien. Hierfür werden die aktuellen KVG Tagespauschalen für die Tarifposition Psychische- und Verhaltensstörungen (Tarifpunkt 21) infolge Abhängigkeiten für einen Vergleich beigezogen.

### **8.18.3 Analyse**

Im Zuge der Generellen Aufgabenüberprüfung wurden die Richtlinien betreffend Indikation und Finanzierung wie die Anerkennungsrichtlinien auf Optimierungspotenzial überprüft. Des Weiteren wurden folgende Kennzahlen aus den Kostengutsprachen eruiert und bewertet: Anzahl erteilte Kostengutsprachen, Verteilung der Kostenträger, Kostenentwicklung, Indikationen nach Indikationsstellen, Zuweisungen an Institutionen, Abbrüche und Aufenthaltsdauer.

<sup>2</sup> Im Folgenden Anerkennungsrichtlinien genannt.

<sup>3</sup> [https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2012/BAG\\_2012\\_Finanzierung\\_stat\\_Suchttherapie\\_Schlussbericht\\_d.pdf](https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2012/BAG_2012_Finanzierung_stat_Suchttherapie_Schlussbericht_d.pdf)



Eine Auswahl der Kennzahlen der Jahre 2019 bis 2021 im Kanton Basel-Stadt:

- 202 Kostengutsprachen für 32 verschiedene Leistungserbringer wurden erteilt
- 217 laufende Behandlungen. Davon finanziert
  - o Budget Abteilung Sucht: 141; Sozialhilfe Riehen: 10
  - o Amt für Sozialbeiträge Basel-Stadt: 65; Amt für Sozialbeiträge Riehen: 1

Die analysierten Daten über die erteilten Kostengutsprachen zeigen auf, dass

- sich die Anzahl Gesuche um eine Kostenübernahme in den letzten Jahren mit kleineren Abweichungen stabil zeigt;
- keine Institution eruiert werden konnte, die einen erhöhten Anteil von Therapieabbrüchen aufweist;
- hinsichtlich der Behandlungsdauer aufgrund der Heterogenität der Abhängigkeitserkrankung keine wesentlichen Abweichungen zwischen den Institutionen festgestellt werden konnte.

Der Rollenkonflikt einer Trägerschaft (siehe vorheriges Kapitel) spiegelt sich nicht in den Kennzahlen des Angebotes wieder. Im Sinne der integrierten Versorgung soll die Trägerschaft weiterhin sowohl als Zuweiser als auch als Leistungserbringer tätig sein.

Der Kostenstrukturvergleich zwischen KVG und sozialtherapeutischen Einrichtungen zeigt auf, dass der durchschnittliche Tarif der stationären und teilstationären Suchttherapien 272 Franken pro Person und Tag<sup>4</sup> beträgt. Im KVG-Bereich für den Tarifpunkt 21 betragen diese durchschnittlich 669 Franken pro Person und Tag<sup>5</sup>. Der Kantonale Anteil an den stationären Spitalleistungen wurde auf 56% festgesetzt und die Krankenkassen tragen die restlichen 44%. Dies führt zu direkten Kosten von durchschnittlich 375 Franken pro Person und Tag für den Kanton ohne Berücksichtigung der indirekten Kosten (bspw. Prämienverbilligungen). Die KVG finanzierten Einrichtungen unterscheiden sich neben inhaltlichem Angebot auch in der Aufenthaltsdauer von sozialtherapeutischen Suchttherapien<sup>6</sup>. Während diese in Kliniken in der Regel zwischen 4-12 Wochen beträgt, haben sozialtherapeutische Einrichtungen eine Aufenthaltsdauer von 12-78 Wochen.

Bei rückwirkendem Wechsel des Kostenträgers von der Sozialhilfe zur IV während einer laufenden stationären Therapie liegt noch kein Prozess vor. Eine allfällige Rückerstattung der Kosten zu Händen der Abteilung Sucht würde deren Budgetposten stationäre Therapien entlasten. Diese Thematik befindet sich noch in Abklärung.

## **8.18.4 Ergebnisse**

### **8.18.4.1 Notwendigkeit**

Die Notwendigkeit zur Leistungserbringung ergibt sich aufgrund der gesetzlichen Grundlagen und gemäss Beschluss des Regierungsrates. Durch Leistungsvereinbarungen mit mehreren Einrichtungen der sozialtherapeutischen Suchttherapie, deren Leistungsziele und –kennzahlen jährlich kontrolliert werden, sorgt die Abteilung Sucht für geeignete Qualitätserbringung in einem sich konkurrierenden Umfeld.

### **8.18.4.2 Wirksamkeit und Effizienz**

Die Inanspruchnahme der sozialtherapeutischen Suchttherapien entspricht nach wie vor einem Bedürfnis. Eine Berichterstattung zu Anzahl Plätze und deren Auslastung in der Schweiz wird von infodrog jährlich publiziert<sup>7</sup>. Ein Benchmark zwischen den Kantonen ist aufgrund unterschiedlicher Konzeptionen und Richtlinien schwierig. Wirksamkeitsnachweise im Sinn der nachhaltigen Erreichung der Therapieziele liegen keine vor. Es wird ersichtlich, dass stationäre Suchtbehandlung

<sup>4</sup> Die Tarife der sozialtherapeutischen Suchttherapie variieren je nach Einrichtung zwischen 140 und 420 Franken pro Person und Tag.

<sup>5</sup> Die Tarife des KVG-Bereichs variieren je nach Einrichtung zwischen 525 und 765 Franken pro Person und Tag.

<sup>6</sup> [https://fachverbandsucht.ch/download/689/181108\\_Leitlinien\\_Finanzierung.pdf](https://fachverbandsucht.ch/download/689/181108_Leitlinien_Finanzierung.pdf)

<sup>7</sup> [Monitoring der stationären Suchttherapieinstitutionen \(infodrog.ch\)](https://www.infodrog.ch/)

nach KVG und sozialtherapeutische Suchttherapien sich nicht ersetzen lassen, ohne dass eine Angebotslücke entsteht.

Die Richtlinien und der Prozess betreffend die Gewährung von Kostenübernahmen werden laufend weiterentwickelt und angepasst.

#### **8.18.4.3 Finanzierbarkeit**

Die stationären und teilstationären Suchttherapien des Kantons Basel-Stadt werden in regelmässigen Zyklen bei der Erneuerung der Vertragslaufzeit auf ihre finanziellen Auswirkungen geprüft, welche durch das Finanzdepartement im Rahmen der § 8 Prüfung des FHG bestätigt werden. Die Mittel, welche für die Kostengutsprachen erbracht werden, werden jährlich im Rahmen des Budgetantrags des GD evaluiert.

#### **8.18.5 Massnahmen**

Es konnten keine Massnahmen abgeleitet werden, die die Kosten des Kantons reduzieren. Eine Massnahme ist dennoch zur Weiterverfolgung aufzunehmen:

1. Definition des Prozesses bei Rückerstattung von ausgezahlten Therapiekosten infolge rückwirkender Gutsprache einer Invalidenrente: Die noch offene Thematik hat keine Auswirkung auf die kantonalen Finanzen. Es käme allenfalls lediglich zu einer Verschiebung der Kosten zwischen den Departementen GD und WSU.

### **8.19 Umgang mit Daten (GD)**

#### **8.19.1 Ausgangslage**

Daten spielen in der Verwaltungstätigkeit eine zunehmend grössere Rolle. Neben umfangreichen und vielfältigen statistischen Daten, welche durch die Kantone und dem Bund erhoben und analysiert sowie für Prognosen verwendet werden (z.B. Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung), fallen immer mehr Daten in den Dienststellen der Verwaltung an, auch im Gesundheitsdepartement (GD).

Das GD hat entsprechend im Rahmen dieser GAP entschieden, den Umgang mit Daten im GD zu untersuchen. Im Vordergrund standen folgende Fragestellungen:

- (1) Welche Daten werden in den Dienststellen erfasst?
- (2) Können diese miteinander verknüpft werden?
- (3) Kann die Datenpflege optimiert werden?
- (4) Können durch die gegenseitige zur Verfügungstellung die Analysen verbessert werden, die Grundlage unserer Politikgestaltung sind?

Kurz nach der Festlegung dieses departementalen Analyseschwerpunktes hat der Regierungsrat im Juni 2022 das Präsidialdepartement (PD) in Zusammenarbeit mit den Daten-Champions im Kanton beauftragt, eine kantonale Datenstrategie und –governance auszuarbeiten und bis Ende 2022 einen Entwurf vorzulegen. Ebenso wurde das PD beauftragt, ein inhaltlich kategorisiertes Dateninventar zu erstellen. Damit entstanden Zusammenhänge zum GAP-Analyseschwerpunkt des GD, die im weiteren Vorgehen (teilweise) berücksichtigt wurden.

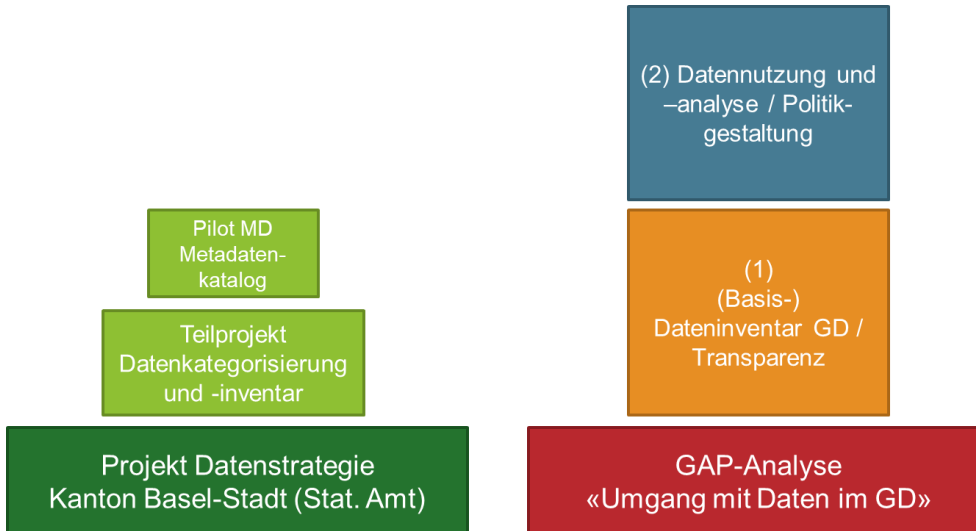
#### **8.19.2 Vorgehen**

Im Rahmen der internen Arbeitsgruppe wurden die inhaltlichen Stossrichtungen und das weitere Vorgehen besprochen. Es wurde vereinbart, eine Erhebung zu einem (Basis-) Dateninventar durchzuführen, deren Ergebnisse im Sinne eines Vorprojektes auch für das Vorhaben der kantonalen Datenstrategie verwendet werden könnten. Daneben sollten verschiedene Aspekte der aktuellen

und zukünftigen Datennutzung und –analyse sowie allfällige rechtliche Fragestellungen erhoben werden.

### 8.19.3 Analyse

Die Analyse wurde entsprechend gemäss dem nachfolgenden Fokus durchgeführt:



(1) Es wurde ein (Basis-) Dateninventar von GD-Daten, also nicht von externen Datenbeständen und –statistiken, erhoben und jeweils mittels verschiedenen Attributen beschrieben. Die Bestandsaufnahme wurde als erster Schritt gesehen, auch im Hinblick auf das Projekt einer kantonalen Datenstrategie, Teilprojekt Datenkategorisierung und –inventar, in welchem die Medizinischen Dienste im Pilot Metadatenkatalog mitwirken.

(2) Es wurden verschiedene Aspekte der Datennutzung und –analyse erhoben. Im Vordergrund standen Fragen wie Datenlücken, Datenqualität und –harmonisierung, aktuelle Nutzung der Daten für die Politikgestaltung sowie Voraussetzungen für eine optimale Datennutzung. Zudem wurden rechtliche Fragestellungen betreffend der Datenerhebung, -speicherung, -nutzung und –löschung aufgenommen. Es bestand die Erwartung, dass daraus dann Erfolgsfaktoren für eine datenbasierte Politikgestaltung abgeleitet werden könnten.

### 8.19.4 Ergebnisse

(1) Bei den Datenbeständen, bei denen die Dienststellen des GD Dateneigner sind, handelt sich primär um Fachdaten, welche in Zusammenhang mit den Kernaufgaben anfallen. Dabei handelt es sich im weitesten Sinne um Basis- und Falldaten in den verschiedenen Fachbereichen. Als Beispiele seien genannt: Basisdaten und Angaben zu den Betrieben im Kantonalen Laboratorium, welche dem Lebensmittel-, Chemikalien-, Störfall- und Umweltrecht unterstehen, Falldaten im Institut für Rechtsmedizin, Gesuche und Bewilligungen für Tierversuche im Veterinäramt, patientenbezogene Falldaten in der Abteilung Sucht, Betriebs- und Berufsausübungsbewilligungen sowie schulärztliche Untersuchungsdaten in den Medizinischen Diensten, Daten betreffend Vermittlung von Pflegeheimplätzen in der Gesundheitsversorgung. Sehr viele Daten werden bereits digital verarbeitet, teilweise noch hybrid (digital und in Papierform). Der Zweck bzw. die Nutzung der Daten besteht von der Geschäftskontrolle und Dokumentation, über das (Leistungs- und Qualitäts-) Controlling und Monitoring inklusive Vertragsverhandlungen, über interne Statistiken und als Grundlage für Jahresberichte bis zur Auswertung für Massnahmenergreifungen und für die Beantwortung von politischen Anfragen.

(2) Die Analyse der Datennutzung zeigt einen unterschiedlichen Stand. So werden die Daten bzw. Datenbestände in einzelnen Dienststellen primär für Vollzugsstatistiken und zur Dokumentation von

Kontrolltätigkeiten verwendet, während in anderen Dienststellen diese bereits für prospektive, risikobasierte Kontrolltätigkeiten oder (anonymisiert) für Angebotsplanungen (z.B. in der Langzeitpflege) verwendet werden. Teilweise bestehen (noch) Lücken bei den Daten für die Politikgestaltung. Es wird die allgemeine Schwierigkeit gesehen, dass auf Wirkungsebene entweder die Datenerhebung zu träge ist oder eine Trägheit von mehreren Jahren zwischen Politikentscheidungen und Wirkungen besteht. Schliesslich muss berücksichtigt werden, dass die Bearbeitung von Daten bzw. die datenbasierte Politikgestaltung aufwändig ist, also (Personal-) Ressourcen und Systeme sowie Schulungen benötigt.

Im Rahmen der (daten-) rechtlichen Fragestellungen bestehen (teilweise) noch Unklarheiten bei der Datenverwaltung (Datenerhebung, -speicherung, -nutzung und -löschung) und beim internen Datenaustausch sowie bei Verknüpfungen von internen und/oder externen Daten.

In einer Gesamtbetrachtung kann für eine datenbasierte Politikgestaltung nicht nur auf interne Datenbestände abgestellt werden, sondern es ist wahrscheinlicher, dass Verknüpfungen mit Daten von anderen Departementen oder anderen Gemeinwesen oder öffentlich verfügbaren Daten sinnvoll und notwendig sind bzw. sein werden.

Vor diesem Hintergrund wird die GAP-Analyse Umgang mit Daten im GD primär als Vorprojekt gesehen, auch vor dem Hintergrund des inzwischen angelaufenen kantonalen Datenstrategieprojektes.

#### **8.19.5 Massnahmen**

Der Regierungsrat hat zwischenzeitlich im April 2023 die kantonale Datenstrategie verabschiedet, welche sofort in Kraft gesetzt wurde und nun die Grundlage für alle Aktivitäten mit Datenbezug im Kanton Basel-Stadt bildet. Das PD wurde entsprechend auch beauftragt, bis im Herbst 2023 den Entwurf einer Data Governance sowie einen Massnahmenkatalog zur Umsetzung der Datenstrategie vorzulegen sowie über die Erkenntnisse aus den Piloterhebungen zum kantonalen Datenkatalog und zum weiteren Vorgehen zum Aufbau des Datenkatalogs zu berichten.

Vor diesem Hintergrund wird das GD vorerst die Ergebnisse der Aktivitäten auf kantonaler Ebene abwarten und anschliessend über das weitere departementsbezogene Vorgehen zum Thema Umfang mit Daten entscheiden.

### **8.20 Überprüfung der Berufsfeuerwehr (JSD)**

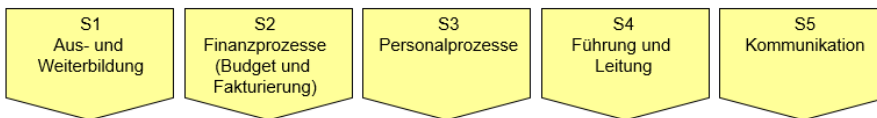
#### **8.20.1 Ausgangslage**

Die Berufsfeuerwehr und die Milizfeuerwehr decken gemeinsam die Aufträge der Feuerwehr ab. Diese interveniert bei Bränden, Naturereignissen, Unfällen, Chemie- und weiteren Ereignissen zum Schutz von Mensch, Tier, Umwelt und Sachwerten. Die Tätigkeiten reichen von der Brandbekämpfung bis zu Sicherungs-, Schutz- und weiteren Rettungsmassnahmen. Die Berufsfeuerwehr gehört zum Bereich Rettung und wurde in den letzten Jahren immer wieder zu punktuellen organisatorischen Änderungen veranlasst. Die Einsätze pro Jahr der Feuerwehr sind seit 2015 von rund 2'300 auf rund 3'200 im 2022 angestiegen. Gleichzeitig stiegen die rückständigen Zeitguthaben der Mitarbeitenden. Aufgrund dieser Entwicklungen erforderte es neben einer umfassenden Standortbestimmung die Skizzierung einer SOLL-Situation bezüglich Leistungskatalog und Quantifizierung des resultierenden Stundenaufwands, um eine für die kommenden Jahre tragfähige Gesamtorganisation bilden zu können. Im Rahmen einer Generellen Aufgabenerfüllung («GAP-Ignis») wurden diese Analysen bzw. Kalkulationen durchgeführt.

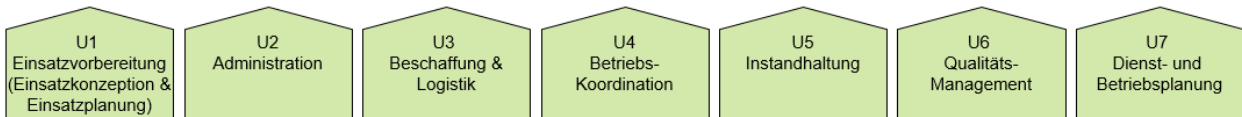
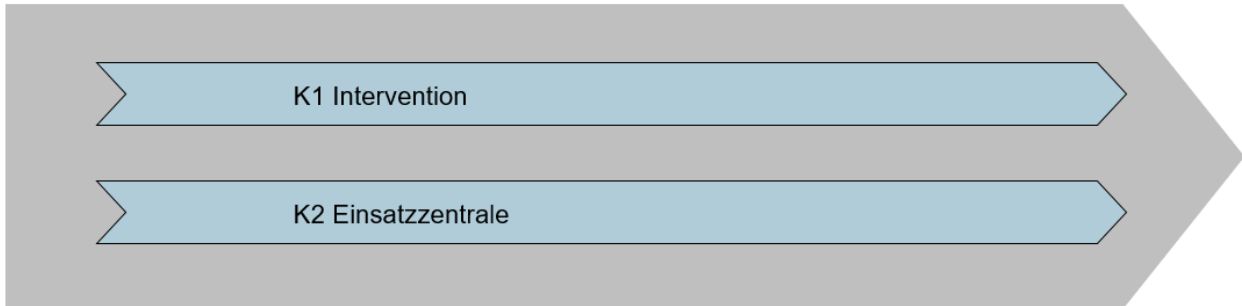
### 8.20.2 Vorgehen

In einem ersten Schritt wurden die aktuellen Tätigkeiten definiert. Hierfür erhielten die Mitarbeitenden der Berufsfeuerwehr drei Wochen Zeit, um innerhalb ihres Teams sämtliche Tätigkeiten aufzulisten. Anschliessend wurden die einzelnen Listen zu einem IST-Leistungskatalog zusammengefasst. Es wurde eine Prozesslandkarte erstellt. Dabei wurden die Tätigkeiten in Kernprozesse K (blau), unterstützende Prozesse U (grün) und strategische Prozesse S (gelb) unterteilt. Kernprozesse umfassen Tätigkeiten, welche dazu dienen, den Kernauftrag/Leistungsauftrag zu erfüllen. Unterstützende Prozesse beinhalten Querschnitts-Tätigkeiten, damit die Kernprozesse erledigt werden können. Strategische Prozesse umfassen Tätigkeiten, welche einen strategischen Bezug haben.

#### Strategische Prozesse



#### Kernprozesse



#### Unterstützende Prozesse

Abbildung 1: Prozesslandkarte Berufsfeuerwehr

In der Folge wurde während eines sechswöchigen Zeitraums eine Selbsterhebung durch die Mitarbeitenden der Berufsfeuerwehr durchgeführt, um den zeitlichen und personellen Bedarf zur Arbeitserledigung zu quantifizieren. Dafür wurde eigens eine App eingerichtet, mit der die Mitarbeitenden ihren Aufwand zeitnah und möglichst genau direkt von ihren Mobiltelefonen erfassen konnten. Um den Einbezug der Mitarbeitenden aller Stufen sicherzustellen, wurde eine Ideenbox geschaffen. Die Mitarbeitenden hatten die Möglichkeit, anonym Inputs und/oder Optimierungsvorschläge einzureichen. Ausserdem wurde ein Benchmark erstellt. Zum Vergleich wurden Berufsfeuerwehren aus Städten herangezogen, die eine ähnliche Korpsgrösse aufweisen und/oder ähnliche urbane Herausforderungen zu bewältigen haben (z.B. Einwohner- und Siedlungsdichte, Gewässer). Es wurden Vergleichskriterien herangezogen, die Rückschlüsse auf die Auslastung innerhalb der Arbeitszeit sowie auf die Priorisierung der Aufgaben innerhalb der Organisation zulassen sollten. Zudem absolvierte der Projektleiter in der Phase der Erarbeitung des SOLL-Leistungskatalogs eine 24-Stunden-Schicht bei der Berufsfeuerwehr, um die einzelnen Abläufe vor Ort miterleben zu können.

### 8.20.3 Analyse

Die Quantifizierungsdateien wurden konsolidiert sowie auf ein Jahr hochgerechnet. Plausibilisiert wurde anhand von Fallzahlen. Wo notwendig wurde auf Erfahrungswerte abgestützt. Die Änderungs- und Optimierungsvorschläge aus der Ideenbox wurden gesammelt und beurteilt. Rund die Hälfte der eingegangenen Vorschläge steht in direktem Zusammenhang mit der Digitalisierung.

Das Digitalisierungspotenzial ist gross und erste Massnahmen wurden bereits initiiert, so zum Beispiel das Übertragen der Mailkorrespondenz, des Dienstplanprogramms sowie weiterer Applikationen auf die Mobiltelefone der Mitarbeitenden. Weiteres Potenzial wurde bei den über zehn Werkstätten erkannt. Eine Empfehlung aus der Ideenbox lautet, sich auf die Einsatzwerkstätten zu fokussieren und den Rest der Aufgaben (z.B. Malerei, Gravuratelier) abzubauen.

Aus dem Benchmark ist zu entnehmen, dass die Berufsfeuerwehr Basel im Vergleich zu ähnlichen Berufsfeuerwehren in anderen Städten rein quantitativ eher weniger Arbeitsstunden für interne Ausbildung und Sportunterricht aufwendet als vergleichbare Berufsfeuerwehren anderer Städte. Im Gegenzug erreicht die Berufsfeuerwehr Basel die höchste Anzahl an externen Ausbildungsstunden. Eine der Kernaussagen aus diesem Vergleich ist, dass die Berufsfeuerwehr Basel – was den Personalfaktor anbelangt – im unteren Mittelfeld abschneidet. Bei der Berufsfeuerwehr Basel führt der errechnete Standardstundensatz<sup>8</sup> einer Vollzeitstelle (1'525 Std./Jahr) zum Personalfaktor von 3.8 (= 365 Tage \* 16.04 angerechnete Stunden pro Schicht bzw. 1'525 produktive Stunden pro Vollzeitstelle). Der Personalfaktor sagt aus, wie viele Vollzeitstellen im Schichtdienst erforderlich sind, um eine Funktion während 365 Tagen abdecken zu können. Mit einem Faktor von 3.8 liegt Basel unter dem Durchschnitt von Faktor 4.2.

Nachdem die Ergebnisse aus den verschiedenen Quellen vorlagen, wurden die Erkenntnisse erschlossen und Optimierungspotenziale ermittelt. Es wurde ein SOLL-Leistungskatalog erarbeitet, wobei die Tätigkeiten kritisch nach deren Notwendigkeit und Effizienz hinterfragt wurden.

### 8.20.4 Ergebnisse

Aus der Quantifizierung lässt sich schliessen, dass die Organisation neu 102.8 Vollzeitstellen benötigt, um den definierten Leistungskatalog abzudecken. Per 1. Januar 2021 erfolgte ein Transfer von Tätigkeiten und Ressourcen von der Berufsfeuerwehr in die neue Einsatzzentrale (9.0 Vollzeitstellen). Gemäss Personalbudget im Umfang von 106.7 Vollzeitstellen verbleiben danach 97.7 Vollzeitstellen. Folglich bedarf es zur Abdeckung des definierten SOLL-Leistungskatalogs einer Erhöhung der Personalressourcen um 5.1 Vollzeitstellen. Dieses Ressourcendefizit lässt sich mit den Erkenntnissen aus dem Benchmark und mit dem Anstieg der rückständigen Zeitguthaben der Mitarbeitenden plausibilisieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Herleitung des SOLL-Personalbedarfs *HC (Headcount) Sollbedarf*. Die Ausgangslage basiert auf dem *HC Budget*.

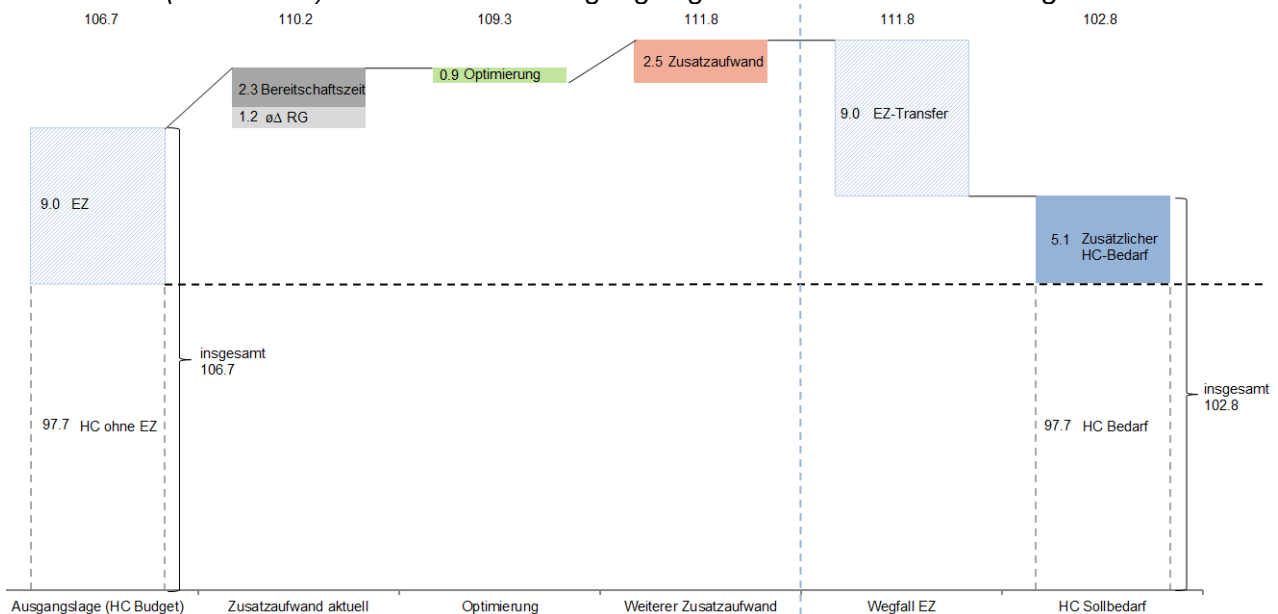


Abbildung 2: SOLL-Personalbedarf vs. HC Budget

<sup>8</sup> Der Standardstundensatz (produktive Stunden pro Jahr) berechnet sich aus der theoretisch möglichen Arbeitsleistung abzüglich der planbaren (z. B. Ferien, Aus- und Weiterbildung usw.) und unplanbaren Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Unfall usw.).

Aus der detaillierten Aufschlüsselung des Leistungskatalogs ergeben sich Arbeiten im Umfang von 2.3 Vollzeitstellen, die aufgrund von Kapazitätsengpässen anstatt während der dafür vorgesehenen Arbeitszeit in der Bereitschaftszeit erledigt werden, was nicht dem Arbeitszeitreglement entspricht. Zusätzlich zu den budgetierten Personalressourcen haben die rückständigen Zeitguthaben über die letzten drei Jahre durchschnittlich 23.5 Stunden pro Vollzeitstelle zugenommen, was einem Personaleinsatz von weiteren durchschnittlich 1.2 Vollzeitstellen pro Jahr entspricht. Dies ist auf den Anstieg der Einsätze der Berufs- und Milizfeuerwehr zurückzuführen. Aufgrund dieses Anstiegs stehen während der Schicht weniger Ressourcen für Leistungen wie etwa Ausbildung zur Verfügung, weswegen diese durch zusätzliche Aufgebote im Tagdienst abgedeckt werden müssen.

Im Rahmen der Erstellung des SOLL-Leistungskatalogs wurden diverse Optimierungsmöglichkeiten erkannt. Demzufolge können die Personalressourcen aufgrund des festgestellten Digitalisierungspotenzials sowie des Verzichts auf die Weiterführung des Malerei- und des Gravurateliers um insgesamt 0.9 Vollzeitstellen reduziert werden. Im Rahmen der Erstellung des SOLL-Leistungskatalogs und dessen Quantifizierung wurde nicht nur Optimierungspotenzial, sondern auch der Bedarf von zusätzlichen 2.5 Vollzeitstellen für zusätzliche Aufwände in den Bereichen Intervention, Qualitätsmanagement, Führungskräfteausbildung, Ausbildung und Social Media erkannt. Der zusätzliche HC-Bedarf von 5.1 Vollzeitstellen entsteht in folgenden Tätigkeitsbereichen:

- a) Für die Betriebskoordination (1.0 FTE), welche im Tagdienst grosse Vorteile und eine effizientere Arbeitsweise mit sich bringt.
- b) Im Tätigkeitsbereich Qualitätsmanagement (0.3 FTE) um wichtige Aufgaben wahrzunehmen, welche aus Ressourcenmangel aktuell nicht sichergestellt werden können.
- c) Für die Projektarbeit (1.0 FTE) unter anderem für Digitalisierungsprojekte.
- d) Im Tätigkeitsbereich Werkstätte und Logistik (0.9 FTE) aufgrund der neuen EKAS-Richtlinien<sup>9</sup>.
- e) Im Bereich der Aus- und Weiterbildung (0.9 FTE) aufgrund des erweiterten Aufgabengebiets und Ausbildungsaufwands im Zusammenhang mit der technischen Weiterentwicklung.
- f) Im Bereich der Einsatzvorbereitung (1.0 FTE) aufgrund gestiegener Anforderungen der Gesetzgebung (Vereinigung Kantonaler Feuerversicherungen) und allgemeiner Herausforderungen wie die bauliche Entwicklung und die Verkehrs- und Bevölkerungsverdichtung.

### 8.20.5 Massnahmen

Die Umsetzung der beschriebenen Optimierungsmassnahmen hat in den Jahren 2022 und 2023 Mehrkosten in Höhe von jährlich 994'631 Franken zur Folge. Ab dem Rechnungsjahr 2025 bleiben wiederkehrende Mehrkosten in Höhe von rund 768'207 Franken bestehen.

Massnahmen	2022	2023	2024	2025
Massnahme 1: Deckung der Bedarfslücke im Bereich Betriebskoordination, Qualitätsmanagement, usw.	+768'207 Fr.	+768'207 Fr.	+768'207 Fr.	+768'207 Fr.
Massnahme 2:				
- Temporäre Ressourcenerhöhung zum Abbau der Zeitguthaben	+282'956 Fr.	+282'956 Fr.	+282'956 Fr.	-
- Auflösung der Rückstellung für rückständige Zeitguthaben befristet	-251'532 Fr.	-251'532 Fr.	-251'532 Fr.	-
Massnahme 3: Temporäre Ausbildungskosten (Ausbildung Aspiranten)	+195'000 Fr.	+195'000 Fr.	-	-
<b>Total</b>	<b>+994'631 Fr.</b>	<b>+994'631 Fr.</b>	<b>+799'631 Fr.</b>	<b>+768'207 Fr.</b>

Tabelle 12: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

<sup>9</sup> Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) erlässt im Auftrag des Bundes Richtlinien zur Sicherstellung der Arbeitssicherheit in der Schweiz. Die EKAS-Richtlinien haben den Zweck eine einheitliche und sachgerechte Anwendung der Vorschriften über die Arbeitssicherheit, d.h. die Verhütung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten, zu gewährleisten.

Die personellen Auswirkungen der Massnahmen betragen wiederkehrend +5.1 Vollzeitstellen (FTE). Befristet für die Jahre 2022 bis 2024 beträgt der Mehrbedarf zusätzlich +2.0 Vollzeitstellen.

Massnahmen	2022	2023	2024	2025
Massnahme 1: Deckung der Bedarfslücke	+5.1 FTE	+5.1 FTE	+5.1 FTE	+5.1 FTE
- Davon Bereitschaftszeit <sup>10</sup>	+2.3 FTE	+2.3 FTE	+2.3 FTE	+2.3 FTE
- Davon rückständige Zeitguthaben <sup>11</sup>	+1.2 FTE	+1.2 FTE	+1.2 FTE	+1.2 FTE
- Davon Digitalisierungspotenzial & Aufhebung Malerei- und Gravuratelier	-0.9 FTE	-0.9 FTE	-0.9 FTE	-0.9 FTE
- Davon Zusatzaufwand Intervention, Qualitätsmanagement, usw.	+2.5 FTE	+2.5 FTE	+2.5 FTE	+2.5 FTE
Massnahme 2:	+2.0 FTE	+2.0 FTE	+2.0 FTE	-
- Temporäre Ressourcenerhöhung Abbau Zeitguthaben				
- Auflösung der Rückstellung für rückständige Zeitguthaben befristet	-	-	-	-
Massnahme 3: Temporäre Ausbildungskosten (Ausbildung Aspiranten)	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>+7.1 FTE</b>	<b>+7.1 FTE</b>	<b>+7.1 FTE</b>	<b>+5.1 FTE</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

Die wiederkehrende Ressourcenerhöhung von 5.1 Vollzeitstellen (768'207 Franken) wurde im Rahmen des Budgetprozesses 2022 (2.3 Vollzeitstellen; 365'000 Franken) und 2023 (2.8 Vollzeitstellen; 403'000 Franken) bewilligt. Die befristete Ressourcenerhöhung von 2.0 Vollzeitstellen wurde im Budget 2023 bewilligt. Ende Jahr 2022 wurden Rückstellungen für rückständige Zeitguthaben in Höhe von 251'953 Franken aufgelöst. Im Budget 2022 wurden 90'000 Franken und im Budget 2023 wurden 105'000 Franken bewilligt für befristete Ausbildungskosten.

## 8.21 Überprüfung der Abteilung Straf – und Massnahmenvollzug des Amts für Justizvollzug (JSD)

### 8.21.1 Ausgangslage

Die Abteilung Straf- und Massnahmenvollzug im Amt für Justizvollzug vollzieht rechtskräftige Strafbefehle und Urteile der Staatsanwaltschaft und der Gerichte, die eine Freiheitsstrafe oder Massnahme beinhalten. Die Abteilung gehört zum Bereich Bevölkerungsdienste und Migration. Als Vollzugsbehörde weist sie die verurteilte Person in eine geeignete Strafanstalt oder Massnahmeninstitution ein, führt sie der ambulanten Behandlung zu, gewährt Vollzugsöffnungen (Urlaube, Wohn- und Arbeitsexternat) und entscheidet über die Entlassung aus dem Straf- und Massnahmenvollzug.

Die Abteilung Straf- und Massnahmenvollzug sieht sich mit steigenden Anforderungen bei gleichzeitigem signifikantem Mengenwachstum konfrontiert. Mittels einer Generellen Aufgabenüberprüfung («GAP-Digipen») wurden die Prozesse und die Ressourcen im Straf- und Massnahmenvollzug überprüft sowie allfällige Effizienzsteigerungspotenziale dokumentiert. Ein weiterer Schwerpunkt bildete die Eruierung von Digitalisierungspotenzialen, insbesondere die Automatisierung von Prozessen mit Hilfe von Robotic Process Automation (RPA).

<sup>10</sup> Arbeiten, die aufgrund von Kapazitätsengpässen anstatt während der dafür vorgesehenen Arbeitszeit in der Bereitschaftszeit erledigt werden (nicht konform Arbeitszeitreglement)

<sup>11</sup> Zusätzlich zu den budgetierten Personalressourcen haben die rückständigen Zeitguthaben über die letzten drei Jahre durchschnittlich 23.5 Stunden pro Vollzeitstelle zugenommen, was einem Personaleinsatz von weiteren durchschnittlich 1.2 Vollzeitstellen pro Jahr entspricht.

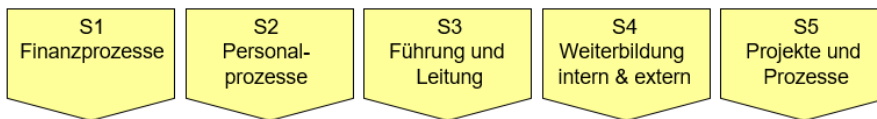


### 8.21.2 Vorgehen

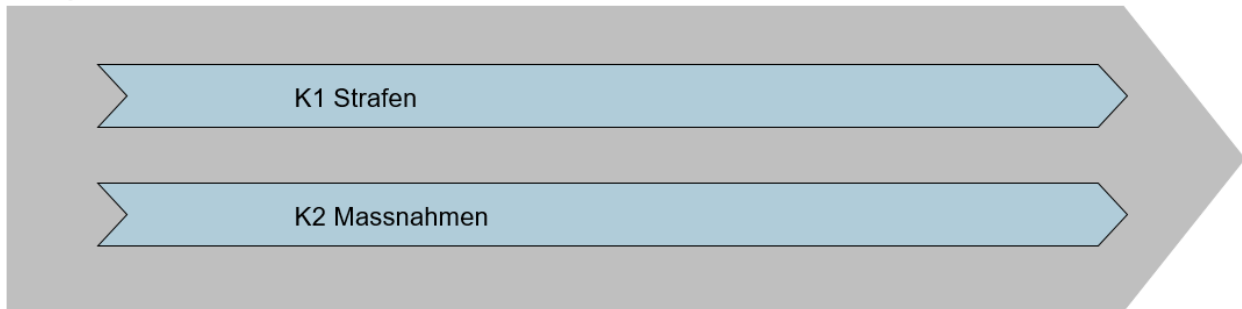
Zu Beginn der Aufgabenüberprüfung wurden die Projektziele basierend auf den Kriterien «SMART<sup>12</sup>», die Verantwortlichkeiten, der Terminplan und die Meilensteine definiert und mithilfe einer Vorhabensmeldung festgehalten. Im Rahmen eines Kick-off Meetings wurden die Mitarbeitenden des Straf- und Massnahmenvollzugs über das Projekt informiert und die nächsten Schritte wurden ihnen präsentiert.

Die Mitarbeitenden des Straf- und Massnahmenvollzugs hatten als Aufgabe, sämtliche Tätigkeiten, die sie im Rahmen ihrer Funktionen erbringen, aufzulisten. Anschliessend wurden die Leistungskataloge der einzelnen Mitarbeitenden vom Controlling zum IST-Leistungskatalog des Straf- und Massnahmenvollzugs konsolidiert. Jede Tätigkeit wurde einmal aufgeführt und einem Prozess zugeordnet. Mithilfe einer Prozesslandkarte wurden die Prozesse visualisiert. Die Prozesse wurden standardmässig unterteilt in Kernprozesse K (blau), strategische Prozesse S (gelb) sowie unterstützende Prozesse U (grün). Kernprozesse umfassen Tätigkeiten, welche dazu dienen, den Kernauftrag/Leistungsauftrag zu erfüllen. Unterstützende Prozesse beinhalten Querschnitts-Tätigkeiten, damit die Kernprozesse erledigt werden können. Strategische Prozesse umfassen Tätigkeiten, welche einen strategischen Bezug haben. Pro Mitarbeitenden wurde eine Quantifizierungsdatei erstellt. Die Mitarbeitenden des Straf- und Massnahmenvollzugs erfassten über sechs Wochen ihre Arbeitsleistung auf 5 Minuten genau.

#### Strategische Prozesse



#### Kernprozesse



#### Unterstützende Prozesse

Abbildung 3: Prozesslandkarte Straf- und Massnahmenvollzug

### 8.21.3 Analyse

Die Quantifizierungsdateien der Mitarbeitenden wurden konsolidiert sowie auf ein Jahr hochgerechnet. Das Ziel der Quantifizierung ist die Berechnung des Ressourcenbedarfs für ein zukünftiges «Standardjahr». Der Ressourcenbedarf für den Abbau der Pendenzen wurde zusätzlich erhoben bzw. eruiert. Für die Plausibilisierung der Daten wurden Fallzahlen, welche auf statistischen Daten der letzten Jahre basieren, berücksichtigt und die Hochrechnung wurde mit den Führungspersonen validiert. Der benötigte Ressourcenbedarf für die Erbringung des Leistungsauftrages des Straf- und

<sup>12</sup> spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar

Massnahmenvollzugs wurde mithilfe der Hochrechnung und der Kalkulation des Standardstundensatzes ermittelt. Der Standardstundensatz (produktive Stunden pro Jahr) berechnet sich aus der theoretisch möglichen Arbeitsleistung abzüglich der planbaren (z. B. Ferien, Aus- und Weiterbildung usw.) und unplanbaren Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Unfall usw.).

Zudem wurden Potenziale für Robotic Process Automation (RPA) im Straf- und Massnahmenvollzug geprüft. RPA ist ein Ansatz zur Prozessautomatisierung, bei dem repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten durch sogenannte Software-Roboter erlernt und automatisiert ausgeführt werden. Die Software-Roboter arbeiten auf der Ebene der grafischen Benutzeroberfläche und können so nahezu jeden Prozess in nahezu jeder Applikation ausführen. Im Jahr 2021 wurde eine Liste der Top-Potenziale (Top 35) erstellt. Die RPA Potenzialerhebung umfasst, unter Anwendung eines Top-down oder Bottom-Up Ansatzes, das Erheben von RPA Potenzial in einem Fachbereich, einer Dienststelle, einem Departement oder einer kantonalen Beteiligung. Beim Top-down Ansatz werden die Möglichkeiten von RPA zuerst den Geschäftsleitungen vorgestellt, um dann Schritt für Schritt die RPA Potenziale auf hierarchisch tieferen Ebenen zu identifizieren. Beim Bottom-Up Ansatz werden, unter Einbezug der Mitarbeiter oder mithilfe von Tools, die Prozesse ermittelt, welche Potenzial für eine Automatisierung mit RPA aufweisen. Es wird analysiert, ob die Daten strukturiert sind und der Prozess regelbasiert ist. Zudem wird die Frequenz der Prozessausführung, die Anzahl Fälle pro Zeiteinheit und der Zeitaufwand pro Prozessausführung erfragt. Alle so identifizierten Prozesse werden standardisiert dokumentiert. An Hand dieser Dokumentation wird pro Prozess eine Abschätzung über den möglichen Netto FTE (Vollzeitäquivalent) Gewinn des Prozesses ermittelt.

#### **8.21.4 Ergebnisse**

Die Quantifizierung ergab einen strukturellen Mehrbedarf von 3.0 Vollzeitstellen wiederkehrend sowie einen einmaligen zusätzlichen Ressourcenbedarf von rund 4'000 Stunden (0.8 Vollzeitstellen) für den Abbau der Pendenzen im Zusammenhang mit Ersatzfreiheitsstrafen.

Das Justiz- und Sicherheitsdepartement vermag den grössten Teil des Ressourcenmehrbedarfs mittels Optimierungsmassnahmen selbstständig zu decken. Es verbleibt eine Finanzierungslücke von 0.8 Stellen auf drei Jahre befristet, was der produktiven Leistung von rund 4'000 Stunden entspricht, sowie von 1.0 Stellen unbefristet. Die unbefristete Stelle wird je hälftig dazu eingesetzt, einerseits um den Mengenanstieg zu bewältigen und andererseits eine sogenannte zusätzliche «Mahnstufe» (Androhung zur Ausschreibung im automatisierten Polizeifahndungssystem RIPOL) abzuwickeln.

Eine generelle Zunahme der Fälle führt zu entsprechenden Mehreinnahmen bei der Staatsanwaltschaft. Die Mehreinnahmen wurden bereits ab Budget 2019 ff. wiederkehrend berücksichtigt (200'000 Fr. im Pauschalbereich, 100'000 Fr. im Einzelposten-Bereich). Eine zusätzliche Mahnstufe soll zusätzliche Erträge sichern (Reduktion Debitorenverluste), um den Stellenmehrbedarf zu refinanzieren. Dieser Mehrertrag fällt im Einzelposten der Staatsanwaltschaft an.

Im Rahmen der RPA Potenzialerhebung wurden im Straf- und Massnahmenvollzug die untenstehenden Prozesse ermittelt:

- a) Ersatzfreiheitsstrafen Erfassung Geschäft
- b) Ersatzfreiheitsstrafen Prüfung Datenmarkt RIPOL Ausschreibung
- c) Anschreiben bei Bussen mit Schweizer Wohnadresse

Prozess a) umfasst die Vorbereitung des Straf- und Massnahmenvollzugs und die Abarbeitung des Rückstands von 10'000 Papierdokumente. Prozess b) beinhaltet die Vorbereitung der RIPOL Ausschreibungen (Polizeifahndungssystem). Prozess c) umfasst den Prozess der Anschreiben mit Schweizer Wohnadresse.

Die Optimierungen infolge Automatisierung der Prozesse reduzieren den Personalbedarf um 0.9 Vollzeitstellen. Organisatorische Massnahmen bedingt durch temporäre Führungs- und Kontrollaktivitäten ergeben eine Einsparung von 1.1 Vollzeitstellen.

### 8.21.5 Massnahmen

Aufgrund der Ergebnisse der Analyse wurden untenstehende Optimierungsmassnahmen definiert:

- Digitalisierung mittels RPA (Einsparung 0.9 Vollzeitstellen)
- Organisatorische Massnahmen bedingt durch temporäre Führungs- und Kontrollaktivitäten (Einsparung 1.1 Vollzeitstellen)
- Einführung zusätzliche Mahnstufe (Reduktion Debitorenverluste; 128'000 Franken)

Nach Berücksichtigung der obenstehenden Optimierungsmassnahmen verbleiben folgende finanziellen und personellen Auswirkungen<sup>13</sup> aus der «GAP-Digipen».

Die finanziellen Auswirkungen betragen für 2023 bis 2025 jährlich 112'000 Franken. Ab dem Jahr 2026 ergibt sich ein ausgeglichenes Ergebnis.

Massnahme	2023	2024	2025	2026
Massnahme 1: Digitalisierung mittels RPA	-115'000 Fr.	-115'000 Fr.	-115'000 Fr.	-115'000 Fr.
Massnahme 2: Organisatorische Massnahmen bedingt durch temporäre Führungs- und Kontrollaktivitäten	-141'000 Fr.	-141'000 Fr.	-141'000 Fr.	-141'000 Fr.
Massnahme 3: Deckung der Bedarfslücke zur Bewältigung des Mengenanstiegs sowie für die Abwicklung einer zusätzlichen Mahnstufe (struktureller Mehrbedarf)	+384'000 Fr.	+384'000 Fr.	+384'000 Fr.	+384'000 Fr.
Massnahme 4: Einführung einer Mahnstufe zur Reduktion der Debitorenverluste	-128'000 Fr.	-128'000 Fr.	-128'000 Fr.	-128'000 Fr.
Massnahme 5: Temporäre Ressourcenerhöhung (3 Jahre) für den Abbau der Pendenzen	+112'000 Fr.	+112'000 Fr.	+112'000 Fr.	-
<b>Total</b>	<b>+112'000 Fr.</b>	<b>+112'000 Fr.</b>	<b>+112'000 Fr.</b>	<b>+0 Fr.</b>

Tabelle 3: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

Die personellen Auswirkungen der Massnahmen betragen wiederkehrend +1.0 Vollzeitstellen (FTE). Befristet für die Jahre 2023 bis 2025 beträgt der Mehrbedarf zusätzlich +0.8 Vollzeitstellen.

Massnahme	2023	2024	2025	2026
<i>Ausgangslage struktureller und temporärer Mehrbedarf</i>	+3.8 FTE	+3.8 FTE	+3.8 FTE	+3.0 FTE
Massnahme 1: Digitalisierung mittels RPA	-0.9 FTE	-0.9 FTE	-0.9 FTE	-0.9 FTE
Massnahme 2: Organisatorische Massnahmen bedingt durch temporäre Führungs- und Kontrollaktivitäten	-1.1 FTE	-1.1 FTE	-1.1 FTE	-1.1 FTE

<sup>13</sup> Bei den Personalkosten wurde die Lohnklasse 10 Stufe 14 zuzüglich 50% (Basis Lohntabelle gültig ab 1. Juli 2022) berücksichtigt.

Massnahme 3: Deckung der Bedarfslücke zur Bewältigung des Mengenanstiegs sowie für die Abwicklung einer zusätzlichen Mahnstufe (struktureller Mehrbedarf)	+3.0 FTE	+3.0 FTE	+3.0 FTE	+3.0 FTE
Massnahme 4: Einführung einer Mahnstufe zur Reduktion der Debitorenverluste	-	-	-	-
Massnahme 5: Temporäre Ressourcenerhöhung (3 Jahre) für den Abbau der Pendenzen	+0.8 FTE	+0.8 FTE	+0.8 FTE	-
<b>Total</b>	<b>+1.8 FTE</b>	<b>+1.8 FTE</b>	<b>+1.8 FTE</b>	<b>+1.0 FTE</b>

Tabelle 4: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

Im Rahmen des Budgetprozesses 2023 wurden 128'000 Franken bzw. 1.0 Vollzeitstellen wiederkehrend und 112'000 Franken bzw. 0.8 Vollzeitstellen befristet bewilligt.

## 8.22 Überprüfung des Einwohneramts (JSD)

### 8.22.1 Ausgangslage

Das Einwohneramt ist die erste Kontaktstelle für Personen, die nach Basel ziehen und ihr Aufenthalts- oder Niederlassungsverhältnis im Kanton regeln müssen. Das Einwohneramt erfasst und aktualisiert die Einwohnerdaten der Schweizerischen und ausländischen Kundschaft. Die Mitarbeitenden stellen entsprechende Bewilligungen für Schweizer Staatsangehörige aus. Zudem erstellen sie Zeugnisse und Bescheinigungen und beraten Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger. Das Einwohneramt ist im Bereich Bevölkerungsdienste und Migration angesiedelt.

Im Einwohneramt wurde im Jahr 2016 eine Analyse durchgeführt, um die Prozesse, die Ressourcen sowie die übergeordneten Aufgaben und Tätigkeiten zu überprüfen. Aufgrund der aktuellen Entwicklung der Fallzahlen und der markant steigenden Pendenzenlast wurde eine erneute Überprüfung zwingend notwendig. Im Rahmen einer generellen Aufgabenüberprüfung («GAP-EWA») wurde eine detaillierte Quantifizierung aller Tätigkeiten des Einwohneramts durchgeführt. Im Weiteren stand die Überprüfung der personellen Ressourcen im Fokus, um die Erbringung des Leistungsauftrags weiterhin sicherstellen zu können. Zudem wurden Optimierungsmassnahmen geprüft sowie Digitalisierungspotenziale und RPA-taugliche Prozesse eruiert.

### 8.22.2 Vorgehen

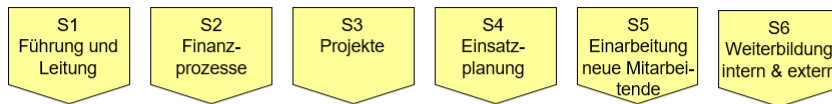
Zu Beginn der Aufgabenüberprüfung wurden die Projektziele basierend auf den Kriterien «SMART<sup>14</sup>», die Verantwortlichkeiten, der Terminplan und die Meilensteine definiert und mithilfe einer Vorhabensmeldung festgehalten. Im Rahmen eines Kick-off Meetings wurden die Mitarbeitenden des Einwohneramts über das Projekt informiert und die nächsten Schritte wurden ihnen präsentiert. Als Basis für die Erstellung des Leistungskatalogs IST wurde der Leistungskatalog der letzten Analyse verwendet. Der Leistungskatalog wurde gemeinsam mit dem Leiter des Bevölkerungsamtes und dem Leiter des Einwohneramtes aktualisiert. Neue Tätigkeiten, welche die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Funktion erbringen, wurden hinzugefügt und nicht mehr ausgeführte Tätigkeiten wurden entfernt. Jede Tätigkeit wurde einmal aufgeführt und einem Prozess zugeordnet. Mithilfe einer Prozesslandkarte wurden die Prozesse visualisiert. Die Prozesse wurden standardmässig unterteilt in Kernprozesse K (blau), strategische Prozesse S (gelb) sowie unterstützende Prozesse U (grün). Kernprozesse umfassen Tätigkeiten, welche dazu dienen, den

<sup>14</sup> spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar

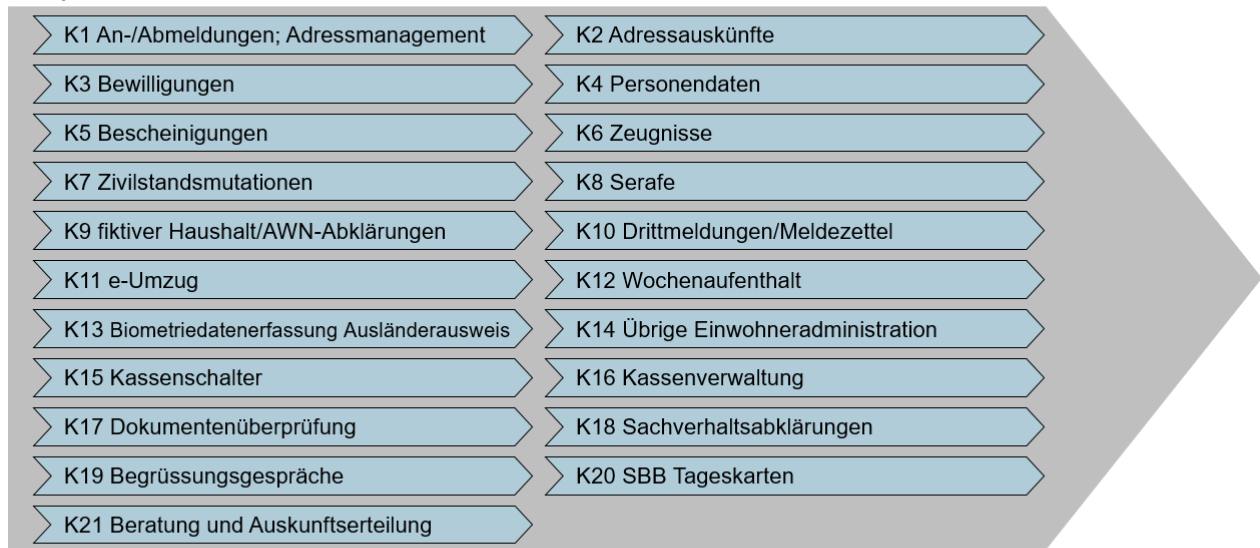
Kernauftrag/Leistungsauftrag zu erfüllen. Unterstützende Prozesse beinhalten Querschnitts-Tätigkeiten, damit die Kernprozesse erledigt werden können. Strategische Prozesse umfassen Tätigkeiten, welche einen strategischen Bezug haben.

Die Mitarbeitenden des Einwohneramtes erfassten über sechs Wochen ihre Arbeitsleistung. Pro Mitarbeitenden wurde eine Quantifizierungsdatei erstellt. Die Mitarbeitenden erfassten ihre Arbeitsleistung auf 5 Minuten genau. Zudem wurden die Leistungen der Stabsabteilung für das Einwohneramt ermittelt. Die Mitarbeitenden der Stabsabteilung erhoben ebenfalls über sechs Wochen ihre Arbeitsaufwände für Leistungen betreffend Einwohneramt.

**Strategische Prozesse**



**Kernprozesse**



**Unterstützende Prozesse**

Abbildung 4: Prozesslandkarte Einwohneramt

**8.22.3 Analyse**

Die Quantifizierungsdateien wurden konsolidiert sowie auf ein Jahr hochgerechnet. Das Ziel der Quantifizierung ist die Berechnung des Ressourcenbedarfs für ein zukünftiges «Standardjahr». Der Ressourcenbedarf für den Abbau der Pendenzen wurde zusätzlich erhoben bzw. eruiert. Für die Plausibilisierung der Daten wurden Fallzahlen, welche auf statistischen Daten der letzten Jahre basieren, berücksichtigt und die Hochrechnung wurde mit den Führungspersonen validiert. Der benötigte Ressourcenbedarf für die Erbringung des Leistungsauftrages des Einwohneramtes wurde mithilfe der Hochrechnung und der Kalkulation des Standardstundensatzes ermittelt. Der Standardstundensatz berechnet sich aus der theoretisch möglichen Arbeitsleistung abzüglich der planbaren (z. B. Ferien, Aus- und Weiterbildung usw.) und unplanbaren Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Unfall usw.).

Zudem wurden Potenziale für Robotic Process Automation (RPA) geprüft und den möglichen Netto FTE (Vollzeitäquivalent) Gewinn der Prozesse ermittelt und dokumentiert. Für Detailinformationen betreffend der Potenzialanalyse RPA siehe Straf- und Massnahmenvollzug «GAP-Digipen» (Kapitel Analyse).

#### 8.22.4 Ergebnisse

Die IST-Erhebung im Einwohneramt hat ergeben, dass zur Bewältigung der bestehenden Prozesse nicht genügend Ressourcen vorhanden sind. Bei untenstehenden Prozessen hat sich der Ressourcenbedarf seit der letzten Analyse im Jahr 2016 signifikant erhöht:

- An-/Abmeldungen; Adressmanagement (Kernprozess)
- Serafe<sup>15</sup> (Kernprozess)
- Callcenter (unterstützender Prozess)
- Bewirtschaftung Posteingang (unterstützender Prozess)

Die Quantifizierung zeigte eine signifikante Abweichung zwischen den Ergebnissen der «GAP-EWA» und dem Stellenplan. Die Berechnung ergab einen strukturellen Mehrbedarf von 1.9 Vollzeitstellen. Die Ressourcen werden hauptsächlich für die Bewältigung des Mehraufwands durch Serafe sowie zur Sicherstellung eines elektronischen Eingangsportals des Kantons benötigt. Dieser Mehraufwand ist durch exogene Faktoren beeinflusst, welche nicht durch das Einwohneramt gesteuert werden können. Sowohl die Problemabklärungen als auch die wiederkehrenden Erläuterungen gegenüber den Einwohnerinnen und Einwohnern sowie die laufende Abstimmung mit Serafe führen zu einem deutlichen Mehraufwand. Zudem ist in den letzten Jahren eine massive Zunahme der Kundenanfragen auf elektronische Weg festzustellen. Allein in den letzten vier Jahren hat sich die Zahl der Anfragen vervierfacht. Für die Triage des Posteingangs wird mehr Zeit benötigt und zahlreiche Anfragen lösen weitreichende Abklärungen aus.

Um dem berechneten Mehraufwand aus der Generellen Aufgabenüberprüfung gerecht zu werden wurden diverse Optimierungsmassnahmen definiert. Im Rahmen der Potenzialerhebung RPA wurden im Einwohneramt die untenstehenden Prozesse zur Verarbeitung von Meldungen vom Personenstandregister (Infostar) ermittelt:

- a) Einbürgerung
- b) Tod
- c) Geburt
- d) Trauung & Namensänderung
- e) Wohnsitzbescheinigung Zeugnis
- f) Scheidung

#### 8.22.5 Massnahmen

Aufgrund der Ergebnisse der Analyse wurden untenstehende Optimierungsmassnahmen definiert:

- Callcenter Lösung
- Einführung Kontaktformular Bewirtschaftung Posteingang
- Erstellung Webseitenformulare für Adressauskünfte/Wochenaufenthalt
- Reduzierung System Wartezeiten/Probleme Scanner
- Digitalisierung mittels RPA (Einsparung 0.4 Vollzeitstellen)

Das Potenzial der bestehenden Callcenter-Software soll verstärkt ausgeschöpft werden. Die Anrufer sollen nach Thematik ihrer Anfrage triagiert werden. Die Bewirtschaftung des Posteingangs soll durch ein Online-Kontaktformular vereinfacht werden. Für Adressauskünfte und Wochenaufenthalt werden Websiteformulare empfohlen, um die Anfragen zu vereinheitlichen und zu standardisieren. Verzögerungen aufgrund von System-Wartezeiten und Probleme beim Scannen sollen in Zusammenarbeit mit der IT JSD eliminiert bzw. minimiert werden.

Nach Berücksichtigung der obenstehenden Optimierungsmassnahmen verbleiben folgende finanziellen und personellen Auswirkungen der aus der «GAP-EWA».

Die finanziellen Auswirkungen betragen jährlich 200'000 Franken.

---

<sup>15</sup> Schweizerische Erhebungsstelle für die Radio- und Fernsehgebühr

Massnahme	2023	2024	2025	2026
Massnahme 1: Deckung der Bedarfslücke zur Bewältigung des Mehraufwands durch Serafe und zur Sicherstellung eines elektronischen Eingangsportals	+253'000 Fr.	+253'000 Fr.	+253'000 Fr.	+253'000 Fr.
Massnahme 2: Digitalisierung mittels RPA	-53'000 Fr.	-53'000 Fr.	-53'000 Fr.	-53'000 Fr.
<b>Total</b>	<b>+200'000 Fr.</b>	<b>+200'000 Fr.</b>	<b>+200'000 Fr.</b>	<b>+200'000 Fr.</b>

Tabelle 5: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

Die personellen Auswirkungen der Massnahmen betragen wiederkehrend +1.5 Vollzeitstellen (FTE).

Massnahme	2023	2024	2025	2026
<i>Ausgangslage struktureller Mehrbedarf</i>	+1.9 FTE	+1.9 FTE	+1.9 FTE	+1.9 FTE
Massnahme 1: Deckung der Bedarfslücke	+1.9 FTE	+1.9 FTE	+1.9 FTE	+1.9 FTE
Massnahme 2: Digitalisierung mittels RPA	-0.4 FTE	-0.4 FTE	-0.4 FTE	-0.4 FTE
<b>Total</b>	<b>+ 1.5 FTE</b>	<b>+ 1.5 FTE</b>	<b>+ 1.5 FTE</b>	<b>+ 1.5 FTE</b>

Tabelle 6: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

Im Rahmen des Budgetprozesses 2023 wurden 200'000 Franken bzw. 1.5 Vollzeitstellen wiederkehrend bewilligt.

## 8.23 Überprüfung des Centers für Finanz-Support (JSD)

### 8.23.1 Ausgangslage

Das Center für Finanz-Support «CEFIS» wickelt die Debitoren- und Kreditorenverarbeitung ab und verantwortet weitere Prozesse im Bereich Rechnungswesen für das gesamte Departement. Das Ressort gehört zum Bereich Services.

Das Ressort CEFIS wurde letztmals im Jahr 2016 einer Generellen Aufgabenüberprüfung unterzogen. In den vergangenen Jahren ist festzustellen, dass einerseits die zu verarbeitende Menge an Rechnungen und Buchungen zugenommen hat und dass andererseits die Komplexität der Prozesse gestiegen ist. Insbesondere die Digitalisierung benötigt zusätzliches Fachwissen. Mit einer Generellen Aufgabenüberprüfung («GAP-CEFIS») wurden die Prozesse im Ressort CEFIS überprüft und allfällige Effizienzsteigerungspotenziale – insbesondere Digitalisierungspotenziale – dokumentiert. Im Weiteren wurde eine SOLL-Situation von Organisation und Prozessen skizziert und eine Optimierung des Ressourceneinsatzes wurde quantifiziert.

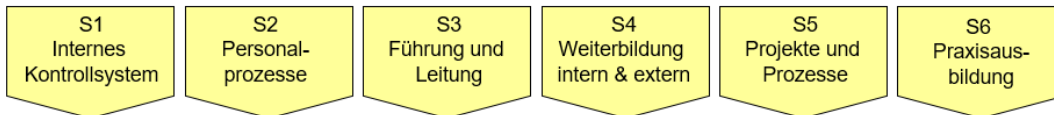
### 8.23.2 Vorgehen

Zu Beginn der Aufgabenüberprüfung wurden die Projektziele basierend auf den Kriterien «SMART<sup>16</sup>», die Verantwortlichkeiten, der Terminplan und die Meilensteine definiert und mithilfe einer Vorhabensmeldung festgehalten. Im Rahmen eines Kick-off Meetings wurden die Mitarbeitenden vom Ressort CEFIS über das Projekt informiert und die nächsten Schritte wurden ihnen präsentiert.

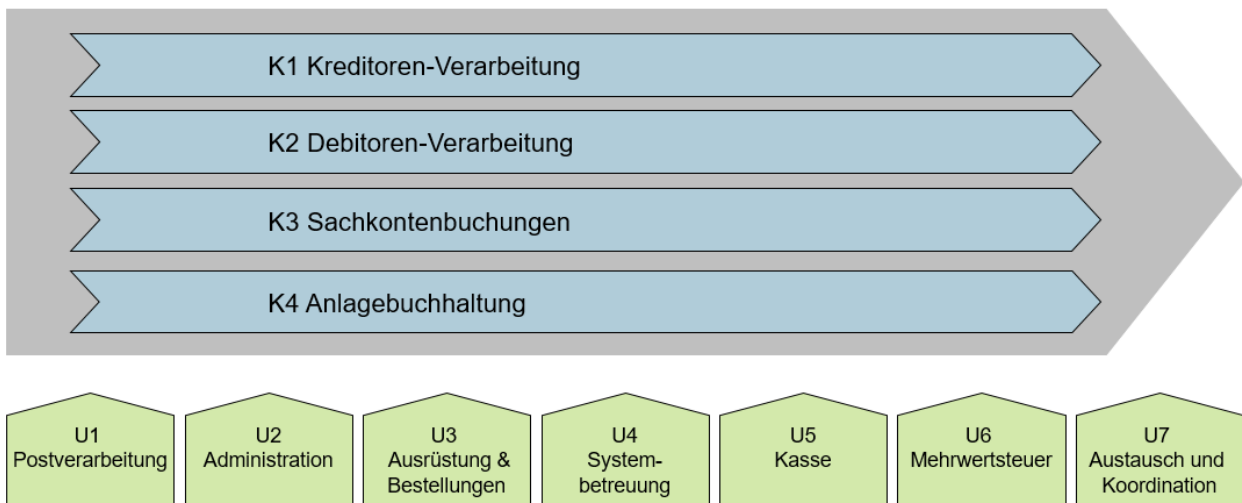
<sup>16</sup> spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar

Als Ausgangsbasis wurden die Daten der letzten Analyse aus dem Jahr 2016 verwendet. Der Leistungskatalog IST und die Prozesslandkarte wurden aktualisiert und der Zeitaufwand pro Tätigkeit wurde überprüft. Die Leistungserfassung wurde im Austausch mit den Mitarbeitenden erhoben. Die Tätigkeiten wurden standardmässig unterteilt in Kernprozesse K (blau), strategische Prozesse S (gelb) sowie unterstützende Prozesse U (grün). Kernprozesse umfassen Tätigkeiten, welche dazu dienen, den Kernauftrag/Leistungsauftrag zu erfüllen. Unterstützende Prozesse beinhalten Querschnitts-Tätigkeiten, damit die Kernprozesse erledigt werden können. Strategische Prozesse umfassen Tätigkeiten, welche einen strategischen Bezug haben.

### Strategische Prozesse



### Kernprozesse



### Unterstützende Prozesse

Abbildung 7: Prozesslandkarte CEFIS

## 8.23.3 Analyse

Die Tätigkeiten des Leistungskatalogs IST wurden auf ein Jahr hochgerechnet. Das Ziel der Quantifizierung ist die Berechnung des Ressourcenbedarfs für ein zukünftiges «Standardjahr». Der Ressourcenbedarf für den Abbau der Pendenzen wurde zusätzlich erhoben bzw. eruiert. Für die Plausibilisierung der Daten wurden Fallzahlen, welche auf statistischen Daten der letzten Jahre basieren, berücksichtigt und die Hochrechnung wurde mit den Führungspersonen validiert. Der benötigte Ressourcenbedarf für die Erbringung des Leistungsauftrages vom CEFIS wurde mithilfe der Hochrechnung und der Kalkulation des Standardstundensatzes ermittelt. Der Standardstundensatz berechnet sich aus der theoretisch möglichen Arbeitsleistung abzüglich der planbaren (z. B. Ferien, Aus- und Weiterbildung usw.) und unplanbaren Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Unfall usw.).

Zudem wurden Potenziale für Robotic Process Automation (RPA) geprüft und den möglichen Netto FTE (Vollzeitäquivalent) Gewinn der Prozesse ermittelt und dokumentiert. Für Detailinformationen betreffend der Potenzialanalyse RPA siehe Straf- und Massnahmenvollzug «GAP-Digipen» (Kapitel Analyse).

## 8.23.4 Ergebnisse

Die Quantifizierung hat ergeben, dass die Ressourcen grundsätzlich ausreichend sind. Jedoch wurde festgestellt, dass keine Synergien in der Abteilung vorhanden sind. Viele Mitarbeitende sind



in ihrem eigenen Arbeitsbereich spezialisiert und es sind fast keine Stellvertretungen vorhanden. Zudem sind notwendige Digitalisierungsfortschritte (RPA, SAP, usw.) dringend notwendig. Diverse unzureichende Systeme und Schnittstellen und die daraus resultierenden Probleme führen im CEFIS zu einem Mehraufwand bei der Bewältigung des Tagesgeschäftes.

Aufgrund der Ergebnisse wurde empfohlen, die Soll-Organisation der Abteilung und die Stellenbeschriebe anzupassen. Die Abteilung soll sich aus den zwei Teams Sachbearbeiter 1 (Massengeschäft) und Sachbearbeiter 2 (Spezialfälle, Support) zusammensetzen. Die Stellvertretungsregelungen werden festgehalten und gegebenenfalls angepasst.

Die steigenden Einsatzzahlen bei der Sanität führen in der Nachbearbeitung zu einem Mehraufwand. Die Sanität Basel leistete im Jahr 2022 18 Prozent mehr Einsätze als im Vorjahr, das seinerseits bereits mit 10 Prozent mehr Einsätzen zum 2020 ein Rekordjahr darstellte. Die Sanität reagierte mit der Aufstockung um ein zusätzliches 24-Stunden-Team per 2023. Per 2024 soll ein weiteres 24-Stunden-Team installiert werden, um die gestiegene Nachfrage abzudecken. So sieht sich das CEFIS, das die Rechnungsverarbeitung und Debitorenbewirtschaftung verantwortet, mit einer signifikant höheren Arbeitslast konfrontiert.

Die ursprünglich ausfinanzierten 100 Stellenprozente im Zusammenhang mit Sanitätsdienstleistungen werden gemäss der neusten Erhebung um rund 50-60 Stellenprozente überschritten. Optimierungen in den Prozessabläufen und Teildigitalisierungen mittels Robotic Process Automation können das stetige Wachstum im CEFIS etwas bremsen; so soll ein Teil des Mehrbedarfs intern kompensiert werden können. Es verbleibt ein zu finanzierender Mehrbedarf von 40 Stellenprozente bzw. rund 55'000 Franken. Die Finanzierung soll durch Mehreinnahmen bei der Sanität erfolgen.

Im Rahmen der RPA Potenzialerhebung wurden im CEFIS die untenstehenden Prozesse ermittelt:

- a) Rückmeldung von Handelsregisteramt Rechnungen mit Vorauszahlung
- b) Verarbeitung der Inkassoaufträge der Sanität

### **8.23.5 Massnahmen**

Aufgrund der Ergebnisse der Analyse wurden untenstehende Optimierungsmassnahmen definiert:

- Digitalisierung mittels RPA (Einsparung 0.4 Vollzeitstellen)
- Organisatorische Massnahmen (Anpassung Stellenbeschriebe, Festhaltung bzw. Anpassung Stellvertretungsregelung)

Nach Berücksichtigung der obenstehenden Optimierungsmassnahmen verbleiben folgende finanziellen und personellen Auswirkungen der aus der «GAP-CEFIS». Die Massnahme 1 (Deckung der Bedarfslücke) und die Massnahme 2 (Digitalisierung mittels RPA) kompensieren sich und gesamt-haft entstehen keine finanziellen und personellen Auswirkungen.

Massnahme	2023	2024	2025	2026
Massnahme 1: Deckung der Bedarfslücke zur Bewältigung des Mehraufwand der Sanitätsabrechnungen (Budgettransfer wiederkehrend)	-	+55'000 Fr.	+55'000 Fr.	+55'000 Fr.
Massnahme 2: Digitalisierung mittels RPA		-55'000 Fr.	-55'000 Fr.	-55'000 Fr.
Massnahme 3: Organisatorische Massnahmen (Anpassung Stellenbeschriebe, Festhaltung bzw. Anpassung Stellvertretungsregelung)	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	<b>+0 Fr.</b>	<b>+0 Fr.</b>	<b>+0 Fr.</b>

Tabelle 9: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

Massnahme	2023	2024	2025	2026
Massnahme 1: Deckung der Bedarfslücke (Budgettransfer wiederkehrend)	-	+0.4 FTE	+0.4 FTE	+0.4 FTE
Massnahme 2: Digitalisierung mittels RPA	-	-0.4 FTE	-0.4 FTE	-0.4 FTE
Massnahme 3: Organisatorische Massnahmen (Anpassung Stellenbeschriebe, Festhaltung bzw. Anpassung Stellvertretungsregelung)	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	<b>+0 FTE</b>	<b>+0 FTE</b>	<b>+0 FTE</b>

Tabelle 10: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

## 8.24 Überprüfung der departementalen Personalabteilung (JSD)

### 8.24.1 Ausgangslage

Die Departementale Personalabteilung steuert und koordiniert das Personalmanagement und ist verantwortlich für die Einhaltung der personalrechtlichen Grundlagen. Sie gehört zum Bereich Services. Die Personalabteilung unterstützt die Departementsvorsteherin und die Führungsverantwortlichen in HRM-Themen (Human Resource Management) und steht den Mitarbeitenden beratend zur Verfügung. Ihre Aufgaben umfassen ein weites Spektrum mit den Schwerpunkten Personalplanung, Gewinnung, Anstellung und Einführung, Betreuung, Beurteilung, Entwicklung und Entlohnung sowie Personalfreisetzung.

Das übergeordnete Ziel der Generellen Aufgabenüberprüfung («GAP-Personal Novus Via») war im Rahmen des kantonalen Programms «HRM2020» die Erarbeitung bzw. Umsetzung der kantonalen HR-Rollen, um einen effizienten Ressourceneinsatz in der departementalen Personalabteilung sicherzustellen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden die Personal Prozesse mit den allozierten Ressourcen überprüft sowie allfällige Effizienzsteigerungspotenziale dokumentiert. Eine Darstellung der IST- und der SOLL-Situation von Organisation und Prozessen wurde erstellt und ein optimaler Ressourceneinsatz wurde quantifiziert.

Ein Projekt im Rahmen des Programms HRM2020 ist die Weiterentwicklung des Human Resource Management und u.a. die Umsetzung der Rollen *HR Business Partner*, *HR Berater*, *HR Services* sowie *HR Experts* (Fachspezialisten) und *Leitung HR*. Dies führt zu einer stärkeren und proaktiven

Unterstützung gegenüber den operativen Bereichen. Während sich die Rolle des *HR Business Partners* stärker im strategischen HRM wie Reorganisationen, zukünftige Anforderungsprofile, Change-Management und damit einhergehendem Kulturwandel auseinandersetzt, ist die Rolle *HR Berater* stärker auf die Beratung und Betreuung der Mitarbeitenden und direkten Führungskräfte im operativen Human Resource Management ausgerichtet. *HR Experts* arbeiten in Fachstellen wie Personalrecht, Personal- und Organisationentwicklung sowie Berufsbildung. *HR Services* erledigt die administrativen Prozesse sowie Themen um die Lohnverarbeitung und haben direkten Kontakt zum HR BS DLC (Dienstleistungszentrum).

Die Generelle Aufgabenüberprüfung befindet sich aktuell in der Analysephase. Deshalb werden im Rahmen dieses Berichts das Vorgehen und die Analyse beschrieben. Die Herleitung der Ergebnisse und die Ableitung der Massnahmen sind als nächste Schritte geplant.

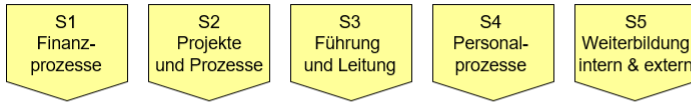
### 8.24.2 Vorgehen

Zu Beginn der Aufgabenüberprüfung wurden die Projektziele basierend auf den Kriterien «SMART<sup>17</sup>», die Verantwortlichkeiten, der Terminplan und die Meilensteine definiert und mithilfe einer Vorhabensmeldung festgehalten. Im Rahmen eines Kick-off Meetings wurden die Mitarbeitenden der Personalabteilung über das Projekt informiert und die nächsten Schritte wurden ihnen präsentiert. Als Basis für die Erstellung des Leistungskatalogs IST wurden die kantonalen HR Prozesse sowie die bestehenden internen Prozesse der Personalabteilung Services verwendet. Die Prozesse wurden mithilfe einer Prozesslandkarte graphisch dargestellt. Die Prozesse wurden standardmässig unterteilt in Kernprozesse K (blau), strategische Prozesse S (gelb) sowie unterstützende Prozesse U (grün). Kernprozesse umfassen Tätigkeiten, welche dazu dienen, den Kernauftrag/Leistungsauftrag zu erfüllen. Unterstützende Prozesse beinhalten Querschnitts-Tätigkeiten, damit die Kernprozesse erledigt werden können. Strategische Prozesse umfassen Tätigkeiten, welche einen strategischen Bezug haben.

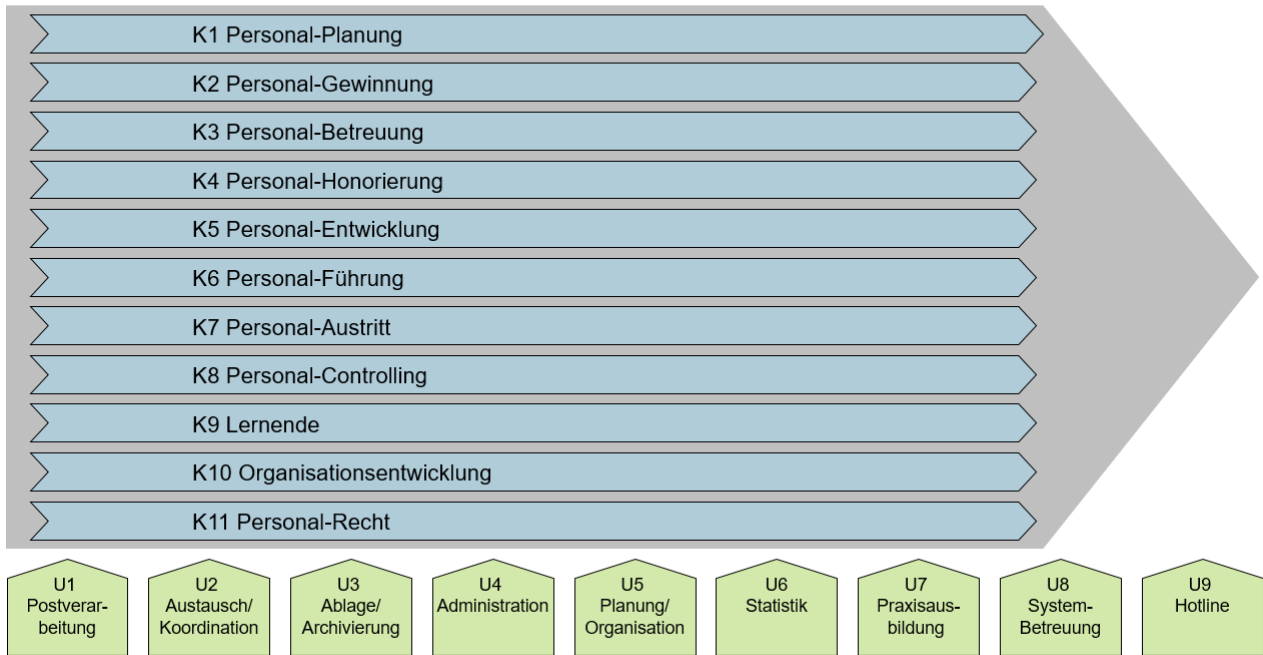
---

<sup>17</sup> spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar

**Strategische Prozesse**



**Kernprozesse**



**Unterstützende Prozesse**

Abbildung 8: Prozesslandkarte Personal

Für die Prüfung und Vervollständigung des Leistungskatalogs wurde ein Kernteam gebildet. Bei der Bildung des Kernteams wurde darauf geachtet, dass alle Leistungen der Personalabteilung durch die entsprechenden Mitarbeitenden vertreten werden. Pro Mitarbeitenden wurde eine Quantifizierungsdatei erstellt. Die Mitarbeitenden erfassten über sechs Wochen ihre Arbeitsleistung.

Über 60 Prozesse der Personalabteilung wurden im kantonalen Prozesstool QM-Pilot abgebildet. Die Prozesse wurden mit der Notation Business Process Model and Notation (BPMN) modelliert. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispielprozess (Anerkennungsprämie). Die Informationen aus den Prozessdokumentationen dienen neben der Quantifizierung als Grundlage für die Analyse.

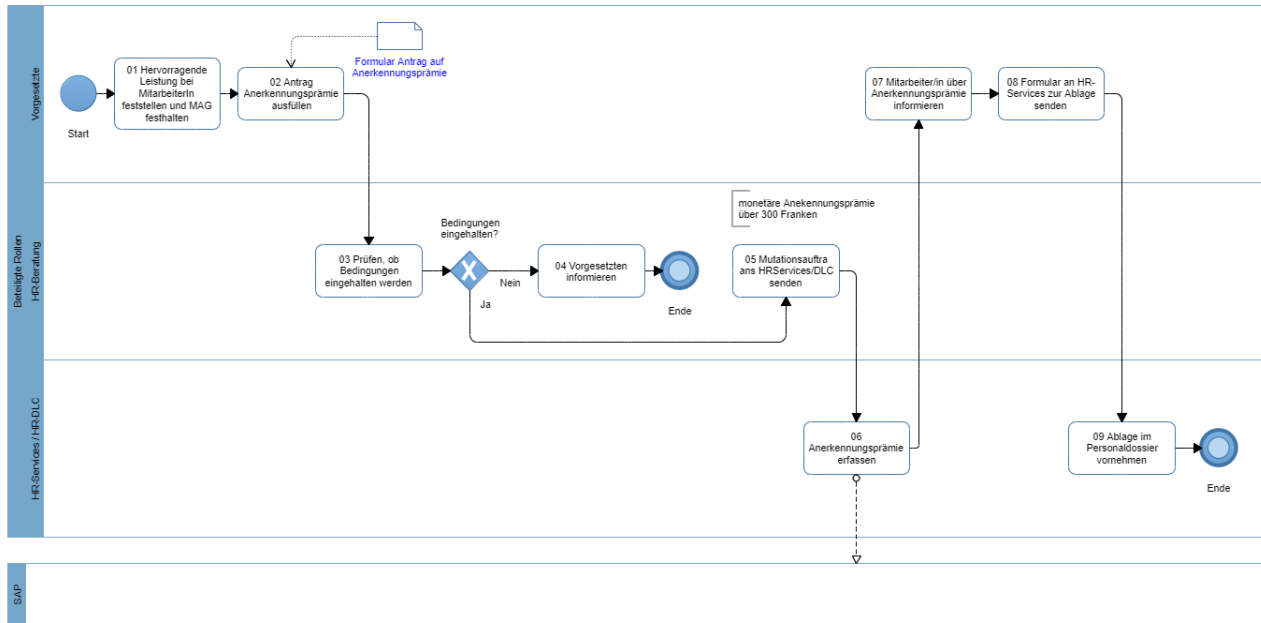


Abbildung 9: Beispielprozess (Anerkennungsprämie) hinterlegt im kantonalen Prozesstool QM-Pilot

### 8.24.3 Analyse

Die Quantifizierungsdateien wurden konsolidiert sowie auf ein Jahr hochgerechnet. Das Ziel der Quantifizierung ist die Berechnung des Ressourcenbedarfs für ein zukünftiges «Standardjahr». Für die Plausibilisierung der Daten wurden Fallzahlen, welche auf statistischen Daten der letzten Jahre basieren, berücksichtigt und die Hochrechnung wurde mit den Mitarbeitenden validiert. Der benötigte Ressourcenbedarf für die Erbringung des Leistungsauftrages der Personalabteilung wurde mithilfe der Hochrechnung und der Kalkulation des Standardstundensatzes ermittelt. Der Standardstundensatz berechnet sich aus der theoretisch möglichen Arbeitsleistung abzüglich der planbaren (z. B. Ferien, Aus- und Weiterbildung usw.) und unplanbaren Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Unfall usw.).

In der Quantifizierung wird aktuell analysiert, ob die Ressourcen grundsätzlich ausreichend sind. Die Tätigkeiten der einzelnen Prozesse werden kritisch hinterfragt und es wird geprüft, welche Leistungen zukünftig Inhouse erbracht werden, welche Leistungen automatisiert werden und welche Tätigkeiten gegebenenfalls ausgelagert werden können (Outsourcing). Zudem werden die Leistungskataloge SOLL pro HR-Rolle im Rahmen von Workshops erarbeitet und definiert.

Die Potenziale für Robotic Process Automation (RPA) werden geprüft und den möglichen Netto FTE (Vollzeitäquivalent) Gewinn der Prozesse wird ermittelt und dokumentiert. Für Detailinformationen betreffend der Potenzialanalyse RPA siehe Straf- und Massnahmenvollzug «GAP-Digipen» (Kapitel Analyse).

Im Rahmen der RPA Potenzialerhebung wurden in der Personalabteilung die untenstehenden Prozesse ermittelt:

- a) Inkonvenienz<sup>18</sup>
- b) DAG-Berechnung (Dienstaltersgeschenk)

<sup>18</sup> Inkonvenienzen sind Zulagen wie Nacht-, Sonn-, Feiertags- und Pikettendienstzulagen, die regelmässig bezogen werden und bei Krankheit ab dem 15. Tag und bei Berufs- und Nichtberufsunfall ab dem 4. Tag weiter ausgerichtet werden.

#### **8.24.4 Ergebnisse**

Als nächste Schritte werden die Ergebnisse erarbeitet und die entsprechenden Massnahmen abgeleitet. Aktuell sind in der Personalabteilung zwei Stellen nicht ausfinanziert. Zum aktuellen Zeitpunkt besteht in der Personalabteilung ein Ressourcenüberhang gegenüber Budget von zwei Vollzeitstellen. Dies ist durch die steigende interne Nachfrage nach Dienstleistungen der Personalabteilung zu begründen.

#### **8.24.5 Massnahmen**

Es werden Massnahmen ausgearbeitet, um eine Reduktion des Stellenbestands um rund zwei FTE zu realisieren und so die Unterfinanzierung zu tilgen.

### **8.25 Überprüfung des Zivilstandamtes (JSD)**

#### **8.25.1 Ausgangslage**

Das Zivilstandsamt (Bereich Bevölkerungsdienste und Migration) ist für die Beurkundung von Geburt, Kindesanerkennung, Tod, Eheschliessung zuständig, ebenso nimmt es Namenserkklärungen, Kindsanerkennungen sowie Erklärungen betreffend den Hinterlegungsort eines Vorsorgeauftrages entgegen und leitet Ehevorbereitungen ein. Im Zivilstandsamt wurde im Jahr 2016 eine Analyse durchgeführt. Aufgrund der aktuellen Entwicklung der Fallzahlen und der markant steigenden Pen- denzenlast wurde eine erneute Überprüfung notwendig.

Im Rahmen der «GAP-Zivilstandsamt» wurde eine detaillierte Quantifizierung aller Tätigkeiten des Zivilstandsamts und der Stabsabteilung durchgeführt. Die Stabsabteilung erbringt verschiedene (Querschnitts-) Dienstleistungen innerhalb des Bevölkerungsamtes. Die Überprüfung der personellen Ressourcen stand im Rahmen dieser Generellen Aufgabenüberprüfung im Fokus, um die Erbringung des Leistungsauftrags weiterhin sicherstellen zu können. Zudem wurden Optimierungsmassnahmen geprüft sowie Digitalisierungspotenziale und RPA-taugliche Prozesse eruiert.

#### **8.25.2 Vorgehen**

Zu Beginn der Aufgabenüberprüfung wurden die Projektziele basierend auf den Kriterien «SMART<sup>19</sup>», die Verantwortlichkeiten, der Terminplan und die Meilensteine definiert und mithilfe einer Vorhabensmeldung festgehalten. Im Rahmen eines Kick-off Meetings wurden die Mitarbeitenden des Zivilstandamtes und der Stabsabteilung über das Projekt informiert und die nächsten Schritte wurden ihnen präsentiert.

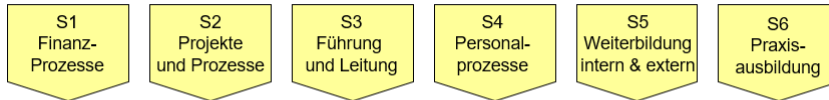
Als Basis für die Erstellung des Leistungskatalogs IST wurde der Leistungskatalog der letzten Analyse verwendet. Der Leistungskatalog wurde gemeinsam mit den Leitungspersonen aktualisiert. Neue Tätigkeiten, welche die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Funktion erbringen, wurden hinzugefügt und nicht mehr ausgeführte Tätigkeiten wurden entfernt. Jede Tätigkeit wurde einmal aufgeführt und einem Prozess zugeordnet. Mithilfe einer Prozesslandkarte wurden die Prozesse visualisiert. Die Prozesse wurden standardmässig unterteilt in Kernprozesse K (blau), strategische Prozesse S (gelb) sowie unterstützende Prozesse U (grün). Kernprozesse umfassen Tätigkeiten, welche dazu dienen, den Kernauftrag/Leistungsauftrag zu erfüllen. Unterstützende Prozesse beinhalten Querschnitts-Tätigkeiten, damit die Kernprozesse erledigt werden können. Strategische Prozesse umfassen Tätigkeiten, welche einen strategischen Bezug haben.

Pro Mitarbeitenden wurde eine Quantifizierungsdatei erstellt. Die Mitarbeitenden des Zivilstandsamtes und der Stabsabteilung erfassten über sechs Wochen ihre Arbeitsleistung auf 5 Minuten genau.

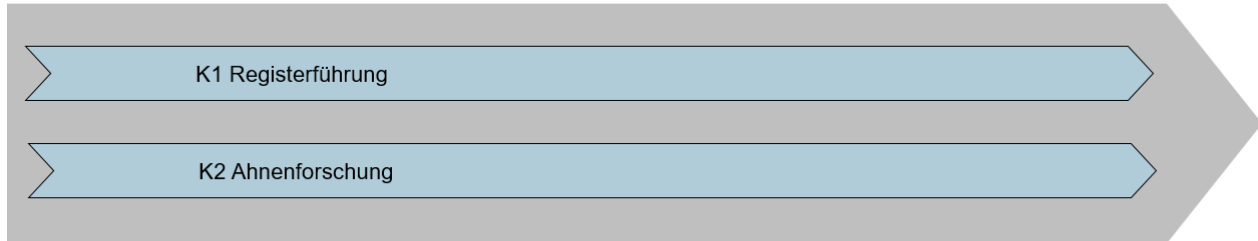
---

<sup>19</sup> spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar

**Strategische Prozesse**



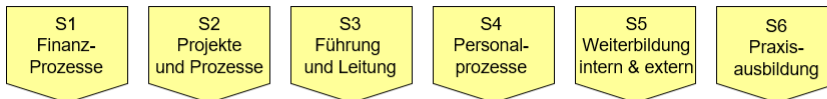
**Kernprozesse**



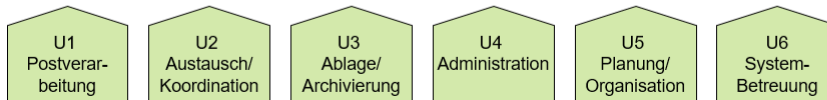
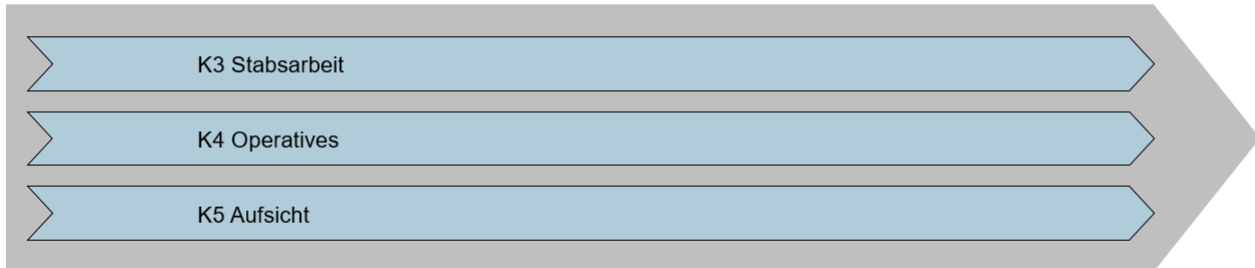
**Unterstützende Prozesse**

Abbildung 5: Prozesslandkarte Zivilstandsamt

**Strategische Prozesse**



**Kernprozesse**



**Unterstützende Prozesse**

Abbildung 6: Prozesslandkarte Stabsabteilung

**8.25.3 Analyse**

Die Quantifizierungsdateien wurden konsolidiert sowie auf ein Jahr hochgerechnet. Das Ziel der Quantifizierung ist die Berechnung des Ressourcenbedarfs für ein zukünftiges «Standardjahr». Der Ressourcenbedarf für den Abbau der Pendenzen wurde zusätzlich erhoben bzw. eruiert. Für die Plausibilisierung der Daten wurden Fallzahlen, welche auf statistischen Daten der letzten Jahre basieren, berücksichtigt und die Hochrechnung wurde mit den Führungspersonen validiert. Der benötigte Ressourcenbedarf für die Erbringung des Leistungsauftrages wurde mithilfe der Hochrechnung und der Kalkulation des Standardstundensatzes ermittelt. Der Standardstundensatz berechnet sich aus der theoretisch möglichen Arbeitsleistung abzüglich der planbaren (z. B. Ferien, Aus- und Weiterbildung usw.) und unplanbaren Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Unfall usw.).

Zudem wurden Potenziale für Robotic Process Automation (RPA) geprüft und den möglichen Netto FTE (Vollzeitäquivalent) Gewinn der Prozesse ermittelt und dokumentiert. Für Detailinformationen

betreffend der Potenzialanalyse RPA siehe Straf- und Massnahmenvollzug «GAP-Digipen» (Kapitel Analyse).

#### 8.25.4 Ergebnisse

Die Quantifizierung hat ergeben, dass die vorhandenen Ressourcen nicht ausreichend sind. Die Berechnung ergab beim Zivilstandsamt einen strukturellen Mehrbedarf von 2.1 Vollzeitstellen. Die Eintragungen von Geburten sowie die Ausgabe von Registerauszügen bilden die personalintensivsten Aufgabenbereiche. Gleichzeitig handelt es sich um diejenigen Aufgaben, die in den letzten 10 Jahren ein massives Wachstum verzeichneten. Die Zahl der einzutragenden Geburten in Basel-Stadt wuchs Jahr für Jahr um insgesamt 29 Prozent und die Registerauszüge gar um 34 Prozent. Das Zivilstandsamt verzeichnet in den letzten Jahren zunehmend längere Bearbeitungszeiten und damit Pendenzen. Die Eintragung von Geburten im Personenstandsregister muss vom jeweiligen Zivilstandsamt am Geburtsort gemacht werden, unabhängig vom Wohnsitz der Mütter. Es handelt sich somit um eine klassische Zentrumsbelastung, die sich durch die Schliessung der Geburtenabteilung des Bruderholzsspitals ab 2016 deutlich verschärft hat. Bei den Registerauszügen ist eine Zunahme insbesondere auf Fälle mit Auslandsberührung zurückzuführen. Bei Zivilstandsereignissen muss die ausländische Wohnbevölkerung bei ihren nationalen Behörden vermehrt schweizerische Zivilstandsdokumente einreichen. Aber auch für Pensionskassen, für die Gewährung von Kinderzulagen oder für Vaterschaftsurlaube werden Zivilstandsdokumente benötigt.

Eine notwendige Anpassung an die Vorgaben der eidgenössischen Zivilstandsverordnung und Weisungen des Eidgenössischen Amtes für Zivilstandswesen ab 2016 führte zusätzlich zu einem Mehraufwand. In den Fällen, bei denen die Personendaten der Betroffenen im Personenstandsregister (Infostar) nicht abrufbar sind, müssen die betroffenen Personen die vom Zivilstandsamt eingeforderten Urkunden beibringen, die wiederum spezifischen Ansprüchen genügen müssen. Dies führte zu einem deutlichen Anstieg der Beratungsgespräche und der Korrespondenz.

Das Zivilstandsamt hat in den vergangenen Jahren laufend versucht, diese Entwicklung mit den vorhandenen Personalressourcen aufzufangen. Die Pendenzen wurden mit Sonderaktionen und vorübergehenden Personalumschichtungen abgeschafft, ohne aber verhindern zu können, dass rasch wieder die internen Richtfristen überschritten wurden und somit Pendenzen aufliefen. Seit einigen Jahren leisten zudem – sofern verfügbar – jeweils zwei arbeitslose Personen im Rahmen der Arbeitsintegration des RAV-AWA respektive der Arbeitslosenhilfe in der Stabsabteilung ihre Arbeitseinsätze, um durch einfache Hilfstätigkeiten das Fachpersonal im Zivilstandsamt zu entlasten. Sie sind mittlerweile unverzichtbar geworden. Sie übernehmen Arbeiten des ordentlichen Betriebs, damit das Zivilstandsamt seinem Grundauftrag gerecht werden kann, was grundsätzlich problematisch ist. Aufgrund ihres beschränkten Wirkungsbereiches, u.a. mangels der vom Bund geforderten Ausbildung, vermögen sie aber gleichzeitig nicht zur Entlastung führen, die einen nachhaltigen Abbau der Bearbeitungsfristen ermöglichen würde.

Die starken Bemühungen der Vergangenheit zeigen, dass der massive Anstieg der Geschäftsfälle in den genannten Bereichen nicht mit den bestehenden Mitteln aufgefangen werden kann. Es sollen 1.5 Stellen unbefristet geschaffen werden. Diese zusätzlichen 1.5 Stellen werden durch Gebühreneinnahmen des Zivilstandsamtes finanziert.

Im Rahmen der RPA Potenzialerhebung wurden im Zivilstandsamt die untenstehenden Prozesse ermittelt:

- a) Übertragung Rechnungen Registerauszüge ins SAP
- b) Geschäftsfall im Axioma (Geschäftsverwaltungssoftware) anlegen (Geburt)



### 8.25.5 Massnahmen

Aufgrund der Ergebnisse der Analyse wurde untenstehende Optimierungsmassnahme definiert:

- Digitalisierung mittels RPA (Einsparung 0.4 Vollzeitstellen)

Aktuell werden im Zivilstandsamt die Prozesse der personalintensivsten Aufgabenbereiche aufgenommen, um weiteres Optimierungspotenzial zu eruieren.

Nach Berücksichtigung der obenstehenden Optimierungsmassnahmen verbleiben folgende finanziellen und personellen Auswirkungen der aus der «GAP-Zivilstandsamt».

Massnahme	2023	2024	2025	2026
Massnahme 1: Teilweise Deckung der Bedarfslücke (befristet auf 2 Jahre) für die Bewältigung des Mengenanstiegs sowie des Mehraufwands aufgrund von Anpassungen an die Vorgaben der eidgenössischen Zivilstandsverordnung	-	+196'000 Fr.	+196'000 Fr.	-
Massnahme 2: Digitalisierung mittels RPA	-	-56'000 Fr.	-56'000 Fr.	-56'000 Fr.
<b>Total</b>	-	<b>+140'000 Fr.</b>	<b>+140'000 Fr.</b>	<b>-56'000 Fr.</b>

Tabelle 7: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

Massnahme	2023	2024	2025	2026
<i>Ausgangslage struktureller Mehrbedarf</i>	+2.1 FTE	+2.1 FTE	+2.1 FTE	+2.1 FTE
Massnahme 1: Teilweise Deckung der Bedarfslücke (befristet auf 2 Jahre)	-	+1.4 FTE	+1.4 FTE	-
Massnahme 2: Digitalisierung mittels RPA	-	-0.4 FTE	-0.4 FTE	-0.4 FTE
<b>Total</b>	-	<b>+1.0 FTE</b>	<b>+1.0 FTE</b>	<b>-0.4 FTE</b>

Tabelle 8: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

## 8.26 Sicherung der Rahmenbedingungen für qualitativ guten Kindes- und Erwachsenenschutz (WSU)

### 8.26.1 Ausgangslage

Der Kinder- und Erwachsenenschutz KES im Kanton Basel-Stadt wird von drei Dienststellen in zwei Departementen, konkret dem WSU und dem ED, gewährleistet. Die Aufgaben des KES werden von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde KESB (WSU), vom Amt für Beistandschaften und Erwachsenenschutz ABES (WSU) und vom Kinder- und Jugenddienst KJD (ED) wahrgenommen. Diese Berichterstattung betrifft daher ein gemeinsames Projekt des WSU und des ED und wurde von den beiden Departementen gemeinsam erstellt. Das ED verweist in seinem Bericht auf den Bericht des WSU.

Die Departemente beschlossen im Jahr 2022, die Qualität und Organisation des KES im Kanton Basel-Stadt u.a. vor dem Hintergrund einer stark zunehmenden Falllast, inhaltlich anspruchsvolleren Mandaten wie auch der neusten Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES zur Organisation von Berufsbeistandschaften gemeinsam zu klären.

### 8.26.2 Vorgehen

Zur Analyse der Situation betreffend Qualität und Organisation des KES gaben die beiden Departemente eine externe Studie in Auftrag. Im Sommer 2022 wurde die Firma Ecoplan beauftragt, für die drei Dienststellen Qualitätszielbilder zu erarbeiten und die Rahmenbedingungen für einen qualitativ guten Kindes- und Erwachsenenschutz zu identifizieren. Zudem sollten mögliche Optimierungen der Organisation, die Zusammenarbeit und potenzielle Aufgabenreduktionen analysiert werden. Basierend auf dem Qualitätszielbild und unter Berücksichtigung möglicher Optimierungen sollte der Ressourcenbedarf der drei Dienststellen geschätzt werden. Ein weiteres Ziel der Analyse war die Abklärung, ob und inwiefern eine höhere Kostenbeteiligung der Klientinnen und Klienten im Erwachsenenschutz zur Deckung der Kosten beitragen kann – im Wissen, dass im Projekt hier Grenzen gesetzt sind, weil die Diskussion bezüglich Gebühren, Kostenbeteiligung und Vermögensgrenzen im KES nicht isoliert betrachtet werden kann.

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, wurden durch die beauftragte Firma verschiedene qualitative und quantitative Methoden eingesetzt: Einerseits wurde eine Dokumenten- und Datenanalyse durchgeführt, andererseits wurden Gespräche mit Mitarbeitenden sowie mit den Leitungen der Dienststellen geführt. Die Dienststellen ABES und KJD erarbeiteten zudem in mehreren Workshops Grundlagen bzw. Qualitätsstufen. Ergänzend wurde von der Firma Ecoplan ein Städtevergleich für gewisse Kennzahlen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden mit der Projektleitung und den Dienststellen gespiegelt.

Der Schlussbericht «Kindes- und Erwachsenenschutz in Basel-Stadt: Qualitätsstandards, Optimierung, Ressourcen» wurde den beiden Departementen im März 2023 vorgelegt.

### 8.26.3 Analyse und Ergebnisse

Die Erarbeitung der Qualitätszielbilder zeigt, dass sowohl beim ABES als auch beim KJD der Kontakt und Einbezug der betroffenen Personen und die Selbstbestimmung dieser als wichtige Qualitätsziele erachtet werden. Auch das standardisierte und konzeptbasierte Handeln sowie die zeitnahe Bearbeitung und Reaktionsfähigkeit sowie die Erreichbarkeit werden als wichtige Qualitätsaspekte im Zielbild berücksichtigt. Die Analyse in der KESB zeigt, dass ein gutes Triagieren bei den Gefährdungsmeldungen für die weiteren Tätigkeiten in den drei Dienststellen zentral ist.

In Bezug auf die organisatorischen Rahmenbedingungen sind viele Empfehlungen der KOKES erfüllt, die Ressourcenausstattung im ABES und KJD liegen aber deutlich tiefer als die KOKES-Empfehlungen. Hinsichtlich der Qualität der Leistungen der Dienststellen konnten, verglichen mit den erarbeiteten Qualitätszielbildern, Lücken festgestellt werden. Insbesondere können sowohl KJD als auch ABES die betroffenen Personen nicht im erforderlichen Ausmass einbeziehen. Im ABES fehlt z.B. die systematische Erstellung eines Handlungsplans, anhand dessen Perspektiven für die Klientinnen und Klienten erarbeitet und die Selbstständigkeit gefördert werden können. Dies wäre vor allem bei jungen Erwachsenen von grosser Bedeutung. Der Anstieg der Fallzahlen der letzten Jahre wird für alle drei Dienststellen als immer grössere Herausforderung für die Qualität der Arbeit erachtet.

In den letzten Jahren wurden von allen drei Dienststellen bereits Optimierungen von Organisation und Prozessen durchgeführt. Besonders in der KESB wurden diverse Änderungen umgesetzt. Verschiedene weitere Optimierungsmöglichkeiten konnten identifiziert werden. Bei allen drei Dienststellen birgt die weitere Standardisierung der Arbeitsweisen noch Optimierungspotenzial. Ebenso ist die Weiterführung der Digitalisierung und die digitale Vernetzung mit den Partnerinnen und Partnern wie z.B. den Sozialdiensten, ein übergreifendes Thema. Dienststellenspezifisch lässt sich beim ABES zudem Optimierungspotenzial bei den Anreizen zur Abgabe von einfachen Fällen an private Mandatstragende feststellen. Beim KJD hingegen wird Potenzial in der Abgrenzung zu anderen Diensten gesehen.

Basierend auf den Erkenntnissen zu Qualität und Optimierungspotenzial wurde der Ressourcenbedarf in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) für die drei Dienststellen geschätzt. Da der Ressourcenbedarf und die mögliche Qualität stark voneinander abhängen, wurden verschiedene Qualitätsstufen definiert und der Ressourcenbedarf für die verschiedenen Qualitätsstufen berechnet. Die Stufe 1 entspricht dem erarbeiteten Qualitätszielbild. Die Stufe 3 bezeichnet das tiefste Niveau, wobei aber dringend notwendige Qualitätsverbesserungen bereits eingeflossen sind.

Die untenstehende Tabelle zeigt einerseits den Ressourcenbedarf für die unterschiedlichen Qualitätsstufen und andererseits den daraus resultierenden Gap zum aktuellen Ressourcenstand in den drei Dienststellen.

	Aktueller Stand	Qualitätsstufe 3	Qualitätsstufe 2	Qualitätsstufe 1
<b>Ressourcenbedarf (VZÄ)</b>				
KJD	48.2	58.9	62.0	65.1
ABES	61.5	78.2	83.9	86.7
KESB	39	44.8	44.8	44.8
<b>Total VZÄ</b>	<b>148.7</b>	<b>181.9</b>	<b>190.7</b>	<b>196.6</b>
<b>VZÄ-GAP</b>				
KJD		10.7	13.8	16.9
ABES		16.7	22.4	25.2
KESB		5.8	5.8	5.8
<b>VZÄ-GAP Total</b>		<b>33.2</b>	<b>42.0</b>	<b>47.9</b>
<b>GAP nach bereits gesprochenen VZÄ</b>				
KJD		10.1	13.2	16.4
ABES		12.7	18.4	21.2
KESB		5.8	5.8	5.8
<b>GAP nach bereits gesprochenen VZÄ - Total</b>		<b>28.6</b>	<b>37.4</b>	<b>43.4</b>

Gemäss der Analyse der Fallbelastung der drei Dienststellen haben bei allen drei Dienststellen die Fallzahlen zugenommen. Ein Städtevergleich weist für das ABES und den KJD auf eine höhere Belastung hin als in anderen vergleichbaren Städten.

Die Kosten der Beistandschaften im Erwachsenenschutz werden zum Teil auch von den verbeiständeten Personen mitgetragen. So beträgt die Kostenbeteiligung, die vom ABES erhoben wird, für Normalfälle 1'850 Franken pro Jahr und für Heimfälle 1'350 Franken pro Jahr. Die KESB erhebt zudem Gebühren für Berichts- und Rechnungsprüfung, die sich im Durchschnitt auf 760 Franken belaufen. Die Vermögensgrenze für Kostenbeteiligung und Gebühren liegt bei 7'000 Franken. Eine Erhöhung der Kostenbeteiligung auf 2'500 Franken bzw. 2'000 Franken bei gleichzeitigem Anheben der Vermögensgrenze auf 10'000 Franken wird von den Fachpersonen als vertretbar erachtet. Während eine solche Anpassung zusätzliche Erträge von schätzungsweise 0.4 Mio. Franken generieren würde, wird von den Fachpersonen nicht erwartet, dass weitere Anpassungen zu bedeutenden Mehrerträgen führen können. Zudem wäre eine allfällige Anpassung der Kostenbeteiligung, Gebühren und der Vermögensgrenze in Basel in einer umfassenden Gebührenanalyse im Rahmen einer zukünftigen Gesetzesrevision zu untersuchen.

### 8.26.4 Massnahmen

Im Ergebnis der durchgeführten Analyse werden in den mit den Aufgaben des Kinder- und Erwachsenenschutzes beauftragten Dienststellen des WSU (KESB und ABES) und des ED (KJD) Schritte zur organisatorischen und personellen Stärkung der Qualität der Leistungserbringung eingeleitet. Die personellen Effekte abgeleitet aus dem Bedarf gemäss Qualitätsstufe 3 (die tiefste Stufe) wurden in der Finanzplanung und im Budget 2024 bereits berücksichtigt.

#### 8.26.4.1 Stärkung KESB

Bei der KESB erfolgt ein Ausbau der personellen Kapazität verteilt auf die Funktionen Spruchkörper, Abklärung und Administration im Umfang von 5.9 Stellen. Das Schwergewicht liegt dabei bei der Abklärung Erwachsenen- und Kinderschutz, wobei letzteres im Vordergrund steht. Der Ausbau wird etappiert über zwei Jahre. Im ersten Jahr (2024) soll in den Abklärungsteams der Kinderschutz um 2 Headcount (HC) und der Erwachsenenschutz um 1 HC erweitert werden. Ein Ausbau im zweiten Jahr (2025) steht unter der Voraussetzung, dass die Geschäftslast im Jahr 2023 weiterhin auf dem Niveau 2021/2022 verbleibt. In dieser zweiten Tranche würden die Abklärungsressourcen nochmals um 2.1 HC angehoben, primär zur Verstärkung des Kinderschutzes.

#### 8.26.4.2 Stärkung ABES

Beim ABES ergibt sich auf der Basis der Qualitätsstufe 3 eine Stärkung des Personalkörpers im Umfang von 16.7 Stellen. Diese werden verteilt über die Jahre 2023 bis 2027. Der Ausbau soll schwergewichtig bei den Berufsbeiständigen und Berufsbeiständen erfolgen, weiter beim Service Center und bei der Führung (v.a. Entlastung der Führungspersonen von eigener Fallführung). In einem ersten Schritt sind für das Jahr 2024 7.6 HC zusätzlich und zwei bisher befristete in unbefristete HC umgewandelt werden. Der zweite Schritt für das Jahr 2025 umfasst dann weitere 5.1 HC. Mit diesem Gesamt-Ausbau wird es möglich sein, die hohe Fallbelastung von heute 102 Mandaten pro Berufsbeiständin bzw. Berufsbeistand (umgerechnet auf 100%-Stellen) auf 75 Mandate zu senken. Der Ausbau des Personalkörpers soll die Qualitätsstufe 3 erreichen und beinhaltet:

- die Einführung neuer Instrumente; (1) Handlungsplan pro Klient zur gezielten Förderung der Selbständigkeit und für eine systematische proaktive Vernetzungsarbeit mit den Klientinnen und Klienten, Angehörigen, Helfern, Institutionen; (2) neue Anreizstruktur zur Fallabgabe
- die Einrichtung einer Stelle zur fokussierten Betreuung von jungen Erwachsenen
- die Stärkung der Qualitätssicherung, um die Umsetzung der neuen Instrumente und Strategien in der Mandatsführung als auch der erarbeiteten standardisierten Prozesse, Aufgabenteilung und Arbeitsstandards in allen Fachbereichen sicherzustellen.

Tabelle 13: Finanzielle Auswirkungen der Massnahmen (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026	2027
Stärkung KESB		+600'000	+1'120'000	1'120'000	1'120'000
Stärkung ABES		+1'350'000 brutto	+1'350'000	+1'350'000	+1'350'000
<b>Total</b>		<b>+1'950'000</b>	<b>+2'470'000</b>	<b>+2'470'000</b>	<b>+2'470'000</b>

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZÄ; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026	2027
Stärkung KESB		+3	+5.9	+5.9	+5.9
Stärkung ABES	2	+7.6	+12.7 (davon 2 Umwandlung be- fristete in unbefris- tete Stellen)	+12.7	+12.7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>+10.6</b>	<b>+18.6</b>	<b>+18.6</b>	<b>+18.6</b>

## 8.27 Konzeption und Aufbau eines ECM-Services (WSU)

### 8.27.1 Ausgangslage

Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung von Geschäftsprozessen beschäftigt sich das WSU seit gut zwei Jahren mit dem Aufbau eines ECM-Service für das Input- und Outputmanagement dokumentenbasierter Prozesse und als Grundlage des Record Managements. Als Teil der GAP sollen die Erfahrungen und Grundlagen im Hinblick auf die Konzeption und Gestaltung des ECM-Services zusammengefasst werden.

Schon vor längerer Zeit haben Dienststellen im WSU begonnen, dokumentenlastige Geschäftsprozesse zu automatisieren. Das Amt für Sozialbeiträge (ASB) hat mit der Digitalisierung des Posteingangs Mitte der 2010er Jahre begonnen. Die KESB zog 2017 nach, das Amt für Beistandschaften und Erwachsenenschutz (ABES) im Jahr 2019. Dies wurde jeweils mit spezifischen Informatiklösungen zur Anbindung an die jeweilige Fachanwendung umgesetzt. Der organisatorische und finanzielle Aufwand dieser Lösungen ist jeweils nicht unerheblich.

Mit dem wachsenden Bedarf für weitere Digitalisierungslösungen im Bereich der digitalen Schriftgutverwaltung weiterer Dienststellen stellte sich die Frage nach einem organisatorisch und finanziell vernünftigen Vorgehen. Stellvertretend dazu startete die Sozialhilfe Basel-Stadt (SH) ein grösseres Fachprojekt zur Digitalisierung des Posteingangs sowie der Einführung des digitalen Klienten-Dossiers (eDossier).

Weitere individuelle Lösungen pro Dienststelle oder Fachanwendung – im WSU gibt es rund 30 spezifische Fachanwendungen – wären kostspielig, zeitaufwändig in der Umsetzung und organisatorisch nicht sinnvoll zu bewältigen.

Darüber hinaus trat im April 2021 die Records Management-Weisung *RM-Policy.BS* des Regierungsrats zum verbindlichen Umgang mit Geschäftsaufzeichnungen (Records) in Kraft. Diese Records Management-Vorgabe hat grossen Einfluss auf Gestaltung und Umsetzung von IT-Mitteln zur rechtskonformen Anbindung der Dienststellen-Geschäftsprozesse und -Fachanwendungen. RM-konforme IT-Lösungen zur effektiven und effizienten Bearbeitung von digitalem Schriftgut bedingen enge Integrationen an jeweilige Fachanwendungen sowie prozessual notwendige Umsysteme und Schnittstellen.

### 8.27.2 Vorgehen

Als strategisches Vorhaben hat das Generalsekretariat WSU in enger Zusammenarbeit und in Abstimmung mit der Sozialhilfe sowie dem Amt für Umwelt und Energie (AUE) das Umsetzungskonzept einer departementalen Lösung, mit der sogenannten *WSU ECM-Serviceplattform* als technische Grundlage sowie dem *WSU ECM-Service* mit einem modularen Servicekatalog als Querschnitts-Dienstleistungsangebot erarbeitet.

#### 8.27.2.1 Vorgaben und Prinzipien

Für das Vorhaben wurden folgende Rahmenbedingungen festgelegt:

- Einhaltung rechtlicher Vorgaben
- Standardisierung von IT-Querschnittsfunktionen, durch
  - o Abkehr von Einzellösungen, welche zu hohen TCO-Kosten führen
  - o Erschliessung des Synergiepotentials gleichartiger IT-Anforderungen
  - o Reduktion von proprietären IT-Lösungen und Lieferantenabhängigkeiten
  - o Erhöhung der Prozess-Qualität durch interne IT-Ressourcen
  - o Konfigurierbare Integrationsmöglichkeiten zur Einbindung von Fachanwendungen

- Grundlagen für weitere eGovernment Digitalisierungs-Vorhaben schaffen
- Sicherung der notwendigen Ressourcen (personell und technisch)

### 8.27.2.2 Umsetzungsgrundsätze

Aus den Vorgaben und Prinzipien wurden folgende Umsetzungsgrundsätze abgeleitet:

Anforderung	Umsetzungsansatz (Beispiele)
RM-Umsetzung vereinfachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ein ECM/DMS IT-System für alle Fachanwendungen</li> <li>→ Integration Ordnungssystem/GEVER-Anwendung</li> </ul>
Gesetzliche Vorgaben kosten-effizient erfüllen	→ geregelt Behördensiegel für Eingangs-Records
eGov-Grundlagen bereitstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Integration eFormular-Eingangsdaten</li> <li>→ Integration Kant. eSignatur-Service</li> <li>→ Integration Kant. Secure File Exchange-Service</li> </ul>
Datensicherheit verbessern	→ Anbindung an IAM.BS
Kosten der Fachanwendungen optimieren	→ ECM-Plattform für alle WSU Fachanwendungen
Fachwissen & IT Know-How für erfolgreiche RM-Umsetzung im Departement aufbauen	→ RM.WSU-Projekt & DST.RM-Projekte, Aufbau Competence Center (CC-DBS bei IT-WSU)

### 8.27.3 Projekt WSU ECM-Service

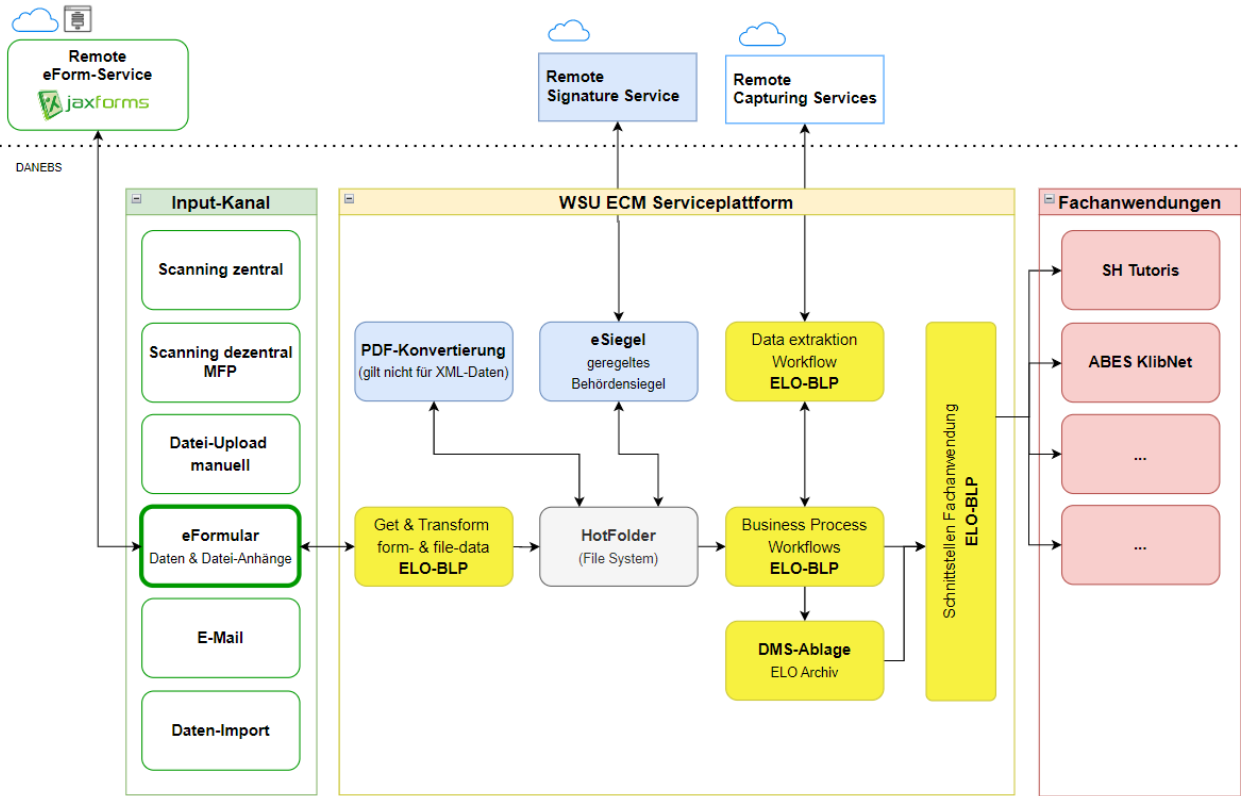
Die Realisierung der ECM-Serviceplattform wurde als Projekt im Mai 2021 gestartet und seither parallel zu den Digitalisierungs-Fachprojekten der Sozialhilfe und des AUE umgesetzt. Die ersten Releases gingen im September 2022 (Sozialhilfe) und November 2022 (AUE) in Produktion.

Der WSU ECM-Service unterstützt den gesamten Lebenszyklus der elektronischen Geschäftsdaten von Dateneingang bzw. Datenerstellung bis zum Ende der Aufbewahrungsfrist. Der Fokus liegt auf der Records Management-konformen Verwaltung des digitalen Schriftguts (digitalisierte Dokumente) im Rahmen des jeweiligen Geschäftsprozesses.

Die im WSU aufgebaute ECM-/ELO-Serviceplattform basiert auf der Etablierung in sich geschlossener Module, die in der Plattform zusammenspielen.

Die vereinfachte Lösungsarchitektur des WSU-ECM-Services und die relevanten Module zeigt die nachfolgende Grafik.

## ECM-Lösungsarchitektur (simple Overview)



Im Frühjahr 2023 wurde die Records Management-Konformität der WSU ECM-Serviceplattform geprüft und von der Fachstelle Informationsverwaltung (FSI) in der Staatskanzlei erfolgreich bestätigt.

Damit der gestartete Prozess der Schriftgut-Digitalisierung nach Projektende entsprechend weitergeführt werden kann, wurde in der Informatik WSU Anfang 2023 aus bestehenden Ressourcen ein Fachteam *Competence Center Document & Business Data Services* kurz *CC-DBS* mit einem Anfangsbestand von 4 Mitarbeitenden (ca. 3 FTE) etabliert. Das Fachteam stellt Betrieb und weitere Entwicklung des ECM-Services sicher.

### 8.27.4 Strategische Entscheidung ECM/DMS

Parallel zum ECM-Projekt startete das WSU im Frühjahr 2022 auch ein departementales Records Management-Projekt zur Erarbeitung der erforderlichen Umsetzungsgrundlagen für die Dienststellen.

Neben den organisatorischen Lieferobjekten wie Organisationsvorschriften, Neuentwicklung der Vorlagen für Ordnungssysteme (ehem. Registraturplan) wurde auch die Einsatzstrategie der DMS- /ECM-Produktplattform bestimmt (DMS: Dokumentenmanagementsystem). Für die Festlegung der strategischen Stossrichtung wurden die Grundlagen in Form einer Nutzungsempfehlung geschaffen. Auf deren Basis ist ein standardisierter Einsatzentscheid in Bezug auf die verschiedenen möglichen Geschäftsverwaltungssysteme möglich. Damit lassen sich die Aufwände und zusätzlichen Kosten für künftige Vorhaben in diesem Bereich reduzieren.

Nach Bewertung der technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen und bekannten Geschäftsanforderungen setzt das WSU auf die ECM-/ELO-Serviceplattform (ELO: «Elektronischer Leitz-Ordner»; technische DMS-Lösung) für die Umsetzung der anstehenden RM- und Geschäftsverwaltungs-Vorhaben ausserhalb von spezifischen Fachanwendungen (Fallführungssystemen).

ELO wird insbesondere als RM-System und Ersatz für die nicht RM-konforme Ablage im FileShare inkl. DIVA gesetzt. Für die Abwicklung der Regierungsgeschäfte und des Geschäftsverkehrs zwischen den Dienststellen und dem Generalsekretariat bleibt die Lösung CMI Axioma gesetzt. Bis zur Einführung von Microsoft 365, das eine erhebliche Veränderung im Bereich Collaboration mit sich bringen wird, sollen im WSU diese beiden Systeme genutzt und keine weiteren Systeme evaluiert werden.

### 8.27.5 Stand

Die Produktivsetzung der ECM-Serviceplattform erfolgte im September 2022 mit dem ersten Release zur Digitalisierung des Posteingangs der Sozialhilfe Basel-Stadt sowie der ersten Anbindung an die neue Vollzugsplattform des AUE.

Bis Ende Juni 2023 wurden bereits rund 250'000 Dokumente digitalisiert und mehrheitlich automatisiert in eKlienten-Dossier der Sozialhilfe bzw. in Vollzugs-Geschäftsfälle des AUE abgelegt.

Das WSU führt einen Austausch mit kantonalen Verantwortlichen rund um die Dokumenten-Digitalisierung (ECM/DMS) durch. Es werden von Seiten WSU der ECM-Service, die modulare Service-Architektur und die Erfahrungen aus den ersten beiden Jahren präsentiert. Andere Leistungserbringer werden ebenfalls eingeladen ihre Lösungen und Erfahrungen präsentieren zu können. Dies mit dem Ziel, gemeinsam die Entwicklung einer belastbaren gesamtkantonalen ECM-Strategie für eine erfolgreiche Digitale Transformation voranzutreiben.

Neben den ursprünglich geplanten Vorhaben im WSU sind unterdessen weitere neu dazugekommenen. Drei davon sind aus einem anderen Departement. Diese Vorhaben sind aktuell in Planung bzw. teilweise in Umsetzung.

OE	Vorhaben	Umsetzung*
WSU	ECM-Serviceplattform (Basis)	2021 - 2023
WSU	ELO-RM GEVER (Basis)	2023
WSU	ECM eSignatur.BS-Integration	Q3-Q4/2023
WSU	ECM SecureFileExchange.BS-Integration	Q1-Q2/2024
WSU	ELO-Vertragsmanagement	Q3-Q4/2023
WSU-SH	TSE Digitalisierung Posteingang & Klienten eDossiers	2021 - 2023
WSU-AUE	ELO-Integration AUE-Vollzugsplattform BryteCube	2021 - 2023
WSU-AUE	ELO-Integration AUE FEKO Feuerungskontrolle	Q3/23
WSU-AUE	ELO ECM-RM Migration File.BS nach ELO-RM GEVER	Q4/23 - Q2/24
WSU-ABES	ELO ECM-Migration Fachanwendung KlibNet	Q4/22 - Q4/23
WSU-KESB	ELO ECM-Migration Fachanwendung eKesb	2024/2025
WSU-ASB	ELO ECM-RM Migration File.BS nach ELO-RM GEVER	Q3/23 - Q1/23
WSU-ASB	ELO ECM-Migration Fachanwendung Inclusio	2024
JSD-HR	ECM ELO HR-eDossier JDS Mitarbeitende	Q2-Q3 2023
WSU-HR	ECM ELO HR-eDossier WSU Mitarbeitende	Q4/23 - Q2/24
JSD-BDM	ECM Scanning-/E-Mail-Anbindung Fachanwendung WENT/Aprobo	Q3-Q4 2023
JSD-BDM	ECM Scanning-/E-Mail-Anbindung Fachanwendung EWR25	2024?

### 8.27.6 Schlussfolgerung

Mit dem ECM/ELO-Service lassen sich, wie die ersten Einführungen zeigen, nachfolgende Wirkungen erreichen:



Gesetzliche und kantonale Vorgaben:

- Umsetzung der Records Management-Policy und gesetzlichen Vorgaben
- Durchgängig Integrität und Revisionssicherheit des digitalen Schriftguts sicherstellen

Standardisierungsnutzen:

- Bereitstellen einheitlicher ECM IT-Funktionalitäten wie Scanning, DMS- & Fachanwendungs-Integration, eSiegel / eSignatur, Schnittstellen, welche alle oder mehrere Dienststellen benötigen
- Erhöhung der fachlichen Prozess-Qualität mittels skalierbaren Komponenten
- Anbindung der Geschäftsdaten-Eingangskanäle inklusive Scan-, E-Mail, eFormular-Daten sowie strukturierte Datenformate (XML)
- Skalier- bzw. adaptierbare modulare Service-Architektur

Digitale Transformation:

Grundlagen schaffen für künftige Digitalisierung der WSU Dienststellen von end-to-end Behörden-gang-Leistungen wie Anbindungsfähigkeit zu digitalen Schnittstellen (eKonto, Web.BS, Output-Management) der Geschäftsdokumente

## **8.28 Aufbau und Einführung eines ISMS-Services für die Dateneigner im WSU (WSU)**

### **8.28.1 Ausgangslage**

Wichtiges Element der Digitalisierung ist ein hoher Standard der Informations- resp. Informatik-sicherheit. Vor dem Hintergrund der diesbezüglichen regulatorischen Entwicklungen und den mit der technischen Evolution von IT-Systemen zunehmenden Herausforderungen in diesem Bereich hat das WSU eine IT-Security-Serviceleistung entwickelt, die den Dienststellen hilft, die Vorgaben aus den IT- und Datenschutzerfordernungen zu erfüllen. Mit diesem Service und den etablierten IT-General Controls erfolgte eine operative Nutzbarmachung des zentralen kantonalen ISMS.BS (Information Security Management System).

Die Umsetzung der Weisung Informationssicherheit liegt in der Verantwortung der Dateneigner. Diesen fehlt jedoch oft das benötigte Knowhow im Bereich der IT-Sicherheit oder der Informatik allgemein, um die Weisungsmassnahmen gemäss Verordnung «Informationssicherheit Basel-Stadt» umzusetzen. Ebenso fehlt es oft an Ressourcen (Zeit, Personen) oder an den entsprechenden Zugängen und Berechtigungen, um die in der Weisung aufgeführten Massnahmen effizient umzusetzen.

Seit August 2021 ist das prozessunterstützende IT-Mittel ISMS.BS als kantonaler Standard im WSU eingeführt und in Betrieb. Dies erfolgte weitgehend ohne Schulung für die zuständigen Personen der Dienststellen. ISMS.BS ist ein SharePoint-basiertes Toolset zur Durchführung der ISMS-Aufgaben. Diese umfassen Schutzbedarfsanalyse (SCHUBAN), Risikoanalyse, Definition der IKT Schutz-Massnahmen gemäss definierter Schutzstufe, Erstellung eines Informationssicherheits- und Datenschutz-Konzept (ISDS-Konzepts) sowie ab Herbst 2023 die Massnahmenkontrolle. Die Durchführung der genannten ISMS-Aufgaben für ein kantonales Schutzobjekt sei es eine Fachanwendung, ein Datenpool, ein IT Service o.ä. führen zur erforderlichen Weisungskonformität.

Mit Inkrafttreten des neuen Datenschutzgesetzes (DSG) im September 2023, des neuen Informations- und Datenschutzgesetz Basel-Stadt (IDG BS) sowie der notwendigen Überarbeitung der Verordnung Informationssicherheit Basel-Stadt, wird für die Dateneigner die Sensibilisierung bezüglich Einhaltung der Datenschutz-Vorgaben noch einmal zunehmen.

## 8.28.2 Massnahme

Als Massnahme, um die dargestellte Entwicklung für die Dienststellen im WSU zu unterstützen und die Mängel bezüglich Informations- und Datensicherheit möglichst rasch anzugehen, wurde in der IT-WSU eine Security Officer-Rolle und ein entsprechender Service zur Bewältigung dieser Aufgaben eingeführt. Diese Stelle unterstützt die Dienststellen bei den ISMS-Aufgaben in enger Abstimmung mit dem departementalen Informationssicherheitsbeauftragten (ISBD-WSU). Damit erfolgt eine Bündelung von Fachkompetenz im Bereich IT-Sicherheit, anstatt bei jeder Dienststelle aufwändig entsprechendes Knowhow aufzubauen, welches nur sporadisch zum Einsatz kommt.

Der Service verfolgt generell folgende Zielsetzungen:

- Schutz von Informationen und Systemen:
- Gewährleistung der Sicherheit von vertraulichen und sensiblen Informationen sowie der IT-Systeme, auf denen diese Informationen gespeichert und verarbeitet werden.
- Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bzw. Umsetzung kantonaler Weisung:
- Sicherstellung der Einhaltung aller gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen im Bereich Informationssicherheit, sowie Umsetzung entsprechender kantonaler Weisung (Schutzkatalog).
- Prävention von Sicherheitsvorfällen:
- Implementierung von Massnahmen zur Vorbeugung von Sicherheitsvorfällen
- ISMS.BS den Dateneignern und Dienststellen als Datenschutz-Prozesstool näherbringen
- Dateneigner kennen den Stand zu Informationssicherheit und Datenschutz im ISMS.BS
- Einsparung von Zeit/Ressourcen bei den Dienststellen für zentrale Aufgaben.
- Effizienterer Aufbau und Durchführung der IKT- und IKS-Kontrollen

Der Service «WSU IT-Security Operation Service» wurde von den WSU-Dienststellen sehr positiv aufgenommen und die unabdingbare Mitarbeit mit Vertretern der Dienststellen beginnt zu funktionieren. Bis Ende des zweiten Quartals 2023 wurden mit allen WSU-Dienststellen die Analyse bezüglich Mängel zur Weisungskonformität erhoben und eine Umsetzungs-Planung erstellt. Gemäss aktueller Einschätzung können die Mindestanforderungen - vollständige SCHUBAN, Risikoanalyse, ISDS-Konzept (wenn notwendig) und die Massnahmenplanung - bis Ende 2023 zu ca. 80 - 90% erreicht werden.

## 8.29 Fallberechnung Strafgericht – Appellationsgericht (Gerichte)

Die GAP-Projektidee "Optimierung Rechnungsstellung zwischen Straf- und Appellationsgericht" zielt auf eine Vereinfachung der Abrechnung von Verfahrenskosten und Urteilsgebühren (Fallkosten) bei Fällen im Berufungsverfahren ab. Der diesbezügliche Arbeitsprozess erscheint heute als unnötig aufwendig und kompliziert, so dass bei einer Vereinfachung desselben ein Effizienzgewinn zu erreichen sein dürfte.

### 8.29.1 Ausgangslage

Die anzugehende Problematik stellt sich dann, wenn gegen Urteile, die vom Strafgericht gesprochen werden, in Berufung gegangen und der fragliche Fall an das Appellationsgericht weitergezogen wird. In diesem Fall können die Fallkosten, die sich beim fraglichen Fall auf dem Fallkonto des Strafgerichts befinden, dem Beschuldigten nicht in Rechnung gestellt werden. Sie müssen dann dem Appellationsgericht überwält werden, so, dass dieses, sobald es in der Sache neu entschieden hat, den Fall abrechnen und entsprechend Rechnung stellen kann. Die Überwälzung der Fallkosten ist für das Strafgericht zudem notwendig, damit bei diesem auf dem jeweiligen Fallkonto alle «offenen Posten» ausgeglichen sind, womit der Fall in finanzieller Hinsicht abgeschlossen ist. Unproblematisch ist dies, wenn das Appellationsgericht gleich entscheidet wie das Strafgericht, da es dann der verurteilten Person die Kosten in Rechnung stellen kann, die es dem Strafgericht vergütet

hat. Anders sieht es aus, wenn – was immer wieder geschieht – sich der Entscheid ändert und die vom Strafgericht ursprünglich verurteilte Person z. B. ganz oder teilweise freigesprochen wird. Dies hat zur Folge, dass vom Appellationsgericht nicht die gesamten Fallkosten in Rechnung gestellt werden können. Gegenwärtig ist es so, dass in solch einem Fall das Appellationsgericht eine Meldung an das Strafgericht über den Entscheid des Appellationsgericht macht, woraufhin das Strafgericht das entsprechende Fallkonto anpasst und dem Appellationsgericht die Fallkosten vergütet, die das Appellationsgericht aufgrund des ganz oder teilweisen Freispruchs nicht in Rechnung stellen kann. Dieses Vorgehen erscheint aufwendig und kompliziert im Ablauf und hat zur Folge, dass der Fall am Strafgericht, nachdem dieser in der 1. Instanz eigentlich abgeschlossen sein sollte, ein weiteres Mal in die Hand genommen werden muss. Beabsichtigt ist die Optimierung dieses Arbeitsprozesses, so, dass ein Fall im Berufungsverfahren, sobald er am Strafgericht administrativ abgeschlossen und dem Appellationsgericht übergeben wurde, nicht noch einmal vom Strafgericht bearbeitet werden muss.

### 8.29.2 Vorgehen

1. Durchführung einer ersten Sitzung mit allen an dem fraglichen Arbeitsprozess beteiligten Stellen zwecks Analyse und Besprechung des weiteren Vorgehens.
2. Erarbeitung eines Vorschlags für einen neuen vereinfachten Arbeitsprozess für die Rechnungsstellung zwischen Straf- und Appellationsgericht.
3. Durchführung einer zweiten Sitzung mit allen an dem fraglichen Arbeitsprozess beteiligten Stellen zwecks Besprechung der Anpassung des vorgeschlagenen Arbeitsprozesses für die Rechnungsstellung zwischen Straf- und Appellationsgericht.
4. Einführung des optimierten Arbeitsprozesses in den Kanzleien per Anfang des folgenden Rechnungsjahres (voraussichtlich 2024).

### 8.29.3 Analyse & Ergebnisse

Die Analyse hat beim zur Diskussion stehenden Arbeitsprozess die Möglichkeit von Effizienzsteigerungen ergeben

- wenn Verfahrenskosten oder Urteilsgebühren grundsätzlich dort in Rechnung gestellt oder abgeschrieben werden, wo ein Urteil gefällt und rechtskräftig wird. Die Zuständigkeit würde dann in Zukunft nach Eingang der Berufungserklärung vom Straf- an das Appellationsgericht wechseln. Danach wäre dann nur noch das Appellations- und nicht mehr das Strafgericht für Rechnungsstellung und Abschreibung zuständig, so, dass der Fall dann beim Strafgericht abgeschlossen wäre. Eine Ausnahme müsste nur in dem Fall gemacht werden, wenn ein Rückzug der Berufung erfolgt. In solch einem Fall muss das Appellationsgericht wieder «finanziell» ausgeglichen werden, da der Fall an das Strafgericht zurückgeht und dort archiviert wird.
- wenn in diesem Zusammenhang auch der Arbeitsprozess hinsichtlich der physischen Akten bereinigt wird. Die physischen Akten werden gegenwärtig bereits mit Eingang der Berufungsanmeldung für das Berufungsverfahren vorbereitet und dem Appellationsgericht zugestellt, so dass sie dort verfügbar sind. In vielen Fällen erfolgt jedoch keine Berufungserklärung, so dass man diese dem Strafgericht wieder zurückschicken muss. Da die Verfahrensakten via JURIS-Transit auch elektronisch sehr schnell verfügbar gemacht werden können, könnte man sich so Aufwand ersparen.

Die Optimierung dieser Arbeitsprozesse wird weiterverfolgt.

Was die Problematik angeht, dass mit diesem Vorgehen die Kosten in verschiedenen Fällen neu beim Appellationsgericht und nicht mehr beim Strafgericht abgeschrieben werden, so kann dieser

so begegnet werden, dass diese Kosten auf einem separaten Konto erfasst und dem Strafgericht pro Tertial belastet werden. Die Abschreibungen werden damit weiterhin beim Strafgericht verbucht, wie dies heute der Fall ist.

Eine Abklärung beim Strafgericht Baselland hat ergeben, dass, wenn es zu einem Berufungsverfahren kommt, die Fälle beim Kantonsgericht bzw. in der zweiten Instanz abgerechnet werden und von diesem auch Rechnung gestellt wird. Eine Rückvergütung bei (Teil-) Freisprüchen durch das Strafgericht bzw. durch die erste Instanz kennt man dort nicht. Insgesamt erscheinen die fraglichen Arbeitsabläufe wesentlich effizienter als im Kanton Basel-Stadt.

#### **8.29.4 Massnahmen**

Die Gerichte haben die in der Folge die relevanten Arbeitsprozesse hinsichtlich der angestrebten Vereinfachungs/Verbesserungsziele analysiert und diese mittels der Prozessmodellierungssoftware «Adonis» neu dargestellt. Dieser neu dargestellte Arbeitsprozess soll nun den weiteren an diesem Projekt beteiligten Stellen zugesandt werden, so, dass dieser bei einer nächsten Sitzung präsentiert und diskutiert werden kann. Ziel ist es, sich über die Arbeitsprozesse bis im Herbst dieses Jahres einig zu werden, so dass die Umstellung der Fallabrechnung zwischen Straf- und Appellationsgericht per Anfang kommenden Jahres umgesetzt werden kann.

Wie gross die finanziellen und personellen Auswirkungen der Optimierung dieses Arbeitsprozesses sein werden, kann nicht genau geschätzt werden, klar ist aber, dass

- hierdurch das unnötige Hin- und Herschieben von Verfahrensakten zwischen dem Straf- und Appellationsgericht vermindert wird.
- keine Fälle mehr, in denen ein Berufungsverfahren stattfindet (mit Ausnahme Rückzug der Berufung), im Nachhinein am Strafgericht nochmals «aufgemacht» und in Bezug auf die Fallkosten (inkl. Vergütung an das Appellationsgericht) nachgeführt werden müssen.
- alle Fallkosten so bei der Instanz abgerechnet werden, in der ein Urteil gefällt und rechtskräftig wird, was die Arbeitsprozesse einfacher und verständlicher gestaltet, so, dass schliesslich auch bei der Einarbeitung von neuen Kanzleimitarbeiterinnen und Kanzleimitarbeitern Zeit und Aufwand eingespart werden kann.

### **8.30 Unterhaltsreinigung der Gerichte an der Bäumleingasse (Gerichte)**

#### **8.30.1 Ausgangslage**

Das Zivilgericht verantwortet das Facility Management der Gerichtsgebäude an der Bäumleingasse 1 bis 7, dem Gebäude des Erbschaftsamts (Rittergasse 10) sowie der Räumlichkeiten des Betreibungsamts in der Aeschenvorstadt 56. Gegenstand dieser Aufgabenüberprüfung bildet die Organisation und der Umfang der Reinigungsdienste für die Unterhaltsreinigung. Letztere sind gemäss folgenden Grundsätzen aufgestellt: Die Unterhaltsreinigung wird von Mitarbeitenden des Zivilgerichts besorgt, die insbesondere zur Kompensation von ferien- und krankheitsbedingten Abwesenheiten von Mitarbeitenden eines externen Dienstleisters unterstützt werden. Der Hauswart des Zivilgerichts ist verantwortlich für das Facility Management. Er beaufsichtigt und kontrolliert die Arbeit der Mitarbeitenden des externen Dienstleisters und ist zugleich Vorgesetzter der Reinigungsmitarbeitenden des Zivilgerichts.

#### **8.30.2 Vorgehen**

Die Prüfung erfolgte in drei Schritten. In einem ersten Schritt wurden Optimierungen bezüglich der Reinigungsprozesse und -methoden geprüft. In einem zweiten Schritt wurden drei Modelle für eine mögliche zukünftige Reinigungsorganisation erarbeitet und einander gegenübergestellt. Die

drei Modelle unterschieden sich im Umfang der extern bezogenen Reinigungsdienstleistung. Konkret wurden folgende Optionen geprüft: Die gesamte Unterhaltsreinigung extern vergeben, die gesamte Unterhaltsreinigung mit eigenen Mitarbeitenden besorgen, ein Mix aus extern bezogener Reinigungsdienstleistung und einem Reinigungsteam aus Mitarbeitenden des Zivilgerichts. Die zuvor festgestellten Optimierungen sind in alle Varianten eingearbeitet worden.

### **8.30.3 Analyse**

#### **8.30.3.1 Überprüfung Reinigungsmethoden und -system**

Für die Analyse des bestehenden Reinigungssystems führte ein externer Experte Interviews mit dem Hauswart und den Reinigungsmitarbeitenden durch, er hob die verwendeten Stunden und die eingesetzten Methoden und Mittel. Zugleich berechnete er aufgrund der zu reinigenden Flächen den bei optimalem Mitteleinsatz zu erwartende Aufwand. Er kam zum Ergebnis, dass der Reinigungsaufwand um etwa 12% reduziert werden könne. Hierfür müssten die Reinigungsmethoden und -systeme verbessert (Effizienzsteigerung und bessere Ergonomie, sowie schonender Umgang mit den Materialien), die internen und externen Aufgaben räumlich getrennt und das Personal besser ausgerüstet und instruiert werden. Daraus leiteten sich folgende Massnahmen ab: klare Trennung der von den internen und von den externen Kräften zu bearbeiteten Flächen sowie Optimierung des Mitteleinsatzes. Ein weiteres wichtiges Ergebnis dieser Analyse war ein ausführliches Leistungsverzeichnis der Reinigungsarbeiten. Damit war der Grundstein für den nächsten Analyseschritt gelegt.

#### **8.30.3.2 Überprüfung der Aufteilung zwischen intern und extern erbrachter Reinigungsarbeit**

Im nächsten Schritt wurde geprüft, wie die zuvor festgelegten Reinigungsarbeiten auf interne oder externe Kräfte verteilt werden können und was die kostenseitigen Folgen der einzelnen Varianten sind. Da im zeitlichen Verlauf der Analyse klar wurde, wie die vom Betreibungsamt zu beziehenden Räumlichkeiten aussehen, wurden neu auch die Räumlichkeiten an der Aeschenvorstadt in die Analyse einbezogen; wobei für diese Räumlichkeiten das für die Bäumleingasse geltende Leistungsverzeichnis übernommen wurde.

#### **8.30.3.3 Umstellung auf nachhaltige Trinkwasser-Lösung für Gerichtssäle und Sitzungszimmer**

Die zuvor beschriebenen Analysen führten zu Massnahmen, mit denen die Reinigungsorganisation und -methoden optimiert werden konnten. In der Folge stellt sich indes die weitergehende Frage, ob noch eine weitere Optimierung möglich ist, indem für die Reinigung vorgesehene Ressourcen genutzt werden, um in den Gerichtssälen und Sitzungszimmern auf Mehrwegbecher/-gläser und -flaschen umzustellen. Angesichts der schon vorgenommenen Optimierungen gab es lediglich die beiden Varianten, entweder die Ressourcen zu erhöhen oder gezielte Kürzungen am Leistungsverzeichnis vorzunehmen. Im Vordergrund stand letztere Variante des gezielten Verzichts. Für die Analyse, wo es Raum für einen Verzicht gibt, wurde das Leistungsverzeichnis mit dem für die Gerichte des Kantons Basel-Landschaft sowie dem des Strafgerichts des Kantons Basel-Stadt verglichen. Dabei wurden die folgenden Ansatzpunkte für einen Verzicht gefunden:

- Verzicht auf Sichtreinigung in den Büros;
- Reduktion der Anzahl Leerungen der Abfalleimer in den Büros;
- Reduktion der Anzahl Reinigung der gemeinschaftlich, aber wenig genutzten Duschen.

### **8.30.4 Ergebnisse**

#### **8.30.4.1 Optimierte Ressourcen**

Die verschiedenen Analysen und Vergleiche führten zunächst zu einem klar formulierten Leistungsverzeichnis, das sich mit Blick auf Umfang und dem daraus resultierenden Aufwand mit demjenigen

anderer Gerichtsgebäude vergleichen lässt. Weiter konnten die Reinigungsmethoden und -systeme und damit die Ressourcenverwendung optimiert werden.

#### **8.30.4.2 Gemischtes System – intern und extern**

Aus dem Vergleich der verschiedenen Varianten ging die folgende als beste Lösung hervor: Alles intern, ausser Verkehrsflächen und Ferienvertretung extern. Dies bietet die folgenden Vorteile:

- Die Verantwortung für die Reinigung und die Kernkompetenzen sind bei den Mitarbeitenden des Zivilgerichts (Hauswart und Schichtleitung des Reinigungsteams). Das ist auch im Sinne der politischen Vorgaben zur Unterhaltsreinigung (dazu sogleich).
- Da der grösste Teil des Reinigungsteams von Mitarbeitenden des Zivilgerichts gestellt wird, ist auch die politische Vorgabe erfüllt, Arbeiten für die Unterhaltsreinigung möglichst intern zu vergeben.
- Mit der öffentlichen Ausschreibung kann ein verhältnismässig grosser Anteil der Flächen (Verkehrsflächen) zu optimierten Konditionen gereinigt werden, es sind Kosten- und Zeiteinsparungen möglich.
- Das externe Personal, das Ferien- und Krankheitsvertretung leistet, kennt die Räumlichkeiten und die Reinigungsmitarbeitenden des Zivilgerichts. Das macht die Vertretung effizienter (weniger zeitaufwändig).
- Dank des externen Partners kann das Zivilgericht flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen (z.B. Zusatzflächen, Personalausfälle) reagieren.

#### **8.30.4.3 Gezielte Reduktion des Leistungsverzeichnisses**

#### **8.30.5 Mit Entscheid vom 18. November 2022 beschloss die Präsidienkonferenz des Zivilgerichts im Sinne eines Pilotversuches des Zivilgerichts einen Verzicht betreffend Reinigung der Büros und Duschen. Durch diesen Verzicht sollen die internen Reinigungsmitarbeitenden entlastet werden und so Kapazitäten für die Bewirtschaftung von Mehrweggläser und -flaschen erhalten. Massnahmen**

Die in vorherigen Kapitel aufgeführten Ergebnisse wurden als Massnahmen per 2023 umgesetzt. Aus diesem Grund wird ein Einsparungspotential von rund 40'000 Franken pro Jahr ausgemacht.

Aufgrund des Umbaus an der Bäumleingasse erfolgt ein rotierendes Ausweichen der Gerichte an den Ausweichstandort in der St. Alban-Vorstadt 25. Damit einhergehend muss während dieser Zeit auch der Ausweichstandort bewirtschaftet und eine Unterhaltsreinigung durchgeführt werden. Insgesamt verkomplizieren sich die Prozesse der Unterhaltsreinigung wegen der Bausituation sowohl für die internen als auch für die externen Reinigungskräfte. Es erfolgt ein Testbetrieb zur Umstellung auf Mehrweggläser und -flaschen an beiden Gerichtstandorten. Nach Realisation der Umbauarbeiten – insbesondere Dank der Erweiterung des Dachgeschosses um zusätzliche Arbeitsplätze – wird der Aufwand für die Unterhaltsreinigung ab dem Jahr 2025 an der Bäumleingasse leicht zu nehmen.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass mit dem Abschluss der Umbauarbeiten und dem einhergehenden Wegfall des Ausweichstandortes ab dem Jahr 2025 leichte Einsparungen erwartet werden dürfen.

Tabelle 14: Finanzielle Auswirkungen der Optimierung der Unterhaltsreinigung der Gerichte an der Bäumleingasse sowie der angeschlossenen Ämter (in Franken; + Mehrausgaben; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Anpassung Leistungsverzeichnis Büros	- 10'000	- 10'000	- 10'000	- 10'000
Optimierung Leistungsverzeichnis, Ausschreibung und externe Vergabe	- 30'000	- 30'000	- 30'000	- 30'000
Umstellung Mehrweggläser und -flaschen.	+ 20'000	+ 20'000	+ 10'000	+ 10'000
Ausweichstandort während Umbau Bäumleingasse	+ 30'000	+ 30'000	+ 10'000	
Zusätzliche Büroarbeitsplätze			+ 10'000	+ 10'000
<b>Total</b>	<b>+ 10'000</b>	<b>+ 10'000</b>	<b>- 10'000</b>	<b>- 20'000</b>

Aufgrund der Aufteilung der Unterhaltsreinigung auf externe (Verkehrsflächen) und interne (Büroflächen) Reinigungskräfte kann noch nicht abschliessend festgelegt werden, ob ab dem Jahr 2025 personelle Auswirkungen eintreten oder die Reduktion des Leistungsauftrages an die externe Reinigungsfirma erfolgen könnten. Übertragen auf Arbeitsstunden könnten ca. 25 Stellenprozente eingespart werden.

Tabelle 2: Personelle Auswirkungen der Massnahmen (in VZA; + Erhöhung; - Einsparung)

	2023	2024	2025	2026
Optimierung Leistungsverzeichnis				- 0.25
<b>Total</b>				<b>- 0.25</b>

## 8.31 Volontariatswesen an den Gerichten (Gerichte)

### 8.31.1 Ausgangslage

Gemäss Art. 7 Abs. 1 lit. b des Bundesgesetzes über die Freizügigkeit der Anwältinnen und Anwälte (SR 935.61) i.V.m. § 7 Abs. 2 des baselstädtischen Advokaturgesetzes (SG.291.100) wird für die Absolvierung des Anwaltsexamens ein mindestens einjähriges Praktikum bei Gerichten, Verwaltungsbehörden und/oder Anwaltskanzleien vorausgesetzt. Die Anbietung von Volontariaten ist somit eine wichtige öffentliche Aufgabe der Gerichte. Im Kanton Basel-Stadt bieten die Gerichte derzeit jährlich insgesamt 55 (ab April 2023: 49) Volontariatsstellen von 3 resp. 4 Monaten Dauer an: Appellationsgericht 8 Volontariate à 3 Monate, Sozialversicherungsgericht 8 Volontariate à 3 Monate, Zivilgericht 24 Volontariate à 3 Monate (ab April 2023: 18 Volontariate à 4 Monate), Strafgericht 15 Volontariate à 4 Monate. Derzeit organisiert jedes Gericht seine Volontariate selbständig und unabhängig von den anderen Gerichten. Es gibt an allen Gerichten lange Wartelisten, weshalb sich die Studierenden i.d.R. sofort nach Bestehen des Bachelorexamens an allen Gerichten anmelden, um die Chance auf ein Gerichtsvolontariat zu erhöhen. Dies verlängert die Wartelisten noch mehr. Viele Kandidierende sind aufgrund der langen Wartezeit im Zeitpunkt des Zuschlags eines Volontariats nicht mehr daran interessiert und sagen kurzfristig ab, was den Gerichtskanzleien erheblichen Aufwand für die Suche nach Ersatz bereitet (Warteliste «abtelefonieren»).

Der Fokus dieser GAP zielt in erster Linie auf eine Optimierung der bisherigen Organisation der Gerichtsvolontariate, um dem Ausbildungsauftrag der Gerichte besser nachkommen zu können.

### 8.31.2 Vorgehen

Es wurde unter der Leitung der Ersten Gerichtsschreiberin des Appellationsgerichts eine Arbeitsgruppe eingesetzt, der die Volontärsbetreuerinnen und -Betreuer aller beteiligten Gerichte angehören. Die Arbeitsgruppe hat Erfahrungen und Informationen aus den einzelnen Gerichten ausgetauscht, ein Benchmarking betr. Organisation der Gerichtsvolontariate in anderen Kantonen (BL, AG, ZH, BE, SO) durchgeführt, Umfragen bei den Volontärinnen und Volontären der letzten zwei Jahre, bei den Präsidien, den Gerichtsschreibenden und den mit den Volontariaten befassten Kanzleimitarbeitenden der beteiligten Gerichte und beim Vorsitzenden der Anwaltsprüfungskommission gemacht sowie eine Statistik der Anwaltsexamen der Jahre 2017-2021 mit Erhebung der Anzahl absolvierter Gerichtsvolontariate in BS pro Person und der entsprechenden Erfolgsquote bei der Anwaltsprüfung erstellt. Aufgrund der Ergebnisse dieser Erhebungen hat sie organisatorische Änderungen und Optimierungen der Gerichtsvolontariate in die Wege geleitet.

### 8.31.3 Analyse

- Benchmarking: Da die Struktur und das Volontariatswesen an den Gerichten der meisten angefragten Kantone nicht mit jenem im Kanton Basel-Stadt vergleichbar ist, ist das Benchmarking von beschränktem Wert. Wo es wie in BS Wartelisten gibt, sind diese weitaus kürzer als bei uns, da es in den angefragten Kantonen mehr Gerichte gibt. In BL gibt es anstelle der Wartelisten zwei Bewerbungsfenster à 2 Wochen pro Jahr. Diese Organisation wird aber für unsere Struktur als weniger geeignet erachtet, wie sich bei der Umfrage ergab. Die Beibehaltung der bisherigen Organisation ist auch wirtschaftlich günstiger, da eine Besetzung der Volontariate durch eine externe Stelle einerseits die Schaffung neuer Personalressourcen erfordern und andererseits zu einem aufwändigen Hin und Her mit den letztlich entscheidenden Gerichten führen würde.
- Umfragen: Viele ehemalige Volontär/innen kritisieren die mangelnde Information durch die Gerichte über den voraussichtlichen Zeitpunkt des Volontariats sowie als Folge mangelnde Planungssicherheit. Dass bei kurzfristigen Absagen Bewerber/innen, die weiter hinten auf der Warteliste stehen, «last minute» einen Platz ergattern können, wird als ungerecht empfunden. Für die mit den Volontariaten befassten Kanzleipersonen sind kurzfristige Absagen und der Aufwand, kurzfristig Ersatz zu suchen, die grössten Herausforderungen. Eine grosse Mehrheit der Präsidien und Gerichtsschreibenden ist der Ansicht, dass die Volontärinnen und Volontäre für die Gerichte trotz des nicht unerheblichen Betreuungsaufwands eine Entlastung bringen. In den Umfragen wurde im Weiteren die Ansicht der Befragten zu verschiedenen organisatorischen Änderungen mit dem Ziel der Verkürzung der Wartelisten erfragt.
- Erfolgsstatistik Anwaltsexamen 2017-2021: Bei den Prüfungsabsolventinnen und -absolventen, welche in BS ein Gerichtsvolontariat absolviert hatten, lag die Erfolgsquote bei 60 %; bei jenen, die zwei oder drei Gerichtsvolontariate absolviert hatten, bei rund 44 %; bei jenen ohne Gerichtsvolontariat in BS bei 37,5 %.
- Bereinigung der bestehenden Wartelisten: Per Ende Januar 2023 wurden die Wartelisten aller Gerichte bereinigt, indem alle darauf aufgeführten Personen angefragt wurden, ob sie immer noch an einem Gerichtsvolontariat interessiert sind. Die Personen, die das bejahten, wurden auf eine gemeinsame Warteliste aller Gerichte übertragen.

### 8.31.4 Ergebnisse

Die Analyse hat folgende Erkenntnisse gebracht:

- Die Anbietetung von Gerichtsvolontariaten als Vorbereitung auf das Anwaltsexamen ist gesetzlich vorgesehen und stellt eine wichtige Stufe der Ausbildung zur Advokatin oder zum Advokaten dar.



- Die Absolvierung eines Gerichtsvolontariats erhöht die Erfolgchancen bei der Anwaltsprüfung massiv. Die Absolvierung mehrerer Gerichtsvolontariate vergrössert die Chancen jedoch nicht weiter.
- Dass System, wonach sich die Studierenden bereits nach dem Bachelorexamen für ein Gerichtsvolontariat anmelden und auf eine Warteliste setzen lassen können, hat sich grundsätzlich bewährt und erscheint für die Gerichte BS sinnvoller als das System von BL (zwei Bewerbungsfenster pro Jahr; wer nicht berücksichtigt wird, muss sich neu bewerben).
- Die Einführung einer einheitlichen Volontariatsdauer an allen Gerichten und einheitlicher Voraussetzungen für die Absolvierung eines Volontariats ist nicht sinnvoll, da sich die Aufgaben der Volontär/innen von Gericht zu Gericht unterscheiden und die Gerichte diesbezüglich Autonomie behalten sollten.
- Nach Bereinigung der Wartelisten per Ende Januar 2023 figurieren noch insgesamt 253 Bewerbungen auf den Wartelisten, welche von 151 Personen stammten. Davon haben sich 81 Personen nur an einem Gericht, 43 Personen an 2 Gerichten, 22 Personen an 3 Gerichten und 5 Personen an allen 4 Gerichten angemeldet.
- Das Interesse an einem Volontariat am Sozialversicherungsgericht ist geringer als jenes an Volontariaten am Appellationsgericht, Zivilgericht und Strafgericht, weil das Sozialversicherungsrecht kein Prüfungsfach bei der baselstädtischen Anwaltsprüfung ist. Gemäss der bereinigten Warteliste haben sich 17 Personen für das Sozialversicherungsgericht beworben, wobei nur 3 Personen sich einzig an diesem Gericht angemeldet haben. Die anderen 14 Personen haben sich daneben an mindestens einem weiteren Gericht beworben.
- Die Hauptprobleme der aktuellen Organisation der Gerichtsvolontariate sind sehr lange Wartezeiten zwischen Anmeldung und Zusage eines Volontariats, fehlende Planungssicherheit für die Bewerber/innen und kurzfristigen Absagen durch diese. Diese Missstände müssen behoben werden.

Fazit: Die Anbietung von Gerichtsvolontariaten ist eine wichtige öffentliche Aufgabe, die auch weiterhin erfüllt werden muss. Allerdings besteht bei der aktuellen Organisation teilweise Verbesserungsbedarf. Das Ziel ist, möglichst vielen Interessentinnen und Interessenten die Absolvierung eines Gerichtsvolontariats zu ermöglichen und ihre Planungssicherheit zu erhöhen. Gleichzeitig soll der Organisationsaufwand für die Gerichte möglichst gering gehalten werden.

### **8.31.5 Massnahmen**

Aufgrund der Ergebnisse der aufgeführten Erhebungen haben die betroffenen Gerichte auf Vorschlag der Arbeitsgruppe folgende Änderungen beschlossen:

- Es kann künftig nur noch ein Gerichtsvolontariat pro Person absolviert werden. Ausnahme: Zwei Gerichtsvolontariate sind möglich, wenn eines davon am Sozialversicherungsgericht absolviert wird.
- Es wird künftig eine gemeinsame Warteliste für die Gerichtsvolontariate an allen Gerichten geführt, welche von allen Gerichten bearbeitet werden kann. Die Anmeldungen sollen jedoch nach wie vor an die gewünschten Gerichte erfolgen.
- Es wird eine gemeinsame Homepage mit allen relevanten Informationen über die Volontariate an allen Gerichten erstellt und bewirtschaftet.

- Die Personen auf der Warteliste müssen jährlich ihr Interesse an einem Volontariat bestätigen und ihre Kontaktdaten bei Änderungen aktualisieren, andernfalls werden sie von der Warteliste gestrichen.
- Zur Erhöhung der Planungssicherheit: Jeweils Anfang April und Oktober jeden Jahres soll die Länge der Warteliste bei den einzelnen Gerichten auf der Webseite publiziert werden.
- Um dem grossen Bedürfnis der Studierenden nach Gerichtsvolontariaten entgegenzukommen, plant das Appellationsgericht, per 2024 die Anzahl der von ihm angebotenen dreimonatigen Volontariate von jährlich 8 auf 12 zu erhöhen. Dies wird zu einer Erhöhung der entsprechenden Lohnsumme führen, welche im Budget 2024 eingestellt wird.
- Das Appellationsgericht als letzte kantonale Gerichtsinstanz wird fachliche Mindestvoraussetzungen für seine Volontariate einführen, um den Betreuungsaufwand der Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreiber sowie der Präsidien für die Erreichung eines angemessenen Niveaus der von den Volontärinnen und Volontären geschriebenen Urteile im Rahmen zu halten. Mindestprädikat beim Bachelorexamen: Cum laude.

### **8.31.6 Finanzielle Auswirkungen**

Die beschlossenen organisatorischen Optimierungsmassnahmen in Bezug auf die Wartelisten werden im Ergebnis voraussichtlich keine finanziellen Auswirkungen haben. Auf der einen Seite werden die intensivere Bewirtschaftung der Wartelisten und der Webseite und die entsprechende Koordinierung zwischen den einzelnen Gerichten einen höheren Aufwand als bisher erfordern, auf der anderen Seite ist zu erwarten, dass es aufgrund der regelmässigen Bewirtschaftung und à jour-Haltung der Warteliste weniger kurzfristige Abmeldungen geben wird, welche zu einer aufwändigen Suche nach Ersatz führen.

Die Erhöhung der Volontariatsstellen beim Appellationsgericht wird entsprechend höhere Lohnkosten im Umfang von maximal CHF 50'000.– pro Jahre zur Folge haben. Auf der anderen Seite werden dadurch voraussichtlich Lohnkosten für ausserordentliche Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreiber eingespart werden können, insbesondere aufgrund der Einführung von fachlichen Mindestvoraussetzungen bei den Volontärinnen und Volontären.

## **9. Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen die kantonalen Aufgaben tagtäglich um und sind mit den Prozessen vertraut. Sie erkennen dementsprechend vielfach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung. Das sechste Element der GAP sah daher den Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. Es wurde ihnen die Möglichkeit gegeben mitzuteilen, wo sie Verbesserungs- und Sparpotenzial sehen und wo Effizienzsteigerungen möglich sind.

Für die GAP 2021-2025 wurde ein neues Konzept erarbeitet, um die Ideensammlung stärker interaktiv zu gestalten. Der Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fand zweistufig statt. In einer ersten Phase konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen elektronisch über ein Formular einreichen. Rund 200 Mitarbeitende haben davon Gebrauch gemacht und insgesamt über 400 Vorschläge eingebracht. In einer zweiten Phase fanden Brainstormings auf der Software-Plattform Microsoft Teams statt, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ideen weiterentwickeln und bewerten konnten. Dazu wurden aus den genannten Vorschlägen drei Themen-Clusters gebildet: «HR/IT», «Nachhaltigkeit» und «Governance». Rund siebzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Departementen nahmen an diesen Brainstormings teil. Sie haben die Ideen in drei thematischen Räumen unter Leitung einer Moderation diskutiert, weiterentwickelt und bewertet. Die Ergebnisse und Bewertungen der Teams-Events flossen ebenfalls in die Ideensammlung ein. Die Auswertungen wurden in der Folge den Departementen zur Prüfung zugestellt.

Die Bandbreite der Vorschläge war gross. Neben konkreten, ausformulierten Vorschlägen, waren auch zahlreiche allgemeine und eher vage Anregungen dabei. Häufig handelt es sich bei den Vorschlägen um kleinere Verbesserungen. Viele Ideen betreffen Verbesserungen im eigenen Arbeitsbereich. Es handelt sich um Vorschläge zur Optimierung von konkreten Arbeits- und Organisationsprozessen und vom Arbeitsumfeld. Eine hohe Anzahl weiterer Ideen betrifft den Bereich der Nachhaltigkeit und Umwelt. Sie zielen auf die Senkung des Ressourcenaufwands direkt in der Verwaltung (durch Massnahmen zur Reduktion des Papier-, Strom- und Heizenergieverbrauchs) oder indirekt über die Verwendung von nachhaltigen und ökologischen Produkten. Am häufigsten genannt wurde die Idee, auf den Versand des monatlichen Lohnzettels zu verzichten. Der Regierungsrat ist an der Umsetzung dieses Vorschlags bereits dran. Bei der Prüfung der Vorschläge zeigte sich, dass einige Ideen bereits umgesetzt oder sich in der Umsetzung befinden. Die Departemente setzen geeignete Vorschläge um.

Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Brainstormings organisierte das Finanzdepartement einen kleinen Anlass in unkompliziertem Rahmen. Zudem erhielten alle, die an der Ideensammlung teilgenommen haben, ein kleines Dankeschön.

Kleinere Überprüfungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse finden laufend statt. Eine wichtige Rolle kommt in diesem Zusammenhang nicht zuletzt auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu, die tagtäglich mit den Prozessen befasst sind und dementsprechend vielfach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung erkennen und auch aktiv Verbesserungsvorschläge einbringen können. Mit diesem Element der GAP wurde dieser Prozess unterstützt und gefördert.

## 10. Schlussfolgerungen

Der Regierungsrat ist durch die Kantonsverfassung und das Finanzhaushaltsgesetz beauftragt, eine nachhaltige Ausgabenpolitik zu verfolgen (§ 16 KV und § 7 FHG). Dies beinhaltet eine sparsame, wirtschaftliche, konjunkturgerechte Führung des Finanzhaushalts, welcher mittelfristig im Gleichgewicht gehalten werden muss. Dies wird im Rahmen des Budgets und des Finanzplans umgesetzt. Geschäfte mit finanziellen Auswirkungen werden zudem einer Wirtschaftlichkeitsprüfung gemäss § 8 FHG unterzogen. Zusätzlich verpflichtet § 7 FHG den Regierungsrat, mindestens einmal pro Legislaturperiode eine Generelle Aufgabenüberprüfung (GAP) durchzuführen. Mit der GAP werden die kantonalen Tätigkeiten auf ihre Notwendigkeit, Wirksamkeit, Effizienz sowie ihre finanziellen Auswirkungen und deren Tragbarkeit untersucht. Bei der GAP stehen nicht Sparmassnahmen im Vordergrund, sondern die Verbesserung der staatlichen Leistungserbringung.

Der Regierungsrat hat den Gesetzesauftrag erfüllt und die GAP in der laufenden Legislaturperiode durchgeführt. Neben der Kernverwaltung haben auch Gerichte an der GAP teilgenommen und eigene Aufgabenüberprüfungen durchgeführt.

Die GAP 2021-2025 besteht aus sechs Elementen, welche zusammen eine umfassende Überprüfung sicherstellen. Es sind der kantonale Finanzhaushalt mit einem interkantonalen Benchmark-Vergleich überprüft, die finanzielle Entwicklung der Departemente untersucht und aktuelle Aufgabenüberprüfungen und Sparprogramme anderer Kantone analysiert worden.

Die GAP bietet sich an, Querschnittsthemen zu analysieren, die mehrere Departemente betreffen. Der Regierungsrat hat als Schwerpunkt das Thema Digitalisierung festgelegt.

Der Regierungsrat setzte mit dieser Schwerpunktsetzung seine Legislaturplanziele um. Die Digitalisierung ist eines der Schwerpunkte des Regierungsrates in der Legislatur 2021-2025. Er hat aufgrund der Analysen folgende Massnahmen erarbeitet und teilweise bereits umgesetzt:

- Zur Umsetzung der digitalen Verwaltung wurde eine Digitalstrategie erarbeitet und als Pilot ein duales Betriebssystem etabliert, welches die Hierarchie mit einer agileren, netzwerkartigen Struktur kombiniert.

- Im Rahmen eines externen Assessments wurde eine Standortbestimmung der kantonalen IT-Organisation vorgenommen. Basierend auf den Ergebnissen werden mit einer kantonalen IT-Strategie, einer kantonalen IT-Governance und einer zentralen IT-Steuerung wirksame Steuerungsinstrumente geschaffen.
- Es wurde eine Roadmap mit Vorhaben zur Digitalisierung der HR-Prozesse verabschiedet. Mit den Vorhaben wird die Digitalisierung des Personalmanagements umgesetzt.
- Es wurde eine Einsatzstrategie zur Vereinheitlichung von Systemen in den Bereichen Geschäftsprozesse für Regierungsgeschäfte und der Records Management-konforme Dokumentenverwaltung beschlossen.
- Der Versand und Empfang von digitalen Rechnungen wird mit verschiedenen Massnahmen werden bis Ende 2025 verwaltungsweit eingeführt.
- Der Regierungsrat hat für 2023 basieren auf Schwerpunktkriterien sechs Digitalisierungsvorhaben priorisiert in den Bereichen «Plattform», «Steuern», «Abstimmungen und Wahlen», «Vernehmlassungen», «Human Resources» und «Digital Lab». Die Vorhaben haben eine grosse Aussenwirkung.

Mit den Massnahmen können Fortschritte in der Umsetzung der digitalen Verwaltung erzielt werden und weitere wichtige Schritte in der Umsetzung der digitalen Transformation gegangen werden.

Neben den Schwerpunktanalysen haben die Departemente in ihrem Bereich 31 Aufgabenüberprüfungen durchgeführt. Die Aufgabenüberprüfungen decken ein breites Feld ab. Die Departemente haben Organisationsanalysen durchgeführt, Prozesse und die Leistungserbringung analysiert und die Quantität und Qualität von Aufgaben untersucht. Aus den Analysen haben die Departemente rund 59 Massnahmen abgeleitet und umgesetzt.

Das Gesetz schreibt die Durchführung einer GAP vor, nicht aber die genaue Art und den Umfang der Prüfung. Die GAP 2021-2025 ist breit aufgestellt und stellt eine umfassende Überprüfung dar mit Studien, departementsübergreifenden Schwerpunktanalysen, Aufgabenüberprüfungen in den Departementen und einem Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der Schwerpunktbildung konnte der Querschnittsbereich der Digitalisierung vertieft analysiert und gezielte Massnahmen erarbeitet und Projekte umgesetzt werden. Die Analysen, welche die Departemente durchgeführt haben, zeigen die Breite der kantonalen Aufgaben. Insgesamt resultierten aus der GAP rund 68 Optimierungsmassnahmen.

## 11. Antrag

Die Ergebnisse des vorliegenden Berichts werden gemäss Gesetzesauftrag von der Finanzkontrolle geprüft. Die Finanzkontrolle erstattet der Finanzkommission und der Geschäftsprüfungskommission zuhanden des Grossen Rates separat Bericht. Der Regierungsrat beantragt dem Grossen Rat, den Bericht zur Generellen Aufgabenüberprüfung zur Kenntnis zu nehmen.

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt



Lukas Engelberger  
Vizepräsident



Barbara Schüpbach-Guggenbühl  
Staatsschreiberin

### Beilage

Entwurf Grossratsbeschluss

## Grossratsbeschluss

### **Bericht zu den Ergebnissen der Generellen Aufgabenüberprüfung für die Legislatur 2021-2025**

(vom [Datum eingeben])

Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, nach Einsichtnahme in den Bericht des Regierungsrates Nr. [Nummer eingeben] vom [Datum eingeben] sowie in den Bericht der Finanzkommission Nr. vom [Datum eingeben], beschliesst:

1. Der Bericht zur Generellen Aufgabenüberprüfung für die Legislatur 2021-2025 wird zur Kenntnis genommen.

Dieser Beschluss ist zu publizieren.