

2016-0056

Leistungsorientierte Verwaltungsanalyse LOVA 2; Bericht zur Erhebung und Analyse des IST-Zustands

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Das Wichtigste in Kürze

Der Einwohnerrat hat am 15. Oktober 2015 für die Durchführung einer LOVA 2 einen Kredit von Fr. 180'000.00 (inkl. MwSt., Kostendach) bewilligt. Es liegt der Bericht zur Ist-Analyse vor.

Die Erkenntnisse aus der Analyse des Ist-Zustands fliessen in die Erarbeitung des Schlussberichts mit konkreten Massnahmen (Überprüfung der Pflicht- und freiwilligen Leistungen, Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation, Prüfung von In- und Outsourcing, Prüfung von Hilfsmittel- und Regeleinsatz) zur Verbesserung.

1 Ausgangslage

Im Juni 2014 haben die Fraktionen FDP und SVP eine Motion eingereicht und damit den Gemeinderat beauftragt, eine Leistungsorientierte Verwaltungsanalyse LOVA 2 von externen Experten durchführen zu lassen und aus den Erkenntnissen entsprechende Optimierungen einzuleiten.

Für die Durchführung einer LOVA 2 hat der Einwohnerrat am 15. Oktober 2015 einen Kredit von Fr. 180'000.00 (inkl. MwSt., Kostendach) bewilligt.

Mit der Umsetzung ist die Firma Symac AG, Basel, beauftragt worden. Die Projektarbeiten erfolgen in drei Teilschritten (Analyse des Ist-Zustands, Konzeption des Soll-Zustands, Umsetzung). Dabei werden die Aufgaben unter Beteiligung des Einwohnerrats und der Mitarbeitenden der Verwaltung bewältigt.

Die Phase Analyse Ist-Zustand ist abgeschlossen. Es liegt der Bericht vor.

2 Erkenntnisse aus der Ist-Analyse

Die aus der Ist-Analyse bisher gewonnenen Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die heutige Organisationsstruktur, und zwar sowohl die Aufbauorganisation als auch die Ablauforganisation, beinhalten ebenfalls Verbesserungspotenziale. Eine Vereinfachung der Aufbauorganisation sowie die Anpassung diverser Gremien (Kommissionen) könnten sich positiv auf den Kommunikations- und Führungsaufwand auswirken. Die Straffung der

Arbeitsabläufe, in Kombination mit den oben erwähnten Anpassungen der Arbeitsweisen, würden sowohl die Sicherheit als auch die Effizienz verbessern.

- Auch beim Hilfsmittel- und Regeleinsatz liessen sich Verbesserungspotenziale identifizieren. Speziell der Einsatz, die Nutzung und die Schnittstellendefinitionen der Informatikwendungen sind zu überdenken.
- Der Leistungsumfang der Gemeinde beinhaltet einerseits sogenannte zwingende Leistungen respektive Pflichtleistungen, andererseits aber auch „freiwillige“ Leistungen. Hier bestehen Möglichkeiten zur Anpassung des Leistungsumfangs. Die Pflichtleistungen lassen sich straffen und optimieren.
- Sowohl bei den freiwilligen Leistungen als auch bei den Pflichtleistungen sind Leistungen vorhanden, die unter Umständen ausgelagert (Outsourcing) oder aber auch eingelagert (Insourcing) werden können.
- Bei den freiwilligen Leistungen sind auch Leistungen vorhanden, die sich in einem Eigenwirtschaftsbetrieb zusammenfassen lassen können.
- Verbesserungspotenziale liessen sich aber auch in der Art und Weise (Arbeitsweise), wie die Leistungen erbracht werden, identifizieren. Diese Erkenntnis trifft sowohl für die freiwilligen als auch für die Pflichtleistungen zu. Bis anhin wurde die Qualität der Leistungserbringung noch nicht analysiert. Leistungen, die in einer „Überqualität“ erbracht werden, beinhalten also ebenfalls Verbesserungspotenziale.

3 Weiteres Vorgehen / Definition Soll-Zustand

3.1 Möglichkeiten zur Erfolgsverbesserung

Für die nötig werdenden Erfolgsverbesserungen stehen folgende Handlungsoptionen zur Verfügung:

1. Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, damit personelle Ressourcen zur Anpassung der nachfolgend erwähnten Arbeitsweise(n) frei werden.
2. Ertragssteigerung oder Kosteneinsparung durch die Anpassung der Arbeitsweise bei allen Arbeitsschritten, die einen finanziellen Aufwand oder einen finanziellen Ertrag verursachen. Dies betrifft sowohl die freiwilligen Leistungen als auch die Pflichtleistungen.
3. Ertragssteigerung durch das Bündeln von freiwilligen Leistungen oder Pflichtleistungen in Eigenwirtschaftsbetrieben, die bei Bedarf zusätzliche Leistungen gegen ein marktgerechtes Entgelt anbieten und dadurch einen Mehrertrag erwirtschaften.
4. Kosteneinsparung durch das Auslagern (Outsourcing) von Pflicht- oder freiwilligen Leistungen, die kostengünstiger durch Dritte erbracht werden oder aber durch das Einlagern (Insourcing) von Leistungen, die kostengünstiger, sicherer und besser durch die Gemeinde erbracht werden.
5. Kosteneinsparung durch die Optimierung des Hilfsmitelesatzes.
6. Ertragssteigerung oder Kosteneinsparung durch die Anpassung des freiwilligen Leistungsumfangs.

7. Überprüfung aller Leistungsvereinbarungen mit Dritten in Bezug auf:
- a) welche Leistung erbracht wird;
 - b) welcher Preis vereinbart ist;
 - c) welche Laufzeit die Vereinbarung hat;
 - d) welche Kündigungszeit allenfalls zu berücksichtigen ist;
 - e) wer in der Verwaltung die Leistungserbringung überwacht;
 - e) ob die Vereinbarung vorsorglich gekündigt wurde oder nicht.

Die Liste enthält sowohl die Leistungen, welche die Gemeinde von Dritten „zukauff“ als auch diejenigen, welche die Gemeinde „verkauft“.

8. Überprüfung der Liste aller „Vereinbarungen“ mit Bund, Kantonen, Gemeinden oder anderen öffentlichen Institutionen, in Bezug auf
- a) welche Leistung betroffen ist;
 - b) welcher Transferbetrag (Aufwand oder Ertrag) dadurch generiert wird;
 - c) welche Laufzeit die „Vereinbarung“ hat;
 - d) ob ein Handlungsspielraum für eine allfällige Anpassung vorhanden ist;
 - e) wer in der Verwaltung die „Vereinbarung“ inhaltlich, zeitlich und finanziell überwacht.

Der Begriff „Vereinbarung“ ist in diesem Zusammenhang umfassend zu interpretieren. Die Transferbeträge, sowohl Aufwände als auch Erträge, können auch aufgrund von Gesetzen, Verordnungen, Reglementen, Beschlüssen etc. ausgelöst werden.

3.2 Die Definition des Gesamt-SOLL-Zustands

Ausgehend vom IST-Zustand und den Erkenntnissen aus den Analysearbeiten erarbeitet das Projektteam, in enger Zusammenarbeit mit dem Projektsteuerungs-Ausschuss (Gemeinderat), schrittweise das Konzept des Gesamt-SOLL-Zustands. Das Zielbild wird im Reviewteam gespiegelt. Es ist aber der Gemeinderat, der dem Einwohnerrat den Gesamt-Soll-Zustand als Abschlussbericht unterbreitet. Der Einwohnerrat hat schliesslich die politische Wertung vorzunehmen.

Im Gesamt-SOLL-Zustand sind der zukünftige Leistungsumfang, die Arbeitsteilung im Kontext der Aufbau- und Ablauforganisation, der Hilfsmittel- und Regeleinsatz sowie der zukünftige Ressourceneinsatz der Gemeinde genau definiert. Im Leistungsumfang ist auch erwähnt, welche Leistungen ein- oder auszulagern sind.

Im Rahmen der Definition der SOLL-Aufbauorganisation werden auch die Aufgabenbündel diverser Stellen überprüft und allenfalls angepasst. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die Personalstelle, die Standortförderung sowie die Arbeitsteilung zwischen Stab/Dienste und Kanzlei.

3.3 Die Definition des Massnahmenkatalogs

Ergänzend zum Gesamt-SOLL-Zustand wird in einem Massnahmenkatalog aufgezeigt, wie der zurzeit vorhandene IST-Zustand schrittweise in den formulierten SOLL-Zustand übergeführt wird. Dieser Massnahmenkatalog beinhaltet auch erste Aussagen zu den allfälligen Kosten der durchzuführenden Massnahmen sowie zu den direkten Auswirkungen auf das Budget 2017.

Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat folgenden Beschluss zu fassen:

BESCHLUSS DES EINWOHNERRATES

Der Bericht zur Erhebung und Analyse des Ist-Zustandes wird zur Kenntnis genommen.

Wettingen, 30. Mai 2016

Gemeinderat Wettingen

Dr. Markus Dieth
Gemeindeammann

Urs Blickenstorfer
Gemeindeschreiber

Beilagen

- Bericht zur Erhebung und Analyse des IST-Zustands

Auflageakten

- Dokumentation des IST-Zustands
- Gesamtübersicht personeller und finanzieller Ressourceneinsatz gemäss Budget 2016