

Botschaft an den Grossen Gemeinderat für die 5. Sitzung vom 1. November 2018

Traktanden Nr. 162  
Registratur Nr. 10.4.09  
Axioma Nr. 2814

Ostermundigen, 31. August 2018 / SteBar



## Aufgaben- und Leistungsüberprüfung (ALÜ); Schlussbericht Gesamtprojekt und Berichterstattung Teilprojekte; Kenntnisnahme

### 1. Zusammenfassung und Antrag

#### 1.1. Zusammenfassung

Der Grosse Gemeinderat (GGR) hat am 15. Dezember 2011 bei der Behandlung des Vorschlags 2012 das Postulat betreffend „Effizienzsteigerung“ erheblich erklärt. Die Umsetzung des Postulats nahm der Gemeinderat unter anderem mit, einer Aufgaben- und Leistungsüberprüfung (ALÜ) an die Hand.

Auf Grund der Ablehnung des ersten Projektauftrags durch die Geschäftsprüfungskommission (GPK) und später fehlender personeller Ressourcen konnte die Umsetzung des Postulats erst im 2. Halbjahr 2016 gestartet werden. Per Ende August 2018 liegt nun der Schlussbericht zu den Arbeiten vor. Dabei hat sich gezeigt, dass die Gemeinde im regionalen Vergleich in der Norm liegt, aber punktuell Optimierungspotential vorhanden ist. Weitere Arbeiten will der Gemeinderat insbesondere im Bereich Effizienzsteigerung vornehmen.

Mit dem Vorlegen des Schlussberichts ALÜ sowie der Berichterstattung über die erwähnten Teilprojekte des Gemeinderats, welche zu einer Effizienzsteigerung in der Ostermundiger Verwaltung führen und aufzeigen, dass die Gemeinde heute in Bezug auf Aufgaben und Leistungen solide arbeitet und die noch möglichen Optimierungen an die Hand genommen hat, beantragt der Gemeinderat dem Parlament zur Kenntnisnahme unterbreitet wird und gleichzeitig beantragt wird, das vorerwähnte Postulat als erledigt abzuschreiben.

#### 1.2. Antrag

Gestützt auf die nachfolgenden Ausführungen sowie Artikel 50 und Art. 63 der Gemeindeordnung vom 24. September 2000 beantragt der Gemeinderat dem Grossen Gemeinderat, es sei folgender

**B e s c h l u s s** zu fassen:

1. Vom Schlussbericht vom 18. September 2018 der Firma Res Publica Consulting, externe Projektbegleitung, zum Projekt Aufgaben- und Leistungsüberprüfung wird Kenntnis genommen.

#### Gemeinderat

Schiessplatzweg 1  
Postfach 101  
3072 Ostermundigen

Telefon +41 31 930 14 14  
Telefax +41 31 930 14 70  
www.ostermundigen.ch

2. Von der Berichterstattung des Gemeinderates zu den Teilprojekten Gemeindevergleich, Funktionendiagramm, Digitalisierung und Gebühren wird Kenntnis genommen.
3. Das überparteiliche Postulat betreffend Einsetzung einer Spezialkommission „Effizienzsteigerung vom 15. Dezember 2011 wird als erledigt abgeschrieben.

## 2. Erläuterungen

### 2.1. Werdegang des Geschäfts

Der GGR hat am 15. Dezember 2011 bei der Behandlung des Voranschlags 2012 das Postulat betreffend „Effizienzsteigerung“ erheblich erklärt. Das Postulat lautet wie folgt:

*„Der Gemeinderat wird beauftragt, dem Grossen Gemeinderat die Einsetzung eines geeigneten Gremiums unter Beteiligung von Parlaments- und Gemeinderatsmitgliedern vorzuschlagen, dass dem Gemeinderat beratend zur Seite steht, um die Gemeindefinanzen zu überprüfen. Ziel ist, durch Effizienzverbesserungen und Einsparungen das strukturelle Defizit der Gemeinde zu eliminieren.“*

In der Folge hat der Gemeinderat den Projektauftrag für die ALÜ erarbeitet und in der Abteilungsleiterkonferenz sowie der GPK zur Diskussion gestellt. Die Mitglieder lehnten jedoch das vorgeschlagene Vorgehen im Februar 2012 ab. Der Gemeinderat sah allerdings keine Möglichkeit, dem parlamentarischen Vorstoss betreffend „Effizienzsteigerung“ gerecht zu werden, ohne eine ALÜ zu starten. Diese Uneinigkeit führte dazu, dass die Durchführung der ALÜ auf die Legislaturperiode 2013-2016 verschoben wurde.

Auf Grund der nicht verfügbaren Kapazitäten im Jahr 2014 (u.a. Budgetprozess) wurden die Aktivitäten des Projekts ALÜ zurückgestellt. Am 31. März 2015 hat der Gemeinderat den überarbeiteten Projektauftrag verabschiedet.

Die starke Beanspruchung durch die Arbeiten zur Sanierung Personalvorsorge führte dazu, dass sowohl im Jahr 2015, wie auch im ersten Halbjahr 2016 keine Projektarbeiten ausgeführt worden sind. Der Handlungsbedarf, das Projekt zu starten, war aber mittlerweile sehr gross. Die (unbequeme) Überprüfung der Aufgaben und Dienstleistungen der Gemeindeverwaltung durfte nicht mehr weiter verschoben werden.

Am 23. August 2016 hat der Gemeinderat den aktuellen Projektauftrag ALÜ verabschiedet und alsdann Offerten für die externe Projektunterstützung eingeholt. Den Zuschlag erhielt die Firma Res Publica Consulting (RPC).

Das Projekt ALÜ wurde in Zusammenarbeit mit der Firma RPC in folgende Phasen eingeteilt:

- ⇒ Phase I: Projektplanung  
Dieser Meilenstein konnte mit der Arbeitsvergabe der externen Projektunterstützung an die Firma RPC am 24. Januar 2017 erreicht werden.
- ⇒ Phase II: IST-Aufnahme  
In dieser Phase, welche sehr zeit- und arbeitsintensiv war und von Mai 2017 bis Januar 2018 dauerte, haben die Abteilungen basierend auf der Erfolgsrechnung 2016 die Ist-Situation der Aufgaben und Dienstleistungen erfasst und kategorisiert. Die Kategorien lauten „Gebührenfinanzierte“, „Übertragene“, „Selbstgewählte, beeinflussbare“ und „S\*elbstgewählte, zwingende“ Aufgaben.

#### ⇒ Phase III: Lösungsvarianten

Gestützt auf den Ist-Zustand haben die Abteilungsleitenden Einsparungspotenzial in ihrem Zuständigkeitsbereich identifiziert. Basierend auf diesen Vorschlägen hat der Gemeinderat vertiefere Abklärungen in Auftrag gegeben. Daraus erfolgten der „Gemeindevergleich“ und die „Mitwirkung bei den Parteien“.

Resultierend aus der Mitwirkung bei den Parteien hat der Gemeinderat im Budgetprozess 2019 bereits erste finanzwirksame Massnahmen beschlossen. Hierzu wird auf den Mitwirkungsbericht verwiesen.

Zum Thema „Gemeindevergleich“ wird unter den nachfolgenden Teilprojekten umfassend Bericht erstattet.

#### ⇒ Phase IV: Schlussbericht

Anlässlich der Klausursitzung Gemeinderat und Abteilungsleitende vom 10. August 2018 konnte anhand einer Präsentation vom Fazit der externen Projektbegleitung Kenntnis genommen werden. Das Fazit der Firma RPC lautet zusammengefasst wie folgt:

- Über alles gesehen hat Ostermundigen im Vergleich mit anderen Gemeinden wenig „Speck“.
- Politische Mitwirkung legt nahe, die politischen Strukturen unverändert zu belassen:
  - Grösse GGR und GR
  - Anzahl Abteilungen
  - Anzahl Kommissionen
- Verbände mit anderen Gemeinden sollten geprüft werden:
  - Führen zwar kaum zu finanziellen Einsparungen, aber zu weniger (politischen und verwaltungstechnischen) Führungsaufwand;
  - sind kurz- und mittelfristig realistischer als eine Gemeindefusion;
- Eine Gemeindefusion kann langfristig geprüft werden, **ist aber ein politisches Projekt, nicht ein Sparprojekt.**

## 2.2. Fazit der Aufgaben- und Leistungsüberprüfung

### 2.2.1 Schlussbericht RPC

Der Gemeinderat beauftragte RPC, den Finanzhaushalt zu durchleuchten mit dem Ziel, mittelfristig eine Million wiederkehrend einzusparen. Die Arbeiten von RPC basieren im Wesentlichen auf den Kennzahlen des Finanzhaushalts und den Rückmeldungen aus den Abteilungen. Der Schlussbericht von RPC zeigt auf, dass kurzfristig wenige Möglichkeiten für Einsparungen vorliegen. Dies deckt sich mit den bisherigen Einschätzungen des Gemeinderates. Das eruierte Sparpotential liegt damit kurzfristig unter den Erwartungen, daher auch die Aussage von RPC, dass in Ostermundigen wenig Speck vorhanden ist. Mittel- und langfristig bestehen Optionen, namentlich durch die Optimierung von Abläufen. Diese zu überprüfen überstieg aber den auf Grund des finanziellen Spielraums eingeschränkten Auftrag des Gemeinderates. Anlässlich der Sitzung des Grossen Gemeinderates vom 1. November 2018 werden Vertreter von RPC dem Grossen Gemeinderat Ihre Arbeit erläutern.

### 2.2.2 Würdigung Gemeinderat

*Mitwirkung bei den Parteien*

Der Gemeinderat gab einzelne politisch zu entscheidende Punkte wie etwa die Streichung von Kommission oder die Verkleinerung des GGR bei den Parteien in die Vernehmlassung. Auf Grund der Rückmeldungen ist festzustellen, dass der Wille, auf weitere freiwillige Ausgaben zu verzichten, nicht gross ist. Ohne Gegenstimmen hat der GGR beispielsweise am 23. August 2018 mit der Genehmigung eines Versuchsbetriebs für eine Ferieninsel in Ostermundigen, weitere freiwillige Leistungen beschlossen. Hingegen ist die Erwartung nach wie vor gross, durch eine Optimierung der Abläufe zu einer effizienteren und effektiveren Arbeit mit entsprechend positiven Auswirkungen auf den Finanzhaushalt zu gelangen. In diese Richtung will der Gemeinderat die Verwaltung mit verschiedenen Massnahmen weiter entwickeln.

#### *Erkenntnisse aus den Arbeiten der RPC*

Der Gemeinderat fühlt sich durch die Untersuchung von RPC in seinem Bemühen um eine schlanke Verwaltung bestätigt. Hingegen zeigen sich durch den Bericht auch weitere Handlungsoptionen auf, auf welche im ersten Schritt verzichtet wurde, namentlich Verbesserungen in den Prozessabläufen. Zwecks Erweiterung des Datenbestandes für diese Arbeiten hat er zusätzlich bereits weitere Projekte über die RPC-Arbeiten gestartet, namentlich einen Vergleich mit anderen Gemeinden über ihre Leistungen und Abläufe, wie die folgenden Abschnitte zeigen.

### **2.3. Teilprojekte; Berichterstattung Zwischenstand**

#### **2.3.1 Gemeindevergleich**

Im ersten Halbjahr 2018 wurde ein Gemeindevergleich mit acht anderen Gemeinden im Sinne eines einfachen Benchmarks initiiert und durchgeführt. Der Gemeinderat hat die ersten Ergebnisse zur Kenntnis genommen und den Gemeindepräsidenten beauftragt den Vergleich mit den anderen Gemeinden zu vertiefen. Die Vertiefung umfasst unter anderem eine Reduktion der Indikatoren.

Nebst der Reduktion der Indikatoren zeigte sich im Rahmen von Arbeitssitzungen mit den teilnehmenden Gemeinden, dass die Vergleichbarkeit eine grosse Anforderung an die Ausgestaltung der Vergleichskriterien stellt. Die unterschiedlichen Organisationsformen (Bsp.: eigene Betreibergesellschaft der Werke) müssen in geeigneter Form berücksichtigt werden.

Losgelöst dieses Vergleichs zieht der Gemeinderat weitere verfügbaren Daten des Kantons Bern heran, um die Effizienz zu steigern (Bsp.: Kennzahlen der kantonalen Finanzverwaltung, Angaben der Gesundheits- und Fürsorgedirektion).

Im Weiteren verweist der Gemeinderat auf die Analyse „Soziale Geographie“ der Gemeinde Ostermundigen, die im Rahmen des Projekts O`mundo erstellt wurde und welche ebenfalls wichtige Erkenntnisse im Vergleich mit anderen Gemeinden aufzeigt. Überall wo Unterschiede festgestellt wurden, sind nun weitere Schritte zu ergreifen.

#### **2.3.2 Funktionendiagramm**

Der Prozess für die Erarbeitung eines Funktionendiagramms über alle Verwaltungsbereiche wurde im 3. Quartal 2018 operativ ausgelöst. Bis Ende 1. Quartal 2019 wird über alle Abteilungen ein Funktionendiagramm erstellt sein. Ziel ist es, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu erfassen und wo notwendig in Regulativen (Bsp.: Verordnungen) Anpassungen und/oder Korrekturen vorzunehmen. Mit dieser Massnahme will der Gemeinderat

Doppelspurigkeiten erkennen und Vereinfachungen in den Abläufen vornehmen sowie das Potential erkennen die Leistungen der Verwaltung effizienter zu erbringen.

Die Umsetzung von konkreten Massnahmen erfolgt ab dem 2. Halbjahr 2019.

### 2.3.3 Digitalisierung

Die Verwaltungsabteilungen haben im 3. Quartal 2018 mögliches Optimierungspotential in der Digitalisierung erarbeitet um mit der Einführung von neuen Software-Applikationen die Qualität zu verbessern und gleichzeitig Optimierungen in den Abläufen vorzunehmen. Digitalisierungen wurden in verschiedenen Bereichen bereits vorgenommen. Bereits im ersten Quartal 2018 wurde auch mit der Einführung des elektronischen Bewerbungsmanagement Verbesserungspotential für die Bewerber, vor allem aber auch für den internen Ablauf des Bewerbungsprozess genutzt. Ein erstes Fazit der Einführung dieser neuen Applikation erfolgt im Jahre 2019.

Der digitale Gemeinderatsbetrieb ist ebenfalls eingeführt und hat keine Investitionskosten zur Folge, da die GR-Mitglieder mit ihren eigenen Geräten arbeiten, hingegen können personelle Ressourcen eingespart werden. Da die Umstellung erst gerade erfolgte, ist noch unklar, wie viele Ressourcen netto freigespielt werden konnten.

Die Abteilungen vertiefen bis Ende 2018 diese Analyse, auch mit Blick auf die Digitalisierungsprojekte des Kantons, und zeigen dem Gemeinderat auf welche Effizienzgewinne durch gezielte Investitionen erreicht werden können.


### 2.3.4 Gebühren

Der Gemeinderat hat im Rahmen der Aufgaben- und Leistungsüberprüfung definiert, dass die Gebühren, welche die Gemeinde erhebt in der Regel kostendeckend sein sollen. Erste Anpassungen wurden bereits umgesetzt (Bsp.: Erhöhung Preise für Gemeindetageskarten, Gebühren für Testamente). Die Abteilungen werden im Rahmen des jährlichen Prozesses der Überprüfung der Gebühren diese Zielsetzung umsetzen und dem Gemeinderat bei Bedarf Antrag für die Korrektur der Gebührenverordnung stellen.

Gemeinderat Ostermundigen



Thomas Iten  
Präsident



Barbara Steudler  
Gemeindeschreiberin

Beilagen **(auf der Website der Gemeinde zum Download verfügbar):**

1. Bericht RPC (auf der Website der Gemeinde zum Download verfügbar)
2. Aufgabenliste (auf der Website der Gemeinde zum Download verfügbar)
3. Mitwirkungsbericht (auf der Website der Gemeinde zum Download verfügbar)