



Regierungsrat

Luzern, 13. April 2017

## STELLUNGNAHME ZU POSTULAT

**P 290**

Nummer: P 290  
Eröffnet: 30.01.2017 / Finanzdepartement  
Antrag Regierungsrat: 13.04.2017/ Ablehnung  
Protokoll-Nr.: 440

### **Postulat Wyss Josef und Mit. über ein Effizienzsteigerungsprogramm Kanton Luzern**

Wie wir in unserer Stellungnahme zur Motion 193 von Marcel Zimmermann über einen Planungsbericht zur Organisationsentwicklung beschrieben haben, haben wir im Rahmen des Projekts Konsolidierungsprogramm 2017 (KP17) die strategische Massnahme Organisationsentwicklung/Prozessoptimierung/Querschnittsfunktionen/Strukturbereinigung (Projekt Organisationsentwicklung 2017, OE17) beschlossen.

#### ***Einsparungen von 5 Prozent des Personal- und Sachaufwands, jährlich 40 Millionen Franken***

Das Projekt OE17 hat zum Ziel, die Gemeinkosten (Personalaufwand und Sachaufwand) über alle Aufgabenbereiche um 5 Prozent gegenüber dem Voranschlag 2016 zu senken. Unter anderem werden die Querschnittsaufgaben Finanzen/Controlling, Personal, Informatik, Kommunikation/Information, juristische Dienstleitungen und die Logistik auf Synergiepotenziale hin überprüft. Gesamthaft soll mit der Umsetzung des Projekts OE17 ab 2020 eine Verbesserung von jährlich 40 Millionen Franken gegenüber dem Voranschlag 2016 erzielt werden. Dieser Betrag liegt unter den 15 Prozent, die vom Postulanten gefordert werden. Wir gehen jedoch davon aus, dass die Massnahmen (insbesondere in der Stossrichtung "Digitaler Kanton Luzern", siehe unten) eine Dynamik auslösen, die weitere Effizienzgewinne zur Folge haben werden.

#### ***Alle Departemente überprüfen alle Aufträge, Abläufe, Infrastrukturen, Gesetze***

Wir haben folgende Projektziele formuliert:

- über alle Aufgabenbereiche eine Einsparung von 5 Prozent der Gemeinkosten (Personalaufwand und Sachaufwand) gegenüber dem Voranschlag 2016,
- Überprüfung aller politischen Leistungsaufträge je Dienststelle (Effektivität),
- Prüfung einer Prozessoptimierung beziehungsweise einer Optimierung der Ablauforganisation (Effizienz),
- Optimierung und bei Bedarf Anpassung der Aufbauorganisation,
- Prüfung einer Anpassung der Infrastruktur und der Arbeitsinstrumente (z. B. Anpassungen von Fach- und Querschnittsanwendungen an die neue Organisation unter Berücksichtigung von neuen oder technischen Möglichkeiten),
- Anpassung der mit dem Projekt OE17 zusammenhängenden Normierungen (Gesetze, Verordnungen, Weisungen).

Kurz gesagt, umfasst das Projekt Organisationsentwicklung 2017 (OE17) alle kantonalen Aufgabenbereiche und hat zum Ziel, die Effizienz und Kundenorientierung bei der Erfüllung der öffentlichen Aufgaben weiter zu steigern. Mit der Konzentration von Strukturen, der Automatisierung von Prozessen und einem fokussierten Mitteleinsatz sollen gute öffentliche Leistungen auch in Zukunft sichergestellt werden.

Per Ende 2016 ist die Grobkonzeptphase abgeschlossen worden. In dieser Phase wurden insgesamt 155 Entwicklungsmassnahmen geprüft. Der Regierungsrat hat vom aktuellen Projektstand formell Kenntnis genommen und beschlossen, 132 Massnahmen weiter zu verfolgen. Sie werden bis im Mai 2017 vertieft bearbeitet, teils in detaillierte Konzepte überführt und teils direkt umgesetzt.

Die weiter zu verfolgenden Massnahmen wurden zu neun Stossrichtungen gebündelt

1. Neue Museumslandschaft Luzern
2. Organisatorische Optimierung im Bildungsbereich
3. Neuorganisation Instrumentalunterricht
4. Digitaler Kanton Luzern
5. Zentrenstrategie im Asylbereich
6. Zusammenführung von Sozialversicherungsanstalten
7. Luzerner Polizei, polizeiliche Leistungen dezentral – Stabsbereiche und Logistik zentral
8. Neuorganisation Registerwesen
9. Reorganisation von Strukturen und Prozessen in der Verwaltung

Eine wesentliche Erkenntnis aus dem bisherigen Projektverlauf ist, dass ein grosser Teil des Effizienzsteigerungs- und Sparpotenzials mit den fortlaufenden Verwaltungsreformen der letzten 20 Jahre bereits realisiert worden ist. Der Kanton Luzern hat in verschiedenen Sparprogrammen seine Leistungen immer wieder überprüft und hinterfragt. Im Rahmen des Projektes Leistungen und Strukturen II (L&SII, Botschaft B 120 vom 11. September 2014) führte BAK Basel Economics AG eine Evaluation des Finanzhaushalts des Kantons Luzern in der Form eines interkantonalen Benchmarkings durch. Die Studie, basierend auf den Daten 2011, zeigte, dass der Kanton Luzern im gesamtschweizerischen Vergleich über alle Aufgabenfelder hinweg ein unterdurchschnittliches Kostenniveau aufweist. Die Nettoausgaben pro Kopf für die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben liegen im Kanton Luzern 12 Prozent unter dem Schweizer Durchschnitt und 5 Prozent unter dem Durchschnitt einer Vergleichsgruppe von Kantonen, die strukturelle Ähnlichkeiten mit Luzern aufweisen (AG, BE, BL, SG, SO). Entsprechend anspruchsvoll ist es, mit Optimierungen zusätzliche Einsparungen in der Verwaltung zu erzielen. Die Massnahmen werden als Gesamtpaket dennoch zusätzliche Einsparungen nach sich ziehen.

### ***Politische Begleitung***

Der Regierungsrat tauscht sich über die Organisationsentwicklung regelmässig mit der Planungs- und Finanzkommission des Kantonsrates und mit den materiell zuständigen Fachkommissionen aus. Er wird im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans sowie des Jahresberichtes über die Massnahmen Bericht erstatten. Damit entspricht er dem Anliegen des Kantonsrates, der die Motion Marcel Zimmermann über einen Planungsbericht zur Organisationsentwicklung (M 193) am 7. November 2016 als Postulat erheblich erklärte.

### ***Lean Management***

Die oben genannte Untersuchung von BAK Basel Economics AG zeigt, dass sich der Kanton Luzern bereits auf einem guten Weg der Effizienz befindet. Dass wir den Grundsätzen des Lean Managements unter dem Titel Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) nachleben, haben wir in der Antwort auf die Anfrage 59 von Josef Wyss über eine Einführung von Lean Management in der kantonalen Verwaltung und in den staatsnahen Betrieben ausgeführt. Das Ziel von Lean Management ist die "Schaffung von Werten ohne Verschwendung".

Die Abläufe sollen optimal aufeinander abgestimmt werden. Dieses Ziel ist nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in der Verwaltung richtig.

Angepasst auf die besonderen Umstände in der Verwaltung können auch die meisten Prinzipien des Lean Managements in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden. In der öffentlichen Verwaltung hat sich dafür international der Begriff New Public Management (NPM) und in der Schweiz, insbesondere in Luzern, der Begriff Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) durchgesetzt.

Wie beim Lean Management gibt es auch bei NPM nicht *ein* (Umsetzungs-)Modell, sondern zahlreiche Ausprägungen. Strategische Ziele, wie sie auch im Kanton Luzern verfolgt werden, sind

1. Kundenorientierung
2. Leistungs- und Wirkungsorientierung
3. Qualitätsorientierung
4. Wettbewerbsorientierung

Strukturelle und prozessuale Elemente im Konzept des NPM sind

5. dezentrale und flache Organisation
6. organisatorische Gestaltung aus Kundensicht (z. B. one-stop-Konzept)
7. ergebnisorientierte Steuerung durch Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets

NPM wurde im Kanton Luzern ab dem Jahr 2002 definitiv in allen Dienststellen eingeführt. Für das Projekt Durchgängigkeit der Prozesse und Instrumente im politisch-administrativen Bereich hat der Kanton Luzern 2004 den Preis für öffentliche Excellence im Qualitätswettbewerb für die schweizerischen öffentlichen Organisationen erhalten und auch den 1. Preis am 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb gewonnen.

Die Verwaltung hat Elemente von Lean Management und NPM fest in ihren Tätigkeiten verankert und diesbezüglich in den letzten Jahren viel unternommen (Stichworte Organisationsentwicklung, E-Government, IKS, Qualitätsmanagement). Basierend auf dem Gesetz über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLG), sorgen die Departemente, die Staatskanzlei und die Gerichte für ein stufengerechtes Qualitätsmanagement. Dabei erfüllen sie gebotene Anforderungen, wobei die kontinuierliche Verbesserung in den Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen in allen Departementen als Daueraufgabe im Zentrum steht.

Zusammenfassend halten wir fest, dass wir mit OE17 ein weiteres Projekt lanciert haben, das die Forderungen des Postulanten aufnimmt. Ein zusätzliches Programm ist nicht angezeigt, und wir lehnen das Postulat deshalb ab.