

SPARÜBUNGEN - WIE IST PROJEKTERFOLG MÖGLICH?



BDO Gemeindetagung 2018, 24. Januar 2018

MIKE KELLER, GEMEINDEPRÄSIDENT BINNINGEN BL

PIRMIN MARBACHER, BERATER ÖFFENTLICHE VERWALTUNGEN BDO AG

SPARÜBUNGEN - WIE IST PROJEKTERFOLG MÖGLICH?



WESHALB SCHEITERN SPARPROGRAMME?

Was sind die Gründe, weshalb Sparprogramme in Ihrer Gemeinde nicht erfolgreich durchgeführt werden konnten*?

- Fehlende Akzeptanz im Gemeinderat
- Fehlende / mangelnde Zielsetzung
- Dringlichkeit nicht mehr gegeben
- Kommunikation mangelhaft
- Fehlende / ungenügende Einbindung von Anspruchsgruppen
- Mangelnde Ressourcen



*) Ergebnisse Umfrage BDO im Sommer 2017



SPARÜBUNGEN - WIE IST PROJEKTERFOLG MÖGLICH?

- Projektvoraussetzung
- Klares Konzept - Vorgehen und Organisation
- Zielgrösse - Analyse Finanzhaushalt
- Leistungen / Strukturen sichtbar machen
- Betroffene zu Beteiligten machen
- Aussensicht einbringen
- Massnahmenkatalog - richtige Balance finden
- Entscheiden und umsetzen - Mut zeigen
- Information und Kommunikation
- Sparübungen - Erkenntnisse und Fazit



Die Gemeinde Binningen BL – direkt an der südlichen Grenze von Basel



- 15'600 Einwohner
- 7'100 Haushalte
- 6'700 Arbeitsplätze
- Gute Wohnlagen
- Wenig Gewerbe
- Keine Industrie
- 26% Ausländer
- 23% der Bevölkerung 65+
- Keine Baulandreserven

Gemeinde-Infrastruktur



- 5 Schulanlagen
- Musik-Schule
- Jugendhaus und Robi-Platz
- 2 Sportplätze und Sporthallen
- Schwimmhalle
- Kunsteisbahn Margarethen
- 2 Gartenbäder
- 2 Alters- und Pflegeheime
- Tagesheim
- Tagesstätte für Betagte

Rahmenbedingungen



Binningen gehört zu den drei steuer-
günstigsten Gemeinden im Kanton BL.



In Binningen werden die höchsten Preise
pro m² Bauland im Kanton BL bezahlt.



Finanzausgleich: Binningen gehört mit
10,5 Mio. Franken pro Jahr zu der
meistzahlenden Gebergemeinde.



In Binningen zahlen 1% natürliche
Personen 36% der gesamten Steuer-
einnahmen.



PROJEKTVORAUSSETZUNG

- Ein hohes **Commitment der Verantwortlichen** stärkt den Weg zum Erfolg
 - Es braucht von Beginn an ein klares Bekenntnis
 - Achtung: «Lavieren» zeigt Unentschlossenheit
 - Keine Tabuthemen
 - Klare Zielsetzung
- Konzept Vorgehen und Organisation
- Kompetente, erfahrene und mit den notwendigen Entscheidungskompetenzen ausgestattete Projektleitung
- Planung und Vorgaben realistisch und fair halten
- Kommunikation offen und klar



Rahmenbedingungen

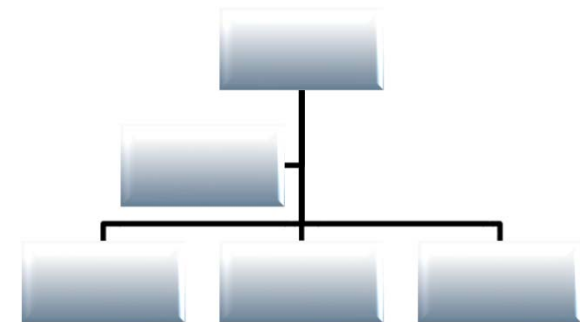


Exekutive: Gemeinderat
(7 Mitglieder)

Legislative: Einwohnerrat
(40 Mitglieder)

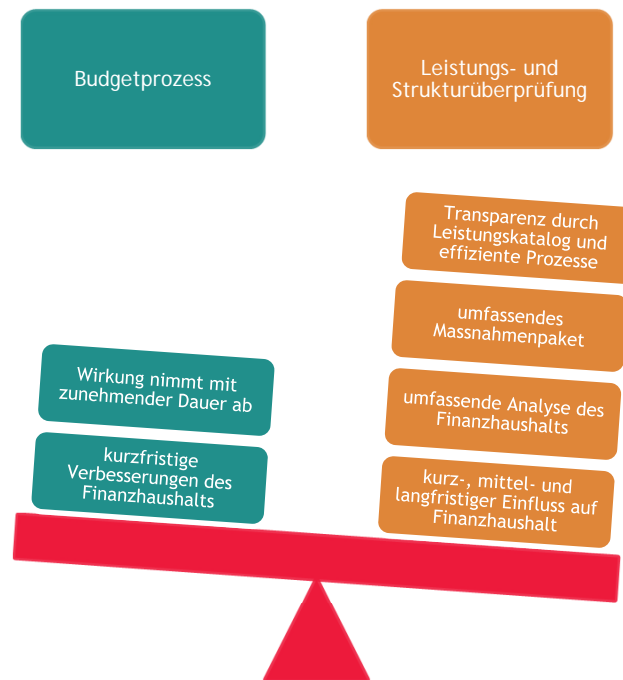


KLARES KONZEPT - VORGEHEN UND ORGANISATION



KLARES KONZEPT - DIE ZITRONE IST AUSGEPRESST!

Vom Budgetprozess zur Leistungs- und Strukturüberprüfung



Haushalts-Überprüfung II (HÜP II)

Vorgehensweise

In Zusammenarbeit mit BDO:

- Analyse Gebundene Leistungen
- Personal-Analyse
- Vorgehen
 1. Projektstrukturierung / -planung
 2. Analyse mit Abteilungsleitenden: IST-Aufnahme von
 - *Aufgaben*
 - *gesetzlichen Grundlagen*
 - *Minimalstandards für die Leistungserbringung*
 - *Status Quo der Aufgabenerfüllung in Binningen*
 - *Handlungsspielraum und Optimierungspotential*
 3. Workshop mit Gemeinderat und Abteilungsleitenden zur Beurteilung der Leistungen
 4. Verfassen eines Geschäfts mit Anträgen an das Parlament

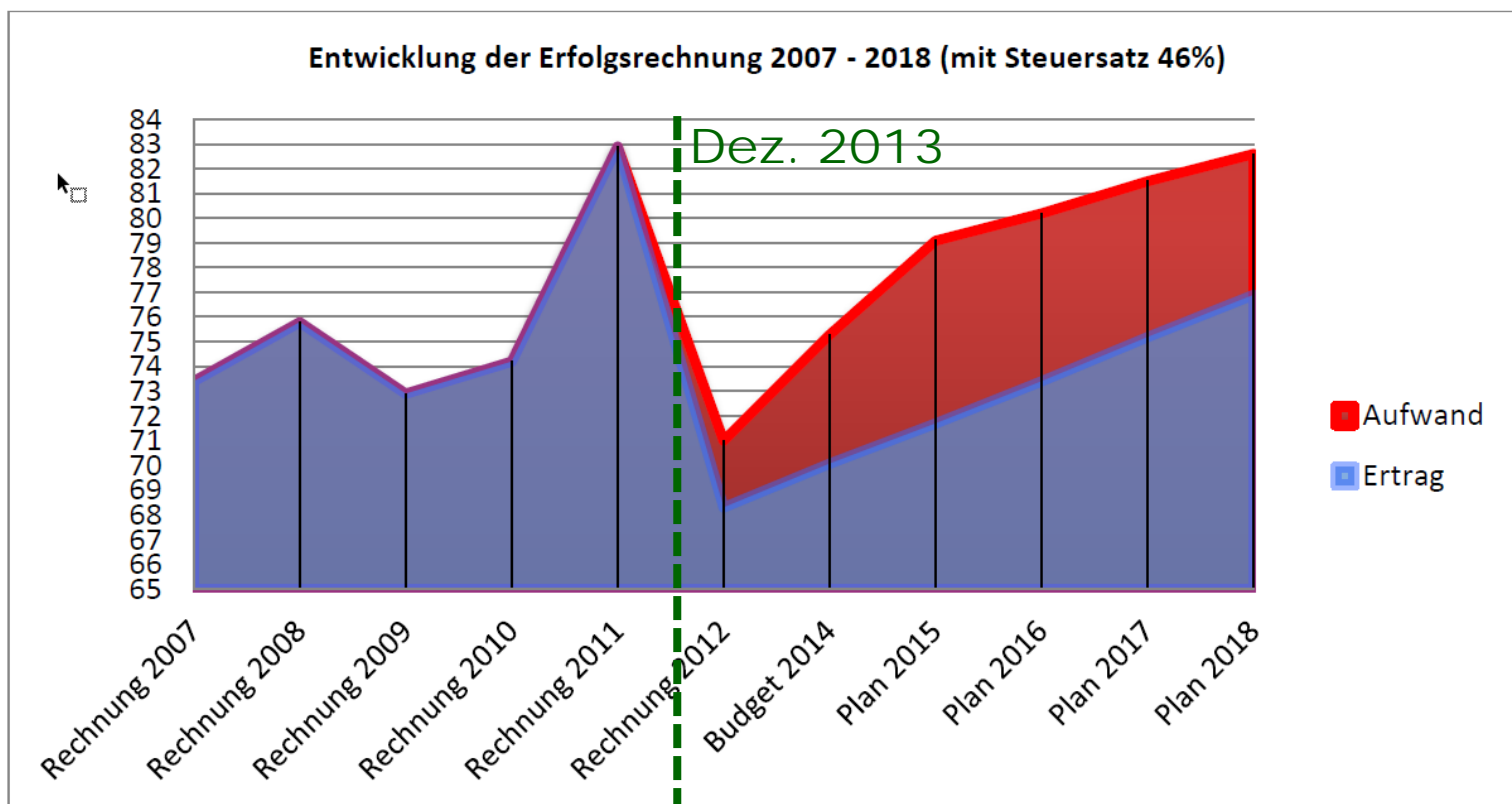


ZIELGRÖSSE - ANALYSE FINANZHAUSHALT

Zielgrösse ist zu definieren bzw. quantifizieren!

- Berücksichtigung einer Gesamtstrategie, individuelle Eigenschaften und spezifische Herausforderungen des Gemeinwesens (Sonderfaktoren?)
 - Überarbeitung Finanzplan und Aufzeigen der mittel- bis langfristigen finanziellen Entwicklung
 - Daraus resultierende Defizite struktureller Art dienen als quantitative Richtschnur einer nachfolgenden Leistungs- und Strukturüberprüfung
-
- ▶ Klare und quantifizierte Zielsetzungen
 - ▶ Anstreben Opfersymmetrie

Ausgangslage – Situation 2013 mit Entwicklungs-Einschätzung



Bereich	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2015*	2016*	2017*	2018*
Ertrag	73.4	75.8	72.9	74.2	82.9	68.3	70.1	71.7	73.4	75.2	76.9
Aufwand	73.4	75.8	72.9	74.2	82.9	71	75.3	79.1	80.2	81.5	82.6
Ergebnis	0	0	0	0	0	-2.7	-5.2	-7.4	-6.8	-6.3	-5.7

Haushalts-Überprüfung II (HÜP II)

Zieldefinition durch den Gemeinderat

- Ermittlung von Sparpotenzial und Kostenreduktionen innerhalb der Erfolgsrechnung bei den gebundenen Leistungen, beim Personal und bei den Leistungsvereinbarungen
- Aufzeigen von alternativen Lösungsansätzen für die Erfüllung der Dienstleistungen und Aufgaben innerhalb der gebundenen Leistungen, beim Personal und bei den Leistungsvereinbarungen
- Beurteilung der Handlungsoptionen und Ermittlung der Auswirkungen bei den gebundenen Aufgaben, beim Personal und bei den Leistungsvereinbarungen

Haushalts-Überprüfung I (HÜP I)

Dezember 2013: Budgetrückweisung mit Sparauftrag

2014: Haushaltsüberprüfung der ungebundenen Ausgaben

Jahresbudget-Summe 2014: CHF 75.2 Mio.

- Vorgenommene Überprüfung durch Gemeindeverwaltung und Gemeinderat
- 116 Massnahmen identifiziert (CHF 2.87 Mio.)
- Einwohnerrat verabschiedete hiervon 43 Massnahmen (CHF 0.79 Mio.), wirksam für das Budget 2015
- Einwohnerrat beschloss zudem, dass:
 - *bei den gebundenen Ausgaben*
 - *beim Personal*
 - *bei den Leistungsvereinbarungen*die **Ausgaben um jeweils 5% zu kürzen** sind. Dies entsprach einem Wert von ca. CHF 3 Mio.

Haushalts-Überprüfung II (HÜP II)

Gebunde Aufgaben:

Ausgaben gelten als gebunden, wenn die Gemeinde durch übergeordnetes Recht, durch Gerichtsentscheide, durch Beschlüsse der zuständigen Gemeindeorgane oder durch frühere Beschlüsse zu ihrer Vornahme verpflichtet ist und ihr kein Entscheidungsspielraum bleibt.

Personal:

11'700 Stellenprozente
CHF 21.8 Mio.

Leistungsvereinbarungen:

Mit Vereinen und Institutionen, welche eine frei zugängliche, öffentliche Aufgabe im Auftrag der Gemeinde Binningen wahrnehmen, kann die Gemeinde Leistungsvereinbarungen abschliessen.



LEISTUNGEN / STRUKTUREN SICHTBAR MACHEN (1/2)

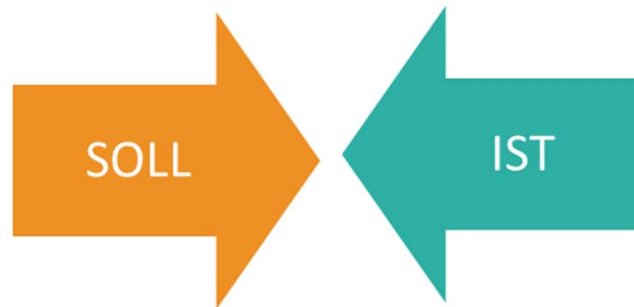
- Differenzierter Leistungskatalog dient im Sinne der Transparenz gegenüber Bevölkerung, Politik, Gemeinderat und Verwaltung
 - Erhebung der Strukturen, Abläufe und Prozesse zeigt allenfalls zusätzliches Potenzial zur Steigerung der Effizienz auf
 - Für jede Leistung Bild über gesetzliche Grundlagen und Änderungskompetenzen
 - Einschätzungen über mögliche Optimierungspotenziale, Chancen und Risiken bei Reduktion oder gar Wegfall einer Leistung
-
- ▶ Übersicht Leistungskatalog mit Preisschild
 - ▶ Einschätzung Veränderungspotenzial
 - ▶ Handlungsoptionen mit Massnahmenkatalog



LEISTUNGEN / STRUKTUREN SICHTBAR MACHEN (2/2)

Ansatz Bereich Bildung

- Welche Leistungen muss Ihre Gemeinde im Bereich der Bildung anbieten?
- Was wird aktuell in Ihrer Gemeinde angeboten?



- ▶ Übersicht und Einschätzung Veränderungspotenziale
- ▶ Handlungsoptionen und Massnahmenkatalog



WER BRINGT SICH IN SPARPROGRAMMEN EIN?

Welche Anspruchsgruppen beteiligen sich respektive bringen sich ein, wenn die Gemeinde Sparmassnahmen vorsieht*?

- Gemeindeexekutive
- Gemeindeparlament
- Kommissionen / Arbeitsgruppen
- Personal
- Parteien, Vereine, Interessengruppen
- Betroffene aus der Bevölkerung

*) Ergebnisse Umfrage BDO im Sommer 2017





BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Erhebung durch Mitarbeitende der Verwaltung

- Erhebung der Aufgaben, Leistungen und Angebote einer Gemeinde
- Erhebung Organisationsstrukturen in den verschiedenen Bereichen
- Erhebung / Einschätzung Veränderungspotenziale
- Erheben Handlungsoptionen und Massnahmen

► Betroffene zu Beteiligten machen - Basis einbinden





AUSSENSICHT EINBRINGEN

- Aussensicht sicherstellen
- Politische Meinungsmacher mit einbinden -> Druck aufrecht erhalten
- Ernst genommene Partizipation statt Scheinpartizipation
- Geplante, intensive und transparente Kommunikation
- Anspruchsgruppen in Projektorganisation einbinden - Begleitgruppe



MASSNAHMENKATALOG - RICHTIGE BALANCE FINDEN



Haushalts-Überprüfung II (HÜP II)

Beispiele aus erkannten Handlungsspielräumen:

- Anzahl Gemeinderats- und Einwohnerratsmitglieder reduzieren
- Leistungsvergütungen für Behördenmitglieder reduzieren
- Anpassung Schalteröffnungszeiten Gemeindeverwaltung
- Streichung Beiträge an externe Kinderbetreuung im Vorschulbereich
- Keine Defizitübernahme der Stiftung Altersheime mehr und Senkung Hotellerie-Ansätze in Altersheimen
- Plafonierung Angebot Logopädie in Primarschulen
- Steuerung der Massnahmen und Verfahren im KESB-Bereich durch eigene Fallführung
- Zur Entlastung der Sozialhilfe die Einkommenshöchstgrenzen in Reglementen
- Erweiterung der punktuellen Unterstützungsmöglichkeiten sowie Erweiterung der Massnahmen zur Wiedereingliederung zur Senkung der Sozialfälle

Haushalts-Überprüfung II (HÜP II)

Beispiele aus erkannten Handlungsspielräumen (Teil 2):

- Gebühren für Anwohnerparkkarten erhöhen
- Reduktion des kommunalen Strassenunterhalts
- Pflegeleichtere Gestaltung von Anlagen
- Verkauf der Kabelnetzanlage
- Nachführung Ortsplanung nur noch alle 15 Jahre
- Einschränkung von Dienstleistungen (z.B. Beratung zu Baugesuchen)
- Baurechtszinsen erhöhen
- Reduktion der Personaladministration
- Outsourcing von Dienstleistungen mit Kleinpensen
- Anpassung Personalreglement
- Einführung eigene Lohntabelle
- Straffung der Reinigungs-Intervalle (Strassen, Plätze, Gebäude)

Haushalts-Überprüfung I + II (HÜP I+II)

Ergebnisse:

HÜP I (ungebundene Leistungen)

2014 Gemeinderat Potential:	116 Massnahmen	CHF 2.87 Mio.
2014 Einwohnerrat Beschluss:	43 Massnahmen	CHF 0.79 Mio.

➤ *Behandlung der Sparvorschläge löste «Volksaufstand» aus.*

HÜP II (gebundene Leistungen, Personal, Leistungsvereinbarungen)

2015 Gemeinderat Potential:	57 Massnahmen	CHF 2.70 Mio.
2018 Einwohnerrat Beschluss:	noch offen	

➤ *Sparziel 5% nicht erreicht: Sparpotential HÜP II bei 4.5%*



ENTSCHEIDEN UND UMSETZEN - MUT ZEIGEN

- Kritische Phase
 - Ohne Entscheide der massgebenden Organe und deren konsequente Umsetzung keine Änderungen
 - Wer nichts wagt, gewinnt nichts
 - Nochmals: Commitment
 - Gehen Sie als Gemeinderat voran
- ▶ Umsetzung im eigenen Kompetenzbereich vorantreiben



INFORMATION UND KOMMUNIKATION

- Geplante, intensive und transparente Kommunikation
- Offenheit und Transparenz schafft Vertrauen
- Zeigen, dass Dienstleistungsumfang und -qualität kostet
- Entscheidungsprozess offenlegen - begründen



SPARÜBUNGEN - ERKENNTNISSE UND FAZIT

Erkenntnisse / Fazit

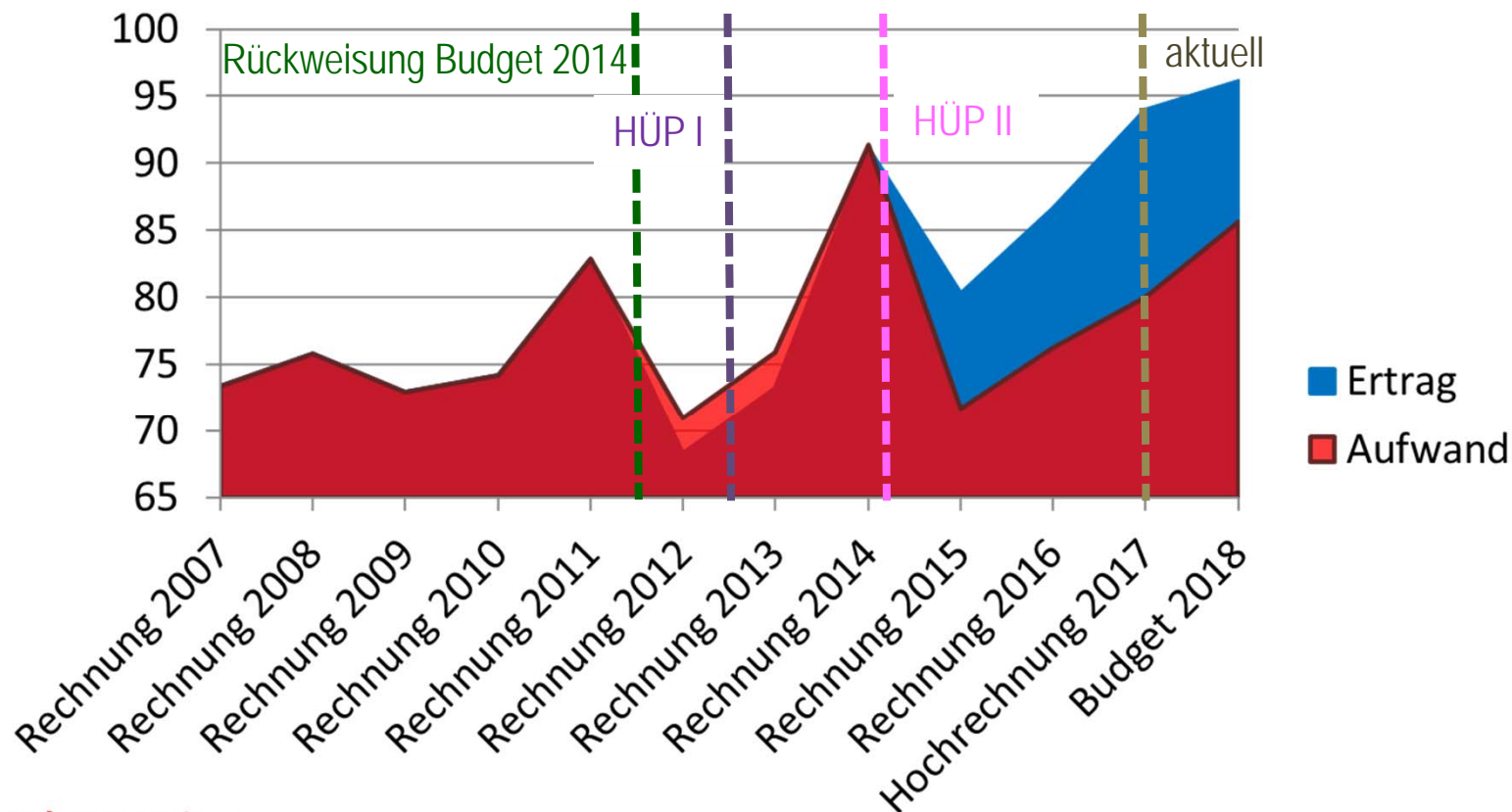
- Commitment Gemeinderat
- Klare aber «faire» Zielsetzung
- Leistungen und Strukturen hinterfragen statt «Sparen»
- Partizipation - Mitarbeiter und Interessengruppen
- Mut zum Entscheiden
- Transparenz
- Grenzen Beeinflussbarkeit der Umsetzung

► Viel Erfolg in Ihrem Projekt!





Haushalts-Überprüfung II (HÜP II)



Erkenntnisse:

- Sparauftrag ist nicht Sparbereitschaft bzw. Sparwille
- Reaktionsgeschwindigkeit der politischen Entscheidungsgremien
- Brisanz vs. Konjunkturelle Entwicklung
- Sparen vs. Leistungsabbau vs. Service public

Fazit aus den Haushaltsüberprüfungen



- Kompetente und hilfreiche Unterstützung durch BDO
- Wertvolle Erkenntnisse für den Gemeinderat
- Enormer Aufwand und Zeitbedarf
- Hohe politische Brisanz / Diskussion um Service public der Gemeinde
- Regelmässige Haushaltsüberprüfung im Rahmen des Budgetprozesses vornehmen



SPARÜBUNGEN

► Viel Erfolg in Ihrem Projekt!

