

SGVW - Frühjahrstagung vom 2. Mai 2013, Bern

Lebenszyklusmodell als Ansatz für eine wirksame Portfoliobereinigung?

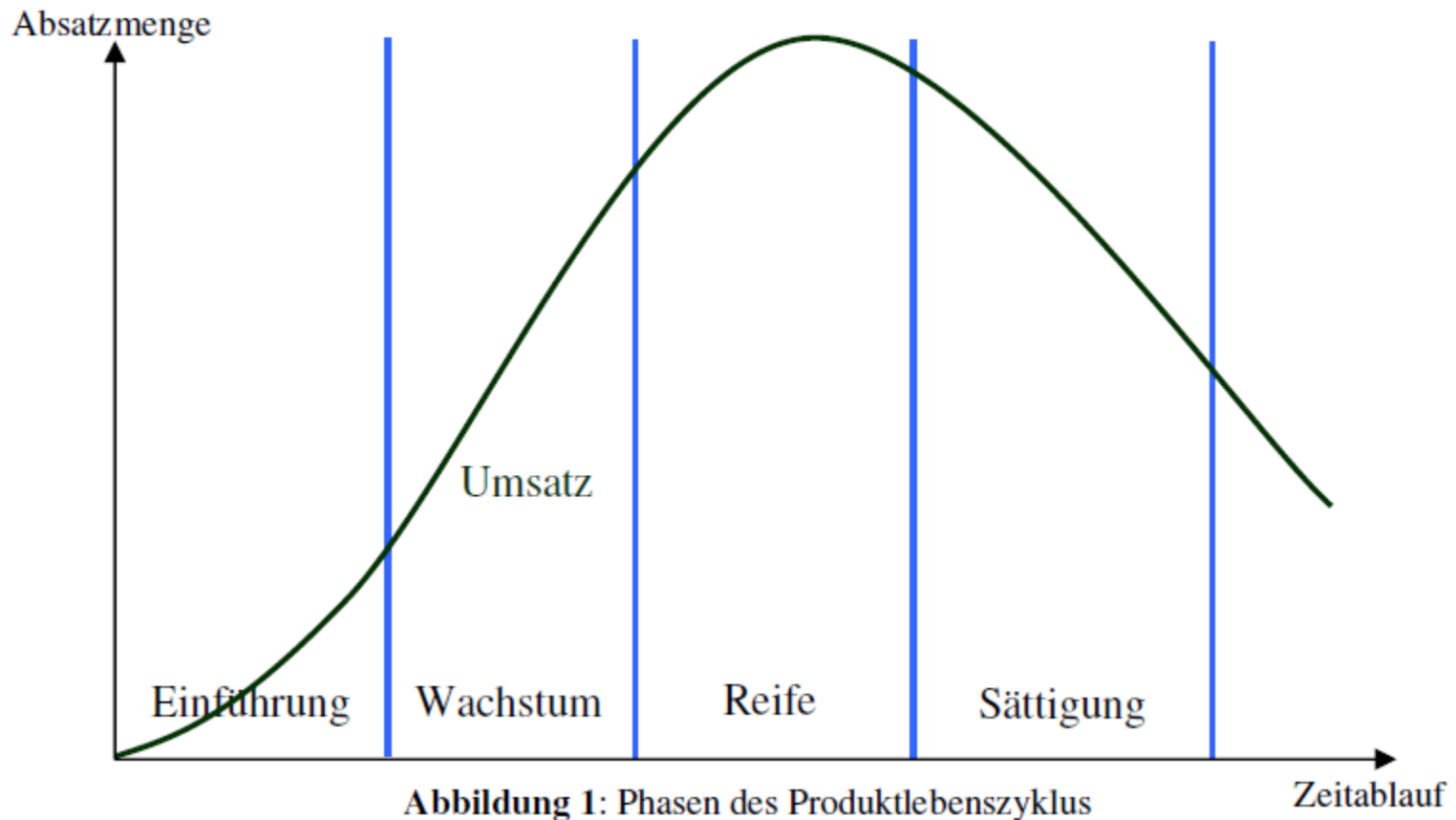
**Dr. Michael Umbricht
Leiter Strategie und Controlling
Staatskanzlei Kanton Aargau**

Inhalt

- Lebenszyklusmodell
- Beispiele
 - Theorie
 - Praxis
- Fazit

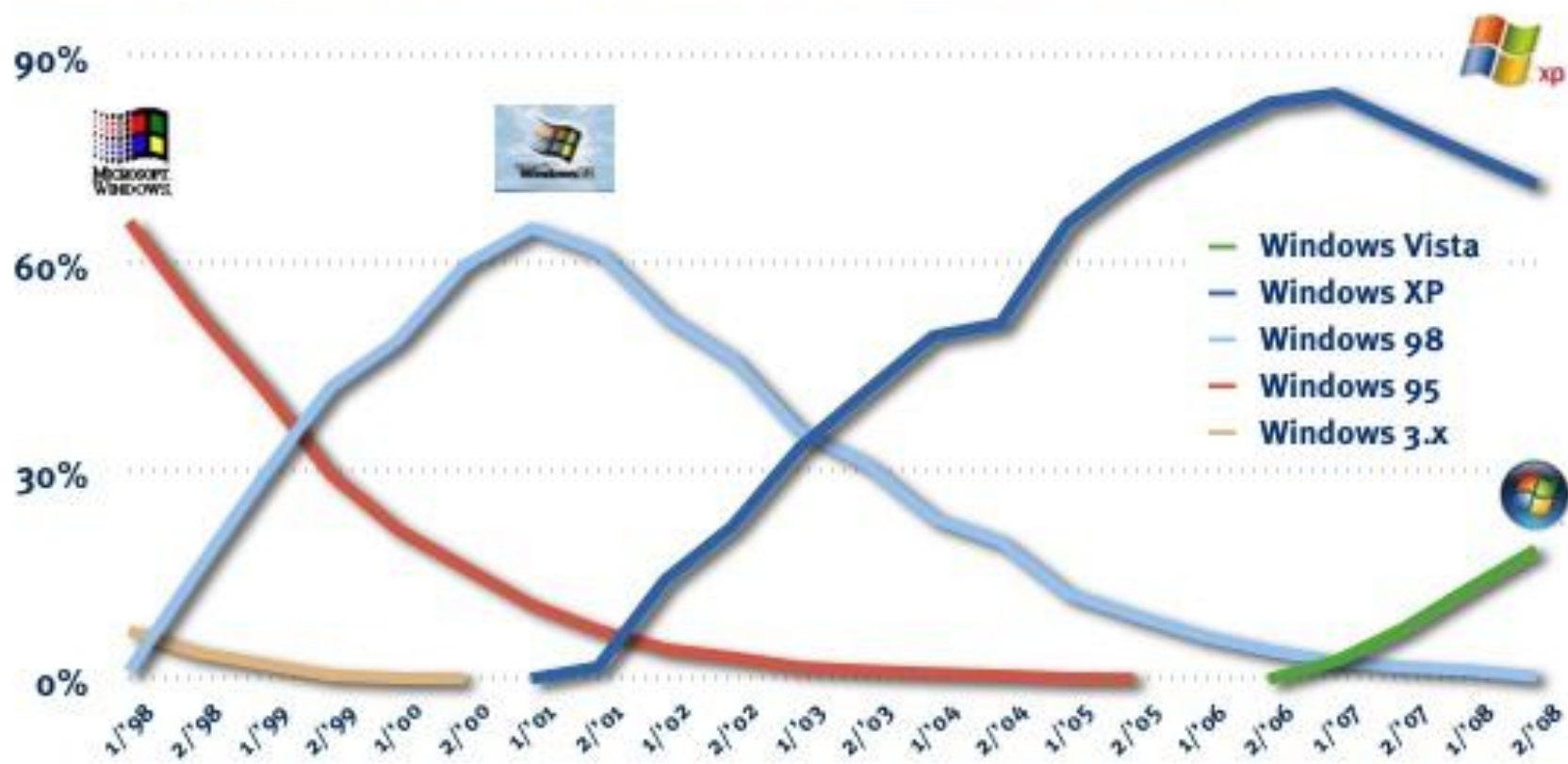
Produktelebenszyklus

Idealtypischer Phasenverlauf



Produktelebenszyklus

am Beispiel von Microsoft Betriebssystemen



Grenzen der Übertragbarkeit

- Öffentlich erstellte Produkte und Dienstleistungen
 - Preis nicht immer klar
 - Menge nicht immer genau quantifiziert
 - Nachfrage wächst oft nicht bis zur Sättigung (Mengenbegrenzung) oder schrumpft bis zur Degeneration (Basisnachfrage)
- Öffentliche Hand als Produzent
 - Profitmaximierung ist kein Ziel der öffentlichen Hand
 - Staat häufig Monopolist (z.B.: Trinkwasserversorgung, Polizei)

Möglichkeiten der Übertragbarkeit

■ Bedingungen

- Angebot öffentlich erstellter Produkte und Dienstleistungen orientiert sich an Nachfrage der Bürger
- Nachfrage ist auch abhängig vom Preis
(Gebühren, monetäre und nicht monetäre Kosten)
- Produkt kann eine begrenzte Lebensdauer haben

■ Analyseraster

- Entwicklung der Leistungen (und Wirkungen)
- Entwicklung der finanziellen und personellen Ressourcen
- Demokratische Sättigungsindikatoren

Beispiele

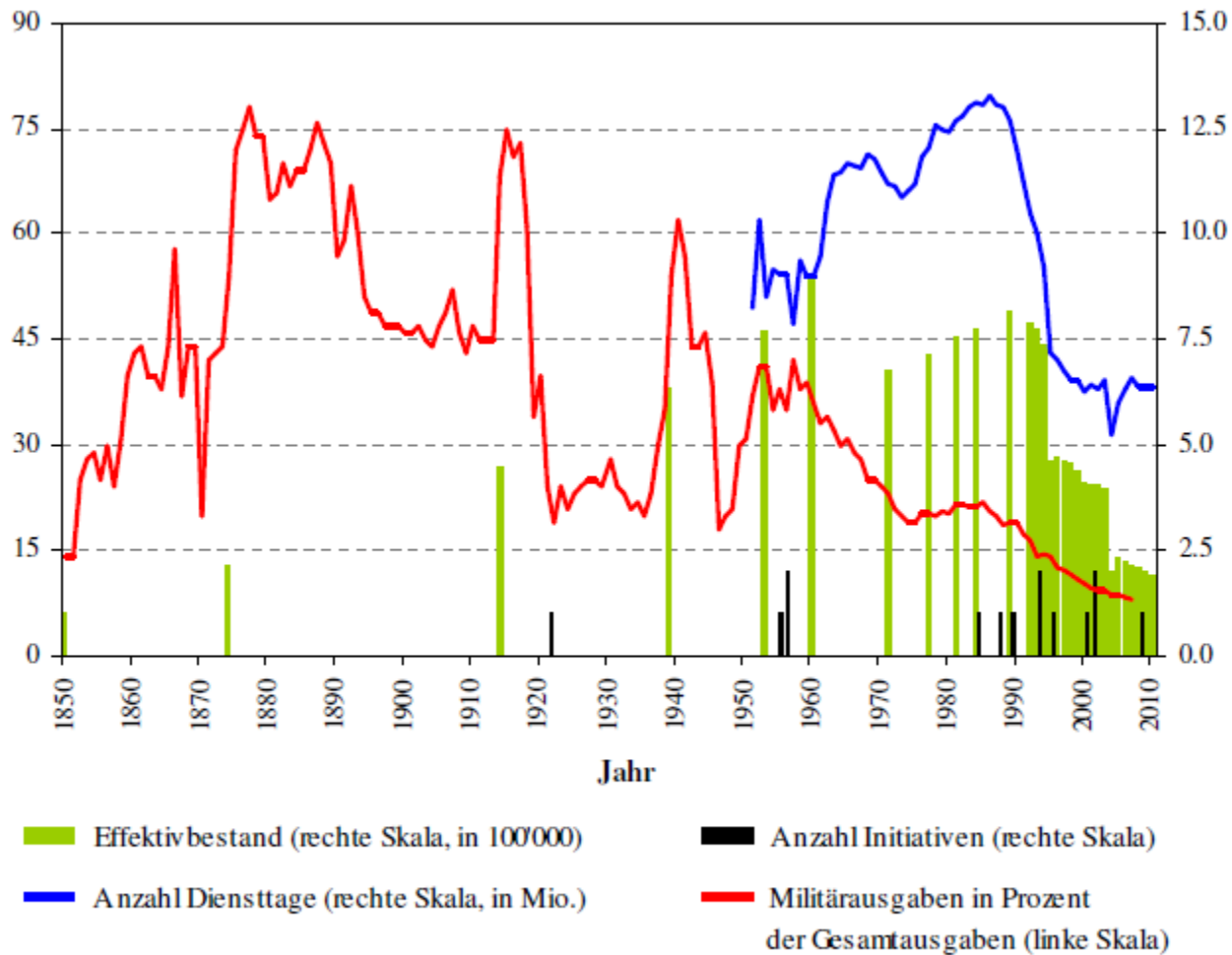
■ Theorie

- Schweizer Armee (Sättigungsphase)
- Schweizer Kernenergie (Reifephase)

■ Praxis

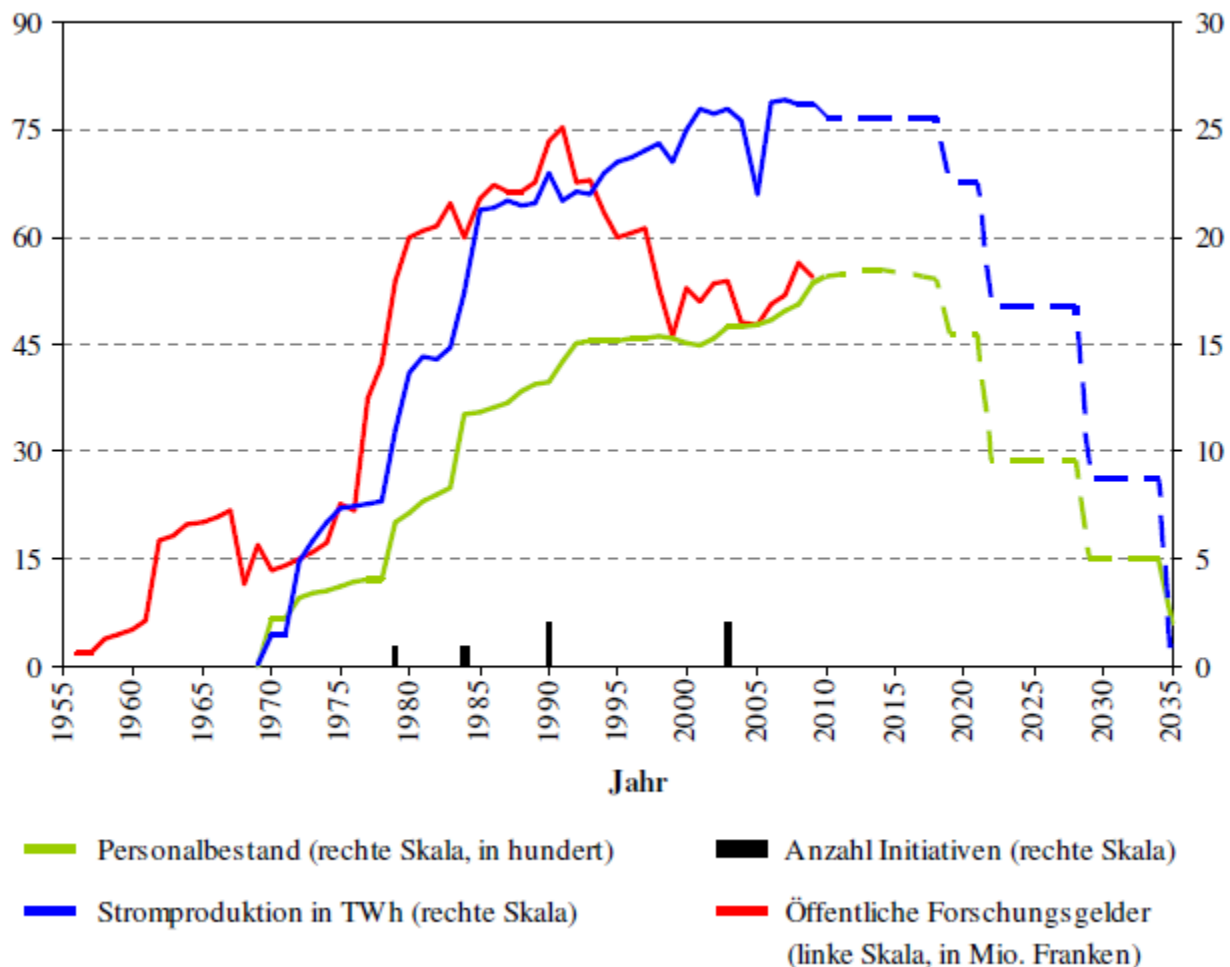
- Pilotversuch Lebenszyklusmodell Kanton Aargau
- Leistungsanalyse

Beispiel 1: Schweizer Armee



Beispiel 2: Kernenergie

Übersicht über sämtliche Untersuchungsbereiche



Quelle: Maissen 2011

Abbildung 14: Übersicht über sämtliche Untersuchungsbereiche

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Herausforderung

- Auf- und Ausbau des heutigen - historisch gewachsenen - Aufgabenportfolio des Staates aus drei Gründen:
 - Breiter politischer und gesellschaftlicher **Konsens** über Notwendigkeit neuer Staatsaufgabe (z.B. AHV).
 - Einflussnahme von einzelnen **Interessengruppierungen** (Strassen, ÖV, Naturschutz, Kultur, Behinderte, Familien, Landwirtschaft, etc.)
 - **Aktuelles Ereignis**, medial oft stark thematisiert (z.B. Hundegesetzgebung).
- Abbau des Aufgabenportfolios
 - Aufgabenseitig: Selten Konsens, kaum Interessengruppierungen, selten mediales Interesse
 - Finanziell: oft nur pauschale Grössenordnungen („kein Defizit“)

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Auftrag aus Verfassung und Gesetz

Verfassung des Kantons Aargau

- § 116 Finanzhaushalt und Finanzplanung
 - 3 Die Aufgaben und Ausgaben sind laufend auf ihre **Notwendigkeit und Zweckmässigkeit** sowie auf ihre finanziellen Auswirkungen und ihre Tragbarkeit hin zu überprüfen.

Gesetz über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen

- § 2 Grundsätze der Aufgabenerfüllung
 - 2 Die zur Erfüllung der Aufgaben erbrachten Leistungen (Geld-, Sach- oder Dienstleistungen) sind auf ihre **Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit** zu überprüfen. Die Aufgaben sind mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erfüllen.
 - 3 Aufgaben sind auf ihre **Notwendigkeit und Tragbarkeit** zu prüfen. Neue Aufgaben sind nach Massgabe ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit sowie unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung anzugehen.

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Pilotversuch

- Pilotversuch Lebenszyklusmodell
 - Ziel: Ansätze zur optimierten strategischen Aufgabensteuerung
 - Auftrag Regierungsrat
 - Pilotversuch in drei Aufgabenbereichen
 - Registerführung und Rechtsaufsicht
 - Soziale Sicherheit
 - Asylbetreuung
 - Zusammen mit Erarbeitung Aufgaben- und Finanzplan 2009-2012
 - Datenerfassung mittels Fragebogen

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Kriterien

- Kriterien zur Beurteilung der Lebensphasen (Fokus Sättigungsphase)
 - Entfallen der Grundlage für ein Gesetz
 - Rückgang Nachfrage durch Bevölkerung
 - sinkende Budgetrelevanz
 - niedriges politisches Gewicht
 - keine Adaption an technische Neuerungen
 - Verwaltungsinterne Generierung von neuen, artverwandten Aufgabenfeldern innerhalb des gleichen Aufgabenbereichs

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Fragebogen Pilotversuch

- Teil A. Aktueller Stand
 - Wahlfreiheit
 - interkantonaler Benchmark
 - Aufgabenentwicklung (bisher, in Zukunft)
 - öffentlicher Fokus
 - etc.
- Teil B. Reformen
 - Vorschlag mutiger Reformideen
 - Vorteile der Neuerung
 - Notwendige Anpassung von Rahmenbedingungen (rechtl. Grundlagen)
 - Auswirkungen der Reformidee

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Ergebnis Pilotversuch

- Registerführung und Rechtsaufsicht
 - Sättigungsphase im Produkt „Vermessung“
 - Auftrag zur Überprüfung zusammen mit dem Geoinformationsgesetz
- Soziale Sicherheit
 - --
- Asylbetreuung
 - --

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

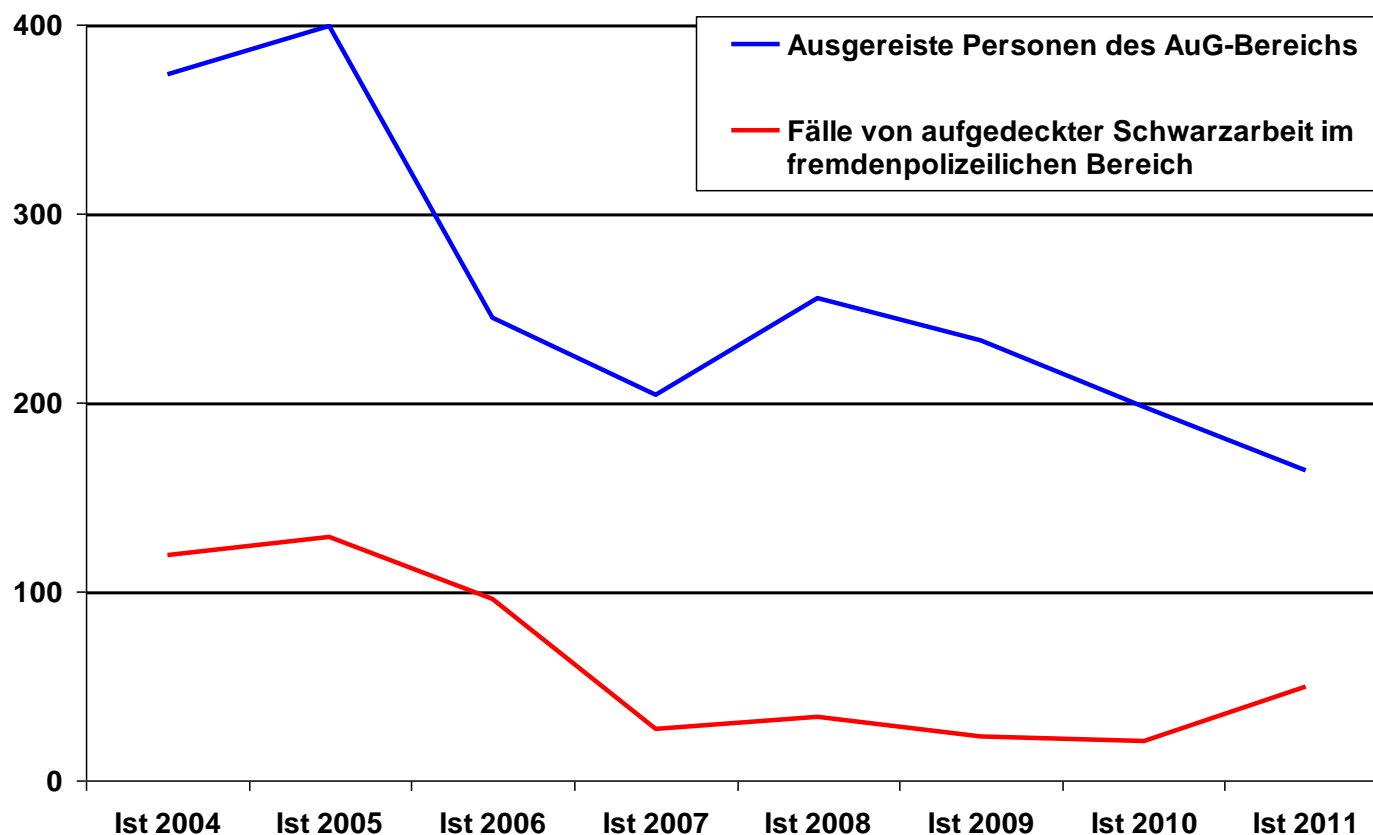
Clusteranalyse

■ Methodik

- Analyse aller Leistungskennzahlen und Zielindikatoren mit abnehmender Tendenz (absolut und relativ)
- thematische Clusterung dieser Kennzahlen
- Vergleich der Kennzahlen mit den dazugehörigen Finanzdaten
- abweichende Entwicklungen zwischen Leistung und Finanzen (Kohärenz/Diskrepanz)
- Relevanz eines Clusters im Hinblick auf die Fragestellung (Sättigungsphase); Verifizierung mit Kommentierungen

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Clusteranalyse



**Produktegruppe
22520
Verlängerungen
und Massnahmen**

Beispiel 3: Projekt Lebenszyklusmodell

Clusteranalyse Ergebnis

AB	Cluster	Veränderung				Relevanz
		Leistungskennzahlen	Zielindikatoren	Finanzzahlen	Diskrepanz	
225	Ausreisen und Ausschaffungen	-	...	+/-	•	•••
235						
310						
AB	Cluster	Leistungs-kennzahlen	Zielindi-katoren	Finanz-zahlen	Diskre-panz	Rele-vanz
225	Ausreisen und Ausschaffungen	-	...	+/-	•	•••
235	Anträge im Ausweiswesen	--	...	+	••	•••
310	Abteilungen der Sekundarschule und Anzahl Lernende in Kleinklassen (Oberstufe)	--	--	++	•••	•••
310	Lernende pro Vollzeitäquivalent	-	...	++	•••	•••
310	Inspektoratsarbeiten (Volksschule)	--	...	++	•••	•
330	Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung	-	...	-	•	•
335	Kaderbildung / Teilnehmende (Jugend und Sport)	-	...	+	••	•
533	Lebensmittelinspektionen / Fleischkontrollen	-	+/-	+	••	•
540	Infrastruktur Zivilschutz	-	--	-	•	•
540	Kundenkontakte Retablierungsstelle Aarau	-
600	Controlling und Rechnungswesen BVU	-	...	++	•••	••
610	Agglomerationspolitik	--
620	Informations- und Beratungsaufwand Oberflächengewässer	--
620	Wasserproben	-	-	+/-	•	•
620	Tankkontrollen	--

Fazit

- Im System der wirkungsorientierten Verwaltungsführung sollte eine Entlastung mit der Analyse der Leistungen und Wirkungen beginnen
- Grundsätzlich sind alle bisherigen Leistungen (und Wirkungen) zu hinterfragen
- Die Grundidee des Lebenszyklusmodells ist ein tauglicher Ansatz, Produkte in der Sättigungsphase zu identifizieren
- Mit Entlastungen in gesättigten Produkten kann Raum für Innovation geschaffen werden