

Benchmarking als Prüfungsinstrument



am Beispiel

Querschnittsprüfung "Bezirkshauptmannschaften -
Sprengelgrößen und Effizienz"

Querschnitt-Prüfung BHen – Sprengelgrößen und Effizienz

Vergleich

- Land Niederösterreich
- Land Stmk

Ziele

- Zusammenhang Sprengelgröße – Kosten
- Größenordnung möglicher Einsparungen

Querschnitt-Prüfung BHen – Sprengelgrößen und Effizienz

Gegenstand

- Organisation und Aufgaben der BHen
- Kostenfaktoren und Kostenentwicklung
- Merkmale der Bürgerorientierung und Bürgerzufriedenheit
- Reformprojekte
- Verbesserungs- und Einsparungspotenziale

Querschnitt-Prüfung BHen – Sprengelgrößen und Effizienz

Ergebnisse

- Zusammenlegung kleiner BHen sowohl aus Einsparungs- als auch aus Qualitätsaspekten positiv:
 - Einsparungspotenzial v.a. im Führungsbereich und im Supportbereich
 - Steigerung der Qualität der Leistungserbringung der Bezirkshauptmannschaften
 - bessere Ausgleichsmöglichkeit von Belastungsspitzen
 - bessere Vertretungsmöglichkeiten,
 - Spezialisierung der Sachbearbeiter,
 - Erleichterung der Einheitlichkeit der Leistungserbringung.
 - Mögliche Synergiegewinne durch Folge-Zusammenlegungen in weiteren an die Bezirksstrukturen gebundenen Bereichen (z.B. im Kammerbereich)

Themen des Vortrags

- Benchmarking Begriff
- Benchmarking und Querschnittsprüfungen des RH
- Benchmarking im Rahmen der Querschnittsprüfung Bezirkshauptmannschaften – Sprengelgrößen und Effizienz

Benchmarking als Prüfungsinstrument

Definition

- Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren (Best-Practice) basieren (Identifizierung der Benchmarks)

- mit dem Ziel besser zu werden

- Selbstanalyse
- Vergleich

Nutzen

- Standortbestimmung im Vergleich mit anderen

- neue Ideen von außen

- Von denen, die etwas besser können, lernen.



Benchmarking als Prüfungsinstrument - Grundsätzliches

Arten

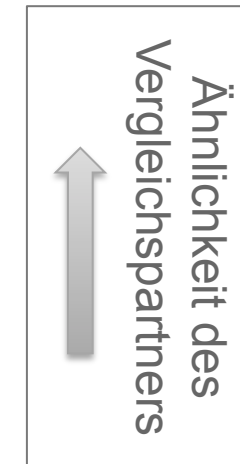
Vergleich mit wem? Benchmarkingpartner

„Branchenbezogen – branchenübergreifend“

- Vergleich mit dem „Konkurrenten“
- Suche nach Trends
- Suche nach innovativen Praktiken

Vergleich wovon? Vergleichsobjekt

- Produkte/Leistungen
- Prozesse
- Strategien



Benchmarking als Prüfungsinstrument - Grundsätzliches

Maßstäbe

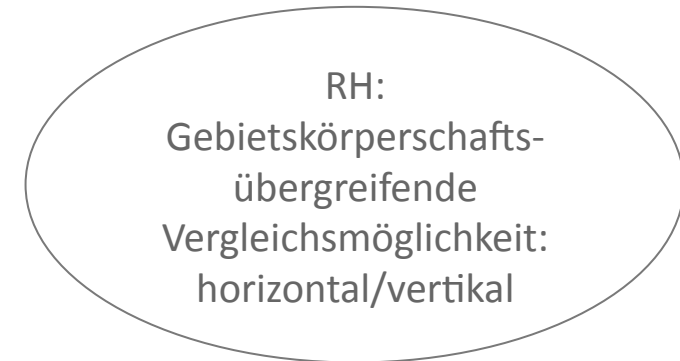
Vergleich wie? Vergleichsmaßstab

- Kennzahlen - qualitativ
- am Durchschnitt – am Besten - Best Practices

Querschnittsprüfung und Benchmarking im RH

Querschnittsprüfung und Benchmarking im RH

- Lange Tradition im RH
 - Ziel:
optimales Kosten-Nutzenverhältnis
 - hohe/angemessene Qualität
 - geringe Kosten
 - Methode: Vergleich - was erreicht wer mit welchem Einsatz
- Ergebnis:
 - Gesamthafte Analyse/Überblick/Transparenz
 - Identifikation der Best Practices
 - Identifikation des Verbesserungspotentials
 - Empfehlungen - starkes Element der Beratung



Querschnittsprüfung und Benchmarking im RH

Prüfungsspezifische Herausforderungen



Vergleichbar-Machung /
Parallelisierung

Komplexität:
inhaltlich und im
Prüfungsablauf

Teamgröße, Anzahl der
Ansprechpartner,
Abstimmungsbedarf



Querschnittsprüfung und Benchmarking im RH

Prüfungsspezifische Herausforderungen

Vertraulichkeit der
Daten im
Prüfungsprozess

Konsens hinsichtlich
des Zielzustands



Querschnittsprüfung und Benchmarking im RH

Prüfungsvorbereitung

1. Prüfungsfrage
2. Festlegung der zu vergleichenden Leistung/
des zu vergleichenden Prozesses
3. Festlegung der zu vergleichenden Kenndaten
4. Auswahl der Benchmarking-Partner (geprüften
Stellen)

Prüfungsergebnis

- Beurteilung des Verbesserungspotentials +
Empfehlung

➤ Benchmarking im Rahmen der Querschnittsprüfung Bezirkshauptmannschaften – Sprengelgrößen und Effizienz

- Querschnittsprüfung (groß: AL+3,5 VBÄ)
- Gebarungsvolumen:
je Land 140 Mio. bzw 80 Mio. EUR/J
- Schwerpunktthemen:
Zusammenspiel Bund/Länder, Verwaltungsreform

Prüfungsvorbereitung

Auswahl geprüfte
Stellen
*Vergleich mit
welchen Kenndaten*

- ◆ NÖ und Stmk:
 - *Einwohnerstärke je Land*
 - *Anzahl der BHen je Land*
 - *Anteil an kleinen und großen BHen je Land*
 - *Reformansätze je Land*

- ◆ BUND - BKA



Prüfungsvorbereitung/Einschau

Auswahl zu
vergleichende
Leistungen/
Prozesse:
*Vergleich mit
welchen Kenndaten*

- ◆ Größenvergleich: *Einwohner* ✓
- ◆ Vergleich Leistungsspektrum:
*Ressourceneinsatz +
Anzahl der Verfahren
je Aufgabenbereich* ⓘ
- ◆ Kostenvergleich:
*Personal- und Sachaufwand je
Einwohner und BH* ⓘ ✓
- ◆ Vergleich Strategie-/Reformansätze ✓
- ◆ Erreichbarkeit der BHen:
Fahrzeit PKW ⓘ ✓

BHen – Sprengelgröße und Effizienz

Prüfungsvorbereitung/Einschau

Erleichterung Datenvergleich ✓

- Weitgehend gleichartiges Aufgabenspektrum der BHen in beiden Ländern
- Vergleich von BHen innerhalb eines Landes + Vergleich von BHen zwischen den Ländern

Probleme Datenvergleich ⓘ

- Organisatorische und budgetäre Zuordnung von einzelnen Leistungen (z.B. Zuordnung der Baubezirksleitungen)
- Leistungskataloge und Ressourcenzuordnung zu Leistungskatalogen nicht ident zwischen den Länder

BHen - Organisation & Aufgaben

BH-Standorte und Größen (Stand 1.1.2013)

	Niederösterreich		Steiermark	
	Anzahl			
Einwohner in Bezirken mit BH	1.489.593		945.193	
Einwohner pro BH im Durchschnitt	70.933		78.766	
einwohnerstärkste BH im Land	139.496 (Baden)		144.316 (Graz-Umgebung)	
einwohnerschwächste BH im Land	26.180 (Lilienfeld)		28.939 (Murau)	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %
Bezirkshauptmannschaften	21		12	
bis 40.000 Einwohner	4	43	1	17
zwischen 40.000 und 60.000 Einwohner	5		1	
zwischen 60.000 und 80.000 Einwohner	5	57	5	83
zwischen 80.000 und 100.000 Einwohner	3		3	
über 100.000 Einwohner	4		2	

Stmk: unter Berücksichtigung der Zusammenlegungen

NÖ: vergleichsweise hoher Anteil an kleinen und sehr kleinen BHen

BH-Standorte und Größen

- EW je BH sehr unterschiedlich:
bevölkerungsstärkste BHen (Baden und Graz-Umgebung) betreuten etwa 5-mal so viele EW wie bevölkerungsschwächsten BHen (Lilienfeld und Murau)
- BHen unter 60.000 EW:
NÖ: rd. 43 % / Stmk: rd. 17 %
- Im Schnitt:
BHen Stmk um rd. 8.000 EW (11 %) mehr EW pro Bezirk als BHen NÖ

Aufgaben und Bedeutung der BHen

- Breites Aufgabenspektrum:
von Massenverfahren (zB Verkehrsstrafverfügungen, Führerscheine, Pässe) bis zu aufwändigen
Verwaltungsverfahren (zB Gewerbliche Anlagenbewilligungen)
 - bedeutende staatliche Aufgaben im Rahmen der klassischen Hoheitsverwaltung;
 - Zusammenlaufen Vielzahl von Aufgaben:
Haupt-Anlaufstelle für erstinstanzliche Verwaltungsangelegenheiten
 - BH als Behörde mit One-Stop-Shop-Charakter

Organisatorische BH-Reformen

in der Stmk

- Zusammenlegung von 4 Bezirken (zwischen 20.000 und 40.000 EW):
 - 2012: BH Murtal
 - 2013: BH Bruck-Mürzzuschlag, BH Hartberg-Fürstenfeld, BH Südoststeiermark
- langfristig als Ziel 10 Mio EUR jährlich einzusparen
- Allerdings: ehemalige Standorte als Außenstellen

in NÖ

- Bekenntnis zur Dezentralisierung
- keine Zusammenlegung von Bezirken
- Reform innerhalb der bestehenden Strukturen: Schaffung von Kompetenzzentren in ausgewählten BHen

Reformen im Bereich BH-Controlling / BH-Benchmarking

- Fokus auf Überarbeitung und Straffung Leistungskataloge sowie Weiterentwicklung von Kennzahlen
- BH-Leistungen in Relation zu Personaleinsatz mit dem Ziel:
 - Kosten- und Strukturvergleiche
 - Personaleinsatzsteuerung
- Projekte:

Projekt NÖ

Einmalkostenrechnung:

- Echtzeiterfassung
- Kennzahlen: Personaleinsatz / Kosten je Leistung
- Daten April 2013 im Rohzustand - noch keine Schlussfolgerungen

Projekt Stmk

Kennzahlenbasiertes BH-Benchmarking:

- Zeitzuschätzung von Personalressourcen zu Aufgabenfeldern
- Kennzahlen: Personaleinsatz je Aufgabenbereich

BH-Reformen

- Anstrengungen um systematischen Effizienz-Vergleich der BHen sichtbar
- länderübergreifende Abstimmungen der Behördentätigkeit bei Verwaltungsprozessen, IT Applikationen, Leistungskatalogen fanden kaum statt

Stmk:

- Schritte mit dem Ziel einer Kostenreduktion gesetzt
- volle Potenzial an Kosteneinsparung nur ausschöpfbar, wenn weiterbestehende parallele Verwaltungsstrukturen abgebaut werden

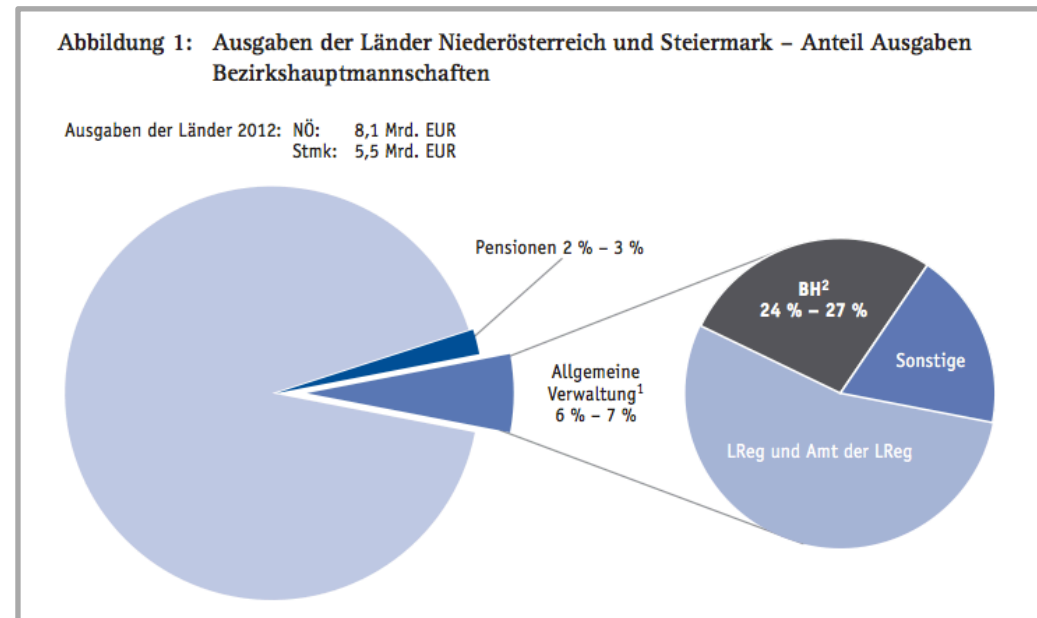
NÖ:

- Bündelung von Leistungen in Kompetenzzentren zweckmäßig – aber: Risiko intransparenter Abläufe

Ausgabenanteile BHen am Landeshaushalt

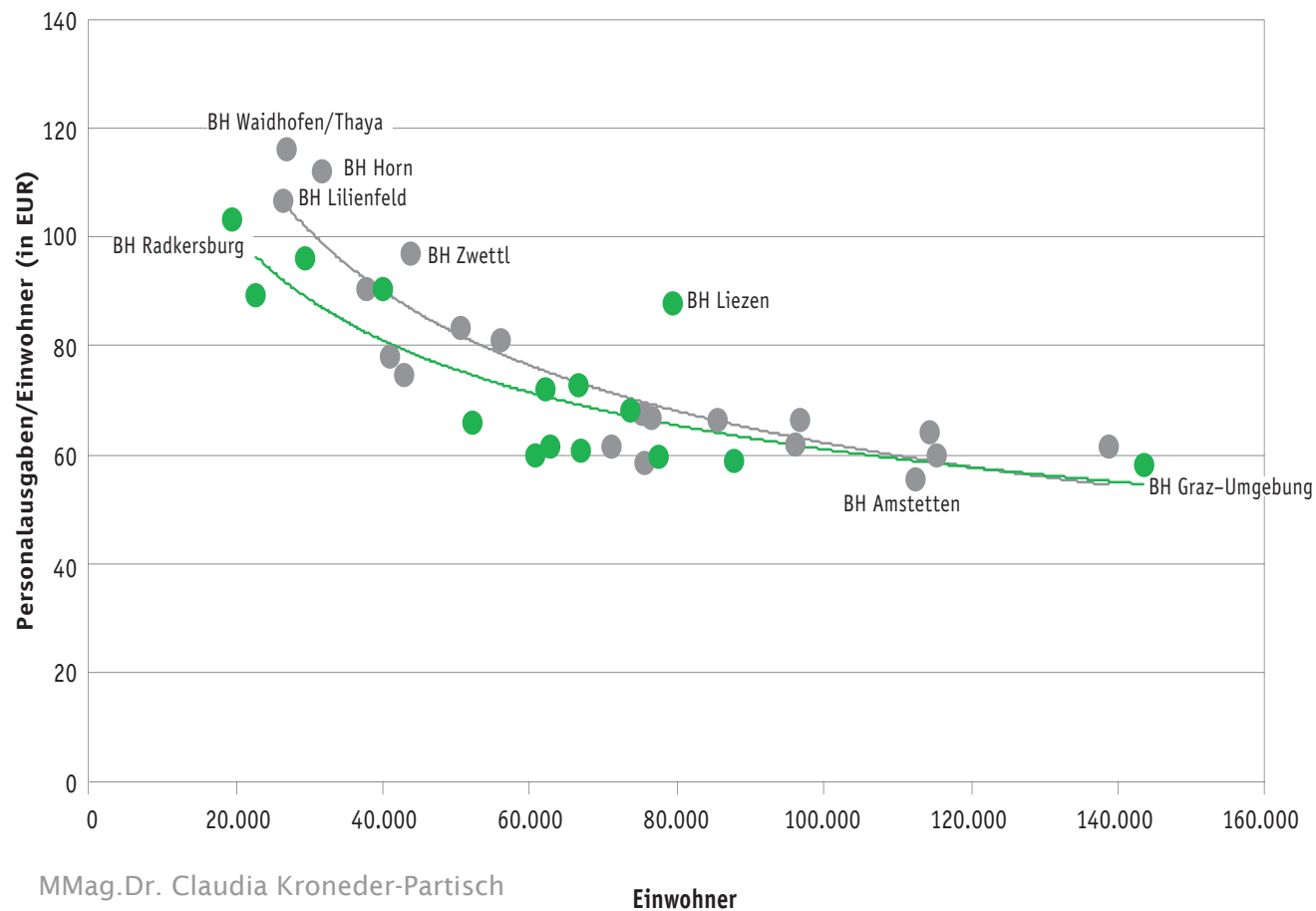
- BH-Ausgaben:
NÖ: 140 Mio/J
Stmk: 80 Mio/J

unter 2 % des Landeshaushalts



- entscheidende Kostenfaktor: Personal
Personalkostenanteil von über 90 % an den Gesamtkosten

Zusammenhang Einwohnerstärke und Personalaufwand



Kleine BHen verursachen relativ höhere Personalkosten als größere BHen:

Sehr kleine BHen (<40.000 EW) 2/3 höherer Personalaufwand als große BHen (>80.000 EW)

Einsparungspotenzial

- Deutliche Kostenunterschiede zw. den größten (>80.000 EW) und den kleinsten (<40.000 EW) BHen
- Sehr kleine BHen 2/3 höherer Personalaufwand als große BHen (<80.000 EW)
- Reduktion des Anteils an kleinen BHen in NÖ hätte Einsparungspotenzial in der Größenordnung von 9 % der BH-Personalausgaben; bei Kostenbetrachtung (Pensionen) etwa 12 Mio. EUR pro Jahr

Kundenzufriedenheit / Erreichbarkeit / Zumutbarkeit von Entfernungen

- überwiegende Zahl an Bürgern nur wenige Male pro Jahrzehnt persönlich BH
- Bürgerzufriedenheits-Untersuchungen: Erreichbarkeit gegenüber den Kriterien Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Kompetenz der Bediensteten, Erledigungsdauer im Hintergrund

BHen - Erreichbarkeit

- **Zusammengelege BHen in Stmk und 6 kleine BHen in NÖ:
etwa 25 bis 38 Fahrminuten mit dem Auto von anderen BHen entfernt**
 - **Stmk: trotz Zusammenlegungen zumutbare Entfernungen**
 - **NÖ zumutbare Entfernungen aufrechtzuerhalten**

BHen - Empfehlungen des RH

NÖ und Stmk:

- Kriterien für Errichtung von Außenstellen festlegen
- Verstärkung der Zusammenarbeit
 - zwischen Ländern
hinsichtlich Erarbeitung von Richtlinien, Mustervorlagen,
Leistungskatalogen, Prozessdefinition, IT-Applikationen)
 - zwischen Bund und Ländern
hinsichtlich Standards in der mittelbaren
Bundesverwaltung
- Weiterentwicklung des BH-Controlling als
Steuerungsinstrument, das einen Vergleich der
BHen ermöglicht

BHen - Empfehlungen des RH

NÖ:

- Zusammenlegung kleinerer Einheiten in Betracht ziehen

Stmk:

- Abbau der Parallelstrukturen am Sitz der aufgelassenen BHen und Konzentration der Tätigkeiten am Hauptsitz der BH

- ❖ staatliche Aufgabenerfüllung im Sinne der Bürger
- ❖ Optimierung Bürgernutzen, Leistungsqualität und Kosteneffizienz
 - Bürgerfreundlichkeit und Qualität stehen nicht in Widerspruch zu Effektivität und Kostenoptimierung

537 488 946 572 531 488 946 572
9.241 379 293.774 182 2.379 946 572
98 63.854 537 488 598 527 488 511



Danke für die Aufmerksamkeit!



Nachschlagen

- Mertins, Kohl (Hrsg.), Benchmarking
- Ribarov, Masterthesis: Benchmarking und Benchlearning bei Querschnittsprüfungen des Rechnungshofes
- Bericht Reihe Bund 2014/8
Bezirkshauptmannschaften – Sprengelgrößen und Effizienz