

McKinsey & Company

Vertraulich

---

Exemplar Nr. 30  
Herr Vizekanzler F. Couchepin

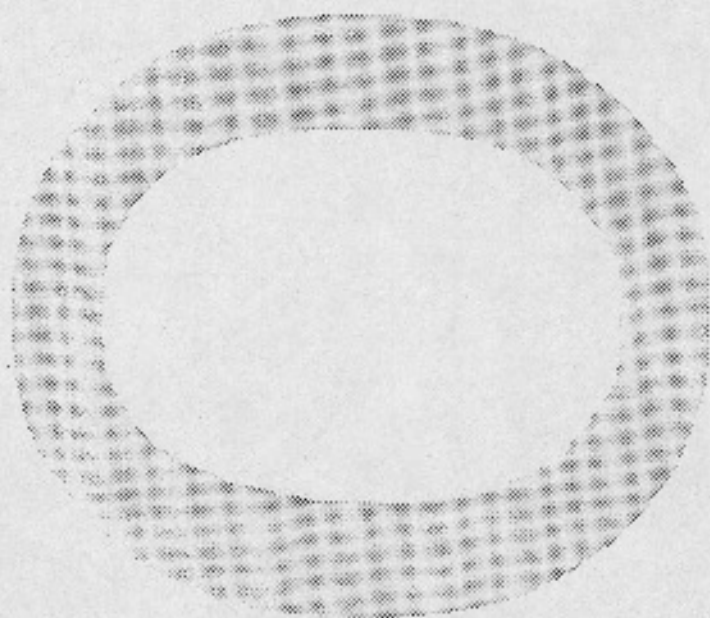
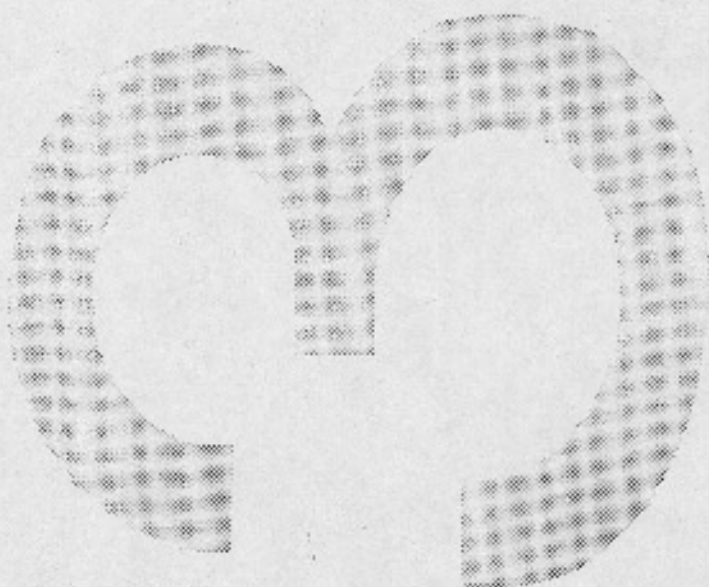
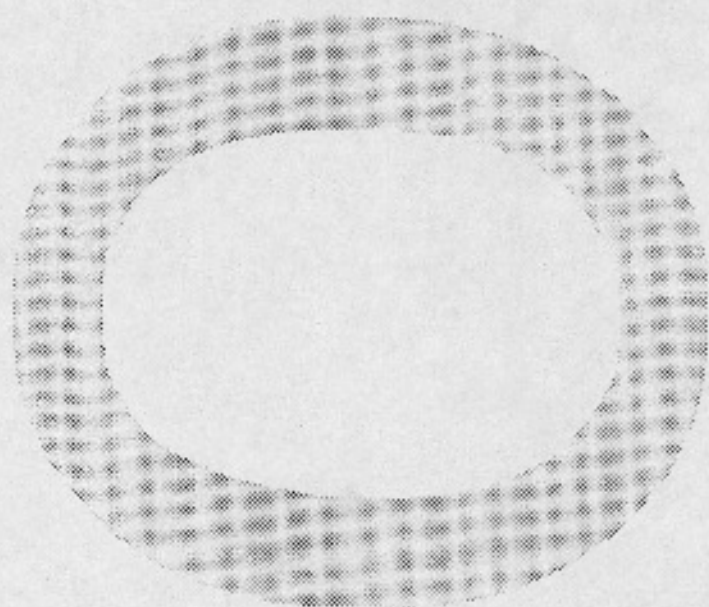
---

*Potential analyse!*

EFFI-QM-BV

Schlussbericht Phase 1

4. Mai 1987



## INHALTSVERZEICHNIS

- 1 - Zusammenfassung
- 2 - Auftrag und Vorgehen
- 3 - Übersicht Verbesserungspotential
- 4 - Beschreibung der Programme
- 5 - Sofortmassnahmen
- 6 - Vorgehen für Phase 2 (Massnahmenerarbeitung)
- 7 - Weitere Empfehlungen

## 1 - ZUSAMMENFASSUNG

Das gesamte festgestellte Verbesserungspotential ist beträchtlich und erlaubt dem Bundesrat in hohem Ausmass, Mittel für neue Dringlichkeiten oder wachsende Aufgaben umzulenken. Als Ergebnis der Phase 1 (Potentialanalyse) des Projektes EFPI-QM-BV ist zusammenfassend als konservative Schätzung unter Einbezug von noch unbekanntem Erschwernissen festzuhalten, dass über 2'000 Stellen zur Neuverwendung freigesetzt werden können.

Die Ergebnisverbesserungen in Franken betragen insgesamt ca. SFr. 400 Mio. p.a. (saldiert um allfällige Mehraufwendungen). Ueberdies wird die in diesem Bericht vorgeschlagene "Rollende Aufgabenüberprüfung" über einen Horizont von 6-7 Jahren insgesamt etwa 2'500 Stellen freisetzen.

Das Ausmass des Verbesserungspotentials ist durchaus vergleichbar mit dem, was in gut geführten Unternehmen der Privatwirtschaft mit umfangreicher Aufgabenstellung und komplexer Organisation in einem Projekt dieser Art identifiziert werden kann. Die Höhe der möglichen Verbesserungen ist somit nicht Indiz mangelnder Effizienz der Aufgabenerfüllung, sondern im Gegenteil Resultat einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen Bundesverwaltung und Projektleitung.

Die Umsetzung dieses Verbesserungspotentials erfordert die Durchführung von 40 Teilprogrammen über einen Zeitraum von (aus heutiger Sicht) ca. 2 1/2 Jahren. Die 40 Teilprogramme sind zu 10 Programmen zusammengefasst worden, wobei innerhalb eines Programmes jeweils eine ähnliche Fragestellung oder ein analoges Vorgehen besteht. Bereits hier sei darauf hingewiesen, dass eine erfolgreiche Realisierung des Verbesserungspotentials ein hohes Engagement der Führungskräfte der Bundesverwaltung voraussetzt. Bei fehlender Entschlossenheit oder zögernder Unterstützung durch Bundesrat und Projektbegleitenden Ausschuss wird das Risiko eines Misserfolges des Gesamtprojektes erheblich.

Im folgenden werden zunächst die 10 Programme (mit den entsprechenden Teilprogrammen) in einer Uebersicht dargestellt und dann zusammenfassend beschrieben. Daran schliesst sich die kurze Zusammenfassung der vorgeschlagenen Sofortmassnahmen an. Es folgen einige Gedanken zur Ausschöpfung des Verbesserungspotentials sowie grundsätzliche Ueberlegungen zu wichtigen Ansatzpunkten in der Verwaltungstätigkeit. Dieses Kapitel endet mit einer Darstellung der Gliederung des vorliegenden Schlussberichtes.

## ÜBERSICHT PROGRAMME UND TEILPROGRAMME

### Programme

### Teilprogramme

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 1  | Struktur                                    | Eidgenössische Versicherungskommission<br>Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz<br>Eidg. Militärpferdeanstalt und Gestüt Avenches<br>Militärversicherung<br>Betriebliches Inspektionswesen<br>Amt für Informatik<br>Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung<br>Digitalisierung raumbezogener Daten<br>Internationale Angelegenheiten |
| 2  | Bauwesen                                    | Bauwesen  |
| 3  | Führungsinstrumente                         | Verwaltungskontrolle<br>Rollende Aufgabenüberprüfung<br>Finanzplanung<br>Rechnungsdarstellung<br>Personalwesen<br>Dienstreisen  |
| 4  | Landwirtschaft                              | Eidgenössische Getreideverwaltung<br>Eidgenössische Alkoholverwaltung<br>Steuerungsinstrumente der Bodenbewirtschaftung<br>Direktsubventionen<br>Forschungsanstalten<br>Halbstaatliche Organisationen   |
| 5  | Logistik                                    | Logistik  |
| 6  | Infrastrukturaufgaben                       | Übersetzungsdienste<br>Presse- und Telexauswertung<br>Bibliothekswesen<br>Statistiken<br>Hausmeisterdienste   |
| 7  | Investitions- und Projektmanagement         | Investitionsmanagement<br>Projektmanagement<br>Zweite Badinvestitionsplanung  |
| 8  | Preisbildung und Privatisierung             | Personallvollkosten<br>Preisbildung<br>Integration Messnetze Umweltdaten<br>Teilprivatisierung Schweiz Meteorologische Anstalt<br>Teilprivatisierung Kontrolle Leichtluftfahrzeuge<br>Entscheidungsgrundlagen Privatisierung  |
| 9  | Subventionswesen                            | Subventionswesen  |
| 10 | Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen | Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen   |

## PROGRAMMKURZBESCHREIBUNGEN

### 1. Struktur

Die strukturellen Doppelspurigkeiten (mehrere Bereiche für ähnliche Fragestellungen zuständig) sollen eliminiert werden. In Einzelfällen erfordert dies den Zusammenschluss von verschiedenen Teilbereichen zu einer neuen organisatorischen Einheit. In diesem Programm werden insbesondere folgende Ämter bzw. Aufgabenkreise diskutiert:

- Eidgenössische Versicherungskommission (Erhöhung des Wirkungsgrades durch Umwandlung des Bundesamtes für Privatversicherungswesen in eine Eidgenössische Versicherungskommission)
- Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz (geeignete Zuweisung der Aufgaben)
- Eidgenössische Militärpferdeanstalt und Gestüt Avenches
- Militärversicherung (grundsätzliche Varianten der Leistungserbringung)
- Betriebliches Inspektionswesen (Koordinierung des Vorgehens)
- Informatik (effizientere und wirksamere Aufgabenerfüllung durch Umwandlung des Bundesamtes für Organisation in ein Amt für Informatik)
- Bodennformationen (Erweiterung der Aufgaben des Bundesamtes für Raumplanung um Fragen des Bodenrechtes und der Bodennutzung)
- Digitalisierung raumbezogener Daten (Koordinierung des Vorgehens)
- Bearbeitung internationaler Angelegenheiten (Aufgabenteilung zwischen EDA und den jeweiligen Fachämtern).

Das Verbesserungspotential liegt zwischen 114 und 359 Stellen sowie SFr. 7 Mio. p.a. Ergebnisverbesserung. Die grosse Bandbreite der möglichen Stelleneinsparungen entsteht als Folge verschiedener möglicher Lösungen für die Militärversicherung.

### 2. Bauwesen

In der Projektentwicklung bei Bauvorhaben der Bundesverwaltung sind Verbesserungen erzielbar durch Straffung der Projektorganisation (Reduktion der Anzahl Beteiligten) sowie durch Reduktion der Kontrolltiefe. Das Programm umfasst die Baufachorgane (Amt für Bundesbauten, Bundesamt für Genie und Festungen, Bundesamt für Militärflugplätze) und die Bauherrschaftsstellen. Im Vordergrund steht eine engere Umschreibung der Rolle der Bauherrschaftsstellen. Diese müssen sich auf Koordinationsaufgaben beschränken. Damit werden Doppelspurigkeiten zwischen Bauherrschaft, Baufachorgan und externen Fachleuten eliminiert. Im weiteren sollen Unterhaltsarbeiten selektiv dezentralisiert werden. Das Verbesserungspotential beträgt 130 Stellen.

### 3. Führungsinstrumente

Das Führungsinstrumentarium der Bundesverwaltung kann verbessert werden. Die hier vorgeschlagenen Teilprogramme sollen folgende Themen abdecken:

- **Verwaltungskontrolle:** Ausarbeiten eines Konzeptes zur Bildung einer Stelle "Verwaltungskontrolle", welche dem Bundesrat und den Geschäftsprüfungskommissionen (GPK) unterstellt ist. Die Verwaltungskontrolle soll Effizienz und Wirkung der Verwaltungstätigkeit überprüfen, insbesondere auch in der Form einer Rollenden Aufgabenüberprüfung. Als konkretes Beispiel für eine der Aufgabenstellungen der Verwaltungskontrolle kann das in den Niederlanden erfolgreich angewandte "Reconsideration Procedure" zitiert werden.
- **Finanzplanung:** Die Verknüpfung von Regierungsrichtlinien und Finanzplanung wird intern bereits bearbeitet. Darüber hinaus soll der Finanzplan differenzierte, nach Aufgaben gegliederte Vorgaben für die Budgetierung umfassen. Die Synchronisierung der Abläufe von Finanzplanung und Budgetierung kann möglicherweise verbessert werden.
- **Rechnungsdarstellung:** Erhöhung der Transparenz der Rechnung des Bundes. Die Stossrichtungen gehen über die im laufenden Projekt VEREDA (Finanzverwaltung) anvisierten Ziele hinaus. Als Leitidee gilt hier der Grundsatz, dass die Kosten im Rahmen des Sinnvollen beim jeweiligen Verursacher zu erfassen oder mindestens sichtbar zu machen sind. In Grossbritannien beispielsweise wird die Transparenz für Parlament und Öffentlichkeit dadurch erhöht, dass die gesamten Ausgaben des Staatshaushaltes auf ca. 40 "Policy Areas" aufgeteilt werden.
- **Personalfragen:** Stärkung des Instrumentariums im Personalbereich (Berücksichtigung der Leistungskomponente, Kaderentwicklung, Förderung der verwaltungsinternen Mobilität, vermehrte Delegation von Kompetenzen in die Linie).
- **Dienstreisen/Spesen:** Vereinfachung der heutigen Systeme.

Das Verbesserungspotential beträgt ca. 420-450 Mannjahre und SFr. 4-6 Mio. p.a. Ergebnisverbesserung. Zusätzlich wird die Rollende Aufgabenüberprüfung in jedem folgenden Jahr weitere ca. 400 verwendbare Stellen identifizieren.

*Comment  
le savoir.*

### 4. Landwirtschaft

Aus vorwiegend historischen Gründen werden die Aufgaben im Bereich Landwirtschaft heute in verschiedenen Aemtern wahrgenommen (Bundesamt für Landwirtschaft, Alkoholverwaltung, Getreideverwaltung und weiteren). Viele Instanzen geben zudem teilweise nicht vollständig koordiniert Beiträge und Subventionen an die Landwirtschaft. Das Programm zielt darauf hin, diese komplizierten Strukturen zu vereinfachen, die heute zersplitterten Steuerungsinstrumente im Bereich Landwirtschaft zusammenzufassen und nicht mehr prioritäre Aufgaben (z.B. die Grossistenfunktionen von Alkoholverwaltung und Getreideverwaltung) in die Privatwirtschaft zu verlagern.

Das Verbesserungspotential liegt zwischen 200 und 300 Stellen und SFr. 20-25 Mio. p.a. Ergebnisverbesserung.

## 5. Logistik

Die Gesamtlagerbestände des Bundes (ohne Kriegsreserven) binden ca. SFr. 4 Mia. Kapital, was allein an Zinsaufwendungen SFr. 150-200 Mio. p.a. verursacht. Sowohl in der Bewirtschaftung der Bestände als auch im Bereich des Handlings bestehen wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten. Das Potential wird mit 400-600 Stellen und SFr. 125-150 Mio. p.a. Ergebnisverbesserung beziffert, einschliesslich der Zinsreduktion aus einem Lagerbestandsabbau um ca. SFr. 725 Mio.

## 6. Infrastrukturaufgaben

In diesem Programm werden Effizienzsteigerungen erarbeitet in den Bereichen Uebersetzungsdienst, Presseauswertung, Bibliothekswesen, Statistik und Hausmeisterdienst, welche zu Einsparungen von ca. 79-100 Stellen und SFr. 1-1,5 Mio. p.a. führen werden. Im Vordergrund stehen sowohl teilweise Zentralisierungen als auch eine Reduktion der Leistungen auf den als notwendig erachteten Umfang (vor allem bei Statistiken).

## 7. Investitions- und Projektmanagement

Das Investitions- und Projektmanagement in der Bundesverwaltung kann wesentlich schlagkräftiger gestaltet werden. Häufig sind heute Investitionsanträge nur unvollständig dokumentiert und bieten demzufolge keine gültige Entscheidungsgrundlage. Projekte werden vielfach mit sehr grossen Arbeitsgruppen, geringer Entscheidungskompetenz der Projektorgane und entsprechend langen Bearbeitungszeiten und hohen Kosten durchgeführt. Hier sind Verbesserungen besonders wichtig, da die Verwaltung viele ihrer zentralen Aufgaben in Form von Projekten erfüllt. Im Programm werden zunächst einige Projekte als Musterfälle begleitet, dann Projektunterlagen wo nötig angepasst oder geschaffen und schliesslich verwaltungsinterne Mitarbeiter in Projektmanagement geschult. Das Verbesserungspotential beträgt 360-490 Mannjahre und SFr. 30-35 Mio. p.a. Ergebnisverbesserung.

## 8. Preisbildung und Privatisierung

Das Programm soll sicherstellen, dass Dienstleistungen der Verwaltung an Dritte kostendeckend sind, und dass Leistungen, welche die Privatwirtschaft erbringen kann, nicht verwaltungsintern erbracht werden. Auf eine mögliche Teilprivatisierung hin sollen unter anderem die folgenden Bereiche untersucht werden: Auswertung meteorologischer und hydrologischer Daten sowie Leichtluftfahrzeugkontrolle. Das ermittelte Verbesserungspotential liegt bei 160-185 Stellen und bei SFr. 22-34 Mio. p.a.

## 9. Subventionswesen

Heute zahlt der Bund Beiträge vielfach aufgrund von Nachkalkulationen. Dies erfordert umfangreiche Kontrollen und überlässt das Risiko von Kostenüberschreitungen dem Bund. Das Programm soll Vereinfachungen in Bemessung und Kontrolle von Subventionen erzielen. Zudem ist das Risiko des Bundes für die Uebernahme der Kosten bei Kostenüberschreitungen zu minimieren. Das Verbesserungspotential beträgt ca. 100 Mannjahre und SFr. 120-150 Mio. p.a. Ergebnisverbesserung.



## 10. Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen

Das Programm zielt hin auf eine Erhöhung der Transparenz über die Rolle des Bundes bei der Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen. Zugleich wird die Koordination der ca. 19 Bundesämter, welche Strukturpolitik betreiben, verbessert. Das Verbesserungspotential liegt bei über 200 Stellen.

### SOFORTMASSNAHMEN

Ueber die 10 Programme hinaus besteht ein im Sinne von Sofortmassnahmen unmittelbar ausschöpfbares Verbesserungspotential. Dies betrifft unter anderem die Anpassung von klar nicht kostendeckenden Preisen oder Gebühren (z.B. EDMZ) sowie die rasch mögliche Steigerung der Effizienz (z.B. Einsatz von Personalcomputern in den Übersetzungsdiensten). Insgesamt kann hier ein Verbesserungspotential von 125-142 Mannjahren und von ca. SFr. 20 Mio. p.a. erreicht werden.

### VORGEHEN PHASE 2

Die erfolgreiche Ausschöpfung des Potentials erfordert ein dezidiertes Vorgehen bei der Entscheidungsfindung und der Auftragserteilung für die Phase 2. Zudem müssen für eine erfolgreiche weitere Projektarbeit einige im folgenden erläuterte Voraussetzungen erfüllt sein.

Zunächst sind die vorgeschlagenen Programme als Gesamtpaket zu verstehen, in welchem alle identifizierten Stossrichtungen weiterverfolgt werden sollen. Die Elimination oder Zurückstellung von Teilen des Projektes, bevor die spezifischen Lösungsvorschläge vorliegen, würde bedeuten, dass Verbesserungsmöglichkeiten aufgrund unvollständiger Informationen abgeschrieben werden. Auch soll die Einheit des Gesamtprojektes gewahrt werden, um verwaltungsinterne Verhandlungen über den Gegenstand der Phase 2 zu vermeiden. Der Projektbegleitende Ausschuss bzw. der Bundesrat wird über die Umsetzung der Lösungen, welche die Arbeitsgruppen gemäss "Vorgehen Phase 2" (inkl. Zeitplan) erarbeitet haben, entscheiden.

Dann ist die uneingeschränkte Unterstützung der Projektarbeit durch den Bundesrat und die Führungsorgane der Verwaltung wichtig für den Projekterfolg. Während der Phase 2 muss die Verwaltung rund 100 Mannjahre für die Arbeitsgruppen der Programme freisetzen. Die Qualifikation dieser Mitarbeiter wird sowohl die Qualität der Resultate als auch die Akzeptanz der neuen Lösungen wesentlich bestimmen. In Frage kommen überdurchschnittlich qualifizierte Mitarbeiter mit Erfahrung möglichst aus mehr als einem Bereich sowie mit guten kommunikativen Fähigkeiten und rascher Auffassungsgabe.

Schliesslich soll das Projekt auch weiterhin unter einheitlicher Führung bearbeitet werden. Eine Aufteilung der Projektarbeit, beispielsweise durch Delegation von Programmen an Departemente oder Ämter, enthält das Risiko des Versandens der in der Zwischenzeit breit abgestützten Anstrengung. Wir schlagen deshalb die gleiche Projektorganisation vor, wie sie für Phase 1 angewendet wurde.

Sind diese drei Voraussetzungen nicht gegeben, so besteht ein erhebliches Risiko, dass die Bundesverwaltung das vorhandene Verbesserungspotential nicht umfassend ausschöpfen kann. Dabei muss gewichtet werden, dass ein Projekt wie EFFI-QM-BV aus verschiedenen Gründen in dieser Form nicht wiederholbar ist.

Der erhebliche Umfang des Projektes in der Phase 2 und die Notwendigkeit, seitens der Verwaltung rund 100 Mannjahre für die Mitarbeit in den Arbeitsgruppen einzusetzen, erfordert aus heutiger Sicht für die Durchführung einen Zeitraum von 2 1/2 Jahren. Die vorgesehene gestaffelte Lancierung der 10 Programme verhindert einerseits die übermässige Beanspruchung einiger an mehreren Programmen beteiligter Stellen. Andererseits legen auch die bestehenden Abhängigkeiten zwischen den Programmen ein sequentielles Vorgehen nahe.

## GRUNDSÄTZLICHE UEBERLEGUNGEN

### Prioritäten für den Mitteleinsatz

Regierung und Verwaltung müssen ihre Aufgaben mit beschränkten Mitteln erfüllen. Die Beschränkung erfolgt insbesondere durch die Stellenplafonierung und das Bestreben, die Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben ausgeglichen und im Gleichschritt mit der Entwicklung der Volkswirtschaft zu halten. Das laufende Aufkommen neuer politisch wie objektiv dringlicher Aufgaben erfordert daher eine permanente Ueberprüfung und Umverteilung der verfügbaren Mittel.

Die knappen Mittel werden dabei am wirksamsten dort eingesetzt, wo für die Öffentlichkeit relevante Probleme analysiert und politische Stossrichtungen formuliert werden müssen. Diese Aufgaben sind oft nicht delegierbar und die Verwaltung muss dabei die Führungsrolle wahrnehmen. Die dazu notwendigen Mittel können freigesetzt werden, indem der Vollzug bestehender Aufgaben überprüft wird auf den erforderlichen Umfang, auf die Effizienz sowie auf die Notwendigkeit der Eigenherbringung der Aufgabe.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Verwendung der verfügbaren Stellen zu, die durch die Plafonierung wesentlich stärker beschränkt sind als die finanziellen Mittel. Dabei ist davon auszugehen, dass insbesondere für ausführende Tätigkeiten die vollen Kosten pro Stelle in der Verwaltung höher sind als im privaten Sektor. In verschiedenen Fällen sind bereits die Lohnkosten, häufig auch die Sozialleistungen höher als im privatwirtschaftlichen Bereich. Hier wirkt sich die Absenz einer Arbeitgeberrolle in der Bundesverwaltung tendenziell kostentreibend aus. Meistens sind zudem die Gemeinkosten in der Verwaltung wegen der grossen und komplexen Organisation höher. Gleichzeitig ist die Effizienz aufgrund weniger weit entwickelter Managementsysteme und fehlendem Konkurrenzdruck gerade in diesen ausführenden Tätigkeiten in der Verwaltung oft tiefer als im Privatsektor. Daraus ergibt sich die Stossrichtung, den Vollzug von Aufgaben einerseits laufend auf Umfang und Effizienz zu prüfen und andererseits so weit als möglich aus der Verwaltung in den privaten Sektor auszulagern. Leitidee dabei muss sein, dass die Bundesverwaltung nicht alle Aufgaben übernimmt, die sie durchführen kann, sondern strikte nur jene, die sie durchführen muss. Die dadurch freigesetzten Mittel können dann für die Problemerkennung, für die Formulierung von politischen Programmen und für die entsprechende

Rechtsetzung eingesetzt werden. Wird in diesen Phasen ein genügender und qualitativ hochstehender Einsatz von personellen Ressourcen geleistet, so gestalten sich anschliessend auch Vollzug und Kontrolle wesentlich einfacher. Ein derart gesteuerter Mitteleinsatz erfordert und rechtfertigt dann auch ein durchschnittlich höheres Qualifikationsniveau der Mitarbeiter der Verwaltung sowie eine entsprechende Entlohnung.

#### Weiteres Verbesserungspotential

Zwei Bereiche weisen weiteres Verbesserungspotential in erheblichem Umfang auf. Weder der Auftrag noch der Zeitrahmen von EFFI-QM-BV erlauben eine Bearbeitung dieser Bereiche. Die Ansatzpunkte werden im folgenden kurz zusammengefasst.

Die Umverteilungen entsprechen mit SFr. 15 Mia. rund zwei Dritteln der Bundesausgaben. Die Diskussion dieses grösseren Teiles des Haushaltes war im Projekt EFFI-QM-BV nicht vorgesehen. Die Bedeutung dieser Aufwendungen rechtfertigt eine erhebliche Anstrengung, um mit dem Parlament eine grössere Flurbereinigung durchzuführen. Dabei muss zunächst die Transparenz über die ausbezahlten Beträge nach Aufgabe und Empfänger verbessert werden. Anschliessend sind Subventionen für nicht mehr prioritäre Aufgaben und Anliegen oder mit widersprüchlicher Wirkung zu eliminieren.

Zusätzlich besteht weiterhin Verbesserungspotential durch amtsinterne Massnahmen. Dies betrifft sowohl verbesserungsfähige Strukturen, Systeme und Abläufe als auch den Prozess, nicht mehr prioritäre Aufgaben abzubauen oder im Umfang zu reduzieren. Das Programm "Verwaltungskontrolle" enthält einen Vorschlag, wie mit einer rollenden Aufgabenüberprüfung über den Zeitraum von 4-7 Jahren (also über den Zeithorizont des Projektes hinaus) die Bearbeitung eines Teiles des amtsinternen Verbesserungspotentials erfolgen kann. Zugleich kann weiterhin bestehendes amtsübergreifendes Verbesserungspotential (z.B. Kontrolle der Wirkung der Verwaltungstätigkeit und Vergleich mit der ursprünglichen politischen Absicht) durch die Verwaltungskontrolle erarbeitet werden.

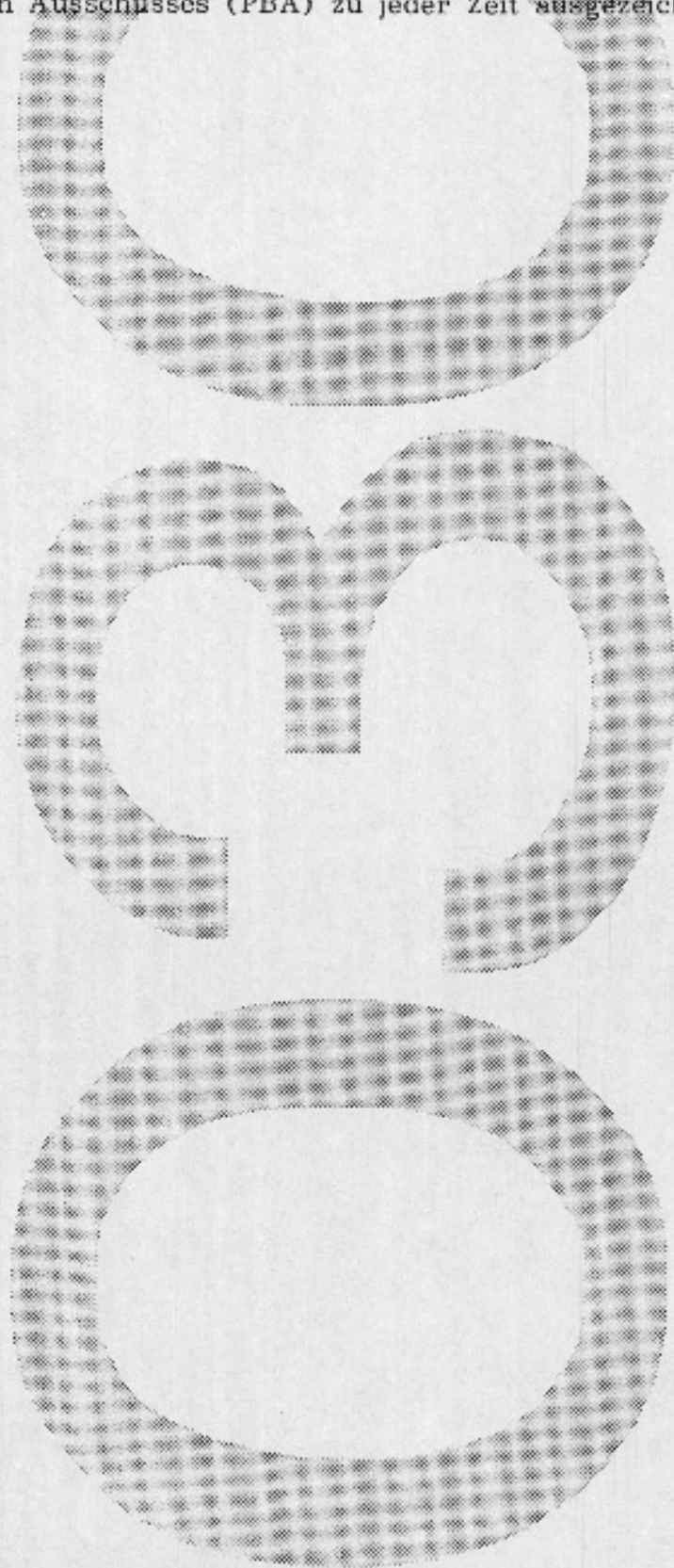
#### GLIEDERUNG DES BERICHTES

Im Anschluss an dieses Kapitel folgt die Beschreibung des Auftrages, des Auftragsverständnisses und des Vorgehens. Im Kapitel 3 "Uebersicht Verbesserungspotential" sind die quantitativen Resultate des Projektes dargestellt und kommentiert. Daran anschliessend werden die 10 Programme im einzelnen erläutert. Die vorgeschlagenen Sofortmassnahmen sind in Kapitel 5 beschrieben. Im sechsten Kapitel wird ein Vorschlag für das weitere Vorgehen dargelegt und schliesslich folgen im letzten Kapitel "Weitere Empfehlungen".

Der separate Anhang zum Bericht enthält die Beschreibung aller 40 Teilprogramme. Die Griffnummern entsprechen dabei den Programmnummern. In Griff 11 des Anhangs findet sich schliesslich auch eine quantitative Uebersicht über die aus EFFI hervorgegangenen Vorschläge, die eine wichtige Grundlage für EFFI-QM-BV bildeten.

\* \* \*

Wir halten an dieser Stelle dankend fest, dass die Zusammenarbeit mit den Verwaltungsstellen einwandfrei und dem Projekt förderlich verlief. Viele der in diesem Bericht aufgeführten Ideen ergaben sich in Gesprächen mit Bundesbeamten und wären ohne Offenheit und Identifikation mit den Zielen von EFFI-QM-BV nicht entstanden. Insbesondere war die kooperative und laufende Unterstützung der Mitglieder und der Delegierten des Projektbegleitenden Ausschusses (PBA) zu jeder Zeit ausgezeichnet.



### AUFTRAG EFFI-QM-BV

Der Auftrag des Projektes "EFFI-Querschnittsmassnahmen in der Bundesverwaltung" (EFFI-QM-BV) besteht darin, Rationalisierungsreserven in den Querschnittsbereichen der Bundesverwaltung zu ermitteln und zu realisieren. Dabei sollen die Grundstruktur und die Hauptaufgaben nicht in Frage gestellt werden. Im Projekt werden vorwiegend Feststellungen bearbeitet, welche mehrere Departemente bzw. die ganze Bundesverwaltung betreffen. Das Projekt erfolgt als Ergänzung zu EFFI, welches primär die Erarbeitung von Massnahmen innerhalb der einzelnen Aemter umfasste.

### AUFTRAGSVERSTÄNDNIS

Der Auftrag verlangt die Ermittlung von Rationalisierungsreserven in den Querschnittsbereichen. Als Querschnittsbereiche werden sowohl Aufgaben verstanden, zu deren Bearbeitung mehrere Aemter oder Departemente beitragen (illustrierende Beispiele: Bauprojekte, wirtschaftliche Förderung der Berggebiete), als auch Aufgaben, die sich für alle Aemter gleichermaßen stellen (zum Beispiel Verrechnung von Dienstleistungen, Bewilligung und Abrechnung von Dienstreisen).

Rationalisierungsreserven werden mit Einsparungsmöglichkeiten gleichgesetzt. Einsparungen sind erzielbar durch rationellere Leistungserbringung, Elimination von Doppelspurigkeiten, Reduktion des Leistungsumfanges oder effizientere organisatorische Zuordnung.

Grundstruktur und Hauptaufgaben werden gemäss Auftrag nicht in Frage gestellt. Die Departementgliederung mit den entsprechenden Hauptaufgaben bleibt bestehen. Hingegen wird die Neuordnung von Aufgaben als auftragskonform betrachtet, auch wenn dadurch in Einzelfällen ein Amt aufgehoben wird. Die bestehende grundsätzliche Rechtsordnung wird respektiert, doch können gemäss Auftrag Vorschläge eingebracht werden, die gesetzliche Änderungen bedingen.

### GRUNDLAGEN

Aus dem Projekt EFFI sind beinahe 600 Ideen und Vorschläge hervorgegangen, welche mehrere Aemter betreffen und nicht im Rahmen von EFFI realisiert werden. Sie wurden alle im Rahmen des Projektes EFFI-QM-BV systematisch sowohl erfaßt als auch gesichtet und bilden eine wichtige Grundlage des Projektes.

Zu Beginn des Projektes wurden eingehende Gespräche mit den Generalsekretären und einigen Direktoren von Aemtern mit stark übergreifenden Aufgaben geführt. Dabei sind wesentliche Grundlagen für die Projektarbeit geschaffen worden, indem die Ansatzpunkte aus der Sicht dieser Gesprächspartner erfaßt und diskutiert wurden.

## VORGEHEN

Das Gesamtprojekt EFFI-QM-BV ist in zwei Phasen gegliedert. Dabei diente die Phase 1 (Oktober 1986 bis April 1987) der Potentialanalyse, während die Phase 2 der anschließenden Massnahmenerarbeitung dient. Die Phase 2 beansprucht aus heutiger Sicht rund 2 1/2 Jahre.

Für die Phase 1 ergaben sich aus den erarbeiteten Grundlagen eine Vielzahl von Ansatzpunkten, welche in Gesprächen mit den Amtsdirektoren und weiteren Mitarbeitern der Aemter diskutiert wurden. Im Verlauf dieser Arbeiten sind Ansatzpunkte ohne sichtbares Verbesserungspotential verworfen und ebenso laufend neue Ansatzpunkte erkannt und verfolgt worden.

Parallel zu diesen Arbeiten wurden die Erfahrungen einiger ausländischer Verwaltungen berücksichtigt. Zu diesem Zweck sind Gespräche mit Spitzenfunktionären der niederländischen, der englischen und der schwedischen Verwaltung geführt worden.

Gespräche mit den Bundesräten, regelmässige Kontakte mit den Mitgliedern des PBA und die intensive Zusammenarbeit mit der Delegierten des PBA dienten während der ganzen Phase 1 der Besprechung von Hypothesen und der Verbesserung des gemeinsamen Verständnisses der Prioritäten.

Der schriftliche und mündliche Zwischenbericht an den Projektbegleitenden Ausschuss (PBA) diente der Kommunikation und der Diskussion von Grundfakten sowie der Festlegung von Ansatzpunkten. Die anschließenden Gespräche mit einzelnen Mitgliedern des PBA vertieften diese Ansatzpunkte aus departementsinterner Sicht.

Dadurch wurden jeweils die Prioritäten für die Projektarbeit überprüft und wo erforderlich angepasst. Die Phase 1 wird mit dem hier vorliegenden Bericht abgeschlossen.

### UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

Das Projekt EEFI-QM-BV hat einen Untersuchungsgegenstand von knapp 29'000 Stellen, ca. SFr. 2,4 Mia. Kosten p.a. und rund SFr. 3,7 Mia. Lagerbestände bearbeitet (Abb. 3-4). Das Stellentotal ergibt sich als Gesamttotal der Bundesverwaltung (34'000) minus den Schulratsbereich (5'000). Das relevante Kostentotal ergibt sich aus den Gesamtausgaben des Bundes von SFr. 23,6 Mia. (1986, Voranschlag) reduziert um die Uebertragungen an Dritte (SFr. 15,3 Mia.), sowie Ausgaben für Besoldungen, militärische Investitionen und Passivzinsen. Der untersuchte Lagerbestand besteht vor allem aus Friedens- und Neutralitätslagern.

Die Uebertragungen wurden ausgeklammert, weil deren Höhe primär das Resultat politischer Entscheidungen ist, welche in einem Programm zur Steigerung der Effizienz der Bundesverwaltung nicht in Frage gestellt werden sollte, jedenfalls nicht prioritär. Die Ausklammerung bedeutet allerdings nicht, dass hier nicht auch Verbesserungen möglich sind. Wir empfehlen im Gegenteil, auch diesen Komplex einer näheren Ueberprüfung zu unterziehen, wobei die von uns postulierte neu zu schaffende Instanz "Verwaltungskontrolle" solche Aufgaben übernehmen kann. Es liegt auf der Hand und lässt sich durch Beispiele belegen, dass auch die Subventionen Alterungsprozessen unterliegen (ähnlich wie die Aufgaben der Bundesverwaltung). In beiden Fällen kann eine nicht unbedeutliche Anzahl von Leistungen identifiziert werden, welche heute nicht mehr prioritär oder sogar widersprüchlich mit wichtigen politischen Zielsetzungen sind. Hingegen wurde der Mechanismus der Zuweisung von Subventionen in den Untersuchungsumfang einbezogen. Dieser Mechanismus kann mehr oder weniger effizient konzipiert sein und wird damit erhebliche Auswirkungen auf den Aufwand der Verwaltung zur Zuweisung und Kontrolle von Subventionen haben.

### GESAMTVERBESSERUNGSPOTENTIAL

In der Phase 1 (Potentialanalyse) wurde ein Verbesserungspotential von über 2'000 identifizierten Stellen erarbeitet. Zusätzlich werden ungefähr 300-400 Stellen frei durch Verlagerung von Aufgaben nach aussen und weitere 200 Mannjahre in Stunden (verteilt auf viele Stellen) eingespart. Es ergibt sich somit gemessen am Untersuchungsgegenstand eine Verbesserung von 9-10%. Zusammenfassend kann als konservative Schätzung unter Einbezug von noch unbekanntem Erschwernissen festgehalten werden, dass über 2'000 Stellen zur Neuverwendung freigesetzt werden können. Im Verlauf der nächsten 6-7 Jahre gehen zudem aus der vorgeschlagenen "Rollenden Aufgabenüberprüfung" gesamthaft weitere 2'500 freigesetzte Stellen (8-9%) in das Stellenkontingent des Bundesrates bzw. in die Stellenbewirtschaftung der Departemente über.

Ueberdies wurden insgesamt ca. SFr. 400 Mio. (saldiert um allfällige Mehraufwendungen) an möglichen jährlichen Ergebnisverbesserungen identifiziert. Davon sind SFr. 350 Mio. mögliche Kosteneinsparungen und SFr. 50 Mio. Mehreinnahmen. Dies vergleicht sich mit einem Gesamttotal der untersuchten Kosten von ca. SFr. 2,4 Mia. Eine Gesamtübersicht findet sich in den Abb. 3-4 und 3-5.

Diesem beträchtlichen Verbesserungspotential stehen Einmalaufwendungen gegenüber, die wir verwaltungsintern auf ca. 100 Mannjahre Projektarbeit schätzen. Zusätzlich wird die Rollende Aufgabenüberprüfung jährlich weitere 16 Mannjahre beanspruchen. Schliesslich wird ein Abbau der Friedens- und Neutralitätslager eine Bestandesreduktion von ca. SFr. 725 Mio ergeben, was die Bilanzrelationen des Bundes verbessert.

Das Gesamtverbesserungspotential ist zwar beträchtlich. Doch ist es durchaus vergleichbar mit Resultaten, die in gutgeführten Unternehmen der Privatwirtschaft erzielt werden, wenn mit einem ähnlich breit angelegten Projekt umfangreiche und komplexe Organisationen untersucht werden. Die dem Verbesserungspotential zugrunde liegenden Ideen und Ansatzpunkte sind das Resultat einer gemeinsamen Anstrengung von Bundesverwaltung und Projektleitung im Rahmen des Projektes EFFI-QM-BV. In keiner Weise kann das Ausmass der möglichen Verbesserungen als Indiz ungenügender Führung oder mangelnder Qualität der Arbeit aller Stufen gewertet werden, sehr wohl aber als Resultat einer ergiebigen Zusammenarbeit während der ersten Projektphase.

#### Verbesserungspotential der 10 Programme

Von den 10 Programmen tragen einige überdurchschnittlich zum Verbesserungspotential bei. So ergeben die Programme "Führungsinstrumente", "Logistik", "Investitions- und Projektmanagement" zusammen etwa die Hälfte des Potentials an Mannjahren. Wird die Kostenwirksamkeit berücksichtigt, so stehen zusätzlich die Programme "Subventionswesen" und "Landwirtschaft" im Vordergrund. Die Übersicht über das Potential der einzelnen Programme findet sich in Abb. 3-6. Als Detaillierung hiezu sind die analogen Informationen über alle Teilprogramme festgehalten (Abb. 3-7 und Abb. 3-8).

#### Verbesserungspotential der Sofortmassnahmen

Die Sofortmassnahmen betreffen die Bereiche Preisbildung für Drucksachen und Patente, Personalcomputer für Übersetzungsdienste, Leihwagen und Chauffeurdienste, Privatisierung der Eidgenössischen Münzstätte, des Grenzsanitätsdienstes, der Strahlenschutz-Betriebskontrollen, der Gärtnereileistungen sowie des Reinigungsdienstes.

Gemäss Abb. 3-6 weisen die Sofortmassnahmen ein Verbesserungspotential von ca. 130 Mannjahren und jährlich mehr als SFr. 19 Mio. Ergebnisverbesserung auf. Die Realisierung dieser Potentiale ist von der Sache her unmittelbar möglich. Dies gilt uneingeschränkt für die möglichen Mehreinnahmen von ca. SFr. 13 Mio., welche zu einem grossen Teil zu niedrige (d.h. nicht kostendeckende) Preise der EDMZ betreffen. Hier würden wir erwarten, dass sowohl EDMZ wie auch das Bundesamt für geistiges Eigentum rasch die entsprechenden Korrekturen der Preise bzw. der Gebühren vornehmen.

Die Freisetzung von Stellen hingegen ist nur im Ausmass der Versetzbarkeit der heutigen Stelleninhaber bzw. der natürlichen Fluktuation möglich. In dieser Hinsicht bedeutet eine Sofortmassnahme, dass in den betroffenen Bereichen unmittelbar ein Einstellungsstopp verfügt wird und dass die zuständigen Stellen (Departement, Eidgenössisches Personalamt) sich aktiv um eine zumutbare Alternative für die derzeitigen Stelleninhaber bemühen.



Insgesamt kann deshalb gefolgert werden, dass die Sofortmassnahmen unmittelbar wirksame Ergebnisverbesserungen von jährlich ca. SFr. 20 Mio. ergeben (Mehreinnahmen plus sofort realisierbare Frankeneinsparungen plus sofort realisierbarer Anteil an Personaleinsparungen).

#### SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das beschriebene Verbesserungspotential ist attraktiv und wird dem Bundesrat in Zukunft einen grossen Spielraum in der raschen Bewältigung von neuen und prioritären Problemen verschaffen. Gleichzeitig möchten wir festhalten, dass mit der Realisierung der 10 hier postulierten Programme das Verbesserungspotential innerhalb der Ämter noch nicht ausgeschöpft ist. Auftragsgemäss hat sich EFFI-QM-BV auf die übergreifenden Fragestellungen konzentriert. Punktuell haben sich dabei ausreichende Indizien ergeben, dass ausserdem nach wie vor weitere Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Im einzelnen wurden diese Hinweise nicht verfolgt, hierfür lag weder ein Auftrag vor, noch hätte die verfügbare Zeit gereicht. Doch soll diese Beobachtung der Bundesverwaltung zur Anregung mitgegeben werden.

Zudem besteht ein beträchtliches Potential in einer Ueberprüfung der heute etablierten Subventionen. Hier gilt es, nicht mehr Prioritäres und Widersprüchliches zu redimensionieren oder ausmerzen. Dies erfordert vorerst Transparenz über die vorhandenen Umverteilungen (hierzu kann das Teilprogramm "Rechnungsdarstellung" einen Beitrag leisten). Dann allerdings ist mit dem Parlament eine grössere Flurbereinigung durchzuführen. Der Gegenstand (mehr als SFr. 15 Mia. Umverteilungen) ist gross genug, um einen erheblichen Effort zu rechtfertigen.

UNTERSUCHUNGSUMFANG UND EINSPARUNGSPOTENTIAL DES PROJEKTES  
EFFI-QM-BV

1. STELLEN

- Untersucht		
. Anzahl Etat-Stellen der Bundesverwaltung	33'989	
. Schulrat	- 5'016	
<hr/>		
<b>Total untersuchte Stellen</b>	<b>28'973</b>	
- Identifiziertes Verbesserungspotential aufgrund der heutigen Aufgaben		
. Stellen	2'493	?
. Stunden ('000)	393	
<hr/>		
<b>Mannjahre</b>	<b>ca. 2'700</b>	<b>(9,3%)</b>
- Zu erwartende zusätzliche Verbesserungen, die im Rahmen der Aufgabenüberprüfung im Lauf der nächsten 6-7 Jahre erarbeitet werden		
. Stellen	ca. 2'500	(8,6%)

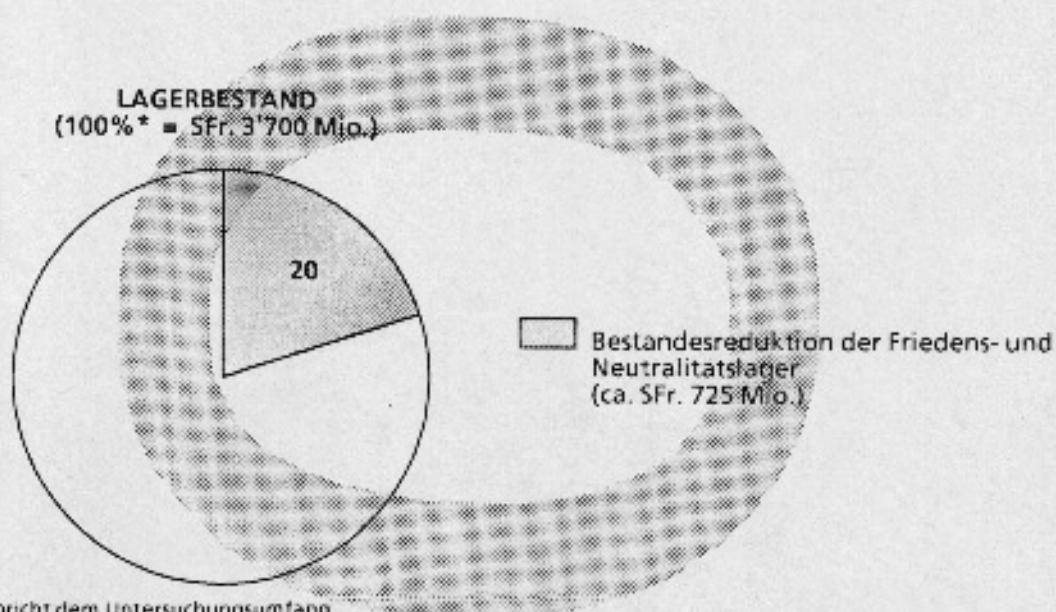
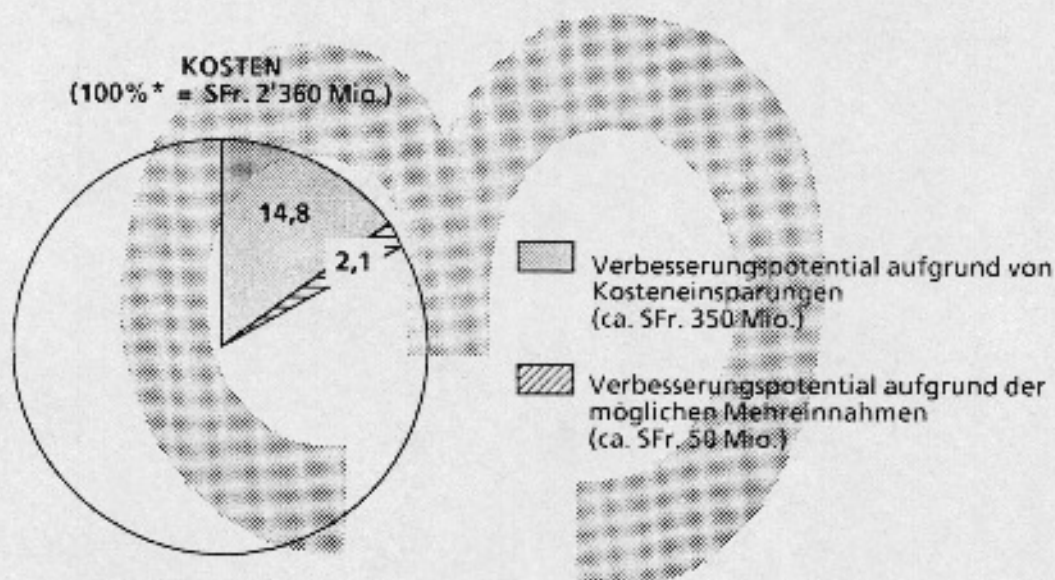
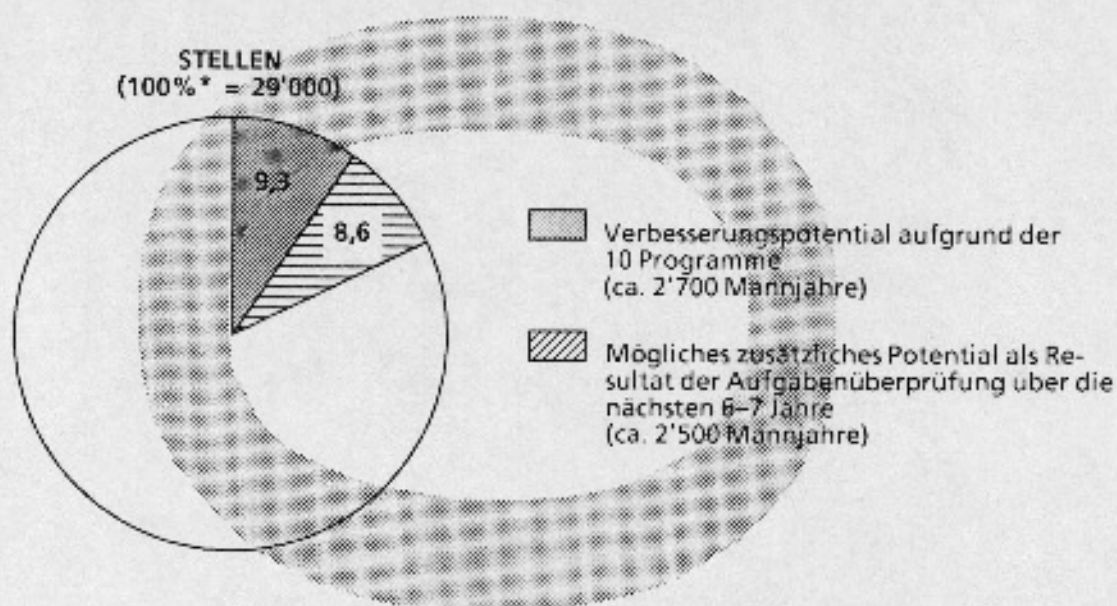
2. KOSTEN

- Untersucht		
. Ausgaben der Bundesverwaltung	23,61 Mia.	
. Übertragungen an Dritte	- 15,30 Mia.	
. Besoldung	- 2,65 Mia.	
. Militärische Investitionen	- 2,23 Mia.	
. Passivzinsen	- 1,07 Mia.	
<hr/>		
<b>Total untersuchte Kosten</b>	<b>2,36 Mia.</b>	
- Verbesserungspotential		
. Einsparungen	346 Mio.	?
. Mehreinnahmen	47 Mio.	
<hr/>		
<b>Gesamtverbesserungspotential</b>	<b>ca. 400 Mio.</b>	<b>(16,9%)</b>

3. LAGERBESTÄNDE

- Untersucht		
. Friedenslager	2,4 Mia.	
. Neutralitätslager	1,3 Mia.	
<hr/>		
<b>Total untersuchter Bestand</b>	<b>3,7 Mia.</b>	
- Verbesserungspotential		
. Reduktion der Friedens- und Neutralitätslager	ca. 725 Mio.	(20%)

## UNTERSUCHUNGSUMFANG UND VERBESSERUNGSPOTENTIAL



\* 100% entspricht dem Untersuchungsumfang  
Quelle: McKinsey Analysen

# ZUSAMMENSTELLUNG DES VERBESSERUNGSPOTENTIALS

Prog.-Nr. P Teilprogramm	Stellen		Stunden		Sfr. '000		Total Mannjahre		Total Sfr.'000		Einmaliger Aufwand		Mehrein-Dauer nahmen p.a.		
	von	bis	von	bis	von	bis	von	bis	von	bis	Mannt. Sfr.'000		(Mt.)	Sfr. '000	
<b>Gesamtsumme</b>															
1 Struktur	113	359	0	0	1,000	1,000	113	359	1,000	1,000	153	50		6,000	
2 Bauwesen	130	130	0	0	0	0	130	130	0	0	32	500		0	
3 Führungsinstrumente	417	422	45,000	45,000	3,700	5,700	442	447	3,700	5,700	249	2,500		0	
4 Landwirtschaft	207	288	0	0	21,000	22,000	207	288	21,000	22,000	73	0		0	
5 Logistik	400	600	0	0	125,000	150,000	400	600	125,000	150,000	250	0		0	
6 Infrastrukturaufgaben	79	100	0	0	1,250	1,250	79	100	1,250	1,250	56	1,200		75	
7 Investitions- und Projektmanagement	210	270	280,000	395,000	30,000	35,000	366	489	30,000	35,000	53	30		0	
8 Preisbildung und Privatisierung	160	185	0	0	0	0	160	185	0	0	50	0		28,000	
9 Subventionswesen	100	100	0	0	120,000	150,000	100	100	120,000	150,000	20	0		0	
10 Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen	200	200	0	0	0	0	200	200	0	0	15	100		0	
11 Sofortmassnahmen	125	142	6,000	6,000	11,950	12,150	128	145	11,950	12,150	45	2,650		13,000	
12 Weitere Empfehlungen	23	26	5,000	5,000	550	550	8	8	150	150	0	0		0	
<b>TOTAL PROGRAMME</b>	<b>2,016</b>	<b>2,654</b>	<b>325,000</b>	<b>440,000</b>	<b>301,950</b>	<b>364,950</b>	<b>2,197</b>	<b>2,800</b>	<b>301,950</b>	<b>364,950</b>	<b>952</b>	<b>4,300</b>		<b>34,075</b>	
<b>TOTAL SOFORTMASSNAHMEN</b>	<b>125</b>	<b>142</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>11,950</b>	<b>12,150</b>	<b>128</b>	<b>145</b>	<b>11,950</b>	<b>12,150</b>	<b>45</b>	<b>2,650</b>		<b>13,000</b>	
<b>TOTAL WEITERE EMPFEHLUNGEN</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>5,000</b>	<b>5,000</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2,164</b>	<b>2,822</b>	<b>336,000</b>	<b>451,000</b>	<b>314,450</b>	<b>377,650</b>	<b>2,333</b>	<b>3,052</b>	<b>314,050</b>	<b>377,250</b>	<b>997</b>	<b>7,030</b>		<b>47,075</b>	
<b>TOTAL in Durchschnitt</b>		<b>2,493</b>		<b>393,500</b>		<b>346,050</b>		<b>2,692</b>		<b>345,650</b>	<b>997</b>	<b>7,030</b>		<b>47,075</b>	

ZUSAMMENSTELLUNG DES VERBESSERUNGSPOTENTIALS

Prog.-Nr. P Teilprogramm	Stellen		Stunden		Sfr. '000		Total Mannjahre		Total Sfr.'000		Einmaliger Aufwand		Dauer (Mt.)	Mehrein- nahmen p.a. Sfr. '000
	von	bis	von	bis	von	bis	von	bis	von	bis	Mannt.	Sfr.'000		
1 S Eigenössische Versicherungscommission	7	15					7	15	0	0	15	50	9	
1 S Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz	25	25					25	25	0	0	12		7	
1 S Eidg. Militärpferdeanstalt und Gestüt Avenches	20	30					20	30	0	0	15		6	
1 S Militärversicherung	15	242					15	242	0	0	30		8	6000
1 S Betriebliches Inspektionswesen	20	20					20	20	0	0	12		8	
1 S Amt für Informatik	20	20					20	20	0	0	24		9	
1 S Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung	5	5					5	5	0	0	20		9	
1 S Digitalisierung raumbezogener Daten					1,000	1,000	0	0	1,000	1,000	20		7	
1 S Internationale Angelegenheiten	1	2					1	2	0	0	4		3	
2 B Bauwesen	130	130					130	130	0	0	32	500	8	
3 F Verwaltungskontrolle							0	0	0	0	4		6	
3 F Rollende Aufgabenüberprüfung *	400	400			3,000	5,000	400	400	3,000	5,000	192	2,500	12	
3 F Finanzplanung			5000	5000			3	3	0	0	9		6	
3 F Rechnungsdarstellung							0	0	0	0	9		6	
3 F Personalwesen	2	2	5,000	5,000			5	5	0	0	25		7	
3 F Dienstreisen	15	20	35,000	35,000	700	700	34	39	700	700	10		5	
4 L Eigenössische Getreideverwaltung	38	44			13,000	13,000	38	44	13,000	13,000	10		5	
4 L Eigenössische Alkoholverwaltung	65	135			3,000	4,000	65	135	3,000	4,000	12		6	
4 L Steuerungsinstrumente der Bodenbauwirtschaft	3	3					3	3	0	0	12		4	
4 L Direktsubventionen	5	10					5	10	0	0	9		6	
4 L Forschungsanstalten	96	96					96	96	0	0	20		6	
4 L Halbstaatliche Organisationen					5,000	5,000	0	0	5,000	5,000	10		5	
5 L Logistik	400	600			125,000	150,000	400	600	125,000	150,000	250		24	
6 I Übersetzungsdienste	25	35			1,000	1,000	25	35	1,000	1,000	8	1,000	6	
6 I Presse- und Telexauswertung	3	4			50	50	3	4	50	50	4	200	4	
6 I Bibliothekswesen	15	25			200	200	15	25	200	200	20		6	
6 I Statistiken	10	10					10	10	0	0	20		5	75
6 I Hausmeisterdienst	26	26					26	26	0	0	4		4	
7 I Investitionsmanagement	150	200	180,000	270,000	30,000	35,000	250	350	30,000	35,000	24		8	
7 I Projektmanagement	60	70	100,000	125,000			116	139	0	0	24		9	
7 I Zivile Bauinvestitionsplanung							0	0	0	0	5	30	5	

ZUSAMMENSTELLUNG DES VERBESSERUNGSPOTENTIALS

Prog.-Nr. P Teilprogramm	Stellen		Stunden		Sfr. '000		Total Kam.jahre		Total Sfr.'000		Einmaliger Aufwand		Dauer	Mehrein- nahmen p.a.
	von	bis	von	bis	von	bis	von	bis	von	bis	Kamm. Sfr.'000	Sfr.'000	(Mt.)	Sfr. '000
8 P Personalvollkosten							0	0	0	0	3		3	
8 P Preisbildung							0	0	0	0	6		6	14000
8 P Integration Messnetze Umweltsichten	12	12					12	12	0	0	12		9	
8 P Teilprivatisierung Schweiz. Meteorologische Anstalt	100	100					100	100	0	0	9		6	10000
8 P Teilprivatisierung Landeshydrologie	15	15					15	15	0	0	6		6	4000
8 P Privatisierung Kontrolle Leichtluftfahrzeuge	8	8					8	8	0	0	8		4	
8 P Entscheidungsgrundlagen Privatisierung	25	50					25	50	0	0	12		9	
9 S Subventionswesen	100	100			120,000	150,000	100	100	120,000	150,000	20		9	
10 P Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen	200	200					200	200	0	0	15	100	5	
11 S Pilotprojekt Rollende Aufgabenüberprüfung	40	40			400	600	40	40	400	600	18	400		
11 S Preisbildung für Drucksachen und Patente							0	0	0	0	2			13000
11 S Personalcomputer für Uebersetzungsdienste	20	25					20	25	0	0	6	1,250		
11 S Leihwagen und Chauffeurdienste	20	25	6,000	6,000	250	250	23	28	250	250	4			
11 S Privatisierung Eidgenössische Münzstätte	18	18			5,200	5,200	18	18	5,200	5,200	4	1,000		
11 S Privatisierung Grenzsanitätsdienst	10	15			900	900	10	15	900	900	3			
11 S Privatisierung der Stahlschutz-Betriebskontrollen	2	3			200	200	2	3	200	200	3			
11 S Gärtnerei in Bern	15	16					15	16	0	0	4			
11 S Gebäudereinigung					5,000	5,000	0	0	5,000	5,000	3			
12 W Dienstleistungen an das Parlament			5,000	5,000			3	3	0	0				
12 W Ausserparlamentarische Kommissionen					150	150	0	0	150	150				
12 W Zusammenlegung der Pensionskassen des Bundes	5	5					5	5	0	0				
12 W Dezentralisierung der Verwaltung														
12 W Treibstoffrückerstattung	2	2			400	400								
12 W Verdichtung Büroraum														
12 W Sozialversicherungen	16	19												

\* Diese Einsparung wiederholt sich jährlich

#### 4 - BESCHREIBUNG DER PROGRAMME

Aufgrund der identifizierten Ansatzpunkte wurden Teilprogramme zur detaillierten Massnahmenerarbeitung formuliert, welche zu insgesamt 10 Programmen zusammengefasst sind. Die Programme umfassen jeweils Teilprogramme, die sachlich zusammenhängen oder mit gleicher Methode und gleichem Zeitraster bearbeitet werden können.

Im folgenden wird jedes Programm beschrieben. Dabei wird jeweils zunächst die Ausgangslage zusammengefasst, dann werden die Zielsetzung und die Stossrichtungen beschrieben sowie das Vorgehen zur Bearbeitung des Programmes erläutert. Schliesslich erfolgt ein Vorschlag zur Programmorganisation und zum Zeitplan sowie eine Schätzung des Verbesserungspotentials und des Aufwandes. Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Teilprogramme erfolgt im Anhang.

## ÜBERSICHT PROGRAMME UND TEILPROGRAMME

### Programme

### Teilprogramme

1	Struktur	Eidgenössische Versicherungskommission Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz Eidg. Militärpferdeanstalt und Gestüt Avenches Militärversicherung Betriebliches Inspektionswesen Amt für Informatik Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung Digitalisierung raumbbezogener Daten Internationale Angelegenheiten
2	Bauwesen	Bauwesen
3	Führungsinstrumente	Verwaltungskontrolle Rollende Aufgabenüberprüfung Finanzplanung Rechnungsdarstellung Personalwesen Dienstreisen
4	Landwirtschaft	Eidgenössische Getreideverwaltung Eidgenössische Alkoholverwaltung Steuerungsinstrumente der Bodenbewirtschaftung Direktsubventionen Forschungsanstalten Halbstaatliche Organisationen
5	Logistik	Logistik
6	Infrastrukturaufgaben	Übersetzungsdienste Presse- und Telexauswertung Bibliothekswesen Statistiken Hausmeisterdienste
7	Investitions- und Projektmanagement	Investitionsmanagement Projektmanagement Zivile Bauinvestitionsplanung
8	Preisbildung und Privatisierung	Personallvollkosten Preisbildung Integration Messnetze Umweltdaten Teilprivatisierung Schweiz: Meteorologische Anstalt Teilprivatisierung Kontrolle Leichtluftfahrzeuge Entscheidungsgrundlagen Privatisierung
9	Subventionswesen	Subventionswesen
10	Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen	Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen



## STRUKTUR

### AUSGANGSLAGE

Das Programm befasst sich mit ausgewählten Bereichen, in denen heute mehrere Ämter zur Erfüllung von Aufgaben beitragen. Dadurch entstehen Schnittstellen und in mehreren Fällen auch unklare Aufgabenteilungen sowie Doppelspurigkeiten. Für einzelne Aufgaben, die ursprünglich wohlbegründet waren, bestehen auch Fragen zu deren Notwendigkeit oder wenigstens über den heute noch notwendigen Umfang.

### ZIELSETZUNG

Das Ziel des Programmes besteht darin, für mehrere Bereiche sowohl die Aufgaben als auch die Art der Leistungserbringung neu festzulegen. Untersuchungsgegenstand bilden einerseits Aufgaben, die heute einzelnen Ämtern zugeordnet sind, und andererseits solche, zu deren Erfüllung mehrere Ämter oder Stellen beitragen.

Ämter bzw. Stellen, deren Aufgaben und die Art der Erfüllung untersucht werden sollen, sind:

- Bundesamt für Privatversicherungswesen
- Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz
- Eidgenössische Militärpferdeanstalt und Eidgenössisches Gestüt Avenches
- Bundesamt für Militärversicherung.

Aufgaben, die von verschiedenen Ämtern oder Stellen erbracht werden und teilweise oder vollständig überprüft werden sollen, sind:

- Betriebliches Inspektionswesen
- Informatikaufgaben (Amt für Informatik)
- Bodeninformationen (Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung)
- Bearbeitung internationaler Angelegenheiten

Die Stützrichtungen sind für die einzelnen Bereiche in den Teilprogrammen erläutert. Sie umfassen die Koordination von Aufgaben, die neue Zuordnung von Aufgaben zu anderen Ämtern (z.B. um Synergienmöglichkeiten auszuschöpfen) bis hin zur Zusammenfassung der entsprechenden Aufgaben in einem Amt (z.B. im Falle der Informatik) oder der Zusammenlegung von Ämtern.

## VORGEHEN

Trotz unterschiedlichem Inhalt der einzelnen Untersuchungsgegenstände erfolgt die Ueberprüfung bei gleicher Vorgehensweise in vier grundsätzlichen Schritten.

Zunächst werden im ersten Schritt die heute erbrachten Leistungen erfasst. Dabei wird der Inhalt der Leistung, der für Erbringung notwendige Aufwand sowie der Leistungsempfänger festgestellt. Anschliessend werden im zweiten Schritt die Anforderungen festgelegt, welche an das Amt oder den Aufgabenbereich gestellt werden. Die Festlegung der Anforderungen erfolgt einerseits aufgrund des gesetzlichen Auftrags und andererseits aufgrund von Gesprächen im Amt und mit den Nutzern der Leistungen. Neben den zu erbringenden Aufgaben ist auch der personelle und finanzielle Mitteleinsatz festzuhalten.

Im dritten Schritt wird im Sinne der Stossrichtung die alternative Leistungserbringung konkretisiert. Hier geht es beispielsweise um die Neuzuteilung von Aufgaben, Festlegung neuer Schriftstellen oder Zuteilung von Federführungsfunktionen. Schliesslich sind im vierten Schritt die notwendigen Massnahmenpläne zu erarbeiten, um die Realisierung zu planen und durchzuführen. Dabei werden die notwendigen Aktionen inhaltlich und zeitlich festgelegt sowie die Verantwortlichkeiten bestimmt. Zur Bestimmung des zeitlichen Ablaufes werden insbesondere die Schaffung der Voraussetzungen (zum Beispiel Infrastruktur, Systeme) sowie die personellen Randbedingungen berücksichtigt.

## PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

Die Durchführung des Programmes erfordert eine Arbeitsgruppe, welche aus Mitarbeitern der zentralen Dienste der betroffenen Departemente gebildet wird. Zwei Mitarbeiter aus der Verwaltung müssen während der Dauer des Programmes vollzeitlich eingesetzt werden, während für jedes Teilprogramm zusätzliche Mitarbeiter aus den zu untersuchenden Bereichen teilszeitlich beigezogen werden.

Die Durchführung des Programmes obliegt der Projektleitung. Die Bearbeitung des Programmes dauert 9-12 Monate.

## VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt zwischen 113 und 359 Stellen und zusätzlich ca. SFr. 1 Mio. Die grosse Spanne des Einsparungspotentials bei den Stellen rührt daher, dass für die Militärversicherung grundsätzlich verschiedene Lösungen bis hin zu einer vollständigen Verlagerung der Tätigkeiten in den privaten Sektor möglich sind. Im weiteren besteht ein Potential für zusätzliche Einnahmen von ca. SFr. 6 Mio. durch Aufhebung der Steuerbefreiung von Taggeldern und Renten der Militärversicherung. N!

Der von der Verwaltung zu erbringende Aufwand beträgt rund 13 Mannjahre für die Bearbeitung des Programmes, einschliesslich Unterstützung der Implementierung. Für das Teilprogramm "Eidgenössische Versicherungskommission" sind Sachkosten von ca. SFr. 50'000 für Informatik abschätzbar.

BAUWESENAUSGANGSLAGE

Der Bund beschäftigt für seine Investitionen im Bauwesen von SFr. 600 Mio. gegen 500 Beamte, teils in den Baufachorganen Amt für Bundesbauten (AFB), Bundesamt für Genie und Festung (BAGF), Bundesamt für Militärflugplätze (BAMF), teils in den Bauherrschaftsstellen. Diese Zahl ist relativ zu vergleichbaren öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen gross, was auf eine hohe Kontrollintensität im Bauwesen des Bundes hinweist. Fehlende Transparenz über die projektbezogenen Ausgaben und Eigenaufwendungen lässt heute keine Leistungsbeurteilung der Baufachorgane zu. Die schwache Position, die ein Projektleiter innerhalb der Projektorganisation hat und das Fehlen von projektunterstützenden Informationssystemen zeigen Verbesserungspotential in der Projektabwicklung auf.

ZIELSETZUNG

Die Aufgaben der Bauherrschaftsstellen werden auf die Koordinationsfunktion zwischen der Bauherrschaft, dem Baufachorgan und den externen Fachleuten reduziert. Diese Aufgabe verlangt ein Minimum an Mitarbeitern und sicherlich keine Baufachleute in den Bundesämtern, da baufachliche Aufgaben durch die Baufachorgane effizienter abgewickelt werden.

Eine Effizienzsteigerung bei der Projektabwicklung kann mittels verbesserter Information, strafferer Führung und Kontrolle sowie der Übernahme vermehrter Verantwortung durch Schlüsselpersonen erreicht werden. Eine Aufwertung der Position des Projektleiters und die Einführung projektunterstützender Informationssysteme (inklusive Kostentransparenz pro Projekt) dienen der Effizienzverbesserung und ermöglichen auch eine präzisere Abschätzung über das Ausmass einer Reduktion der Kontrolltiefe bei der Bauoberaufsicht.

Die selektive Delegation von Unterhaltskompetenzen an die Benutzer soll die Unterhaltsabteilungen der Baufachorgane in Fällen kleinerer Bau-summen entlasten.

VORGEHEN

Das Vorgehen umfasst in vier Teiluntersuchungen die drei Baufachorgane AFB, BAGF und BAMF und die Bauherrschaftsstellen. Alle Teiluntersuchungen durchlaufen folgende vier Schritte:

Zunächst sind die heute erbrachten Leistungen aller der mit Bauen befassenden Stellen zu erheben. Dabei werden der Inhalt der Leistungen, der Perfektionsgrad der Ausführung und der Aufwand für die Leistungserbringung festgestellt. Im zweiten Schritt sind die erfassten Leistungen mit den gesetzlichen Aufgaben der untersuchten Stelle zu vergleichen und die heutigen Aufgabenstellungen kritisch zu hinterfragen. Als Resultat soll ein neues Leistungsbudget für die Bauorgane erstellt werden. Anschliessend werden im dritten Schritt die organisatorischen Lösungen für die Bauorgane entwickelt und vorgeschlagen. Die Baufachorgane sollen dabei

mit allen notwendigen Voraussetzungen für eine moderne Projektorganisation ausgerüstet werden. Schliesslich müssen im letzten Schritt an Hand von Testprojektabwicklungen Feinkorrekturen vorgenommen und die nötigen Massnahmen zur Implementation ausgearbeitet werden.

#### PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

Für die vier Teiluntersuchungen ist je ein Mitarbeiter zu bestimmen, der teilzeitig in der Arbeitsgruppe mitarbeitet. Zwei vollzeitige Teammitglieder (je aus dem militärischen und dem zivilen Baubereich) sind Bindeglieder zwischen den Teiluntersuchungen. Die Führung der Programmarbeit obliegt der Projektleitung. Die Bearbeitung des Programmes dauert 6-8 Monate.

#### VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt bei 130 Stellen, die sich aus der Aufgabenreduktion der Bauherrschäftsstellen, aus dem Abbau von Spezialisten durch Reduktion der Kontrolltiefe, aus Effizienzsteigerung dank verbesserter Projektorganisation und aus Minderaufwand bei Vorprojekten und Unterhaltsarbeiten zusammensetzen. Der interne Aufwand für das gesamte Programm beträgt 3 Mannjahre. Die vorgesehene projektunterstützenden EDV-Systeme dürften ca. SFr. 500'000 kosten und verteilen sich je zur Hälfte auf Hardware (wahrscheinlich Personalcomputer) und Projektsoftware.

## FUEHRUNGSINSTRUMENTE

### AUSGANGSLAGE

Das heute eingesetzte Führungsinstrumentarium weist Ergänzungsmöglichkeiten auf Stufe Amt, Departement sowie Gesamtbundesverwaltung auf.

Zunächst fehlen wichtige Elemente der Verwaltungskontrolle. Im Vordergrund steht dabei die fehlende systematische Identifikation von nicht mehr prioritären Aufgaben und die Freisetzung der dafür eingesetzten Mittel, um sie auf Stufe Departement oder Gesamtbundesrat prioritären Aufgaben zuführen zu können. Auch werden politische Programme kaum in bezug auf ihre Wirkung untersucht, um die Übereinstimmung mit den ursprünglichen Absichten zu prüfen.

Dann erfolgt heute insbesondere die Budgetierung, aber auch die Planung auf Stufe Amt mehrheitlich ohne genügend differenzierte Vorgaben durch den Bundesrat. Dadurch werden einerseits mehrere Budgetrunden mit jeweils marginalen Änderungen nötig, andererseits nimmt sich die Departementsleitung und der Gesamtbundesrat die Möglichkeit, die Planungs- und Budgetarbeiten von Beginn weg so zu kanalisieren, dass veränderten Prioritäten der Aufgaben Rechnung getragen wird. Legislatur- und Finanzplanung sind heute so gestaltet, dass gegen Ende der Periode zum Teil nur kurzfristige Planungshorizonte beachtet werden.

Die Transparenz in der Rechnungsdarstellung ist heute nicht optimal. So werden beispielsweise die Ausgaben und der Eigenaufwand von Dienstleistungsämtern, wie dem Amt für Bundesbauten (AFB) und dem Bundesamt für Organisation (BFO), in Sachpositionen (Globalkredite, Personalkosten etc.) ausgewiesen. Dadurch fehlt Klarheit darüber, welche Budgetstelle welchen Aufwand verursacht.

Schliesslich werden nicht alle Möglichkeiten wahrgenommen, um durch leistungsorientierte Führung und Einsatz der Mitarbeiter, insbesondere der Kader, Motivation und Leistungsfähigkeit weiter zu verbessern. Die Transparenz über den Zeiteinsatz der Mitarbeiter könnte mit Zeitaufschreibung in kritischen Bereichen erheblich verbessert werden.

Andererseits wird erheblicher Führungs- und Kontrollaufwand in einem Bereich von vergleichsweise geringer Bedeutung erbracht: Für Dienstreisen und die Bereitstellung von Dienststellenfahrzeugen wird erheblicher Bewilligungs- und mehrstufiger Kontrollaufwand betrieben. Hier ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis zumindest fraglich.

### ZIELSETZUNG

Das Ziel des Programmes ist, bestehende Instrumente zu verbessern oder neu zu schaffen, um schon kurzfristig erhebliche und nachhaltige Einsparungen zu erzielen. Mittelfristig sind die Voraussetzungen für wirksamere Führung und Kontrolle sowie verbesserte Fähigkeiten vor allem der Kader zu schaffen.

Im einzelnen umfasst das Programm "Führungsinstrumente" die folgenden Teilprogramme und Zielsetzungen.

Ou ne peut passer son temps à contrôler nos travaux !

## Verwaltungskontrolle

Erarbeitung eines Konzeptes und der Grundlagen zur Bildung einer Verwaltungskontrolle, welche vom Bundesrat und der Geschäftsprüfungskommission eingesetzt wird. Die Verwaltungskontrolle soll Wirkung und Effizienz der Verwaltungstätigkeit überprüfen und Massnahmen für Verbesserungen erarbeiten bzw. vorschlagen. Im bestehenden Grobkonzept für die Verwaltungskontrolle ist beispielsweise eine Rollende Aufgabenüberprüfung vorgesehen, bei welcher nicht mehr prioritäre Aufgaben identifiziert werden, um die so freigesetzten Mittel neu einsetzen zu können.

## Finanzplanung

Finanzplanung und Budgetierung sollen in direkter Form mit den Regierungsrichtlinien verknüpft werden. Darauf basierend müssen differenzierte Vorgaben für die Finanzplanung und Budgetierung bestimmt werden. Die Vorgaben sollen entlang den in den Regierungsrichtlinien enthaltenen Themenschwerpunkten erfolgen. Damit kann die detaillierte Prioritätensetzung auf Stufe Aufgabe statt auf Stufe organisatorische Einheit erfolgen.

## Rechnungsdarstellung

Für die typischen Dienstleistungsämter sollen Ausgaben und Aufwand zusätzlich beim Leistungsumplänger ausgewiesen werden. Im weiteren ist "Projektdenken" dadurch zu fördern, dass die vollen Kosten grösserer Projekte bei der federführenden Stelle pro memoria aufgeführt werden. Derart sind Kosten an der verursachenden Stelle sichtbar und Leistungen werden mittels Zielvorgaben messbar.

## Personalfragen

Im Teilprogramm "Personalfragen" werden Voraussetzungen geschaffen, um die Leistungskomponente des Beamten zu erfassen und diese verstärkt für Beförderungsentscheide, eventuell auch zur Bemessung eines Leistungsanteils in der Entlohnung, beizuziehen. Im weiteren werden Konzept und Instrument zur verwaltungsweiten Kadrentwicklung erarbeitet. Dazu gehören Massnahmen zur Förderung der Mobilität, insbesondere um künftige Kader mit Erfahrung aus verschiedenen Bereichen und Aufgaben auszustatten. Im weiteren wird geprüft, wie auf Stufe Amtsdirektor die Möglichkeit zur Leistungsförderung vor allem der Kader verbessert werden kann. Dazu wird die Verschiebung von Personalkompetenzen ins Auge gefasst und auf ihre Auswirkungen untersucht.

## Dienstreisen

Erarbeitung einer stark vereinfachten Regelung einerseits für die Zuteilung von Fahrzeugen zu Dienststellen, welche gegenüber heute in einem stark reduzierten Umfang erfolgen soll, und andererseits für den gesamten Bereich des Ersatzes von Auslagen. Hier geht es insbesondere um vereinfachte Bewilligungsverfahren, Ansätze, Abrechnung und Kontrolle.

## VORGEHEN

Für alle Teilprogramme bestehen Ueberlegungen zu Grobkonzepten, die im Anhang beschrieben sind. Diese Ueberlegungen werden zunächst konkretisiert, und anschliessend werden Aufgaben und Instrumente detailliert festgelegt. Dabei wird eng mit den betroffenen Linienstellen zusammengearbeitet. Insbesondere werden die Arbeiten mit laufenden Projekten, welche Teilaspekte der Stössrichtungen umfassen, abgestimmt. Im Vordergrund stehen dabei das Projekt VEREDA, welches selektiv eine transparentere Rechnungsdarstellung anstrebt, sowie die Arbeitsgruppe Haug, welche sich mit möglichen Kompetenzdelegationen in Personalfragen befasst. Schliesslich wird für jedes Teilprogramm ein Massnahmenpaket zur Realisierung (inklusive der notwendigen Anträge) erstellt.

## PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

Das Programm wird von einer Arbeitsgruppe bearbeitet, welcher Mitarbeiter aus den direkt betroffenen Bereichen angehören. Im Vordergrund stehen dabei die Delegierte des Projektbegleitenden Ausschusses, die Finanzverwaltung, das Personalamt sowie die Bundeskanzlei. Vorzusehen sind zwei vollzeitige sowie zwei teilzeitige Mitarbeiter während der Programmdauer von 6 Monaten.

## VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential beträgt ca. 420 Stellen, zusätzlich rund 45'000 Stunden und zwischen SFr. 3,7 und 5,7 Mio. p.a. Die Stelleneinsparungen sowie die Sachkosteneinsparungen ergeben sich vorwiegend aus der Rollenden Aufgabenüberprüfung. Dabei sind lediglich die Einsparungen eines einzigen Jahresprogrammes eingerechnet. Die vorzusehende Fortsetzung der Rollenden Aufgabenüberprüfung ergibt weiterhin jährlich ein Verbesserungspotential von 400 Stellen und SFr. 3-5 Mio. Die Einsparung von rund 45'000 Stunden ergibt sich hauptsächlich aus dem Teilprogramm "Dienstreisen". Diese Einsparungen fallen atomisiert an und können kaum zu Stellen konsolidiert werden.

*Im Quellen  
basieren  
dieser ist*

Der von der Verwaltung zu erbringende Aufwand beträgt gegen 20 Mannjahre. Allein 16 Mannjahre sind für die Durchführung eines Jahresprogrammes der Rollenden Aufgabenüberprüfung einzusetzen. Dabei ist wiederum lediglich der Aufwand für ein Jahr eingerechnet. Die Fortsetzung der Rollenden Aufgabenüberprüfung erfordert den kontinuierlichen Einsatz von 16 Stellen.

Im weiteren sind für die Rollende Aufgabenüberprüfung jährlich ca. SFr. 2,5 Mio. für kurzfristige Rationalisierungsinvestitionen vorzusehen.



## LANDWIRTSCHAFT

### AUSGANGSLAGE

Es gibt verschiedene, zum Teil historische Gründe, warum nicht alle landwirtschaftlich tätigen Bundesstellen in einem Bundesamt vereint sind:

Die Eidgenössische Alkoholverwaltung (BAV) wurde zum Zwecke der Bekämpfung des Alkoholmissbrauches gegründet, die Getreideverwaltung (EGV) entstand wegen des Versorgungsproblemcs im Ersten Weltkrieges, die übermässige Nutzung des Waldes führte zu einem "Forstpolizeigesetz", das separat von wirtschaftlichem Denken anzusiedeln war, mit der Erhebung der Tabaksteuer durch den Zoll belies man die Tabakförderung bei der Geldquelle und die Preisausgleichskasse Eier ist als Ueberbleibsel der Kriegswirtschaft beim Generalsekretariat des Volkswirtschaftsdepartementes angesiedelt.

Viele der ursprünglichen Gründe haben heute ihren Stellenwert verloren oder eine neue Bedeutung erfahren. So liessen sich zum Beispiel Alkoholmissbrauchbekämpfung und Getreidevorratshaltung ohne direkte Beteiligung des Bundes am physischen Warenhandling sicherstellen, der Wald wird heute eher unternutzt als ausgebeutet und die direkte Tabakförderung aus Steuergeldern ist weggefallen.

Andererseits ist eine integrierte, einheitliche Landwirtschaftspolitik auf das optimale Zusammenwirken aller landwirtschaftlichen Steuerungselemente angewiesen. Ein wirksames Handeln (z.B. durch Subventionen) im Bereiche der Landwirtschaft bedingt deshalb heute grossen Koordinationsaufwand und führt selbst bei erheblichen gegenseitigen Informationsanstrengungen immer wieder zu unerwünschten Auswirkungen von einzelnen Produktionslenkungsmaßnahmen. Erschwerend wirkt sich aus, dass die Verwaltung heute nicht weiss, wieviel und welche Subventionen ein bestimmter Bauer insgesamt vom Bund erhält. Die Tatsache, dass auf fruchtbarem Boden immer das eine oder andere landwirtschaftliche Produkt entsteht (wo kein Getreide wächst, wird Milchwirtschaft betrieben oder Wald gepflanzt), zeigt die immense Interdependenz innerhalb der Landwirtschaft.

Das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) bedient sich verschiedener Organisationen für spezifische Aufgabenstellungen. Zum Beispiel dienen die halbstaatlichen Organisationen (Milchverband, Käseunion, Butyra, etc.) der Umverteilung von Zuschlägen und der indirekten Subventionierung; die landwirtschaftlichen Forschungsanstalten betreiben angewandte Forschung, führen Prüf- und Messaufgaben durch und bieten landwirtschaftliche Beratung an. Der Bund übernimmt für diese Vertell- und Forschungsorganisationen das volle unternehmerische Risiko, indem er entweder die Gesamtkosten trägt oder eine Defizitgarantie übernimmt, obwohl Teilleistungen dieser Organisationen in marktähnlicher Form (Konsumartikel, Information und Beratung) angeboten werden.

## ZIELSETZUNG

Die Privatisierung der Grossistenfunktionen in der EAV und der EGV, die für die politische Aufgabenstellung nicht mehr relevant sind, entbindet den Bund von Verantwortung für die operationelle Effizienz dieser Organisationen und überträgt diese dem freien Markt.

Die Zusammenfassung aller für die landwirtschaftliche Produktionssteuerung zuständigen Stellen und der durch diese Stellen vergebenen Subventionen erzeugt verbesserte Transparenz über die gesamte Landwirtschaft. Zudem erlaubt sie präzisere und effizientere Eingriffe in den Markt, setzt Synergien im administrativen Bereich (Planung und Subventionierung) frei und bringt den Bauern Vorteile dank situativ besser angepassten Subventionen.

Die Verlagerung des unternehmerischen Risikos an die halbstaatlichen Organisationen und an Teilbereiche der landwirtschaftlichen Forschungsanstalten soll Anreize für operationelle Leistungen schaffen und über die freie Nachfrage die Existenzberechtigung des Angebotes prüfen.

Klare, messbare Forschungsziele für die Forschungsanstalten sollen einerseits die bestehende Projektorganisation zu zielgerichtetem Vorgehen befähigen und andererseits eine längerfristige Kapazitätsplanung (Personal und Know-how) ermöglichen.

## VORGEHEN

Das koordinierte Vorgehen umfasst vier Schritte:

Zunächst sind im ersten Schritt die heute erbrachten Leistungen zu erfassen. Dabei wird der Inhalt der Leistung, der Aufwand für die erbrachte Leistung und der Leistungsempfänger festgestellt. Gleichzeitig wird der Ist-Zustand den gesetzlichen Anforderungen gegenübergestellt und mögliche Abweichungen werden aufgezeichnet. Der zweite Schritt dient der Erarbeitung von organisatorischen Lösungsvarianten. Die Evaluation der Varianten in bezug auf operationelle Wirksamkeit und administrative Synergien soll zu einem Vorschlag führen. Im dritten Schritt werden die detaillierten Arbeitspläne für die betroffenen Stellen ausgearbeitet und mit den Stellen bzw. Amtsinhabern besprochen. Zuletzt werden Massnahmen formuliert und Zeitpläne für die Implementierung erstellt.

Im Teilprogramm "Forschungsanstalten" können nach der Schaffung einer klaren Transparenz über die drei Hauptaktivitäten der Forschungsanstalten und der Klarstellung der Zielvorstellungen für die drei Gebiete gezielt effizienzsteigernde Massnahmen (Projektorganisation, Systeme, Kapazitätsmanagement) entwickelt werden. Diese umfassen auch das Schnittstellenmanagement mit weiteren Forschungseinrichtungen des Schulrates und der Industrie sowie die Teilprivatisierung einzelner Aktivitäten.

Das Teilprogramm "Halbstaatliche Organisationen" verlangt erst die klare Darstellung der Aufgaben, die diesen Organisationen vom Bund gestellt werden. Die Quantifizierung der erbrachten Leistungen und der verursachten Kosten ermöglichen dann die Formulierung eines Leistungsauftrages. Die anschliessende Entwicklung einer Modellrechnung erleichtert die zukünftigen Verhandlungen mit den Organisationen.

## PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

In den vier Teilprogrammen, die sich mit der Zusammenfassung landwirtschaftlicher Stellen beschäftigen, stellen zwei vollzeitige Teammitglieder die Koordination sicher, während 12-15 weitere Mitarbeiter aus den betroffenen Ämtern teilweise ihr fachspezifisches Wissen einbringen.

Das Programmteam für die Forschungsanstalten umfasst zwei vollzeitige und einige teilszeitige Mitglieder aus den Anstalten, dem BLW und der ETH.

Ein Team von vier teilweise Beschäftigten aus dem BLW und den halbstaatlichen Organisationen erarbeitet den Leistungsauftrag.

Die Teilprogramme dauern 4-6 Monate, während das gesamte Programm aus heutiger Sicht ca. 9 Monate beansprucht. Die Programmführung liegt bei der Projektleitung.

## VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt zwischen 200 und 300 Stellen, die sich hauptsächlich aus Synergien zwischen Bundesstellen, Effizienzsteigerungen und Privatisierung von Leistungen ergeben. Zusätzlich wird eine Ergebnisverbesserung von SFr. 20-25 Mio. p.A. durch weniger Defizitdeckungsbedarf möglich. Der interne Aufwand für das gesamte Programm beträgt 6 Mannjahre.

## LOGISTIK

AUSGANGSLAGE

Die Logistik der Bundesverwaltung umfasst sowohl die zentralen und dezentralen Einkaufsstellen als auch alle mit der Lagerung und Verteilung von Gütern beschäftigten Dienststellen.

Die 12 zentralen und 49 dezentralen Einkaufsstellen beschaffen jährlich Güter für ca. SFr. 3'000 Mio., wovon etwa 80% auf die Gruppe für Rüstungsdienste entfällt. Die Einkaufsstellen kaufen einerseits für den Eigenbedarf, andererseits auch für Drittstellen in der Bundesverwaltung ein. Letzteres verursacht an einigen Stellen hohen internen Mehraufwand, der oft die Vorteile des zentralen Einkaufs übersteigt.

In der Staatsrechnung 1985 werden die Lagerbestände des Bundes mit SFr. 988 Mio. angegeben. Eine vollständige Bestandesübersicht ergibt jedoch ca. SFr. 13'000 Mio. gebundenes Kapital, wovon über 70% auf die Kriegsreserven entfällt. Aktiv bewirtschaftet werden vor allem die Friedensreserven (ca. 20%) und zum Teil die Neutralitätsreserven (ca. 10%). Während die Kriegs- und Neutralitätsreserven aufgrund der militärischen Lagebeurteilung durch den Generalstabschef in einem grossen Rahmen vorbestimmt sind, ist es in bezug auf die Friedensreserven den Lagerverantwortlichen überlassen, Zielbestände zu definieren. Heute ergeben sich generell schon auf Stufe Friedensreserven hohe Lagerreichweiten.

Das System einer nach Artikelgruppen zentralisierten Einkaufskompetenz verursacht lange Durchlaufzeiten durch komplizierte Abläufe und erhöhten Abklärungsaufwand. Gleichzeitig kann wegen dieser Aufspaltung die Einkaufsmacht des Bundes einzelnen Lieferanten gegenüber ohne zentrale Koordination nicht optimal wahrgenommen werden. Im militärischen Bereich ist zudem der Aufwand für Lagerunterhalt und Verschiebung des Materials aufgrund der sehr pauschal formulierten Bereitschaftsdoktrin erheblich.

ZIELSETZUNG

Die gesamten Logistikkosten setzen sich aus mehreren Teilen zusammen, die als Ganzes optimiert werden müssen. Am Anfang steht die Definition einer Lagerpolitik, die festlegt, was auf welcher Stufe, mit welcher Reichweite und wo gelagert werden muss. Diese Vorgaben müssen auf höherer Verantwortungsstufe als heute üblich klar festgelegt werden. Die Beschaffung hat in optimalen Losgrößen zu erfolgen, welche die Beschaffungskosten und die Lagerkosten berücksichtigt. Schliesslich hat der Unterhalt und die Verteilung der Güter möglichst effizient zu erfolgen. Die konkreten Zielsetzungen in der Bundesverwaltung müssen also sein: Die Reduktion der Lagerreichweiten, der Abbau des Handlingaufwandes, die Verbesserung der Koordination zwischen Bedarfs- und Beschaffungsplanung, die Bestellung in optimalen Losgrößen sowie eine Neukonzeption des zentralen Einkaufs.

## VORGEHEN

Das Programm wird in drei Phasen durchgeführt. In der Vorbereitungsphase wird einerseits der Untersuchungsgegenstand abgegrenzt und in 6-8 ähnliche Einheiten unterteilt, andererseits sind auch Projektorganisation und Zeitplan aufzustellen. Jede der Einheiten wird separat von einer Arbeitsgruppe über einen Zeitraum von 5-10 Wochen analysiert, während das Programmteam Führung und Koordination sicherstellt. Diese Analysephase beginnt mit einer Instruktion der beteiligten Arbeitsgruppen. Anschliessend werden in fünf Schritten die Detailabklärungen aufgenommen. Diese führen von der Strukturierung der Lagerbestände und der Abläufe über die Ermittlung der Einflussgrössen, die Entwicklung alternativer Lösungsvorschläge und die Bewertung zu einem konkreten Massnahmenkatalog. In der dritten Phase schliesslich erfolgt die Realisierung der formulierten Massnahmen in einen Zeitraum von 1-2 Jahren.

## PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

Die Durchführung des Programmes erfordert eine Kerngruppe, welche aus Mitgliedern der Einkaufskommission und der hauptsächlich betroffenen Stellen gebildet wird. Drei Mitarbeiter aus der Verwaltung müssen während der Dauer des Programmes vollzeitlich eingesetzt werden, während für jedes Teilprogramm zusätzliche Mitarbeiter aus den zu untersuchenden Bereichen teilszeitlich in Arbeitsgruppen beizuziehen sind.

Die Durchführung des Programmes obliegt der Projektleitung. Die Bearbeitung des Programmes dauert 18-24 Monate.

## VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt zwischen 400 und 600 Stellen und SFr. 125-150 Mio. p.a., einschliesslich Zinseinsparungen durch Reduktion der Bestände um SFr. 700-750 Mio. (Friedens- und Neutralitätslager). Der grösste Teil fällt im militärischen Bereich an.

Der von der Verwaltung zu erbringende Aufwand beträgt rund 20 Mannjahre für die Bearbeitung des Programmes, einschliesslich Unterstützung der Implementierung.

INFRASTRUKTURAUFGABENAUSGANGSLAGE

Infrastrukturaufgaben werden erbracht, um den Betrieb der Verwaltung zu ermöglichen oder zu unterstützen. Da dabei fast ausschliesslich Leistungen nach innen (innerhalb der Verwaltung) erbracht werden, besteht ein erheblicher Spielraum zur Bestimmung von Umfang, Qualitätsstandard und Art der Erbringung.

Verschiedene Infrastrukturaufgaben werden heute nicht optimal erfüllt. Die Leistungserbringung erfolgt zum Teil zu dezentral, was zu kleinen und deshalb unregelmässig belasteten Einheiten oder zu Doppelspurigkeiten führt. In anderen Fällen liegt der Perfektionsgrad über dem allgemein als notwendig Erachteten, unter anderem auch deshalb, weil der Leistungserbringer die Anforderungen des Nutzers nicht oder nur ungenügend kennt. Schliesslich erbringt die Verwaltung Eigenleistungen, die erheblich günstiger von aussen bezogen werden können.

ZIELSETZUNG

Das Ziel des Programmes besteht darin, für fünf Aufgabenbereiche den Umfang der Aufgaben zu überprüfen sowie die Art der Erbringung festzulegen.

Untersuchungsgegenstand bilden die folgenden fünf Infrastrukturaufgaben:

- Uebersetzungsdienst
- Presse- und Telexauswertung
- Bibliothekswesen
- Hausmeisterdienste
- Statistiken.

Stossrichtungen dabei sind die Anpassung von Umfang und Qualität auf das vom Leistungsempfänger als notwendig erachtete Mass, eine verstärkte Zentralisierung der Aufgabenerfüllung (dort wo die dezentrale Erfüllung wegen subkritischer Einheitsgrössen ineffizient ist), und schliesslich der Einsatz von Hilfsmitteln zur Förderung der Produktivität. Im weiteren sollen jene Leistungen nicht mehr durch die Verwaltung selbst erbracht werden, die insgesamt besser von aussen bezogen werden können.

## VORGEHEN

Das Vorgehen umfasst in allen Teilprojekten die folgenden Elemente: Ergänzende Erhebungen über die Anforderungen und die heutige Art der Leistungserbringung, Erarbeitung und Festlegung der neuen Lösungen im Rahmen der Stossrichtungen und schliesslich die Formulierung der detaillierten Massnahmenpläne zur Implementierung.

### Ergänzende Erhebungen

Für einzelne Teilprogramme, insbesondere "Bibliothekswesen" und "Statistiken", sind ergänzende Erhebungen nötig. Dabei geht es um die Erfassung der Anforderungen, welche die Nutzer an diese Infrastrukturleistungen stellen, sowie des heute erbrachten Aufwandes.

Beispielsweise wird in allen Aemtern, welche in erheblichem Ausmass Statistiken herstellen, das Statistik-Inventar ergänzt (Vorarbeiten bestehen), und der Aufwand pro Statistik erfasst. Mit dem Nutzer ist dann abzuklären, in welchem Umfang und Detaillierungsgrad er diese Statistiken braucht. In den Bibliotheken werden zum Beispiel Benutzungsfrequenzen insgesamt und nach Themenkreisen erfasst.

### Erarbeitung neuer Lösungen

Aufgrund der Uebersicht über die bestehenden Anforderungen sowie Art und Umfang der heutigen Leistungserbringung werden neue Lösungen erarbeitet. Die Stossrichtungen dazu sind festgelegt. Beim Uebersetzungsdienst und der Presseauswertung sollen Verbesserungen durch eine wenigstens partielle Zentralisierung erreicht werden. Der Aufwand zur Erstellung von Statistiken soll reduziert werden, indem Umfang, Häufigkeit und Genauigkeit den echten Anforderungen angepasst werden. Im Hausmeisterdienst sind durch Realisierung der Sofortmassnahme "Gebäudereinigung" (vgl. Kapitel 5) die Aufgaben grundsätzlich zu überprüfen.

### Formulierung der Massnahmenpläne

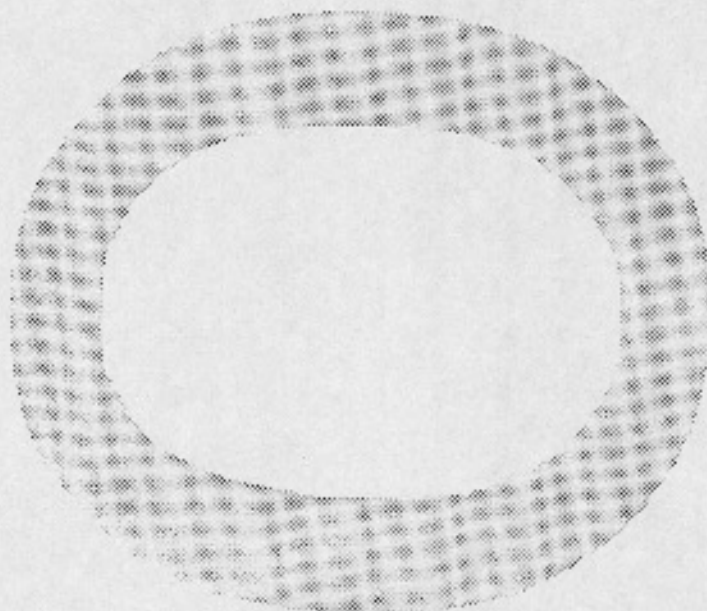
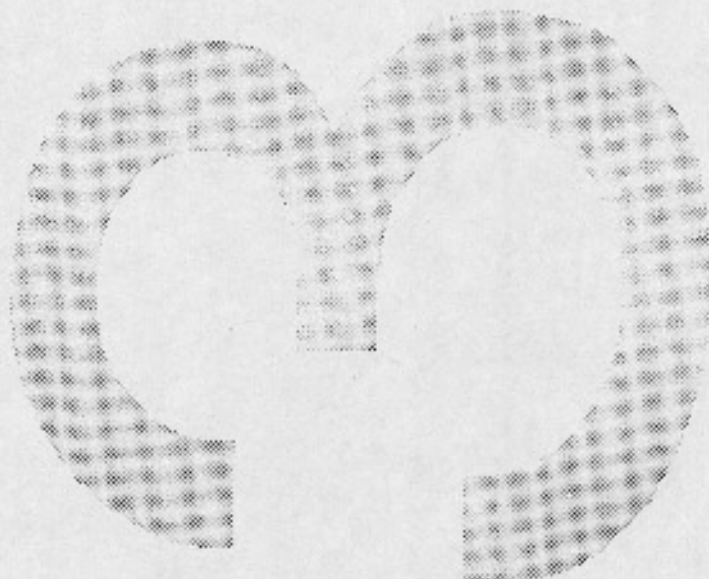
Die Implementierung der erarbeiteten Lösungen erfolgt aufgrund detaillierter Massnahmenpläne. In den Massnahmenplänen werden die notwendigen Aktionen festgehalten und dabei Inhalt der Massnahme, Verantwortlichkeit und Realisierungstermin festgelegt. Diese Massnahmenpläne werden gemeinsam mit den für die Durchführung Verantwortlichen formuliert und bilden die Basis für den Entscheid zur Realisierung.

## PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

Für das Programm sind 1-2 Mitarbeiter zu bestimmen, die in einem Kernteam tätig sind. Für jede der fünf zu untersuchenden Infrastrukturaufgaben sind zusätzlich 1-2 Mitarbeiter aus den entsprechenden Fachstellen nach Bedarf beizuziehen. Die Führung der Programmarbeit obliegt der Projektleitung. Die Bearbeitung des Programmes dauert 4-6 Monate.

VERBESSERUNGSPOTENTIAL  
UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential beträgt zwischen 79 und 100 Stellen und zusätzlich SFr. 1-1,5 Mio. p.a. Die Verwaltung muss fur die Programmbearbeitung knapp 5 Mannjahre einsetzen, insbesondere fur die Teilprogramme "Bibliothekswesen" und "Statistiken".





INVESTITIONS- UND PROJEKTMANAGEMENTAUSGANGSLAGE

Im Bereich des Projektmanagements sind die häufig überstrukturierten Projektorganisationen sowie eine ungenügende Entflechtung zwischen Arbeitsgruppe und Entscheidungsgremium einer effizienten Projektführung abträglich. Das Fehlen einer institutionalisierten Projektkarriere, die es den erfolgreichen Projektmitarbeitern erlaubt, mit Hierarchiegewinn jederzeit wieder in die Linie oder den Stab zu wechseln, beeinflusst generell die Qualität der Projektarbeit. Beim Investitionsmanagement können die Erfassung der Einsparungspotentiale sowie die mangelhafte Beurteilung der wirtschaftlichen Auswirkungen stark verbessert werden. Darüberhinaus fehlt es mangels Kontrolle an der konsequenten Realisierung der ausgewiesenen Einsparungen.

ZIELSETZUNG

Die Verwaltung muss über die Fähigkeit verfügen, professionelles Investitions- und Projektmanagement zu fördern. Voraussetzung dazu ist die Institutionalisierung einer Projektkarriere als Teil der üblichen Job-Rotation. Die wirtschaftlichen Auswirkungen zum Zeitpunkt des Realisierungsentscheides müssen transparenter dargestellt und als Entscheidungsgrundlage verwendet werden. Dadurch ist auch eine Prioritätensetzung des Mitteleinsatzes möglich. Ausgewiesene Rationalisierungspotentiale sind konsequent zu realisieren.

VORGEHEN

Die Untersuchung erfolgt in fünf Schritten. In einem ersten Schritt sind die Pilotprojekte festzulegen, die Projektleiter zu bestimmen und die Projektarbeit vorzubereiten. Im zweiten Schritt werden diese Pilotprojekte durchgeführt. Daran schliesst sich die Auswertung der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse an. Im vierten Schritt wird eine Dokumentation erstellt, wobei gleichzeitig die bestehenden Projektunterlagen zu überarbeiten sind. Schliesslich endet das Programm mit der Schulung von ca. 30-50 ausgewählten Mitarbeitern in einem zweitägigen Kurs.

PROGRAMMORGANISATION  
UND ZEITPLAN

Die Durchführung des Programmes erfordert eine Arbeitsgruppe, welche aus den vier Projektleitern der Pilotprojekte sowie einer Führungskraft des Eidgenössischen Personalamtes besteht. Die Führung der Programmarbeit obliegt der Projektleitung. Die Bearbeitung dauert 8-10 Monate.

## VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt bei total etwa 360-490 Mannjahren, wobei schätzungsweise je eine Hälfte auf ganze Stellen bzw. auf Stunden entfällt. Die Frankeneinsparungen betragen ungefähr SFr. 30-35 Mio. p.a., die durch eine straffe Anwendung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen realisiert werden können. Zusätzliche Verbesserungen ergeben sich aus einer erheblichen Reduzierung der Durchlaufzeiten der Projekte. Der interne Aufwand für das gesamte Programm dürfte 5 Mannjahre (ohne die in den ausgewählten und geplanten Projekten der Bundesverwaltung eingesetzten Mitarbeiter). Für die zivile Bauinvestitionsplanung ist mit einer Investition für Software von ca. SFr. 30'000 zu rechnen.

PREISBILDUNG UND PRIVATISIERUNGAUSGANGSLAGE

Verschiedene, laufend zu treffende Entscheidungen der Verwaltung bedingen Transparenz über die Kosten einzelner Leistungen, Stellen oder organisatorischen Einheiten. Diese Transparenz ist erforderlich für die Bestimmung der Preise zur Verrechnung von Leistungen der Verwaltung nach aussen, für die Ermittlung der Einsparungswirkung bei Rationalisierungsprojekten und schliesslich auch zum Entscheid, ob die Eigenerbringung oder der Zukauf von Leistungen günstiger ist.

Heute werden verschiedene Modelle zur Ermittlung der Eigenkosten angewendet. Es resultieren mehrheitlich zu tiefe Kosten, weil wichtige Kostenpositionen unvollständig, falsch oder gar nicht berücksichtigt werden. Demzufolge sind auch darauf aufbauende Entscheide falsch oder ungenau. Selbstverständlich ist die Kostentransparenz nur eine Grundlage für solche Entscheide. Andere Faktoren, zum Beispiel Nachfrageelastizitäten oder soziale Überlegungen, müssen ebenfalls in die Entscheide einfließen.

Zudem ist festzuhalten, dass die Verwaltung heute in beträchtlichem Umfang Aufgaben ausführt, welche mit gleicher Qualität und in der Regel erheblich kostengünstiger in der Privatwirtschaft erfüllt werden können. Dies widerspricht der Leitidee, wonach sich die Bundesverwaltung auf diejenigen Aufgaben konzentriert, die von politischer Relevanz sind oder die nicht unter Wettbewerbsbedingungen in der Privatwirtschaft erbracht werden können.

ZIELSETZUNG

Das Ziel des Programmes besteht zunächst darin, die Grundlagen zur Vollkostenermittlung von Leistungen, Stellen oder organisatorischen Einheiten zu schaffen und einen Raster bereitzustellen, der es den Aemtern ermöglicht, die Kostentransparenz herzustellen und aufrecht zu erhalten.

Darauf aufbauend soll die Preisbildung für nach aussen erbrachte Leistungen überprüft werden. Dabei geht es einerseits um die Anpassung bestehender Preise und andererseits um die Prüfung, wo heute unentgeltlich erbrachte Leistungen verrechnet werden können.

Schliesslich soll aufgrund der erarbeiteten Kostentransparenz für mehrere Dienstleistungen der Verwaltung überprüft werden, ob die Leistungserbringung durch Dritte insgesamt vorteilhaft ist und wie in diesen Fällen die Privatisierung erfolgen kann.

VORGEHEN

Zunächst wird die Kostentransparenz hergestellt und ein Raster bereitgestellt, der es ermöglicht, die vollen Kosten individuell für Leistungen, Stellen oder organisatorische Einheiten zu ermitteln und später laufend

anzupassen. Dazu bestehen Vorarbeiten, die in Teilbereichen detailliert und ergänzt werden müssen. Ergänzungen sind insbesondere bei den Gemeinkosten erforderlich. Festzulegen ist, welche Gemeinkostenbelastungen bestehen und in welchem Umfang diese Kosten eingerechnet werden müssen. Dies ist abhängig vom Entscheidungsfall. Beispielsweise sind für die Preisbildung mehr Gemeinkosten einzurechnen (beanspruchte Infrastruktur) als zur Berechnung von Einsparungen durch Rationalisierungen oder durch Privatisierung (abbaubare Infrastruktur).

Anschließend wird aufgrund der erstellten Kostentransparenz einerseits die Preisbildung und andererseits für verschiedene Dienstleistungen der Zukauf von aussen als Alternative zur Eigenerbringung überprüft.

Im Vordergrund der Überprüfung der Preisbildung steht die Zugrundelegung der neu ermittelten Kosten. Darüber hinaus fließen Überlegungen zur Nachfrageelastizität wenigstens bei den nicht monopolistisch erbrachten Leistungen ein. Aber auch andere Überlegungen, wie zum Beispiel die gewünschte Verbreitung bestimmter Drucksachen, werden berücksichtigt. Parallel zur Überprüfung bestehender Preise werden jene Leistungen erfasst, die heute unentgeltlich erbracht werden, aber grundsätzlich dem Nutzer verrechnet werden können. Hier erfolgt die Preisbildung aufgrund der gleichen Überlegungen wie für bereits verrechnete Leistungen.

Verschiedene heute erbrachte Leistungen der Verwaltung können möglicherweise günstiger durch die Privatwirtschaft erbracht werden, insbesondere wenn die neu ermittelten Vollkosten zugrunde gelegt werden, welche in den meisten Fällen markant über den bisherigen Ansätzen liegen.

Für folgende Aufgaben wird deshalb die Privatisierung als Alternative zur Eigenerbringung geprüft:

- Die Auswertung meteorologischer und hydrologischer Daten sowie weitere Dienstleistungen (z.B. Softwareherstellung, Katastrophenhilfskorps und Logendienste)
- Die Leichtflurfahrzeugkontrolle sowie weitere Kontrollaufgaben (z.B. Typenprüfung von Motorfahrzeugen, Revisionen von Krankenkassen)
- Die Münzstätte (siehe Sofortmassnahmen) aber auch andere Produktionsbetriebe (z.B. Druck von Landeskarten)
- Die Gebäudereinigung (siehe Sofortmassnahmen) und weitere gewerbliche Tätigkeiten (z.B. mechanische Werkstätten, Autowerkstätten der Direktion der Armeefahrzeugparks).

Eine vollständige oder teilweise Privatisierung dieser und anderer Aufgaben kommt nur dann in Frage, wenn ein funktionierender, genügend transparenter Markt für die entsprechenden Aufgaben möglich ist. Neben den Kostenauswirkungen werden weitere Aspekte überprüft, insbesondere die Möglichkeit und der Zeitbedarf für die personelle Realisierung sowie die Einflussmöglichkeit auf die extern vergebenen Leistungen (klare Leistungsabgrenzung, Kontrollmöglichkeit, Preisbildung).

Im Teilprogramm "Entscheidungsgrundlagen Privatisierung" werden die Erkenntnisse aus den übrigen Teilprogrammen zur Privatisierung ausgewertet. Daraus werden allgemeingültige Grundlagen für Entscheide über Eigenerbringung gegenüber Zukauf von Leistungen erarbeitet.

Schliesslich werden die notwendigen Massnahmenpläne zur Umsetzung der erarbeiteten Lösungen formuliert. Während die Anpassung bestehender und die Festlegung neuer Preise einfache, kurzfristige Massnahmen darstellen, müssen für die Privatisierung von Aufgaben mittelfristige Pläne zur Realisierung ausgearbeitet werden, welche die personellen Konsequenzen mitberücksichtigen.

#### PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

Die Bearbeitung des Programmes bedingt den Einsatz einer Arbeitsgruppe mit zwei Mitarbeitern der Verwaltung, welche mit einem erheblichen Zeitanteil für die Programmarbeit verfügbar sind. Im weiteren müssen aus den zu untersuchenden Bereichen Mitarbeiter teilzeitig zur Programmarbeit beitragen. Die Programmführung obliegt der Projektleitung. Die Programmbearbeitung dauert 10-12 Monate.

#### VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential des Programms beträgt 160-185 Stellen und eine Erhöhung der Einnahmen von SFr. 22-34 Mio. p.a. Die Einsparung von Stellen ergibt sich zu einem erheblichen Teil aus dem Teilprogramm "Teilprivatisierung Schweizerische Meteorologische Anstalt". Der von der Verwaltung zu erbringende Aufwand umfasst gut 4 Mannjahre für die Programmarbeit.

SUBVENTIONSWESENAUSGANGSLAGE

Die Gesamtsumme der finanziellen Uebertragungen an Dritte durch den Bund (ohne eigene Betriebe und Anstalten) beträgt Sfr. 11 Mia. In den Bereichen Hoch- und Tiefbau sowie bei den Betriebsbeiträgen an Institutionen wird ein zum Teil beträchtlicher Aufwand für die Verteilung dieser Gelder und die Kontrolle über deren Verwendung betrieben (200 Mannjahre für ein Subventionsvolumen von Sfr. 4 Mia.).

Meistens werden aufgrund der Schlussabrechnung von Bauprojekten respektive aufgrund der Rechnungsabschlüsse von Institutionen fixe Prozentanteile an die Bausummen oder an Defizite der Institutionen bezahlt. Dadurch trägt der Bund Kostensteigerungen zwischen Vor- und Nachkalkulation und kann die Grösse der operationellen Defizite im Laufe des Jahres nur wenig beeinflussen. Eine direkte Auswirkung dieses Systems ist, dass der Subventionsempfänger wenig Anreize hat, effizient und kostengünstig zu wirtschaften.

ZIELSETZUNG

Bei bestehenden Subventionszahlungen ist zu überprüfen, ob Effizienzsteigerungen in den Bereichen der Auszahlungs- und Kontrollmechanismen oder mittels anderer Subventionierungsformen wie zum Beispiel Pauschalierung, Leistungsauftrag und Subvention aufgrund des Kostenvoranschlages erreicht werden können.

Dabei ist darauf zu achten, dass sowohl administrative Vereinfachungen (z.B. Subventionierung von Wohnbaugenossenschaften statt einzelner Mieter) als auch die Schaffung betriebswirtschaftlicher Anreize für den Subventionsempfänger (z.B. Leistungsauftrag statt Defizitdeckung) angestrebt wird. Die Verlagerung des operationellen Risikos (z.B. Kostenüberschreitungen) an den Subventionsempfänger erspart dem Bund grossen Kontrollaufwand und zusätzliche Ausgaben.

VORGEHEN

Um die Vielfalt der finanziellen Uebertragungen an Dritte durch den Bund überblicken zu können, beginnt dieses Programm mit einer Ueberprüfung aller Subventionsströme. Dabei werden der Inhalt (gesetzliche Basis), die ausgezahlte Summe, die Empfänger, der administrative Aufwand (Auszahlung und Kontrolle) und die Mechanik der Auszahlung festgestellt. In einem zweiten Schritt werden dann alternative Subventionsformen evaluiert und an den aufgelisteten finanziellen Uebertragungen gemessen. In dieser Phase muss enger Kontakt mit den Zwischenstellen der Subventionsströme (z.B. Kantone, Ausgleichskassen) und den Subventionsempfängern gepflegt werden. Anschliessend müssen für jene Subventionen, die auf Durchschnittswerten beruhen (z.B. Pauschalisierung Unterhalt pro km Nationalstrasse), Modellrechnungen entwickelt werden. Schliesslich sind Massnahmen und eine Uebergangspflanzung für die Implementierung auszuarbeiten.

## PROGRAMMORGANISATION UND ZEITPLAN

Die Durchführung des Programmes erfordert eine Arbeitsgruppe, welche aus Mitarbeitern der Finanzkontrolle sowie je einem Spezialisten der betroffenen Bundesämter gebildet wird. Ein Mitarbeiter aus der Verwaltung muss während der Dauer des Programmes vollzeitlich zur Verfügung stehen, während für jedes Teilprogramm zusätzliche Mitarbeiter aus den zu untersuchenden Bereichen teilzeitlich beigezogen werden.

Die Durchführung des Programmes obliegt der Projektleitung, die Bearbeitung des Programmes dauert 8 Monate.

## VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt bei total etwa 100 Mannjahren, die bei konsequenter Pauschalierung, Verringerung der Kontrolltiefe sowie Optimierung des Subventionsgegenstandes erzielt werden können.

Frankeneinsparungen, die durch Verlagerung des Risikos auf den Subventionsempfänger erzielt werden können, sind beträchtlich. Verbesserungen von 3-4% sind als absolut realistisch anzusehen und ergeben ein Potential von mindestens SFr. 120-150 Mio. p.a. Der interne Aufwand für das gesamte Projekt beträgt ca. 2 Mannjahre.

FOERDERUNG WIRTSCHAFTLICH SCHWACHER REGIONENAUSGANGSLAGE

Mindestens 19 Bundesämter sind in der einen oder anderen Form an regionaler Wirtschaftsförderung beteiligt. Trotz der Wichtigkeit, die der Bundesrat in den Vorbereitungen zu den neuen Regierungsrichtlinien diesem Thema beimisst, fehlt heute eine detaillierte Uebersicht über die für regionale Wirtschaftsförderung verwendeten Mittel. Oft müssen deshalb einzelne Bundesstellen im regionalpolitischen Bereich selbstständig vorgehen, was gelegentlich zu suboptimalem Verhalten führen kann (z.B. das EMD mit KOBERIO).

ZIELSETZUNG

Um regionale Wirtschaftsförderung betreiben zu können, muss der Bund über die durch seine Amtsstellen entrichteten Investitionen und Betriebsbeiträge nach Regionen aufgeschlüsselt eine Uebersicht haben. Diese Transparenz ermöglicht dem Bund, seine Aktionen besser zu koordinieren und im konkreten Falle als "Gesamtbund" statt als einzelnes Bundesamt aufzutreten. Dadurch verstärkt sich die Verhandlungspositionen beträchtlich.

VORGEHEN

In einem ersten Schritt sind sämtliche regionalwirksamen Zahlungen des Bundes zu erfassen und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Basierend auf diesem Datenbestand wird ein System entwickelt, das die geschaffene Transparenz institutionalisiert und Modellrechnungen zulässt. Dann sind mögliche Lösungen auszuarbeiten und mit dem System zu testen. Die Bewertung der verschiedenen Alternativen führt schliesslich zu einem konkreten Massnahmenplan.

PROGRAMMORGANISATION  
UND ZEITPLAN

Ein Team von drei vollzeitigen Mitgliedern aus dem Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA), dem EMD und evtl. dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW), sollen während 4-6 Monaten dieses Programm bearbeiten. Die Programmführung liegt bei der Projektleitung.

VERBESSERUNGSPOTENTIAL  
UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt bei über 200 Stellen. Allein etwa 150-180 Festungswächter sind ohne ausreichende betriebliche Rechtfertigung in Bergregionen beschäftigt und auch die Kriegsmaterialvorsorge sieht grosses Potential in der Rationalisierung von Zeughausbetrieben in wirtschaftlich schwachen Regionen. Der interne Aufwand für das Programm beträgt 1-2 Mannjahre. Die vorgesehene Software für ein kombiniertes Datenbank-Simulationspaket dürfte nicht mehr als SFr. 100'000 kosten.



## 5 - SOFORTMASSNAHMEN

1. Pilotprojekt Rollende Aufgabenüberprüfung
2. Preisbildung für Drucksachen und Patente
3. Personalcomputer für Uebersetzungsdienste
4. Leihwagen und Chauffeurdienste
5. Privatisierung Eidgenössische Münzstätte
6. Privatisierung Grenzsanitätsdienst
7. Privatisierung der Strahlenschutz-Betriebskontrollen
8. Gärtnerei in Bern
9. Gebäudereinigung

## SOFORTMASSNAHMEN

### AUSGANGSLAGE

Neben den in andere Programme eingegangenen Ansatzpunkten wurden weitere Möglichkeiten erkannt, die als Sofortmassnahmen implementiert werden können. Das gemeinsame Merkmal der Sofortmassnahmen besteht darin, dass sie schnell mit wenig weiteren Abklärungen und insgesamt kleinem Aufwand realisiert werden können. Sie betreffen Bereiche, in welchen die Problemstellung klar identifiziert werden konnte und die durchzuführenden Massnahmen einsichtig sind. Die einzelnen Massnahmen lassen sich in folgende Sachthemen zusammenfassen:

- Preisbildung (z.B. Drucksachen)
- Aufgaben, die verzichtbar sind oder nach aussen verlagert werden können (z.B. Grenzsanitärer Dienst)
- Aufwandreduktion in Bereich Dienstreisen (z.B. Abschaffung der Leihwagen)
- Vorbereitende Massnahmen für Programme (z.B. Pilotprojekt Rollende Aufgabenüberprüfung).

### ZIELSETZUNG

Mit den Sofortmassnahmen werden zwei hauptsächliche Ziele verfolgt. Einerseits geht es um die rasche Realisierung von Massnahmen mit erheblichem Verbesserungspotential und kurzer Mittelrückflusszeit. Damit werden die Mittel freigesetzt, um Phase 2 zu realisieren, und es entsteht rasch ein grösserer Handlungsspielraum. Andererseits sollen die Sofortmassnahmen Signale setzen. Ihre rasche Einleitung wird zunächst Wille und Bereitschaft zu Veränderungen dokumentieren, aber auch durch die in kurzer Zeit sichtbaren Resultate das Vertrauen in die Realisierbarkeit des gesamten Projektes weiter verstärken. Dies sind wichtige Voraussetzungen für die Inangriffnahme der Phase 2.

### VORGEHEN

Die Sofortmassnahmen werden mit Ausnahme des Pilotprojektes zur Rollenden Aufgabenüberprüfung durch die Verweitung selbst geführt, da sie nach Vorliegen eines Entscheides relativ leicht implementiert werden können. Anschliessend an den Grundsatzentscheid des Bundesrates erfolgt die Auftragserteilung durch den Projektbegleitenden Ausschuss (PBA). Die Berichterstattung erfolgt nach Absprache mit der Delegierten des PBA im PBA.

An erster Stelle steht die Abklärung über notwendige gesetzliche Änderungen. Anschliessend sind die Massnahmenpläne basierend auf den vorgegebenen Stossrichtungen zu erarbeiten. Nach Vorliegen dieser konkreten Pläne ist Antrag an den Bundesrat zu stellen. Nach der Genehmigung muss unverzüglich die Realisierung in Angriff genommen werden.

## ORGANISATION UND ZEITPLAN

Die Verwaltung bestimmt intern einen Verantwortlichen, dem für die Erarbeitung und Implementierung der Massnahmen eine entscheidende Bedeutung zukommt. Wo notwendig, setzt der Verantwortliche kleine Arbeitsgruppen zu seiner Unterstützung ein. Die Sofortmassnahmen sind in höchstens 6 Monaten zu realisieren.

## VERBESSERUNGSPOTENTIAL UND AUFWAND

Das Verbesserungspotential liegt bei 125-142 Stellen (neben weiteren atomisierten Stundeneinsparungen von ca. 5'000 Stunden) und Einsparungen von ca. 7 Mio. p.a. Zusätzlich sind Mehreinnahmen in der Grössenordnung von SFr. 13 Mio. p.a. zu erwarten. Als Aufwand fallen etwa 4 Mannjahre und eine Investitionssumme von SFr. 2,5-3 Mio. an.

<b>Sofortmassnahmen</b>  Pilotprojekt Rollende Aufgabenüberprüfung	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär:  - Sekundär: (Untersuchungsbereiche zu bestimmen)
--	--

**Kurzbeschreibung:** Pilotprojekt zur Rollenden Aufgabenüberprüfung (vgl. Programm "Führungsinstrumente", Teilprogramm "Rollende Aufgabenüberprüfung"). Detaillierte Untersuchung von ca. 400 Stellen.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b>  - Stellen/Jahr: 40 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: 400'000-600'000	<b>Weitere Verbesserungen</b>  - Gewinnung von Erkenntnissen zur definitiven Festlegung von Trägerschaft und Durchführung der Rollenden Aufgabenüberprüfung
--	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  Nein

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Delegierte des Projektbegleitenden Ausschusses

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 16 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): 300'000-500'000 für Rationalisierungsinvestitionen
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Festlegung der zu untersuchenden Ämter/Teilbereiche												
2. Instruktion der Arbeitsgruppe												
3. Durchführung der Überprüfung												

## SOFORTMASSNAHMEN

### PILOTPROJEKT ROLLENDE AUFGABENÜBERPRÜFUNG

Das Teilprogramm "Rollende Aufgabenüberprüfung" (vgl. Programm "Führungsinstrumente") ist separat beschrieben.

Im Rahmen der Sofortmassnahmen sollen in einem Pilotprojekt die Grundlagen für die Einführung der permanenten Rollenden Aufgabenüberprüfung erarbeitet werden.

Im Pilotprojekt sollen rund 400 Stellen analysiert werden. Untersucht werden Ämter, oder Teilbereiche davon, welche für die nächsten 3 Jahre die höchste Fluktuation (bezogen auf den Bestand) erwarten lassen oder allenfalls vor der Übertragung wichtiger zusätzlicher Aufgaben stehen.

Sofortmassnahmen	Betroffene Stellen - Primär: EDMZ, BAGE, EFV
Preisbildung für Drucksachen und Patente	- Sekundär:

Kurzbeschreibung: Anpassung der zu tiefen Preise bei Drucksachen und Patenten durch Einbezug der Vollkosten.

Verbesserungspotential

Einsparungen	Weitere Verbesserungen
- Stellen/Jahr: —	- Mehreinnahmen von ca. SFr. 13 Mio. (EDMZ SFr. 10 Mio., BAGE SFr. 3 Mio.)
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: —	

Änderung rechtlicher Grundlagen:  Ja  Nein

Programmbearbeitung

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Eidgenössische Finanzverwaltung

Geschätzter Aufwand

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 2 Mannmonate

- Sachaufwand (SFr.): —

- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## SOFORTMASSNAHMEN

### PREISBILDUNG FUER DRUCKSACHEN UND PATENTE

#### Ausgangslage

Die Weisung über die Drucksachen der Bundesverwaltung legt fest, wie die EDMZ ihre Preise kalkuliert. Grundsätzlich sind die Herstellungs-, Material- und Vertriebskosten zu decken (jedoch nicht der Autorenaufwand). Durch die Gewährung von Rabatten werden diese Kosten indes häufig nicht gedeckt.

Die Systematische Sammlung des Schweizerischen Rechts wird weitgehend automatisiert an die Interessenten drei- bis viermal jährlich verschickt. Jedesmal werden einzelne Rechnungen erstellt. Dadurch fällt in der Debitorenabteilung ein Aufwand an, der in keinem Verhältnis steht zum materiellen Wert der Sendung. 17

Nach Gebührenverordnung sollte das Budget für das Bundesamt für Geistiges Eigentum (BAGE) kostendeckend sein. Der Sozialaufwand (AHV, IV, ALV, EVK), 1985 mit SFr. 1,45 Mio. budgetiert, entspricht nur 11% anstatt ca. 30% der Personalbezüge (vgl. Teilprogramm "Personallvollkosten"). Ausserdem führt das BAGE keine Budgetposition für die Gemeinkosten der allgemeinen Verwaltungsstellen (Generalsekretariate, Eidgenössisches Personalamt etc.). Aufgrund dieser Tatsachen sind die Berechnungsgrundlagen des BAGE nicht vollständig. Deshalb können auch die Gebühren nicht kostendeckend sein.

#### Stossrichtungen

Erstes Ziel muss sein, die Herstell-, Material- und Vertriebskosten nach der maximalen Rabattvergabe an das Buchzentrum Olten (35% Rabatt) zu decken. Dies erfordert eine entsprechende Anpassung der Verkaufspreise für alle verkäuflichen Drucksachen (Abb. 5-8).

Für die Systematische Sammlung des Bundesrechts sind jährlich Pauschalabonnemente (unabhängig von der Anzahl der effektiv erfolgten Änderungen) zu verkaufen, die dem Abonnenten die vierteljährliche Zustellung der Änderungen garantiert. Die Höhe der Abonnementspreise muss den vollen Aufwand der EDMZ für die Erbringung dieser Dienstleistung decken. ?

Die Gebühren des BAGE müssen so geändert werden, dass sie die Vollkosten des Amtes decken. Besonders anzupassen sind die Sozialkosten und die durch die Bundesverwaltung verursachten Gemeinkosten. Der Aufwand wird dadurch um SFr. 3,0 Mio. höher als berechnet sein (für 1985). Die Einnahmen sind entsprechend zu erhöhen.

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Die Verkaufspreise an das Buchzentrum Olten bei voller Rabattgewährung (35%) decken nur 95% der Herstellungs- und Druckkosten der EDMZ.

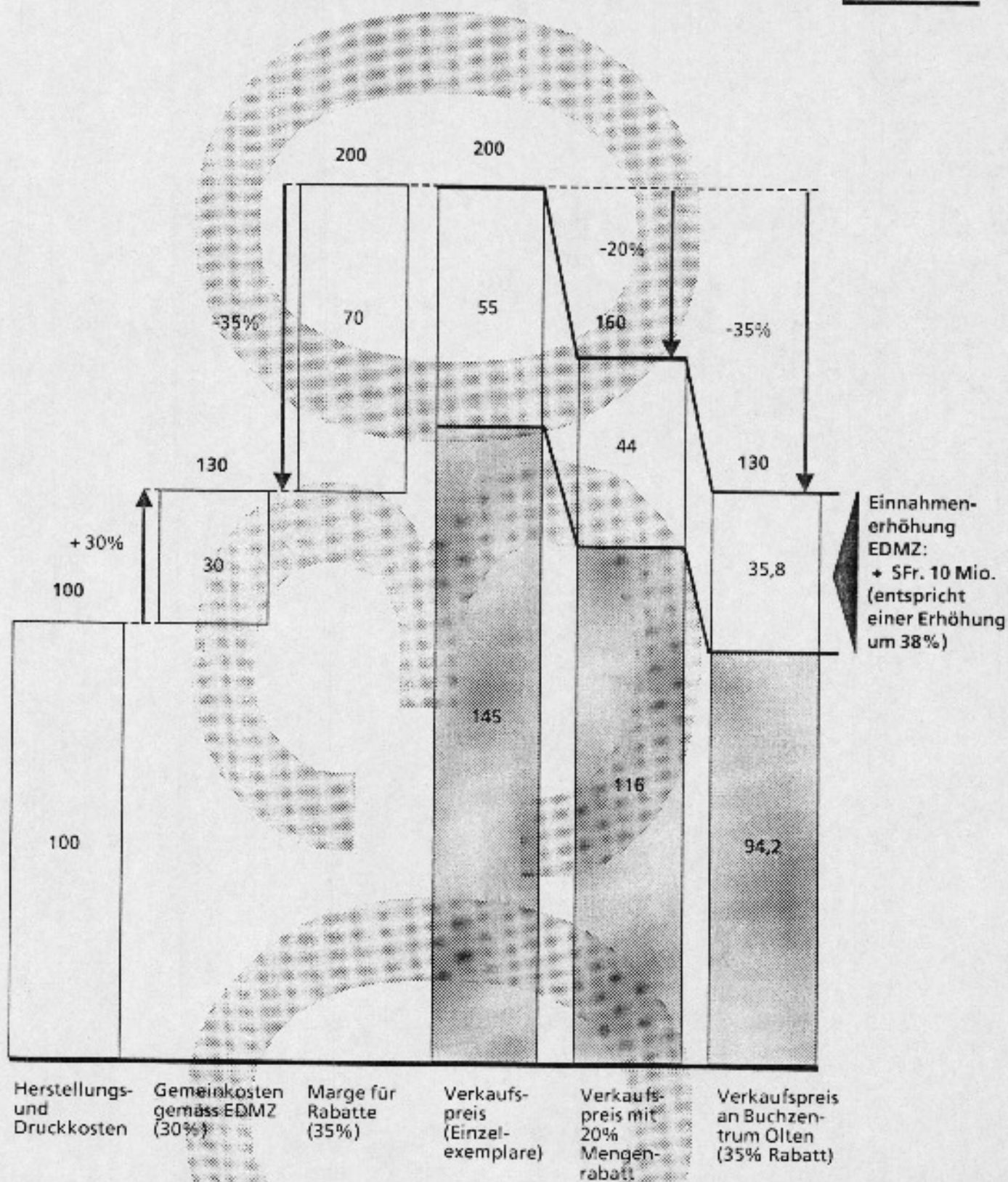
Verkäufe an Private oder Institutionen mit gewährtem Mengenrabatt von 20% decken zwar die Herstellungs- und Druckkosten, die Gemeinkosten jedoch nur zu 45%.

Die ca. 1'400 Stellen der Bundesverwaltung, die als Gemeinkostenstellen bezeichnet werden können, verursachen Kosten, die zwischen SFr. 4'000-5'000 pro Etatstelle liegen. Die Sozialkosten entsprechen in der Regel durchschnittlich 30% der Personalbezüge (vgl. auch Teilprogramm "Personalvollkosten").



# PREISBILDUNG FÜR DRUCKSACHEN

VORSCHLAG



Alte Methode

<b>Sofortmassnahmen</b>  Personalcomputer für Übersetzungsdienste	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: Alle Übersetzungsdienste und Sprachdienste der Bundeskanzlei - Sekundär: EFV
---	--

**Kurzbeschreibung:** Reduktion der Schreibkräfte durch Beschaffung von Personalcomputern für die Übersetzer.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 20-25 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Erhöhung der Übersetzungsqualität - Schnellere Durchlaufzeiten
---	--

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung:**  Keine Begleitung  
 Rolle Projektleitung:  Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Informatikdienst der Bundeskanzlei

**Geschätzter Aufwand**  
 - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 6 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): 1-1,5 Mio.  
 - Payback (Jahre): < 1 Jahr

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

BR

Teile des Jahres  
1980 !

PERSONALCOMPUTER  
FUER UEBERSETZUNGSDIENSTE

Ausgangslage

Die ca. 180 Uebersetzer der Bundesverwaltung erfüllen ihre Aufgaben heute vorwiegend von Hand; die Arbeit wird anschliessend von einer Schreibkraft abgetippt. Im Durchschnitt beschäftigen vier Uebersetzer eine Schreibkraft.

Stossrichtungen

Die allgemeine Stossrichtung ist eine Effizienzsteigerung der Uebersetzungsdienste durch Abbau des administrativen Aufwandes. Uebersetzungen sollen direkt auf Personalcomputer vorgenommen werden. Damit entfällt das umständliche, mehrmalige Hin-und-her-Schieben zwischen Uebersetzern und Schreibkräften. Die Uebersetzung wird zudem nur einmal geschrieben, die Korrekturen sind wesentlich leichter auszuführen.

Der Bund kauft 80 bis 100 Personalcomputer mit entsprechender Textverarbeitungssoftware und Druckern (Annahme: 50-60% der Uebersetzer sind bereit, mit EDV zu arbeiten), die auf freiwilliger Basis den Uebersetzern zur Verfügung gestellt werden können. Die Investitionskosten liegen bei SFr. 1-1,5 Mio., der Payback ist in jedem Fall unter einem Jahr. Es werden mit dieser Massnahme ca. 20-25 Schreibkräfte freigesetzt.

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Die Schreibkräfte sind in der Regel mit 25-50% ihrer Kapazität mit Uebersetzungsaufgaben beschäftigt. Der Rest der Zeit wird zur Erfüllung weiterer Aufgaben eingesetzt, die vornehmlich in deutscher Sprache zu erledigen sind. Deshalb ist ein grosser Anteil der Schreibkräfte deutscher Muttersprache. Dieser Umstand erschwert das Tippen der Uebersetzungen (hohe Fehlerquote, häufiges Hin-und-her-Schieben desselben Textes zwischen Schreibkraft und Uebersetzer).

Sofortmassnahmen	Betroffene Stellen
Leihwagen und Chauffeurdienste	- Primär: DAMP, Zgh. Bern, BATT - Sekundär: EMD

Kurzbeschreibung: Anschaffung der bundeseigenen Leihwagen im Zeughaus Bern und Reduktion der Chauffeurdienste.

Verbesserungspotential

Einsparungen	Weitere Verbesserungen
- Stellen/Jahr: 20-25	- Einmalige Einnahme durch Verkauf der Leihwagen ca: SFr. 1,8 Mio.
- Stunden/Jahr: 6'000	
- SFr./Jahr: 250'000	

Änderung rechtlicher Grundlagen:  Ja, z.B.:  
- Verordnung über die Motorfahrzeuge des Bundes und ihre Führer

Programmbearbeitung  
Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Bundesamt für Transporttruppen

Geschätzter Aufwand

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 4 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): —
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## SOFORTMASSNAHMEN

### LEIHWAGEN UND CHAUFFEURDIENSTE

#### Ausgangslage

Der Bund besitzt 250 Personenwagen, die vorwiegend als sogenannte Leihwagen für die Dienststellen eingesetzt werden. Der grösste Teil dieser Fahrzeuge befindet sich im Zeughaus Bern, da der Bedarf in dieser Agglomeration am höchsten ist. Die durchschnittliche Kilometerleistung eines Leihwagens beträgt etwa 9'000 km pro Jahr, die Vollkosten pro Kilometer belaufen sich im Mittel auf 110 Rp., inklusive Verwaltungsaufwand.

In der Bundesverwaltung werden total schätzungsweise 35 Mannjahre für Chauffeurdienste aufgewendet, wovon etwa 22 Mannjahre auf Fahrdienste für militärisches Führungspersonal entfallen. Für die Bundesräte und die Repräsentationstätigkeiten (vor allem EDA und Bundesamt für Aussenwirtschaft) sind demnach ungefähr 13 Mannjahre eingesetzt. Ueber 30 Fahrer sind im Prinzip fest zugeteilt, weitere 26 Fahrer werden in einem Transportpool des Bundesamtes für Transporttruppen (BATT) verwaltet und nach Bedarf eingesetzt. Das BATT kann (nach Absprache mit den Vorgesetzten) in Notfällen auch auf die übrigen Fahrer zurückgreifen. Die meisten Chauffeure sind nicht zu hundert Prozent im Fahreinsatz und werden entsprechend für andere Aufgaben eingesetzt.

#### Stossrichtungen

Die Leihwagen sind abzuschaffen. Dienstreisen können mit den Privatfahrzeugen, den öffentlichen Verkehrsmitteln oder mit Mietwagen privater Unternehmen durchgeführt werden. Die Entschädigung der Spesen geschieht über die Rubrik "Ersatz von Auslagen". Das Potential beträgt 6 Mannjahre im Zeughaus Bern, sowie netto ca. SFr. 250'000 pro Jahr (unter der Annahme, dass alle Leihwagenkilometer mit privaten Fahrzeugen zu einem Kilometeransatz von 48 Rp. vergütet werden). Einmalig können ca. SFr. 1,8 Mio. durch den Verkauf der Fahrzeuge gelöst werden. Der wegfallende administrative Aufwand setzt in der gesamten Verwaltung atomisiert noch einmal schätzungsweise 3-4 Mannjahre frei.

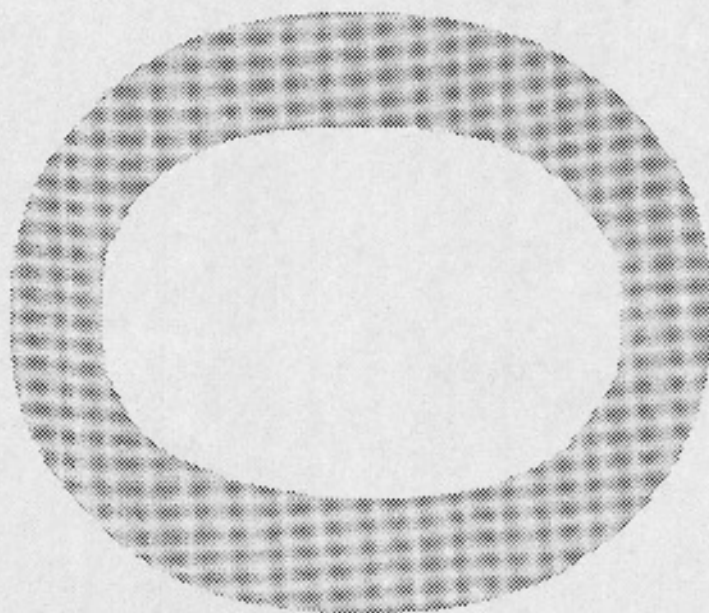
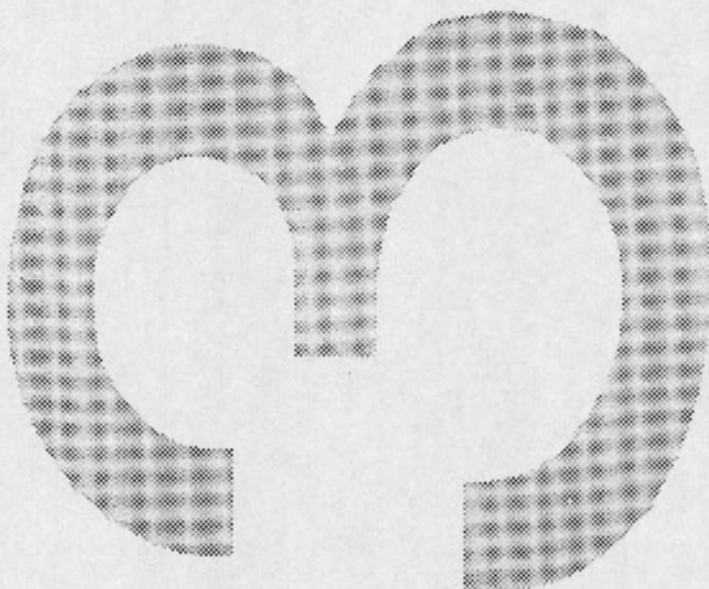
Die Chauffeurdienste sind nur dort in Anspruch zu nehmen, wo repräsentative Aufgaben es erfordern. Der Einsatz von Chauffeuren wird konzentriert auf die Bundesräte und den Botschaftsdienst des EDA, sowie allenfalls die Vorsteher der Gruppen im EMD. Die Heereskommandanten können im Dienst auf die Truppe zurückgreifen. Das Potential liegt bei 15-20 Mannjahren.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Der Aufwand im Zeughaus Bern für den Unterhalt und die Verwaltung der Leihwagen ist hoch (5-7 Mannjahre). Zusätzlich wird Abstellfläche beansprucht (ca. 500 m<sup>2</sup> - 1'000 m<sup>2</sup>). Häufig kommt es vor, dass ein Bundesangestellter zum Abholen des Leihfahrzeuges mit seinem Privatwagen zum Zeughaus fährt, dort umsteigt, seine Dienstreise durchführt, anschliessend den Dienstwagen zurückbringt und mit dem Privatfahrzeug an den Wohnort zurückfährt. Allfällige dadurch verursachte Ueberzeit muss zusätzlich abgegolten werden.

Die Leihwagen der Firma Hertz erreichen Kilometerleistungen von 30'000 bis 40'000 km, was die Vollkosten pro Kilometer tief hält.

Die Chauffeurdienste sind in der Privatwirtschaft auch für Vielreisende praktisch abgeschafft bzw. nur der obersten Geschäftsleitung zugestanden.



Sofortmassnahmen	Betroffene Stellen
Privatisierung Eidgenössische Münzstätte	- Primär: EFV
	- Sekundär:

Kurzbeschreibung: Privatisierung der Münzherstellung, Verkauf der Prägemaschinen und des Edelmetallagers.

Verbesserungspotential

Einsparungen	Weitere Verbesserungen
- Stellen/Jahr: 18	- Einmalige Einnahme von SFr. 120 Mio. dank Liquidation des Edelmetallagers (entspricht einer Zinseinsparung von ca. SFr. 5 Mio.)
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: 200'000	

Änderung rechtlicher Grundlagen:  Ja, z. B.:  
 - BG vom 18. Dezember 1970 über das Münzwesen

Programmbearbeitung  
 Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Eidgenössische Finanzverwaltung

Geschätzter Aufwand

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 4 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): Evtl. 1 Mio. (Partizipation)
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## SOFORTMASSNAHMEN

### PRIVATISIERUNG EIDGENOESSISCHE MÜNZSTAETTE

#### Ausgangslage

Die Eidgenössische Münzstätte (E+M) ist vor kurzem von einer Arbeitsgruppe in betrieblich-organisatorischer Hinsicht untersucht worden ("Aufgaben und Wirtschaftlichkeitsüberprüfung in der Eidgenössischen Münzstätte" vom 16. April 1986). Die Arbeitsgruppe kam unter anderem zum Schluss, dass für die Münzproduktion erhebliche Ueberkapazitäten in der Münzstätte bestehen. Auf ihren Vorschlag hin sind deshalb bis heute 11 Stellen abgebaut worden. Für die Angleichung an die anzustrebene Produktion von ca. 100 Mio. Münzen pro Jahr soll um weitere 4 Stellen reduziert werden. Damit wäre der geplante Sollbestand von 14 Stellen erreicht.

#### Stossrichtungen

Das Ziel ist die vollständige Privatisierung der Aufgaben. In der Schweiz gibt es verschiedene Medaillenhersteller in zum Teil wirtschaftlich benachteiligten Regionen. Die grösseren dieser Betriebe verfügen sowohl über die technischen Einrichtungen und Kenntnisse als auch über die notwendigen Sicherheitssysteme für die Herstellung der Münzen und Medaillen. Somit sind die wesentlichen Rahmenbedingungen für eine Privatisierung gegeben. Die Realisierung hat in vier Schritten zu erfolgen:

- Uebernahme des Münzregals durch eine private Firma
- Verkauf der notwendigen technischen Infrastruktur (wie Prägemaschinen etc.) an die private Firma
- Sicherung der permanenten Einflussnahme des Bundes (z.B. durch Beteiligung oder Vertrag)
- Verkauf des Edelmetallagers an die Schweizerische Nationalbank.

Als Einsparungen können heute sofort 18 Stellen realisiert, das Gebäude im Zentrum Berns andersweitig verwendet (Mietwert SFr. 200'000 p.a.) sowie das Edelmetallager von SFr. 120 Mio liquidiert werden. An Sachaufwand ist bei einer allfälligen Beteiligung mit einer Summe von maximal SFr. 1 Mio. zu rechnen.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die schweizerischen Banknoten werden bereits heute von einer privaten Druckerei (Orell Füssli) hergestellt. Die Eidgenössische Münzstätte hat Teile ihrer Fertigung schon privatisiert, beispielsweise das Herstellen der Rondellen.

Die Voraussetzung für eine Uebernahme sind beispielweise bei folgenden Herstellern gegeben: Huguenin Medailleurs S.A. in Le Locle (Kt. Neuenburg, 150 Beschäftigte), Valcambi S.A. in Balerna (Kt. Tessin, 320 Beschäftigte) und Argor Heraeus S.A. in Chisso (Kt. Tessin, 70 Beschäftigte).



Sofortmassnahmen	Betroffene Stellen - Primär: BAG
Privatisierung Grenzsanitätsdienst	- Sekundär:

Kurzbeschreibung: Verlagerung der vorgeschriebenen Untersuchungen auf die am Arbeitsort des Arbeitnehmers praktizierenden Ärzte.

Verbesserungspotential

Einsparungen	Weitere Verbesserungen
- Stellen/Jahr: 10-15	- Möglicherweise Verstärkung der Wirkung des Grenzsanitärischen Dienstes
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: 900'000	

Änderung rechtlicher Grundlagen:  Ja, z.B.:  
 - Verordnung über Grenzsanitätsdienstliche Massnahmen (6. Juli 1983)  
 - Verordnung über den Grenzsanitätsdienst (17. Juni 1974)

Programmbearbeitung  
 Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Bundesamt für Gesundheitswesen

Geschätzter Aufwand  
 - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 3 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## SOFORTMASSNAHMEN

### PRIVATISIERUNG GRENZSANITAETSDIENST

#### Ausgangslage

160'000 bis 200'000 Ausländer, die in der Schweiz arbeiten wollen, werden jährlich an 6 Grenzstellen auf Tuberkulose (Schärbild) oder andere ansteckende Krankheiten untersucht. Nichterfasste Arbeitnehmer können zu einer privatärztlichen Untersuchung gesandt werden.

Zur Zeit wird die Notwendigkeit und Wirksamkeit des Grenzsanitätsdienstes durch einen Auftrag des Bundesamtes für Gesundheitswesen (BAG) überprüft (vgl. "Strukturanalyse des Grenzsanitätsdienstes" vom 29. Oktober 1986, PD Dr. med. B. Steffen).

#### Stossrichtungen

Die allgemeine Zielsetzung ist eine Verlagerung der Untersuchung auf die am Arbeitsort des Arbeitnehmers praktizierenden Aerzte. Damit werden auch die jetzt nicht kostendeckenden Untersuchungskosten auf die Arbeitgeber überwält. Diese Massnahme bringt eine Einsparung von über 10 Mannjahren an administrativem Aufwand. Die Verlagerung bringt zusätzlich Einsparungen bei den Sachkosten (Miete, Honorare etc.) in der Grössenordnung von SFr. 900'000 p.a.

Die Tatsache, dass nichtarbeitende Familienangehörige, Kinder, Studenten und gewisse Berufsgruppen (bis zu 3 Monaten Aufenthaltsdauer) nicht erfasst werden, lassen diese prophylaktischen Untersuchungen fragwürdig erscheinen. Die Auflösung des Grenzsanitätsdienstes oder die Verbesserung der Kontrollmechanismen sind deshalb im Rahmen der erwähnten Ueberprüfung zu berücksichtigen.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die Kosten für die ärztlichen Untersuchungen an den Grenzstellen sind nur zu 70% gedeckt. Die Rückweisungsquote der untersuchten Einreisenden liegt bei 0,03%.

Sofortmassnahmen	Betroffene Stellen
Privatisierung der Strahlenschutz-Betriebskontrollen	- Primär: BAG - Sekundär: EIR, kantonale Kontrollstellen

Kurzbeschreibung: Privatisierung der Kontrolle der Röntgengeräte, wobei der Bund die Oberaufsicht behält.

Verbesserungspotential

Einsparungen	Weitere Verbesserungen
- Stellen/Jahr: 2-3	- Vermeidung eines notwendigen Stellenaufbaus wegen Zunahme der zu kontrollierenden Geräte
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: 200'000	

Änderung rechtlicher Grundlagen:  Ja, z. B.:  
- BG über die friedliche Verwendung der Atomenergie und den Strahlenschutz (23. Dezember 1959)

Programmbearbeitung:  Keine Begleitung  
Rolle Projektleitung:  Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Bundesamt für Gesundheitswesen

Geschätzter Aufwand

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 3 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): —
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## SOFORTMASSNAHMEN

### PRIVATISIERUNG DER STRAHLENSCHUTZ-BETRIEBSKONTROLLEN

#### Ausgangslage

Der Bund beaufsichtigt 13'000 Röntgengeräte und ca. 200 weitere dem Strahlenschutz unterstehende Geräte. Von den 2'500 Kontrollen an Röntgengeräten, die 1985 durchgeführt wurden, bieten über die Hälfte Grund für Beanstandungen, während die 241 weiteren Kontrollen im medizinisch-wissenschaftlichen Bereich keine nennenswerten Probleme geben. Der Kontrollzyklus von durchschnittlich 8 Jahren bei den Röntgengeräten erscheint angesichts der hohen Fehlerrate als unzureichend. Das Bundesamt für Gesundheitswesen (BAG) hält einen 5-Jahresrhythmus für sinnvoll. Der heutige Bestand von 5,5 Mannjahren in der Sektion Betriebskontrolle wird durch Delegation aus dem Eidgenössischen Institut für Reaktorforschung (EIR, 2 Mannjahre) und von kantonalen Stellen (1,2 Mannjahre) verstärkt.

#### Stossrichtungen

Die Kontrolle der Röntgengeräte und anderen dem Strahlenschutz unterstehenden Geräten ist zu privatisieren. Diese Verlagerung der Routinekontrollen an eine oder mehrere Privatfirmen oder an einen Verein (z.B. FMH) ermöglicht dem Bund weiterhin die Oberaufsicht. Zusätzlich werden 3 Stellen freigesetzt (Einsparung von 4 Mannjahren Kontrollaufwand minus 1 Mannjahr für die notwendige Oberaufsichtstätigkeit), die Einsparungen an Sachkosten dürften ca. SFr. 200'000 p.a. betragen.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die zunehmende Zahl der zu kontrollierenden Geräte und die notwendige höhere Kontrollfrequenz wird in Zukunft einen Stellenaufbau verursachen, falls keine Verlagerung stattfindet.

<b>Sofortmassnahmen</b>  Gärtnerei in Bern	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: AFB  - Sekundär:
--	---

**Kurzbeschreibung:** Verlagerung der Aufgaben an Private und drastische Redimensionierung der bundeseigenen Gärtnerei auf einen Kernbestand für die Organisation und Überwachung.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 15-16  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b>
---	-------------------------------

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  **Nein**

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Amt für Bundesbauten

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 4 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## SOFORTMASSNAHMEN

### GAERTNEREI IN BERN

#### Ausgangslage

Der Bundesgärtnerei sind heute 17,5 Etätstellen zugeteilt. Die Gärtner sorgen hauptsächlich für den Unterhalt der Anlagen (53% ihrer Zeit) und wenden nur knapp 20% für das Arbeiten in Gebäuden und Dekorations-tätigkeit auf.

Die Produktivität der Bundesgärtner ist durchschnittlich 5% tiefer als die von Privatgärtnern. Die Saläre der Gärtner des Bundes liegen 30-40% über den entsprechenden Empfehlungen des Gärtnermeisterverbandes.

#### Stossrichtungen

Eine drastische Redimensionierung der Gärtnerei auf einen Kernbestand für die Organisation und Ueberwachung der Fremdvergabe (1-2 Stellen) ist notwendig. Die Aufgaben sind so schnell als möglich an private Gärtnereien zu übertragen (allein im Raume Bern existieren ca. 120 Gärtnereien, die entsprechende Aufgaben übernehmen können). Die Maschinen und Geräte werden verkauft.

Für Dekorationsaufträge sind Rahmenverträge auszuhandeln, die eine Wiederverwendung von Blumen für mehrere Anlässe sicherstellen.

Sofortmassnahmen	Betroffene Stellen
Gebäudereinigung	- Primär: AFB, EAV - Sekundär:

Kurzbeschreibung: Privatisierung der Reinigungsdienste, schnellstmögliche personelle Realisierung.

Verbesserungspotential

Einsparungen	Weitere Verbesserungen
- Stellen/Jahr: —	
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: 5 Mio.	

Änderung rechtlicher Grundlagen:  Nein

Programmbearbeitung

Rolle Projektleitung:

- Keine Begleitung
- Begleitung
- Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Amt für Bundesbauten

Geschätzter Aufwand

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 3 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): —
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## SOFORTMASSNAHMEN

### GEBAUDEREINIGUNG

#### Ausgangslage

Der Reinigungsaufwand in der Bundesverwaltung ist hoch. Dies ist auf folgende Faktoren zurückzuführen:

- Die Verwaltung bezahlt durchschnittliche Stundenlöhne von SFr. 21,10 (ca. 70% höher als der Marktpreis)
- Die Putzintensität der Putzfrauen ist mit 46 m<sup>2</sup> pro Stunden tief (bis 50% unter Marktstandards).

Die Reinigungsaufgaben werden heute von 611 Aufräumerinnen in total 55'664 Arbeitsstunden sowie von 66 Hauswarten und Betriebsangestellten mit 40% ihrer Arbeitszeit erbracht. In 40 Gebäuden (von total 111) wird heute aus Sicherheitsgründen die Beschäftigung von Schweizerinnen verlangt.

Die Eidgenössische Alkoholverwaltung beschäftigt 11 weitere Aufräumerinnen, die mit einer Putzintensität von 23 m<sup>2</sup> pro Std. insgesamt 11'632 Std. leisten (zu SFr. 24.30 pro Std.).

Das Amt für Bundesbauten (AFB) hat vom Projektbegleitenden Ausschuss (PBA) den Auftrag, ein Sparkonzept vorzulegen. Zur Zeit liegt allerdings noch kein Vorschlag vor.

#### Stossrichtungen

Das gesamte Reinigungswesen des Bundes kann privatisiert werden. Ein diesbezüglicher Versuch im Schweizerischen Institut für Berufspädagogik ergibt wesentlich tiefere Kosten (SFr. 0,23 pro m<sup>2</sup> versus SFr. 0,46 pro m<sup>2</sup>). Umgerechnet auf die heutigen Reinigungskosten ergibt dies ein Nettoeinsparungspotential von ca. SFr. 5 Mio.

Die Privatisierung ist nach Massgabe der natürlichen Fluktuation vorzunehmen. Personalabgänge sind rollend durch Aufträge an private Institute zu ersetzen. Im Durchschnitt ist mit 100-120 Abgängen p.a. zu rechnen. Eine vollständige Implementierung ist deshalb in ca. 6 Jahren möglich.

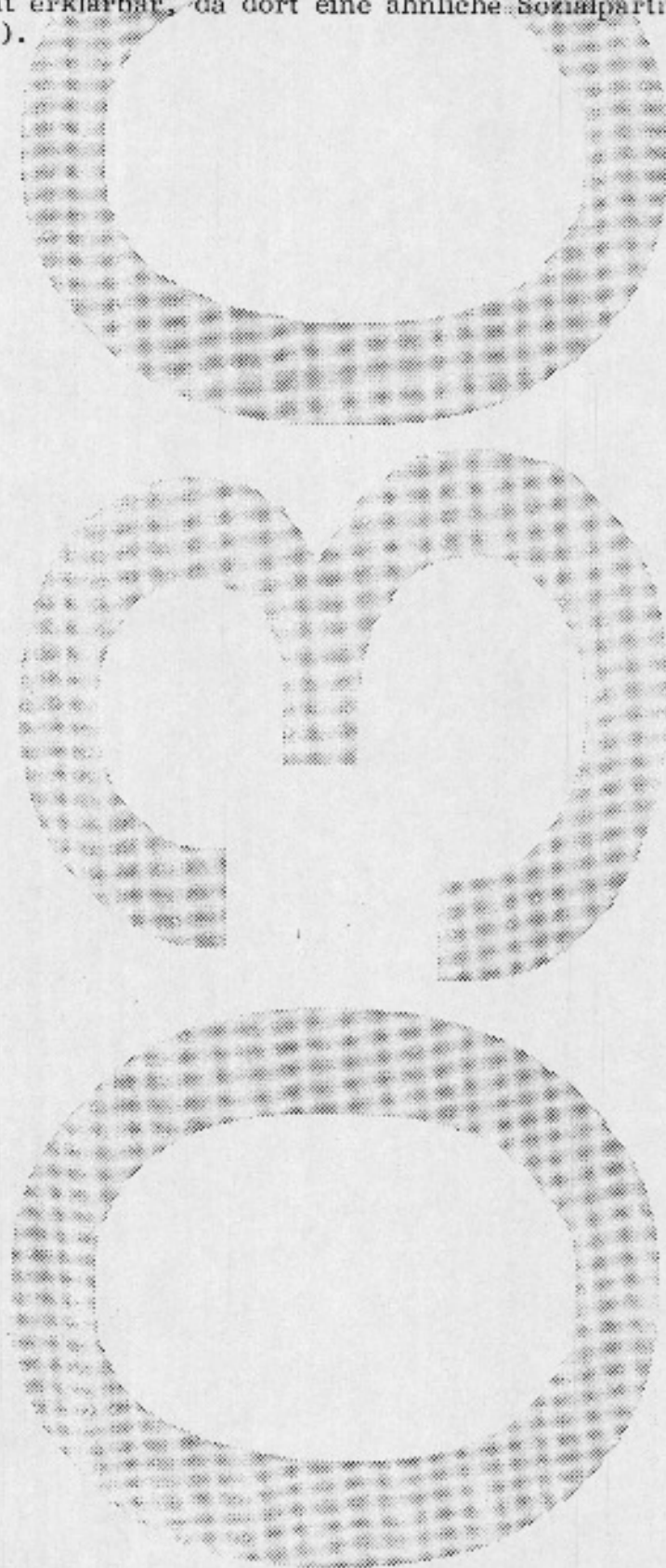
Die Aufgaben der Hausmeister sind zu überprüfen. Es muss sichergestellt werden, dass Einsparungen zufolge reduzierten Aufwandes beim Putzen und bei der Führung der Aufräumerinnen realisiert werden (vgl. Teilprogramm "Hausmeisterdienste").

Ein Sicherheitskonzept muss erarbeitet werden, das die Personalüberprüfung bei privaten Reinigungsinstituten sicherstellt und Kriterien festlegt (z.B. welche Sicherheitsstandards gelten für welche Gebäude).



Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Die Stundenlöhne der Aufräumerinnen in der Bundesverwaltung sind wesentlich höher als entsprechende Löhne privater Reinigungsinstitute. Eine Ursache scheint in der gewerkschaftlichen Organisation der Aufräumerinnen zu liegen. Die Salärdivergenz zu den kantonalen Verwaltungen ist jedoch nicht erklärbar, da dort eine ähnliche Sozialpartnerstruktur besteht (Abb. 5-26).



# HOHE REINIGUNGSKOSTEN\* IN DER BUNDESVERWALTUNG

Wer	Lohnkosten SFr./Std.	Produktivität m <sup>2</sup> /Std.	Leistung SFr./m <sup>2</sup>
EAV **	24.30	23	1.06
AFB ***	21.10	46	0.46
Kanton Bern	17.10	Nicht bekannt	
Unternehmen in Bern	14.22	50	0.28
Private Reinigungs- unternehmen Offerte SIBP	12.50	55	0.23

\* Reine Putzkosten, ohne Berücksichtigung von Hausmeisteraufwand, Putzmittelkosten und Gemeinkosten

\*\* Eidgenössische Alkoholverwaltung

\*\*\* Amt für Bundesbauten

Quelle: McKinsey Interviews

## AUSGANGSSITUATION

Die Ergebnisse der Phase 1 (Potentialanalyse) zeigen ein erhebliches Verbesserungspotential. Die Realisierung dieses Verbesserungspotentiales wird es dem Bundesrat ermöglichen, die vom Parlament temporär bewilligten Stellen vollumfänglich zu reduzieren. Darüber hinaus - und dies dürfte der hauptsächlichste Nutzen sein - wird dies jenen Spielraum zur Bewältigung von neuen Aufgaben schaffen, welcher heute fehlt.

### Abhängigkeiten der Programme erfordern einheitliche Führung in der Phase 2

Die Realisierung des Potentials erfordert eine straffe Projektführung unter einheitlicher Leitung. Gemäss dem nachfolgend erläuterten Vorgehensvorschlag wird eine Ausschöpfung des Verbesserungspotentiales in 10 Programmen vorgeschlagen. Diese 10 Programme sind jedoch nicht unabhängig voneinander, sondern weisen wichtige Abhängigkeiten auf, beispielsweise:

- Das Programm "Bauwesen" wird wichtige Erkenntnisse zum Problemkreis "Investitions-/Projektmanagement" liefern. Daraus ergibt sich einerseits die Forderung nach einer entsprechenden Sequenzierung, andererseits auch der Bedarf nach einheitlicher Führung der Programme.
- Die Programme "Struktur" und "Landwirtschaft" weisen in bezug auf strukturelle Fragen Schnittstellen auf, die vorteilhafterweise durch eine gemeinsame Betreuung koordiniert werden.
- Das Programm "Subventionswesen" wird zu einem gewichtigen Teil Subventionen an Bauten diskutieren. Hier bestehen somit Schnittstellen zum Programm "Bauwesen".
- Der Themenkreis Privatisierung von Teilaktivitäten in der Bundesverwaltung (Programm "Preisbildung und Privatisierung") wird strukturelle Auswirkungen haben, falls sich Veränderungen als lohnend erweisen. Umgekehrt sollen nicht dort, wo möglicherweise attraktive Möglichkeiten zur Verlagerung von Aktivitäten an Dritte bestehen, kurzfristig noch strukturelle Veränderungen ausgearbeitet werden.
- Das Programm "Logistik" beinhaltet zum einen die spezifische Problemstellung der Bewirtschaftung der Lagerbestände. Andererseits sind darin auch Fragestellungen zur Einkaufsverantwortung, zum Ablauf von Einkaufstätigkeiten, zum Zentralisierungsgrad der Verantwortung (Einkauf und Lagerhaltung) und zur Wahrnehmung der Einkaufsmacht des Bundes enthalten. Hier bestehen Querbezüge zu den Programmen "Struktur" und "Führungsinstrumente".

Die aufgeführten Beispiele zeigen den Bedarf für eine intensive, einheitliche Projektführung in Phase 2. Dieser Aspekt wurde im übrigen schon im Vertrag mit dem Berater festgehalten. Darin ist die Absicht geäussert, den Berater auch mit der Ausarbeitung der Massnahmen (Phase 2) zu beauftragen (Basis: Bundesratsbeschluss 6. Oktober 1986, Nachtrag zum Rahmenvertrag vom 20. Oktober 1987).

## VORGEHEN IN 10 PROGRAMMEN

Die 10 zu verfolgenden Programme sind vorgehend (vgl. Kapitel 4) beschrieben worden, sowohl was die Problemstellung als auch was Ansatzpunkte und Methodik betrifft. Aus der Sicht des Beraters ist jedes dieser Programme vom möglichen Verbesserungspotential her gesehen wichtig und von der Thematik her eigenständig genug, um ein separates Programm zu rechtfertigen.

In zeitlicher Hinsicht würden wir eine Staffelung der Programme vorsehen, wie dies auf Abb. 6-5 festgehalten ist. Zwei Gründe sprechen dafür. Zum einen bestehen Abhängigkeiten zwischen Programmen, die ein sequentielles Vorgehen nahelegen (z.B. Programme "Bauwesen" und "Projektmanagement/Investitionsmanagement"). Zum andern berücksichtigt dieses Vorgehen auch die Belastung des PBA sowie von Schlüsselpersonen in der Bundesverwaltung.

Nach diesem Vorschlag ergibt sich aus heutiger Sicht insgesamt ein Zeitbedarf von 2 1/2 Jahren. Jedes der 10 Programme wird nach Abschluss anhand eines schriftlichen Berichtes mit Massnahmenvorschlägen dem PBA vorgetragen. PBA und Bundesrat nehmen zu den Vorschlägen Stellung und anschliessend kann die Realisierung der verabschiedeten Massnahmen eingeleitet werden. Somit kann früh mit der Realisierung begonnen werden, ohne dass die Implementierungsfähigkeit der Bundesverwaltung überbeansprucht würde. Am Ende der Phase 2 (Massnahmenerarbeitung) werden anhand eines Schlussberichtes die Ergebnisse dokumentiert sowie der Realisierungsstand der Massnahmen aufgeführt. Aus heutiger Sicht gehen wir davon aus, dass die Bundesverwaltung die Realisierung der Massnahmen in vielen Fällen in eigener Regie nach Abschluss eines Programmes durchführen kann. Die Projektleitung wird eine Realisierungsüberwachung durchführen und wird punktuell unterstützen. Die Verantwortung für die Umsetzung sollte jedoch bei denjenigen Einheiteninstanzen liegen, die für die Massnahmenerarbeitung (Phase 2) bestimmt wurden. Eine weitergehende Unterstützung bei der Realisierung durch die Projektleitung würde nach Abschluss des Programmes vereinbart.

## INFORMATIONSKONZEPT

Die Information über die abgeschlossene Phase 1 des Projektes (Potentialanalyse) soll nach dem Entscheid des Bundesrates (gemäss Informationskonzept) erfolgen. Der Bundesrat bzw. der PBA informiert die Departemente und Bundesämter aufgrund einer schriftlichen Zusammenfassung der Berichtsunterlagen. Bei dieser Gelegenheit ist durch Bundesrat bzw. PBA auch über das geplante Vorgehen in Phase 2 (Massnahmenerarbeitung) und den Beginn dieser Arbeiten zu informieren.

Weiter schlagen wir vor, dass in der Phase 2 der PBA periodisch aufgrund eines Vorschlages der Projektleitung und der Delegierten des PBA die Bundesverwaltung über den Stand des Projektes informiert. Dies kann anhand eines quartalsmässigen Rundschreibens erfolgen.

## PROJEKTORGANISATION

Wir schlagen die gleiche Projektorganisation vor, wie sie für Phase 1 angewendet und im Vertrag mit dem Berater festgehalten wurde. Für jedes Programm wird eine kleine Arbeitsgruppe mit den hauptbeteiligten Stellen der Bundesverwaltung und mindestens einem Berater gebildet. Weitere

beteiligte Stellen der Bundesverwaltung können durch die Projektorganisation ad hoc beigezogen werden. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe erfolgt in Absprache mit der Delegierten des PBA und wird durch den PBA entschieden. Die Projektorganisation ist in Abb. 6-6 festgehalten.

#### Rolle des Beraters

Der Berater ist verantwortlich für die Durchführung der Phase 2. Je nach Programm bzw. Teilprogramm variiert seine Aufgabe (Führung, Instruktion oder Begleitung der Arbeitsgruppe). Der Berater erstattet der Delegierten des PBA und dem PBA periodisch Bericht über den Stand der Arbeiten (sowohl was die Massnahmenerarbeitung als auch was die Realisierung betrifft) und legt die entsprechenden schriftlichen Entscheidungsgrundlagen vor.

Der Berater setzt für die auszuführenden Arbeiten Mitarbeiter mit vergleichbaren Qualifikationen wie für Phase 1 ein, nach Möglichkeit solche, die in der Phase 1 beteiligt waren. In der Projektleitung sind seitens des Beraters weiterhin Herr Dr. Thomas Knecht (Projektleiter) und Herr Christian Speiser (Stv. Projektleiter), beide Partner von McKinsey & Company, vertreten.

#### Ressourcen der Verwaltung

Die Qualität der zu erarbeitenden Massnahmenvorschläge wird stark von der Qualifikation der Mitarbeiter der Verwaltung abhängen, die in die Arbeitsgruppen der einzelnen Programme delegiert werden. Neben der hohen Qualifikation sollten sie eine gewisse "Ortskenntnis" der tangierten Bereiche aufweisen. Es ist daher sehr wichtig, dass die geeignetsten Kräfte für diese Aufgabe vorgeschrieben werden. Ein erster Vorschlag hinsichtlich der Ämter oder Departemente, die in den Arbeitsgruppen vertreten sein sollten, liegt vor (Abb. 6-7). Im Hinblick auf eine effiziente Programmabwicklung sind kleine Arbeitsgruppen, deren Mitglieder eine hohe Verfügbarkeit haben, anzustreben. Die Belastung der Mitglieder der Arbeitsgruppen wird nicht unerheblich sein und sollte mit mindestens 40-50% angesetzt werden. Die personelle Zusammensetzung der Arbeitsgruppen wird als Vorschlag von der Projektleitung und der Delegierten des PBA dem PBA vorgelegt, welcher auf dieser Basis einen Entscheid fällt.

Zusätzlich schlagen wir vor, dass Projektleitung und die Delegierte des PBA in Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung (Frankeneinsparungen) und dem Personalamt (Stellen- und Stundeneinsparungen) eine "Buchhaltung" über die Ergebnisse des Projektes führen. Darin sollen sowohl die verabschiedeten wie auch die realisierten Massnahmen berücksichtigt werden. Gleichzeitig wird die neue Verwendung der erarbeiteten Verbesserungen festgehalten (Budget, Stellenbewirtschaftung).

# ZEITPLAN

PROJEKTVORBEREITUNG

1986

1987

PHASE 1:  
POTENTIALANALYSE

Berichterstattung

★ 4./15. Mar 1987

Entscheid PBA/BR

Information

- Ergebnisse Phase 1
- Vorgehen Phase 2

PHASE 2:  
MASSNAHMENERAR-  
BEITUNG

Programm

① Struktur

1

6

12

18

24

30

Monate

② Bauwesen

③ Führungs-  
instrumente

④ Landwirtschaft

⑤ Logistik

⑥ Infrastrukturaufgaben

⑦ Investitions-/  
Projektmanagement

⑧ Preisbildung und  
Privatisierung

⑨ Subventionswesen

⑩ Förderung wirtschaftlich  
schwacher  
Regionen

Berichterstattung

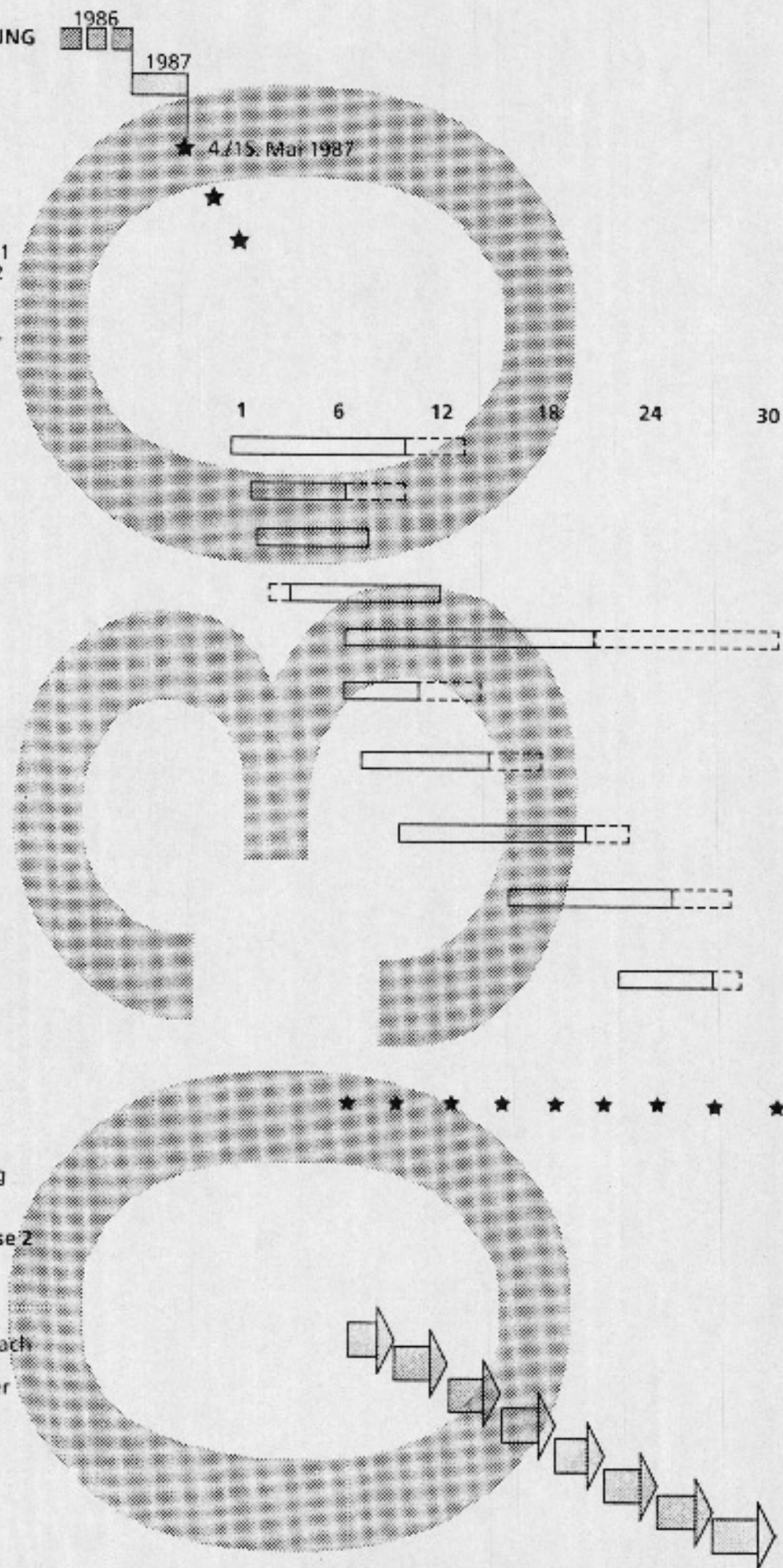
Periodische Berichterstattung mit

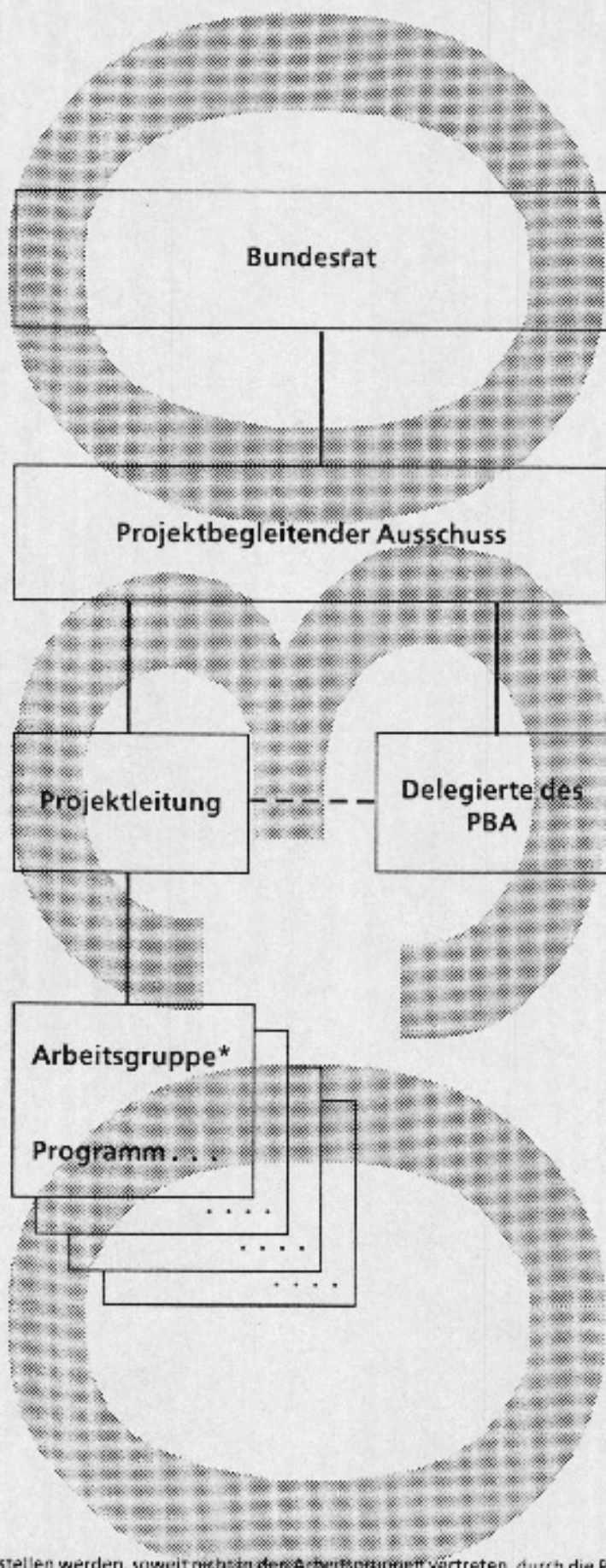
- Massnahmenanträgen
- Stand Realisierung (alle 3 Monate)

Abschlussbericht Phase 2

PHASE 3:  
REALISIERUNG

Beginn Realisierung nach  
Verabschiedung der  
Massnahmen einzelner  
Programme





\* Die betroffenen Linienstellen werden, soweit nicht in den Arbeitsgruppen vertreten, durch die Projektleitung und die Delegierte des PBA beigezogen

# ÜBERSICHT PROGRAMME UND ARBEITSGRUPPEN

Programm	Mitglieder der verschiedenen Arbeitsgruppen (Vorschlag)*	Verbesserungspotential (Duchschnitt)		Programmdauer
		Mannjahre	SFr. '000	
<b>Struktur</b> (9 Teilprogramme)	BPV, GS-EDI, EMPFA, Gestüt, BIGA, RZ-BV, BRP, BAWI, DIO, BUS, Pol. Direktion	236	7'000	9 - 12
<b>Bauwesen</b> (1 Teilprogramm)	AFB, BAGF, BAMF, Bauherrschaftsstellen	130	0	6 - 8
<b>Führungsinstrumente</b> (6 Teilprogramme)	Del. PBA, EFV, EPA, DAMP	445	4'700	6
<b>Landwirtschaft</b> (6 Teilprogramme)	BLW, EAV, EGV, GS-EVD, EZV, BFL, BWO, BSV, Halbstaatliche Organisationen	248	21'500	9
<b>Logistik</b> (1 Teilprogramm)	Einkaufskommission, GGST, KMV, EDMZ, BZS	500	137'500	18 - 24
<b>Infrastrukturaufgaben</b> (5 Teilprogramme)	BK, EPZB, BFS, AFB	90	1'325	4 - 6
<b>Investitions- und Projektmanagement</b> (3 Teilprogramme)	EFV, GRD, Rechenzentren, Bauherrschaftsstellen, BJ	425	32'500	8 - 10
<b>Preisbildung und Privatisierung</b> (7 Teilprogramme)	EFV, SMA, BUS, BAZL	173	28'000	10 - 12
<b>Subventionswesen</b> (1 Teilprogramm)	EFK, AFB, BSV, BIGA, BBW, BWO, BZS, BUS, ASB, BWW, BAV	100	135'000	6 - 9
<b>Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen</b> (1 Teilprogramm)	BIGA, EMD, BLW	200	0	4 - 6
<b>Sofortmassnahmen</b> (10 Massnahmen)	Del. PBA, EFV, BK, BATT, BAG, AFB	135	25'050	-

\* Zusätzlich ist in jeder Arbeitsgruppe nach eigener Priorität die Delegierte des PBA vertreten.



## WEITERE EMPFEHLUNGEN

1. Dienstleistungen an das Parlament
2. Zusammenlegung der Pensionskassen des Bundes
3. Ausserparlamentarische Kommissionen
4. Dezentralisierung der Verwaltung
5. Treibstoffrückerstattung
6. Verdichtung Büroraum
7. Sozialversicherungen

## 7 - WEITERE EMPFEHLUNGEN

Bei einer Anzahl von Fragestellungen halten wir es für sinnvoll, diese in der Form von weiteren Empfehlungen festzuhalten. Sie können nach unserer Einschätzung entweder ohne Beraterunterstützung verwaltungsintern innert kurzer Zeit umgesetzt werden oder aber sollen Denkanstoss für ein weiteres Vorgehen der betroffenen Stellen sein. Die sieben Empfehlungen betreffen die folgenden Themenkreise:

1. Dienstleistungen an das Parlament: Senkung des verwaltungsinternen Aufwandes und Erhöhung der Effizienz im Parlament (Einsparung der Verwaltung: ca. 5000 Std).
2. Ausserparlamentarische Kommissionen: Reduktion der Grösse dieser Kommissionen (Einsparung von ca. SFr. 150'000 p.a., vor allem aber Erhöhung der Effizienz dieser Organisationen).
3. Zusammenlegung der Pensionskassen des Bundes (EVK und PHK der SBB). Dies dürfte mindestens 5 Mannjahre Einsparungen zur Folge haben.
4. Ueberprüfung der Dezentralisierung der Verwaltung auf ihre Wirtschaftlichkeit (neue Rahmenbedingungen durch die Programme von EFFI-QM-BV).
5. Treibstoffrückerstattung: Erhöhung des Minimalbetrages für die Rückerstattung (Einsparung: 2 Mannjahre und SFr. 400'000 p.a.).
6. Verdichtung Büroraum: Durchsetzung der bestehenden Weisung und Transparenz über Reserven ergeben zusätzlich ca. 1'000 Büroplätze.
7. Sozialversicherungen: Anpassung der Lohnbasis der Beitragszahlungen, Reduktion der Anzahl der Ausgleichskassen und Automatisierung der administrativen Abläufe (Einsparung 16-19 Mannjahre).

Diese Empfehlungen sind nachfolgend einzeln dokumentiert.

DIENSTLEISTUNGEN AN DAS PARLAMENT

Verbesserungspotential: ca. 5'000 Std./Jahr.

Weitere Verbesserungen: Reduktion der Durchlaufzeiten und Abbau der Vorstösse zu bereits behandelten Themen.

Ausgangslage

Die Belastung der Verwaltung durch die Parlamentsarbeit ist ein Dauerthema in der Bundesverwaltung. Tatsächlich hat der Aufwand für die Bearbeitung parlamentarischer Vorstösse zugenommen, da ihre Anzahl zwischen der 38. und 41. Legislaturperiode um ein Drittel gestiegen ist. 1986 wurden beispielsweise 702 parlamentarische Vorstösse registriert. Laufend warten ca. 400 bearbeitete Vorstösse auf ihre Behandlung durch das Parlament. Vorstösse, die älter als zwei Jahre sind, verfallen. Ein Teil davon wird allerdings später neu formuliert wieder eingebracht. Die Anzahl der Vorstösse nimmt vor den Parlamentswahlen stark zu: Durchschnittlich gibt es in solchen Jahren ca. 150 Anfragen mehr.

Empfehlungen

Notwendig ist eine Straffung der Reglemente, um einerseits die Anzahl der nicht behandelten Vorstösse zu reduzieren und andererseits die Abläufe für die Beantwortung neuer Vorstösse zu vereinfachen. Ferner muss der Aufwand für die Beantwortung der Vorstösse innerhalb der Verwaltung minimiert werden.

Eine Straffung der Reglemente ist in folgenden Punkten möglich:

- Vorstösse, die zwar beantwortet worden sind aber während der Session nicht behandelt wurden, sind für eine spätere Session nicht mehr zu aktualisieren.
- Die zeitliche Limite für den Verbleib eines Vorstosses in der Warteschlange ist auf 12 Monate zu beschränken (anstatt 24 Monate).
- Neue Vorstösse zu bereits behandelten Themen sind abzulehnen. Bei ähnlichen Formulierungen müssen nur neue Fragestellungen beantwortet werden, wobei der Parlamentsdienst die entsprechenden Umformulierungen vor Weiterleitung an die Verwaltung vornimmt. Zum Zweck einer effizienteren Sichtung der Vorstösse durch den Parlamentsdienst ist dieser an das vorgesehene Local Area Network (LAN) der Verwaltung anzuschliessen, damit die entsprechende Datenbank der Bundeskanzlei benutzt werden kann.

Die Minimierung des Aufwandes hat nicht schlechtere Qualität, sondern höhere Effizienz zum Ziel. So sind Begründungen nur in Ausnahmefällen zu formulieren. Ist eine Begründung trotzdem notwendig, so muss sie auf maximal vier Standardseiten beschränkt sein (bestehendes Reglement durchsetzen). Ausserdem dürfen einfache Anfragen maximal eine Standardseite beanspruchen, die Antwort ist ebenfalls auf eine Seite beschränkt.

Diese kleinen Anfragen werden nur in der Sprache des Fragenstellers beantwortet. Die Erfassung der Vorstöße muss auf EDV erfolgen. Mit der Benutzung eines Local Area Network (LAN) in der Verwaltung könnte der administrative Aufwand durch Einführung einer elektronischen Mailbox erheblich vereinfacht werden. Wie bereits oben erwähnt, sollte in dieses Netzwerk auch der Parlamentsdienst integriert werden (beidseitig beschränkter Datenzugriff ist vorzusehen).

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Der gesamte Aufwand in der Bundesverwaltung für die Beantwortung parlamentarischer Vorstöße dürfte bei etwa 35-40 Mannjahren liegen. Die Hälfte dieses Aufwandes entfällt auf logistische Tätigkeiten (beispielsweise Erfassung, Uebersetzung und Verteilung).

## WEITERE EMPFEHLUNGEN

### AUSSERPARLAMENTARISCHE KOMMISSIONEN

Verbesserungspotential: SFr. 150'000.

Weitere Verbesserungen: Erhöhung der Effizienz durch kleinere Gruppen sowie weniger Aufwand für die Wahl der Mitglieder.

#### Ausgangslage

Um eine rationelle Arbeitsweise der ausserparlamentarischen Kommissionen sicherzustellen, hat der Bundesrat 1974 seine Richtlinien für die Bestellung und Kontrolle der Ausserparlamentarischen Kommissionen in Kraft gesetzt. Trotz Festlegung von Höchstzahlen und der klaren Vorschrift, dass die Mitgliederzahl möglichst klein zu halten ist, haben viele der 81 Behördenkommissionen bzw. der 74 Beratenden Kommissionen die Vorgaben überschritten. Dies führt nicht nur zu höheren Kosten, sondern auch zu einer schwerfälligen Arbeitsweise.

#### Empfehlungen

Das allgemeine Ziel muss eine effizientere Arbeit der Ausserparlamentarischen Kommissionen sein. Dies kann von aussen beeinflusst werden durch die strikte Einhaltung bzw. eine Anpassung der Richtlinien.

Die strikte Einhaltung verlangt die Durchsetzung der formulierten Richtlinien bei Einsetzung, Aufgabenerfüllung und Kontrolle der Ausserparlamentarischen Kommissionen. Die Kontrolle für die festgelegte Höchstzahl der Mitglieder kann über die auszurichtenden Taggelder und Spesenvergütungen erfolgen, indem diese nur für die festgelegte Maximalzahl budgetiert und höchstens für diese Maximalzahl ausbezahlt werden. Ueberzählige Mitglieder haben keinen Anspruch auf Bundesgelder.

Die Anpassung der Richtlinien muss die Reduktion der Anzahl Mitglieder bei Ausserparlamentarischen Kommissionen erreichen. Die Höchstzahlen sind für Kommissionen mit Landesvertretung von 25 auf 15 Mitglieder bzw. für Kommissionen mit wissenschaftlich-methodischen Aufgaben von 15 auf 8 Mitglieder zu reduzieren. Auf diese Weise kann eine effizientere Arbeitsweise wenigstens initialisiert werden.

Die Notwendigkeit der Kommissionen sollte mindestens einmal pro Legislaturperiode ernsthaft von einer neutralen Stelle (z.B. Verwaltungskontrolle, vgl. entsprechendes Teilprogramm) überprüft werden, um eine weitere Erhöhung der Anzahl Kommissionen zu vermeiden.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Es gibt insgesamt 14 Beratende Kommissionen, die mehr als 25 Mitglieder haben. Extreme Beispiele sind die UNESCO-Kommission mit 61 Mitgliedern und die Strassenverkehrskommission mit 48 Mitgliedern.

17 Behördenkommissionen haben mehr als 15 Mitglieder. Beispielsweise sitzen im Leitenden Ausschuss für die eidg. Medizinalprüfungen 26 Mitglieder und in der Aufsichtskommission für den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung 21 Mitglieder.

Ferner ist zu berücksichtigen, dass viele dieser Kommissionen neben den festen Mitgliedern noch Ersatzmitglieder, Berater und Experten einsetzen. So weist die Kommission für Weltraumfragen neben 18 ständigen Mitgliedern 17 Ersatzmitglieder aus. Auf der Kostenseite steht zum Beispiel die UNESCO-Kommission mit SFr. 190'000 pro Jahr zu Buche, einem Betrag, der 6,4% des Schweizer Beitrages an die UNESCO entspricht.

## WEITERE EMPFEHLUNGEN

### ZUSAMMENLEGUNG DER PENSIONSKASSEN DES BUNDES

Verbesserungspotential: ca. 5 Stellen (grobe Schätzung, da PTT und SBB nicht im Untersuchungsumfang enthalten waren).

Weitere Verbesserungen: Bessere Kohärenz der Pensionskassenpolitik des Bundes durch eine Pensionskasse für alle Bundesangestellten.

#### Ausgangslage

Der Bund führt zur Zeit zwei Pensionskassen, nämlich seine eigene (EVK), die auch der PTT dient, und die Kasse der SBB (PHK). Die Arbeitgeberverträge des Bundes hinsichtlich der Pensionskasse sind unterschiedlich. Eine Harmonisierung der Statuten ist allerdings im Gange. Im Bereich der EDV bestehen bereits Bestrebungen, die Daten zu integrieren und die Auswertungen beider Kassen zentral auszuführen. Obwohl die Zentrale Ausgleichsstelle (ZAS), 26 Kantonal- und 78 Berufskassen bereits ein gleiches Programm für die Rentenberechnung benutzen, entwickeln nun EVK und PHK eigene Software.

#### Empfehlungen

Nach Harmonisierung der Statuten der EVK und PHK sowie der Erarbeitung eines gemeinsamen EDV-Programmes ist eine weitere Integration im Bereich der Infrastruktur denkbar. Das Ziel wäre eine einzige Pensionskasse des Bundes für die Bundesverwaltung, die Regiebetriebe und SBB/PTT.

Das gemeinsame EDV-Programm beider Bundeskassen muss die Erfahrung bestehender Rentenrechnungssoftware der ZAS integrieren und ist so zu ergänzen, dass zusätzliche eigene Bedürfnisse der EVK und PHK gedeckt werden. Damit vermeidet man weitere unnötige Investitionen.

## WEITERE EMPFEHLUNGEN

### UEBERPRUEFUNG DEZENTRALISIERUNG DER VERWALTUNG

#### Ausgangslage

Am 29. Oktober 1986 hat der Bundesrat die Dezentralisierung der vier Bundesaemter Bundesamt für Statistik (BFS), Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz (BFL), Bundesamt für Wohnungswesen (BWO) und Bundesamt für Wasserwirtschaft (BWW) beschlossen und inzwischen auch schon Neubauten an den vorgesehenen Standorten angekündigt. Die Motion Bonny verlangt ein nochmaliges Ueberdenken des Beschlusses. Zwei der vorgesehenen Aemter, BFS und BFL, sind ausgesprochene Schnittstellen-aemter, d. h. ihre Tätigkeit bedingt starke Zusammenarbeit mit anderen Bundesaemtern. Aufgabe und Form des BFL und BWO könnten durch Programme aus EFFI-QM-BV beeinflusst werden.

#### Empfehlungen

Die vorgeschlagenen Programme aus EFFI-QM-BV werden neue Rahmenbedingungen schaffen. Einerseits könnte sich die Organisation der betroffenen Aemter verändern und andererseits würde die Methode der Wirtschaftlichkeitsrechnung des Bundes (z.B. Gemeinkosten und Neubauten) beeinflusst. Es erscheint daher sinnvoll, die beschlossene Dezentralisierung noch einmal auf ihre Wirtschaftlichkeit zu überprüfen. Die zusätzlichen Kosten für die Dezentralisierung sind mit den strukturpolitischen Vorteilen zu vergleichen, und es ist abzuwägen, ob alternative Investitionen in den vorgesehenen Regionen nicht ein besseres Kosten-Nutzen Verhältnis ergeben. Beispielsweise wäre denkbar, die Zentrale Ausgleichskasse (ZAS) in eine wirtschaftlich schwächere Region zu verlegen, weil der Arbeitskräftemarkt in der Stadt Genf ausgetrocknet ist und dieser Standort hohe Kosten verursacht.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die starken Querschnittsfunktionen des BFS und der Abteilung Natur- und Heimatschutz des BFL mit anderen Bundesaemtern wird durch die vorgesehene Dezentralisierung behindert. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben werden diese Stellen zusätzlichen Aufwand erbringen müssen (Reisezeit und Reise-spesen).



## WEITERE EMPFEHLUNGEN

### TREIBSTOFFRUECKERSTATTUNG

Verbesserungspotential: SFr. 300'000 p.a. (Umlage der Administrativkosten); 2 Mannjahre Administrativaufwand und SFr. 400'000 p.a. weniger Rückerstattungen (Erhöhung des Minimalbetrages auf SFr. 100).

#### Ausgangslage

Ausgewählte Berufsgattungen erhalten gemäss Zolltarifgesetz eine Zollbegünstigung beim Treibstoffzoll. Diese Gruppen (Baufirmen, konzessionierte Transportunternehmen, Textil- und Maschinenfabriken, Landwirte u.a.) können nach Nachweis der Treibstoffverwendungsart bei der Eidgenössischen Zollverwaltung die Treibstoffsteuer zurückverlangen. Während die Gruppen Bau, Transport und Industrie eine überschaubare Anzahl Antragssteller umfassen, stellen andererseits fast 100% der hauptberuflichen Bauern (85'000) einen Rückerstattungsantrag. Die Administrativkosten für die Rückerstattung von durchschnittlich SFr. 600.-- betragen ca. SFr. 23.-- pro Antrag (Total SFr. 2 Mio.). 16'000 landwirtschaftliche Anträge betreffen Rückerstattungen von unter SFr. 200.--, viele belaufen sich auf wenig mehr als der administrative Bearbeitungs- und Kontrollaufwand kostet.

#### Empfehlungen

Zwei mögliche Stossrichtungen sind denkbar: Erstens die Umlage der echten Administrativkosten auf jede Auszahlung, statt der heute erhobenen nicht kostendeckenden Gebühr von 3% - dies würde ca. SFr. 300'000 Mehreinnahmen bedeuten sowie zu einer Reduktion von Kleinstgesuchen führen. Zweitens die Erhöhung des Minimalbetrages für eine Auszahlung von heute SFr. 25.-- auf zum Beispiel SFr. 100.--. Dadurch reduziert sich der Administrativaufwand um 2 Mannjahre. Zusätzlich würde sich dann die Summe der zu bezahlenden Rückerstattungen um ca. SFr. 400'000 vermindern.

## WEITERE EMPFEHLUNGEN

### VERDICHTUNG BÜRORAUM

Verbesserungspotential: Ca. 500 zusätzliche Büroplätze; ca. 500 zu nutzende Reserveplätze.

Weitere Verbesserungen: Gleichberechtigte Behandlung aller Beamter in bezug auf den zur Verfügung stehenden Büroraum.

### Ausgangslage

Die Weisungen über die Bürozuweisung in der allgemeinen Bundesverwaltung vom 29. September 1986 definieren die Richtwerte für die beanspruchbare Bürofläche eines Bundesbeamten. Die baulichen Gegebenheiten und die vorhandene hierarchische Struktur erlauben jedoch oftmals nicht, diesen Richtwerten zu entsprechen. Theoretisch sind ca. 2'600 Beamte im Raume Bern unberechtigterweise in einem Einzelbüro. Eine straffe Durchsetzung der Weisungen (Verdichtung) unter Berücksichtigung aller baulichen und arbeitsplatzspezifischen Rahmenbedingungen ergibt ein Potential von 400-600 zusätzlichen Büroplätzen (4-6%). Im weiteren besteht heute bereits eine Reserve von ca. 500 Büroplätzen ("Reserveplätze").

### Empfehlungen

Die konsequente Durchsetzung der "Weisung über die Bürozuweisung in der allgemeinen Bundesverwaltung" und der Einbezug aller Reserveplätze in die Planung erspart dem Bund den Bau oder die Miete von 1'000 Büroplätzen (entspricht einer Kapitalbindung von ca. Sfr. 85 Mio.).

## WEITERE EMPFEHLUNGEN

### SOZIALVERSICHERUNGEN

Verbesserungspotential: 5-8 Mannjahre (reduzierte Anzahl Ausgleichskassen); 10 Mannjahre (Automatisierung der Sozialversicherungen); 1 Mannjahr (gleiche Lohnbasis).

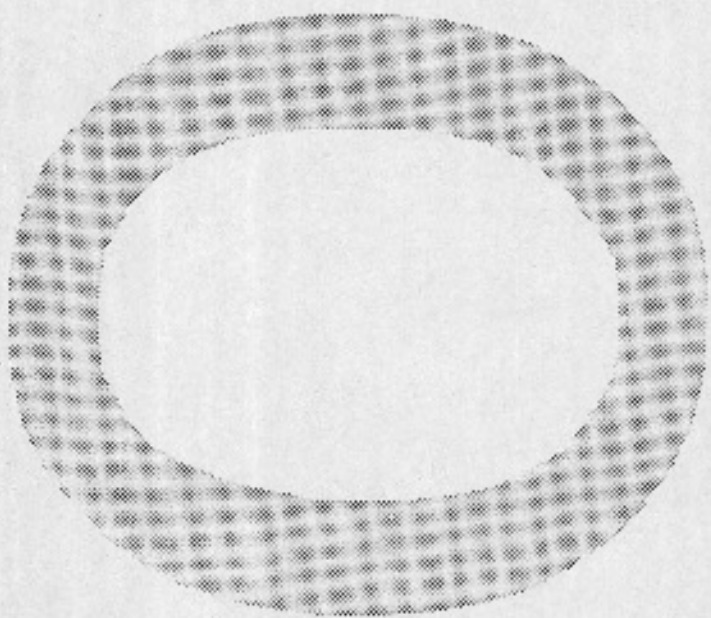
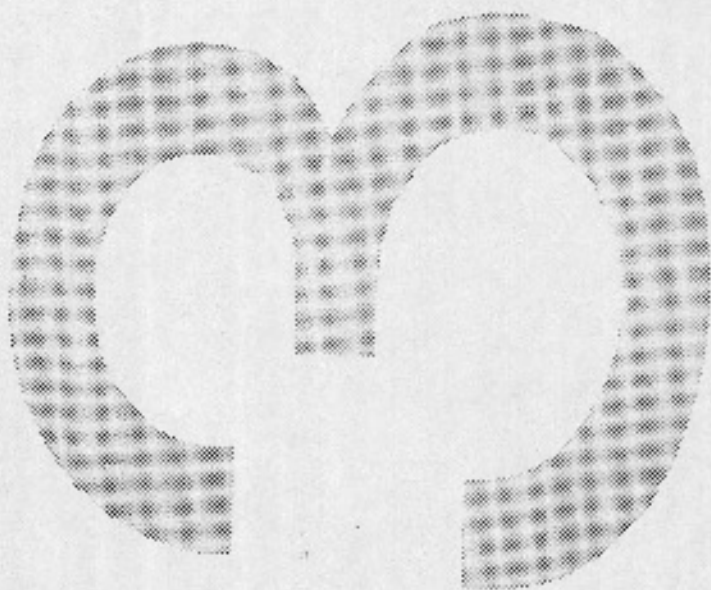
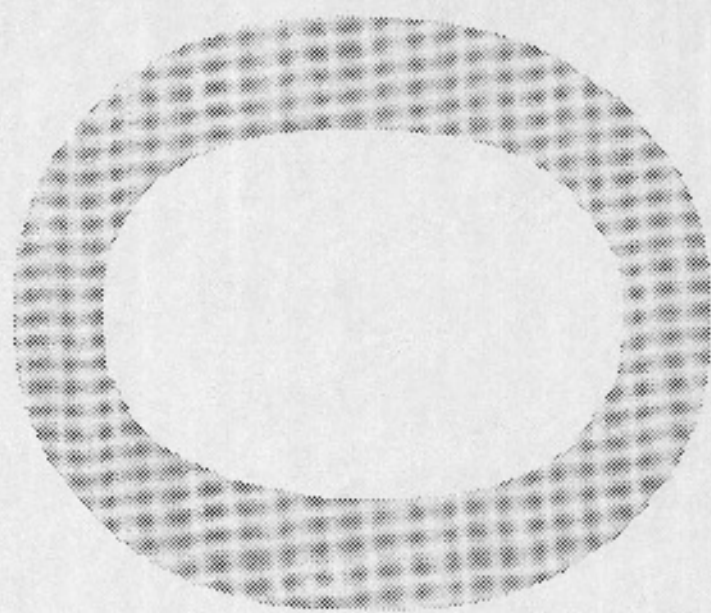
Weitere Verbesserungen: Massive Personaleinsparungen bei den kantonalen und den verbandseigenen Ausgleichskassen; Reduktion der Arbeitgeberbeiträge für administrativen Aufwand.

### Ausgangslage

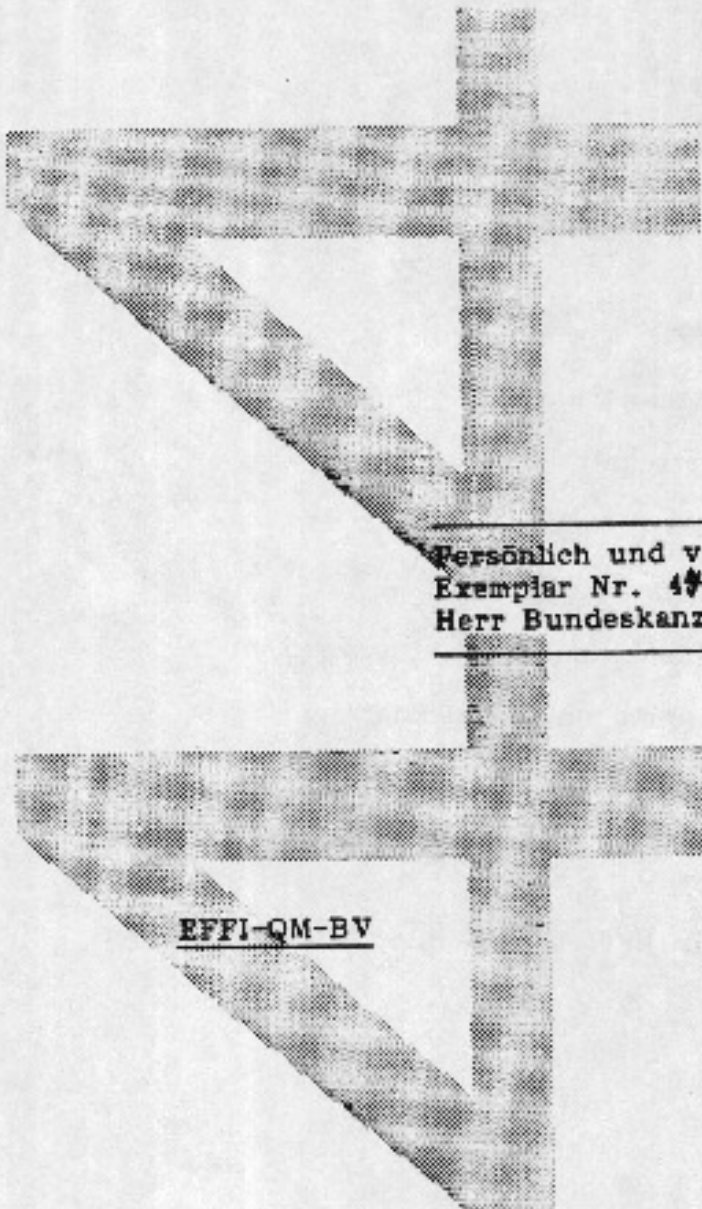
Im Rahmen der Schaffung der AHV/IV entstanden 78 Verbandsausgleichskassen und 26 kantonale Ausgleichskassen. Diese Organisationen ziehen die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge ein und verteilen dasselbe Geld sofort an die ihnen zugeteilten Rentenempfänger. Ueberschüsse und Unterdeckungen werden mit der Zentralen Ausgleichskasse (ZAS) in Genf abgerechnet. Die operationellen Kosten der Ausgleichskassen werden aus dem Arbeitgeberbeitrag beglichen. Die Kassen können ausserdem "übertragene Aufgaben" übernehmen (z.B. Einzug der Arbeitslosenkassenbeiträge, Arbeitgeberbeiträge für Familienzulagen, Beiträge an Ferienkassen, Auszahlung von Ergänzungsleistungen, Arbeitslosengeld, Kinderzulagen, Erwerbsausfallentschädigungen und neu eventuell des Mutterschaftsgeldes). Administrativ erschwerend ist dabei die Tatsache, dass den verschiedenen Beitragszahlungen eine unterschiedliche Lohnbasis zugrunde liegt. Die über 100 Ausgleichskassen sind unterschiedlich modern organisiert und dementsprechend mehr oder weniger effizient. Die grosse Anzahl der Kassen verursacht zudem administrativen Aufwand sowohl im Bundesamt für Sozialversicherung (BSV, 2-4 Mannjahre) als auch bei der ZAS in Genf (3-4 Mannjahre).

### Empfehlungen

Durch die Reduktion der Anzahl Ausgleichskassen (z.B. nur wenige regionale Zentren), die volle Automatisierung der Sozialversicherungszahlungen (inkl. der übertragenen Aufgaben) und die Angleichung der Lohnbasis für die Beitragsberechnung liessen sich allein im BSV und bei der ZAS 16-19 Mannjahre einsparen. Ein weit massiveres Einsparungspotential ist bei den kantonalen Kassen und den Verbandskassen realisierbar.

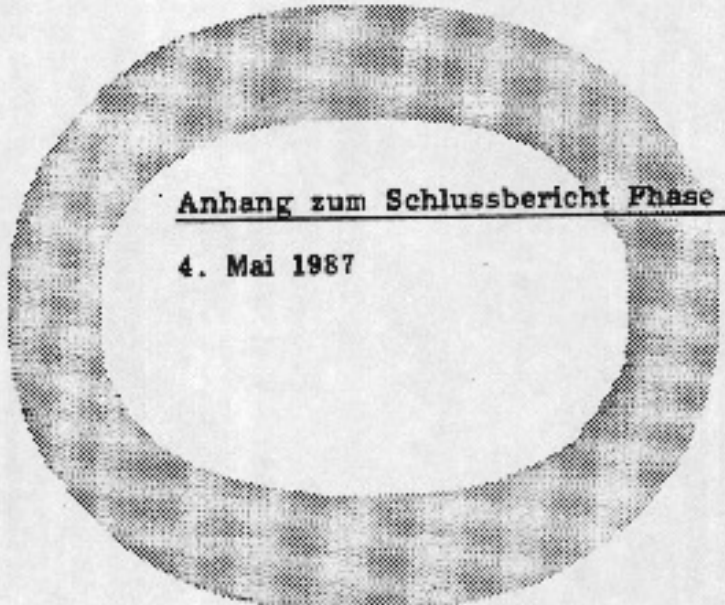


845



Persönlich und vertraulich  
Exemplar Nr. 47  
Herr Bundeskanzler W. Buser

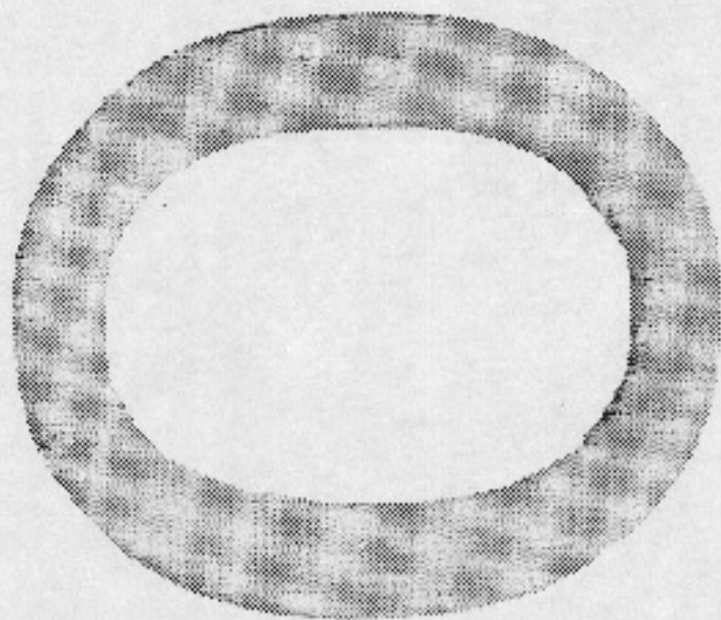
EFFI-QM-BV

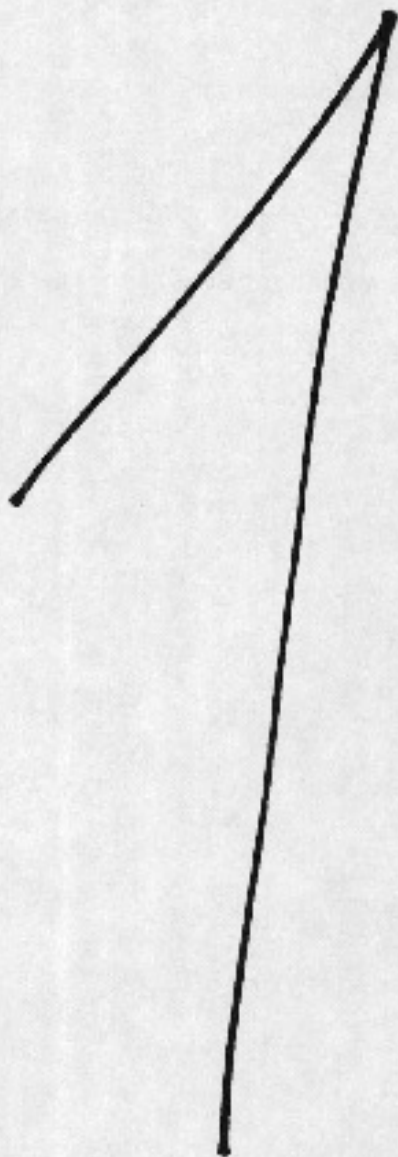


Anhang zum Schlussbericht Phase 1  
4. Mai 1987

## INHALTSVERZEICHNIS

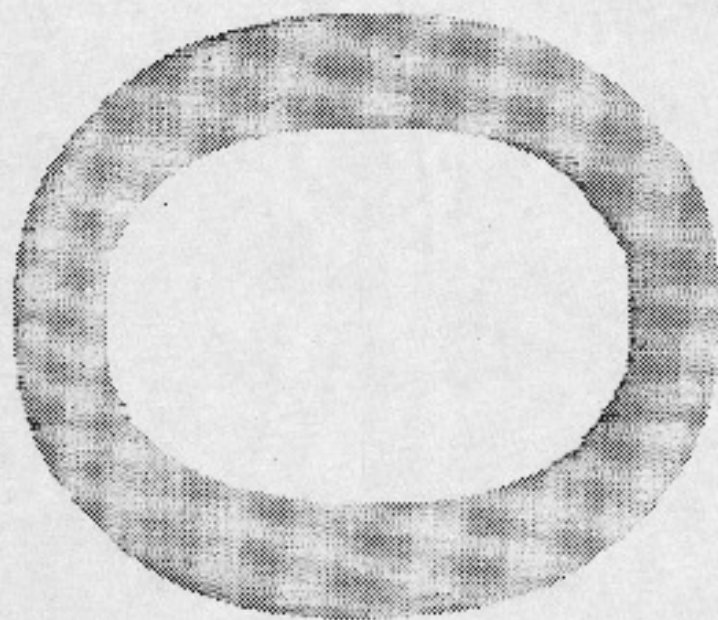
- 1 - Struktur
- 2 - Bauwesen
- 3 - Führungsinstrumente
- 4 - Landwirtschaft
- 5 - Logistik
- 6 - Infrastrukturaufgaben
- 7 - Investitions- und Projektmanagement
- 8 - Preisbildung und Privatisierung
- 9 - Subventionswesen
- 10 - Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen
- 11 - Nicht im EFFI-QM-EV integrierte EFFI-Ideen





## 1 - PROGRAMM STRUKTUR

1. Eidgenössische Versicherungskommission
2. Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz
3. Eidgenössische Militärpferdeanstalt und Gestüt Avenches
4. Militärversicherung
5. Betriebliches Inspektionswesen
6. Amt für Informatik
7. Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung
8. Digitalisierung raumbezogener Daten
9. Internationale Angelegenheiten





<b>Programm: Struktur</b>	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm: Eidgenössische Versicherungs-kommission</b>	- Primär: BPV - Sekundär: EBK

**Kurzbeschreibung:** Umstrukturierung des Bundesamtes für Privatversicherungswesen in eine Eidgenössische Versicherungskommission (analog Eidgenössische Bankenkommission) durch Verlagerung der Revisionsstätigkeiten nach aussen.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
- Stellen/Jahr: 7-15	- Wirksamere Aufgabenerfüllung
- Stunden/Jahr: —	- Vereinheitlichung der Aufsichtsphilosophie im Dienstleistungssektor
- SFr./Jahr: —	

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
- Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über die privaten Versicherungseinrichtungen (23.6.1980)

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Bundesamt für Privatversicherungswesen

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 15 Mannmonate  
- Sachaufwand (SFr.): 50'000  
- Payback (Jahre): < 0.1

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen	[Bar chart showing activity from month 1 to 2]											
2. Festlegung der Anforderungen (Konzept der Eidgenössischen Versicherungskommission)	[Bar chart showing activity from month 2 to 4]											
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung (Synergien mit der Eidgenössischen Bankenkommission)	[Bar chart showing activity from month 4 to 6]											
4. Erarbeitung Massnahmenpläne	[Bar chart showing activity from month 7 to 8]											
5. Implementierung	[Bar chart showing activity from month 9 to 12, ending with a dashed arrow pointing right]											

## PROGRAMM: STRUKTUR

### TEILPROGRAMM: EIDGENÖSSISCHE VERSICHERUNGSKOMMISSION

#### Ausgangslage

Die Globalisierung der Versicherungseinrichtungen hat dazu geführt, dass viele ausländische Versicherungen eine Niederlassung in der Schweiz eröffnet haben. Analogerweise haben sich Schweizer Versicherungen stark international etabliert. Zudem spielen Versicherungen eine immer wichtigere Rolle im Finanzbereich. Die Art und Weise, wie sie ihr Kapitalvermögen (Kapitalertrag) anlegen, ist heute ebenso wichtig wie ihre klassische Versicherungstätigkeit (technisches Ergebnis).

Das Bundesamt für Privatversicherungswesen (BPV) hat mit diesen Entwicklungen nicht Schritt gehalten. Es arbeitet ohne moderne Arbeitsinstrumente, verwendet zum Teil dreissigjährige Formulare, berechnet und erstellt seine Statistiken von Hand. Seine Aufsichtstätigkeit beschränkt sich auf die mechanische Kontrolle der Erfolgs- und Verlustrechnung sowie der Bilanz. Es verfügt über keine Spezialisten im Bereich Solvenzüberprüfung. Somit erfüllt das Amt seine Hauptaufgabe, nämlich den Schutz der Versicherten, nicht mehr.

#### Stossrichtungen

Die Umstrukturierung des Bundesamtes für Privatversicherungswesen ist aufgrund der Ausgangslage dringend notwendig. Sie kann mit unterschiedlicher Intensität erfolgen. Eine optimale Lösung kann folgendermassen erreicht werden:

Die Inspektions- und Revisionstätigkeiten des Bundesamtes werden an externe Buchprüfungs- oder Treuhandgesellschaften übergehen. Diese erstellen jährlich einen Revisionsbericht nach vorgeschriebener Struktur, worin sowohl das technische Ergebnis als auch die Solvenz der untersuchten Versicherungseinrichtungen überprüft werden.

Gleichzeitig wird das Bundesamt in eine Eidgenössische Kommission umstrukturiert, analog der Eidgenössischen Bankenkommision. Die Aufgaben sind sinngemäss nach Versicherungsrecht weiter zu erfüllen, die Kommission ist nur im administrativen Bereich der Bundesverwaltung unterstellt. Die nötigen Daten für die Erarbeitung der Versicherungsstatistik werden auf EDV erfasst und automatisiert ausgewertet.

Die Eidgenössische Versicherungskommission und die Eidgenössische Bankenkommision sind zu einer Kommission für finanzielle Einrichtungen zusammenzulagen. Hierbei werden die Aufgaben beider Kommissionen überprüft, die neuen Aufgaben festgelegt, die Alternativen zur Aufgabenerfüllung ausgearbeitet und schliesslich mittels einer Bewertung definiert. Das Ziel ist eine einheitliche Aufsichtsphilosophie im Bereich Dienstleistungen und eine volle Ausschöpfung der Synergien in den Bereichen Infrastruktur (Personaldienst, Sekretariat, Datenverarbeitung), Rechtsdienst und Solvenzüberprüfung.

## Beispiele für Evidenz und Indizien

Gesamthaft benötigt das BPV 29 Etablissemensstellen für die Betreuung der 116 Versicherungseinrichtungen. Die Eidgenössische Bankenkommision (EBK) überwacht mit 27 Etablissemensstellen und 22 externen Revisionsstellen etwa 500 Banken und 1'500 andere Finanzinstitutionen. Allein für die Inspektion und Revision werden im BPV ca. 45% der Kapazität eingesetzt.

Die Aufgaben des BPV und der EBK sind konzeptionell die gleichen, nämlich Schutz der Versicherten bzw. Schutz der Gläubiger, Bewilligungserteilung, Aufsichtstätigkeiten und Preisüberwachung.

<b>Programm:</b> Struktur	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm:</b> Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz	- Primär: BFL - Sekundär: BAK, BUS, BRP, BLW

**Kurzbeschreibung:** Reduktion von Schnittstellen durch Neuordnung von Teilen des BFL zu artverwandten Dienststellen/Bundesstellen.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
- Stellen/Jahr: 25	- Integration der mit Umweltpolitik beschäftigten Stellen
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: —	

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - BG vom 11.10. 1902 betreffend die Eidgenössische Oberaufsicht über die Forstpolizei  
 - BG vom 1.7.1966 über Natur- und Heimatschutz

**Programmbearbeitung**  
**Rolle Projektleitung:**  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung  
**Verantwortung interne Projektgruppe:** Generalsekretariat EDI  
**Geschätzter Aufwand**  
 - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 12 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen und Querschnittsbeziehungen	█											
2. Festlegung der Anforderungen		█										
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung (evtl. Neuordnung der Aufgaben)			█									
4. Erarbeitung Massnahmenpläne					█							
5. Implementierung							█					

TEILPROGRAMM: BUNDESAMT FUER  
FORSTWESEN UND LANDSCHAFTSSCHUTZ

Ausgangslage

Das Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz gliedert sich in die drei Hauptabteilungen Wald, Landschaftsschutz und das Eidgenössische Institut für Schnee- und Lawinenforschung Davos (EISLF). Die Hauptabteilungen Wald und Landschaftsschutz haben sehr viele Schnittstellen innerhalb der Verwaltung, während das EISLF weitgehend unabhängig arbeitet. Die bundesamtsinternen Querbeziehungen sind dabei viel weniger intensiv als die amtsübergreifenden (Abb. 1-8). Dieser besonderen Situation ist die heutige Organisationsstruktur nicht optimal angepasst.

Stossrichtungen

Das Ziel ist eine umfassende Aufgaben- und Schnittstellenüberprüfung sowie daran anschliessend eine Anpassung der Organisationsstruktur.

Die Aufgaben und Schnittstellenüberprüfung konzentriert sich auf die Eliminierung der amtsübergreifenden Doppelspurigkeiten, die optimale Ausnutzung der Synergien mit anderen Dienststellen und die Straffung der Entscheidungsabläufe. Die Organisationsstruktur kann aus heutiger Sicht so verändert werden, dass die Aufgaben des Amtes effizienter und wirksamer erfüllt werden können. Im Vordergrund stehen hierbei:

- Die Integration des Heimatschutzes ins Bundesamt für Kulturpflege (BAK). Diese Lösung erlaubt die volle Ausnutzung der Synergien mit der Eidgenössischen Denkmalpflege
- Die Integration der Sektionen Naturschutz und Erholungslandschaftsschutz ins Bundesamt für Umweltschutz (BUS), was zur Eliminierung von Doppelspurigkeiten im Bereich Gewässerkorrekturen führt und den Koordinationsaufwand im Rahmen der Umweltverträglichkeitsprüfung reduziert
- Die Eingliederung der Sektion Fuss- und Wanderwege in das neue Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung (vgl. Teilprogramm "Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung")
- Die Koordination mit der Schweizerischen Meteorologischen Anstalt (SMA) im Bereich der Erfassung von Umweltdaten (vgl. Teilprogramm "Integration Messnetze Umweltdaten").

Gleichzeitig ist die Zuweisung der Hauptabteilung Wald (24 Etatstellen) an ein anderes Bundesamt zu prüfen. Das Aufrechterhalten eines separaten Bundesamtes lässt sich angesichts der hohen Fixkosten (Infrastruktur eines Bundesamtes) und der grossen Führungsspanne im EDI (16 Direktunterstellte) nicht rechtfertigen. Möglich ist beispielsweise eine Angliederung entweder an das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) im Sinne einer koordinierten Bodenpolitik, wie etwa in der BRD (vgl. Teilprogramm "Steuerungsinstrumente der Bodenbewirtschaftung") oder an das BUS (im Sinne der aktuellen Wald- und Umweltproblematik).

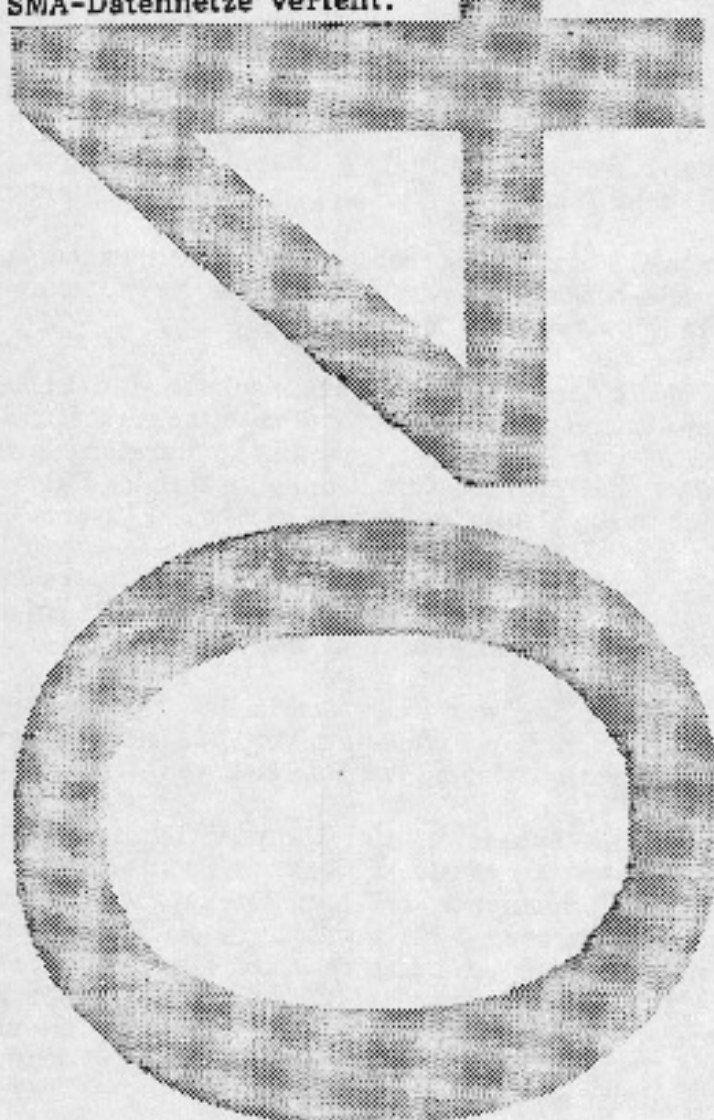
## Beispiele für Evidenz und Indizien

Das EISLF hat Beziehungen zu verschiedenen Teilen der Verwaltung (z.B. Bundesamt für Strassenbau, SBB, BFL) sowie zu anderen öffentlichen Gemeinwesen und Privaten. Das BFL ist für die Konzipierung von Lawinerverbauungen wohl auf Informationen des EISLF angewiesen, doch ist für diese Schnittstelle das gemeinsame Management nicht relevant.

Die Sektion Naturschutz im BFL hat sehr ähnliche Aufgaben, wie sie die Abteilung Oekologie und Fischerei im BWS wahrnimmt. Eine Analyse von Vernehmlassungen zu Projekten des Bundesamts für Wasserwirtschaft (Gewässerkorrekturen) ergab praktisch identische Stellungnahmen.

Die Sektion Heimatschutz arbeitet sehr eng mit der Sektion Kunst- und Denkmalpflege des BAK zusammen. Der Heimatschutz hat zwar die Aufgabe, ganze Dorfbilder zu schützen (Ensembleschutz), doch lässt sich diese Aufgabe nicht vom Denkmalschutz (Objektschutz) trennen.

Das Lawinenbulletin basiert auf Prognosen der SMA (Schnee, Niederschlags- und Windmessungen werden gemeinsam durchgeführt) und wird auch über SMA-Datennetze verteilt.






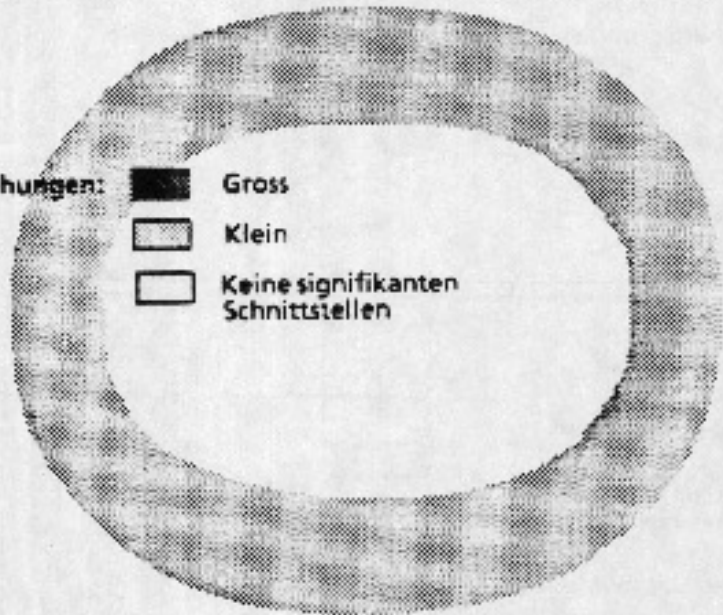
# INTERNE UND WICHTIGSTE EXTERNE SCHNITTSTELLEN DES BFL



	Interne Beziehungen					Wichtigste externe Beziehungen				
	Wald	Naturschutz	Heimatschutz	Fuss- u. Wanderwege*	EISLF	BLW	BUS	BAK	BRPL	SMA
Wald		Gross		Klein	Klein	Gross			Klein	
Naturschutz	Gross		Klein	Klein	Klein	Gross			Klein	
Heimatschutz								Gross		
Fuss- und Wanderwege*										
EISLF										Gross

Intensität der Beziehungen:

-  Gross
-  Klein
-  Keine signifikanten Schnittstellen



\* Neue Bezeichnung im Staatskalender B7/BB. Sektion Fuss- und Wanderwege/Raumplanungsfragen  
 Quelle: McKinsey Interviews

<b>Programm: Struktur</b>	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm: Eidgenössische Militärpferdeanstalt und Gestüt Avenches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primär: EMPFA, Gestüt Avenches</li> <li>- Sekundär: BAMVET, BLW</li> </ul>

**Kurzbeschreibung:** Überprüfung der Aufgaben basierend auf dem Bericht "Leitbild Pferd" und Erarbeitung von möglichen Alternativen der Aufgabenerfüllung, insbesondere in Bezug auf Standort und Wirtschaftlichkeit.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen/Jahr: Schätzung aus heutiger Sicht 20-30 Stellen</li> <li>- Stunden/Jahr: —</li> <li>- SFr./Jahr: —</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freistellung von ca. 50'000m<sup>2</sup> Fläche (im Besitz des Bundes) in Bern</li> </ul>

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Verordnung über die EMPFA  
 - Pferdezuchtverordnung

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Eidgenössische Militärpferdeanstalt

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 15 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): —
- Payback (Jahre): —

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen (Aufgabenüberprüfung)	█											
2. Festlegung der Anforderungen		█										
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung			█									
4. Erarbeitung Massnahmenpläne				█								
5. Implementierung					█							



## PROGRAMM: STRUKTUR

### TEILPROGRAMM: EIDGENOESSISCHE MILITAERPFERDEANSTALT (EMPFA) UND GESTUET AVENCHES

#### Ausgangslage

Zur Zeit arbeitet eine Expertenkommission an einem "Leitbild Pferd". Der Bericht wird auf Ende November 1987 erwartet.

Ein Bericht des Bundesamtes für Organisation (BFO) wurde 1986 vorgelegt. Darin werden sowohl Umfang der Aufgaben als auch Standortfragen untersucht. Zu den Anträgen dieses Berichts sind bisher keine Entscheide erfolgt, hingegen bestehen konkrete Pläne, sowohl in der EMPFA als auch im Gestüt Avenches Programme zur Effizienzverbesserung durchzuführen. In absehbarer Zeit wird also einerseits ein Leitbild die vom Bund wahrzunehmenden Aufgaben beschreiben. Andererseits werden eine detaillierte Zusammenstellung der heute wahrgenommenen Aufgaben und der dafür eingesetzten Mittel sowie das Ausmass möglicher Effizienzverbesserungen an beiden Standorten vorliegen.

#### Stossrichtungen

Basierend auf den im Leitbild umschriebenen künftigen Aufgaben und der verfügbaren Transparenz über die heute wahrgenommenen Aufgaben werden in diesem Teilprogramm die künftigen Aufgaben spezifiziert und die dafür einzusetzenden Mittel bestimmt. Ausserdem werden grundsätzliche Alternativen für die Aufgabenerfüllung ermittelt und bewertet. Dabei kommen neben dem Status quo nicht nur die Zusammenlegung an einem der bestehenden Standorte in Frage, sondern auch die Verlegung der Aktivitäten an einen neuen Standort. Für die Bewertung sollen neben wirtschaftlichen Ueberlegungen auch die zeitliche Staffelung der Realisierung sowie die indirekten Auswirkungen (z.B. beschäftigungspolitische Auswirkungen) berücksichtigt werden.

#### Beispiele für Effizienz und Indizien

Die Bedeutung des Pferdes im militärischen wie im zivilen Bereich hat sich in den letzten 20 Jahren erheblich gewandelt. Zwischen Militärpferdeanstalt und Gestüt bestehen erhebliche Schnittstellen und Synergienmöglichkeiten, insbesondere bei der Raumnutzung und Infrastruktur. Die EMPFA beansprucht heute rund 150'000 m<sup>2</sup> (davon 50'000 m<sup>2</sup> im Besitz des Bundes) Land an teurer Lage.

Programm: Struktur	Betroffene Stellen
Teilprogramm: Militärversicherung	- Primär: MV - Sekundär: SUVA (wurde nicht untersucht)

Kurzbeschreibung: Effizienteres Versicherungsgeschäft durch Privatisierung und/oder Ausschöpfung der Synergien mit der SUVA.

Verbesserungspotential	
Einsparungen	Weitere Verbesserungen
- Stellen/Jahr: 15-242	- Mehreinnahmen für Bund, Kantone und Gemeinden von SFr. 20-30 Mio. durch Abbau der Steuerfreiheit für Krankengelder, Renten und andere Leistungen (davon ca. SFr. 5-7 Mio. für den Bund)
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: —	

Änderung rechtlicher Grundlagen:  Ja, z. B.:  
- Bundesgesetz über die Militärversicherung (20. September 1949)

Programmbearbeitung  
Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung;  
 Begleitung;  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Bundesamt für Militärversicherung

Geschätzter Aufwand  
- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 30 Mannmonate  
- Sachaufwand (SFr.): —  
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen	█											
2. Festlegung der Anforderungen			█									
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung (Kollektivvertrag mit Privatversicherung)					█							
4. Erarbeitung Massnahmenpläne					█							
5. Implementierung							█					

TEILPROGRAMM:  
MILITÄERVERSICHERUNG

Ausgangslage

Die Militärversicherung (MV) versichert sowohl vollamtliche militärische Beamte (z.B. Instruktoren, Festungswächter, Personal der Eidgenössischen Militärpferdeanstalt) als auch Milizangehörige der Armee, des Zivilschutzes und Teilnehmer an Jugend- und Sportkursen. Sie besitzt drei Abteilungen (Bern, Genf, St. Gallen) und ein Spital im Tessin, das vor allem in der Behandlung von Wirbelsaulenschäden tätig ist. Die MV versichert Krankheit und Unfall sowie ihre unmittelbaren wirtschaftlichen Folgen, mit teilweise höheren Leistungen als die der SUVA oder anderer Versicherungen. Die Prämien werden nicht von den Versicherten selbst, sondern vom Bund als zusätzliche "Dienstleistung" bezahlt.

Krankengelder, Renten, Auskünfte und andere Leistungen werden steuerfrei ausbezahlt, was dazu führt, dass jeder Versicherte einen Bonus (den Steueranteil des Lohnes) von der Militärversicherung erhält. Der durch diese steuerfreie Auszahlung verursachte Steuerausfall dürfte bei SFr. 20-30 Mio. liegen.

Wegen ihrer höheren Leistungen muss die Militärversicherung im operationellen Bereich immer sicherstellen, ob eine Krankheit oder ein Unfall während der Tätigkeit des Versicherten stattgefunden oder ihren Ursprung genommen hat. Das Militärversicherungsgesetz wird zur Zeit von einer Expertenkommission total revidiert. Das neue Gesetz wird voraussichtlich 1989-1990 in Kraft treten.

Stossrichtungen

Im Rahmen der Totalrevision des Militärversicherungsgesetzes sind verschiedene Varianten zu überprüfen (Teilprivatisierung bis voller Abbau der Militärversicherung und seiner Leistungen).

Für vollamtliche militärische Beamte, für welche keine Abgrenzungsprobleme bestehen (da sie vollzeitig bei der MV versichert sind), wäre eine Privatisierung durch den Abschluss eines Kollektivvertrages mit einer Privatversicherung möglich. Somit könnten sämtliche administrativen und finanziellen Leistungen bei pauschaler Abgeltung durch den Bund an die Privatindustrie übertragen und 15-20 Stellen innerhalb der Verwaltung eingespart werden. Die Qualität und Höhe der erbrachten Leistungen würden unverändert bleiben.

Für die Milizangehörigen und die Teilnehmer an Jugend- und Sportkursen sind verschiedene Alternativen denkbar:

- Ausschöpfung der rein administrativen Synergien zwischen der SUVA und der Militärversicherung, besonders auf Stufe Abteilungen (Genf, Bern, St. Gallen für die MV) und Kreisagenturen (Genf, Bern, St. Gallen und 10 andere Stellen), im Bereich Ärztlicher Dienst (Abklärung der Fälle) und Spitäler (Novaggio für die MV, Bellikon für die SUVA).

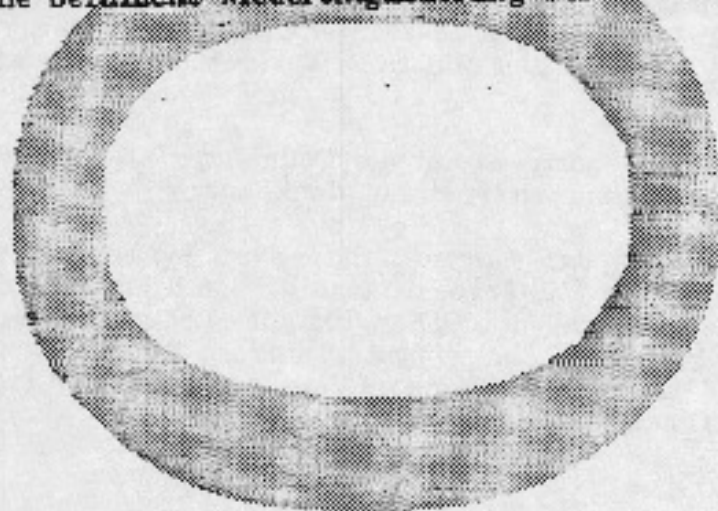
- Anpassung der Unfall-Leistungen der MV an die SUVA-Standards, und Zusammenlegung beider Organisationen mit Ausschöpfung der administrativen, logistischen und technischen Synergien. Die Leistungen im Bereich Krankenversicherung sind entweder weiter von der Eidgenossenschaft zu führen, an eine Krankenkasse zu übergeben oder ganz abzuschaffen, mit der Begründung, dass mehr als 99% der Schweizer bereits Mitglied einer Krankenkasse sind.
- Vollständige Privatisierung der MV, unter der Voraussetzung, dass die MV-Leistungen an jene der Privatversicherung angepasst werden und die Bereitschaft zur Übernahme des Risikos bei den Privatversicherungseinrichtungen vorhanden ist. Diese Massnahme würde die 242 Stellen des Bundesamtes für Militärversicherung freisetzen.

Es ist zusätzlich zu überprüfen, ob die grundsätzlichen Überlegungen, die zur Gründung der Militärversicherung geführt haben, immer noch gültig sind. Die soziale Landschaft der Schweiz hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Heute ist jeder Schweizer durch die erste und zweite Säule bereits gut versichert. Er besitzt ausserdem eine Krankenversicherung und viele andere Privatversicherungen in den Bereichen Leben und Unfall. Ob die MV als zusätzliche Versicherungsorganisation auftreten muss, ist in Frage zu stellen. Schliesslich ist die in der Schweiz einzigartige Steuerfreiheit für Leistungen der Militärversicherung zu überprüfen.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Beinahe 100% der Schweizer besitzen eine Krankenversicherung (Krankengelder, Krankpflege oder beides). Während längerer Militärdienste hat der Wehrmann das Recht, die Prämien seiner Krankenversicherung stark zu reduzieren. Er macht aber davon selten Gebrauch. Somit erhalten Krankenkassen Prämien, mit denen sie kein Risiko decken müssen, und der Wehrmann ist selbst bereits unnötigerweise doppelt versichert.

Synergien zwischen SUVA und MV sind vorhanden. Beide Stellen verfügen über eine dezentralisierte Organisation, klären mit ihren ärztlichen Diensten Versicherungsfälle ab und besitzen Spitäler, die als primäre Aufgabe die berufliche Wiedereingliederung der Patienten haben.



<b>Programm:</b> Struktur	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm:</b> Betriebliches Inspektionswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primär: BIGA, SUVA, BUS, Kant. Arbeitsinspektorate, Chemielaboratorien</li> <li>- Sekundär: AeD</li> </ul>

**Kurzbeschreibung:** Vereinfachte Aufteilung der Verantwortungen und Zusammenlegung des betrieblichen Inspektionswesens.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen/Jahr: 20</li> <li>- Stunden/Jahr: —</li> <li>- SFr./Jahr: —</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleiche Behandlung sämtlicher Kantone</li> <li>- Effizienteres Inspektionswesen auf kantonaler Ebene</li> <li>- Anwendung gleicher arbeitsphysiologischer Normen auf alle Arbeitnehmer</li> </ul>

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  Nein

<b>Programmbearbeitung</b>	<input type="checkbox"/> Keine Begleitung <input type="checkbox"/> Begleitung <input checked="" type="checkbox"/> Programmführung
<b>Rolle Projektleitung:</b>	
<b>Verantwortung interne Projektgruppe:</b>	Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
<b>Geschätzter Aufwand</b>	
- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe:	12 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.):	—
- Payback (Jahre):	—

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen (Bund und Kanton)	■	■	■	■								
2. Festlegung der Anforderungen (Konzept)			■	■								
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung (Zusammenlegung der Inspektorate)				■	■	■						
4. Erarbeitung Massnahmenpläne						■	■					
5. Implementierung								■	■	■	■	■

## PROGRAMM: STRUKTUR

### TEILPROGRAMM: BETRIEBLICHES INSPEKTIONSWESEN

#### Ausgangslage

Das Bestreben der Öffentlichkeit, dem Umweltschutz, der Arbeitssicherheit und dem Arbeitnehmerschutz (Arbeitshygiene) Nachdruck zu verleihen, führt im speziellen in industriellen Betrieben zu Inspektionen durch verschiedene Stellen des Bundes und der Kantone (Abb. 1-17). Die Eidgenössische Kommission für Arbeitssicherheit (EKAS) hat deshalb die Tätigkeiten der SUVA-Inspektoren und der Inspektoren des Eidgenössischen Arbeitsinspektorates (EIA) im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten koordiniert.

Weniger klar ist in der Praxis die Arbeitsteilung des EIA mit den kantonalen Arbeitsinspektoraten, die ausserdem ihren gesetzlichen Aufgaben teilweise nicht weit genug nachkommen. Noch besteht keine Koordination zwischen der Kontrolle der Umweltbelastungen im Umfeld der Betriebe durch das Bundesamt für Umweltschutz (BUS), der Giftkontrolle innerhalb der Betriebe durch das Bundesamt für Gesundheitswesen (BAG) und kantonale Giftinspektorate und den für Unfallverhütung und Arbeitshygiene zuständigen Stellen der SUVA, des EIA und der kantonalen Arbeitsinspektorate. Die Kompetenzaufteilung zwischen SUVA und Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA) in krankmachende und arbeitshygienisch unzumutbare Zustände sind auf der praktischen Ebene des Inspektors künstlich und erzeugen selbst bei guter Koordination unnötigen Mehraufwand.

#### Stossrichtungen

Das betriebliche Inspektionswesen ist als Ganzes zu optimieren. Die Zielsetzung muss eine effizientere und wirksamere Aufgabenerfüllung sein. Dies verlangt klare Arbeitsteilungen zwischen betroffenen Stellen, Integration ähnlicher Teilaufgaben, Entwicklung eines gemeinsamen Konzeptes und Verlagerung arbeitsphysiologischer Tätigkeiten. Die klare Arbeitsteilung zwischen EIA und den kantonalen Arbeitsinspektoraten reduziert vor allem Doppelspurigkeiten. Wenn alle Kantone ihrer gesetzlichen Pflicht im Bereiche des Arbeitnehmerschutzes nachkämen, liessen sich die Vollkontrollen des EIA auf Stichproben reduzieren. Da dann die gesetzliche Aufsichtspflicht vollständig durch die Kantone vollzogen wird, reduzieren sich Betriebsbesuche auf Spezialfälle. Doppelbesuche und Doppelbearbeitungen würden sich auf die für die Oberaufsicht des Bundes notwendigen Fälle beschränken. Zusätzlich ist eine Verlängerung der Arbeitszeitbewilligungen auf Zusehen statt einer Erneuerung alle 3 Jahre zu realisieren. Das Potential beträgt gesamthaft 14 Mannjahre, davon 11 Mannjahre durch die Vermeidung von Doppelspurigkeiten.

Die Integration ähnlicher Aufgaben betrifft besonders die Bereiche Arbeitssicherheit und Arbeitshygiene. Die durch die EKAS koordinierte Schnittstelle zwischen SUVA und EIA fällt bei einem vereinigten Inspektionswesen weitgehend weg. Dadurch sind auch die Duplizitäten in den regionalen Administrationen der Inspektorate und der heutige Koordinationsaufwand zwischen den beiden Organisationen eliminiert (über 4 Mannjahre). Gleichzeitig ist eine Zusammenlegung des Chemielabors des BIGA mit jenem

der SUVA leichter möglich, wodurch Synergien im fachtechnischen Bereich wie in der administrativen Effizienz entstehen (ca. 2 Mannjahre). Eine Auflösung des heutigen Labors in Zürich ist dann die logische Folge. Eine weitere Alternative wäre die Vergabe von chemischen Untersuchungen an Privatlabors.

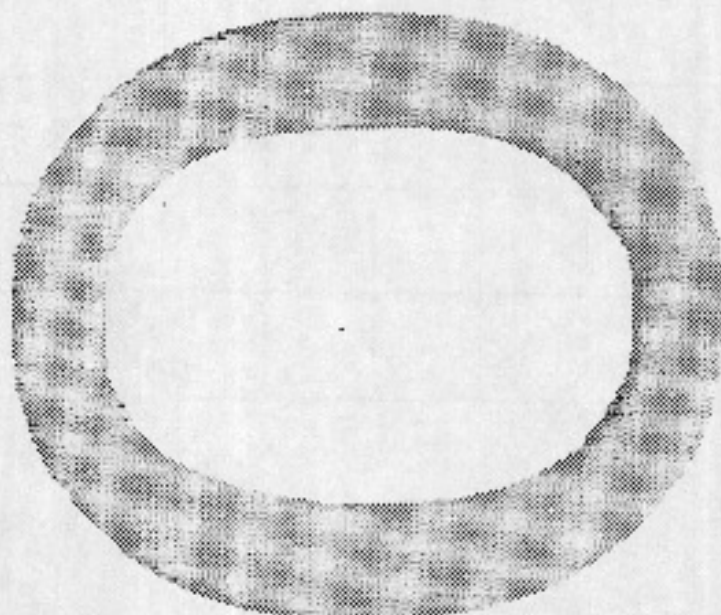
Die Entwicklung eines gemeinsamen Konzeptes für das Inspektionswesen in den Betrieben betrifft die Kontrolltätigkeit von Bund und Kantonen. Bei den betroffenen Bundesstellen (BIGA, BUS, BAG, SUVA) sind die parallelen Kontrollen, die Mehrfachbesuche im selben Betrieb, die Duplizität von regionaler Infrastruktur (Büro, Sekretariat etc.) abzubauen. Eine weitere Optimierung muss in einem zweiten Schritt mit kantonalen Instanzen realisiert werden. Gleichzeitig sind Ueberlegungen zur Schaffung eines eidgenössischen Chemieinspektorates in das Gesamtkonzept einzubeziehen.

Arbeitsphysiologische Daten sind nicht mehr durch verschiedene Stellen der Bundesverwaltung teilweise durch Grundlagenforschung zu ermitteln, sondern auf internationaler Ebene zu beschaffen. Stellt der Bund Wissenslücken fest, soll er sie über Forschungsaufträge an Universitäts- oder ETH-Institute schliessen. Das BIGA koordiniert die Erfassung und Verteilung der Daten.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die Kontrolle in Betrieben wird heute nicht nur von den Kantonen, sondern auch von mehreren Stellen der Bundesverwaltung mit hoher Intensität und viel Aufwand durchgeführt (Abb. 1-17).

Ergonomische Arbeiten werden heute vom Bundesamt für Organisation (BFO), vom Eidgenössischen Personalamt (EPA) und vom Aerztlichen Dienst der Bundesverwaltung vorgenommen.



# ÜBERSICHT ÜBER DAS INSPEKTIONSWESEN IN INDUSTRIELLEN BETRIEBEN

Kontroll- instanzen	BIGA (EAI)	BSV (SUVA)	BAG (Gift)	BAG (Strah- len- schutz)	BAG (Lebens- mittel)	BUS	BAVET	BFO/ EPA	5-6 kantonale Stellen
Unfallverhütung/ Berufskrankheiten	(E)	A/E							
Arbeitshygiene	A/E	(E)							E
Ergonomie	A/E							E*	E
Gift (Innenraum)			A						E
Gift (Umwelt)						A			E
Umwelt						A			E
Radioaktivität				A/E					(E)
Sprengstoff									E
Lebensmittel					A				E
Fleisch									E

A = Aufsichtsbehörde

E = Exekutive

\* In der Bundesverwaltung

Quelle: McKinsey Interviews



<b>Programm: Struktur</b>  <b>Teilprogramm: Amt für Informatik</b>	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: RZ-BV, Informatikdienst der BK, EDMZ, BFO - Sekundär: RZ-EMD
--	--

**Kurzbeschreibung:** Effizienzsteigerung im Informatikbereich durch Zentralisierung der hauptsächlich mit EDV beschäftigten Dienststellen in einem Amt für Informatik, welches das Bundesamt für Organisation ablöst.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: > 20 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Verbesserte Effizienz im Informatikbereich - Beschleunigung des Entscheidungsprozesses und der Durchlaufzeiten bei der Implementierung - Verbesserte Kompatibilität zwischen den Systemen - Langfristige Zielsetzungen - Klare Prioritätensetzung

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Bundesgesetz über das Bundesamt für Organisation (19.12.1980)

**Programmbearbeitung**  
**Rolle Projektleitung:**  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Rechenzentrum BV

**Geschätzter Aufwand**  
 - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 24 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen	█											
2. Festlegung der Anforderungen		█										
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung			█									
4. Erarbeitung Massnahmenpläne				█								
5. Implementierung						█						

## PROGRAMM: STRUKTUR

### TEILPROGRAMM: AMT FUER INFORMATIK

#### Ausgangslage

Die Aufgaben der Informatik sind in der Bundesverwaltung im Augenblick stark dezentralisiert. Die EDMZ ist verantwortlich für den Einkauf von EDV-Hard- und Software (ca. 4-5 Mannjahre); das BFO berät, koordiniert, prüft alle Gesuche und spricht die Kredite im Rahmen des Budgets zu (ca. 17 Mannjahre); das Rechenzentrum der Bundesverwaltung (RZ-BV im Bundesamt für Statistik) ist für den produktiven und operativen Teil zuständig (ca. 140 Mannjahre); der Informatikdienst der Bundeskanzlei hat sich neu als Dienstleistungsstelle für Information und Dokumentation etabliert (ca. 7 Mannjahre) und schliesslich ist für die operativen und produktiven Belange des EMD das Rechenzentrum EMD (RZ-EMD) zuständig (ca. 120 Mannjahre). Dazu gibt es in diversen Bundesämtern kleinere unabhängige Rechenzentren (z.B. Zollverwaltung, Steuerverwaltung).

#### Stossrichtungen

Die generelle Stossrichtung muss eine Effizienzsteigerung im Informatikbereich der gesamten Bundesverwaltung zum Ziel haben, insbesondere im Hinblick auf die massiven Investitionen von mindestens SFr. 130 Mio. p.a., die zur Zeit in diesem Bereich getätigt werden. Im Vordergrund steht dabei die Bildung eines Amtes für Informatik (Abb. 1-21), in dem das RZ-BV, der Informatikdienst der Bundeskanzlei, die Abteilung Informatik des BFO und die EDV-Beschaffungsabteilung der EDMZ zu integrieren sind. (Die Zentralisierung der Informatik-Ressourcen ist nicht gleichbedeutend mit einer Zentralisierung der gesamten EDV-Applikationen auf möglichst wenigen Grosscomputern.) Die Koordination dieses Amtes mit der RZ-EMD ist gleichzeitig zu optimieren, wobei hier verschiedene Varianten möglich sind. Die beiden Extremmöglichkeiten "Völlige Autonomie der beiden Rechenzentren" bzw. "Integration des RZ-EMD in das Amt für Informatik" grenzen den Spielraum ab. Auf jeden Fall müssen die Aufgaben und Kompetenzen klar geregelt sein, insbesondere:

- Federführung in EDV-Projekten
- Ausarbeitung eines kurz- und mittelfristigen EDV-Konzeptes mit Zielsetzungen, Prioritäten sowie Mittelallokation
- Formulierung einer Vision für die EDV 2000 ("Was wollen wir bis dann erreicht haben?")
- Kompetenz für die Beurteilung, Bewilligung und Kontrolle der eingereichten Projekte gemäss festgelegten Kriterien (beispielsweise für die Wirtschaftlichkeit, vgl. Teilprogramm "Investitionsmanagement")
- Sicherstellung einer minimalen und vernünftigen Kompatibilität innerhalb der Systeme
- Marktgerechte Besoldung der EDV-Spezialisten (vgl. auch Teilprogramm "Personalwesen")

- Erarbeiten von Entscheidungsunterlagen für die EDV-Prioritäten-  
setzung innerhalb des Departementes und über die ganze Bundes-  
verwaltung (Entscheid bei GS-Konferenz).

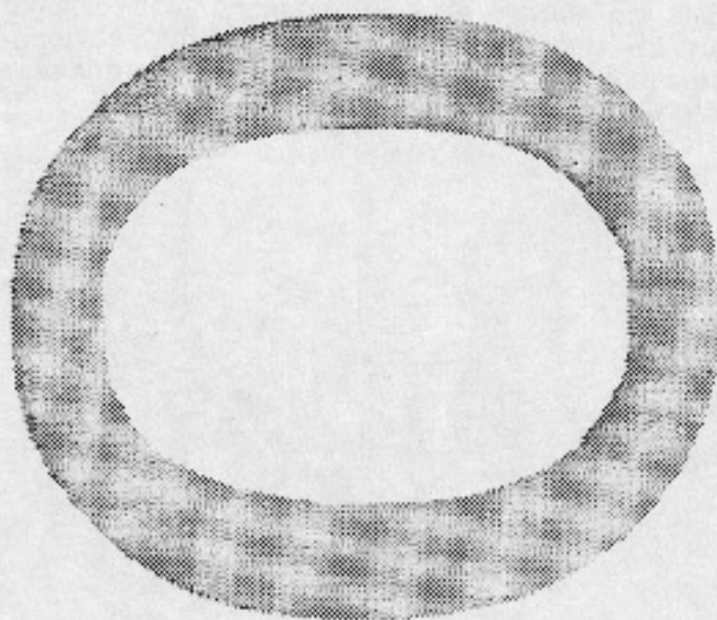
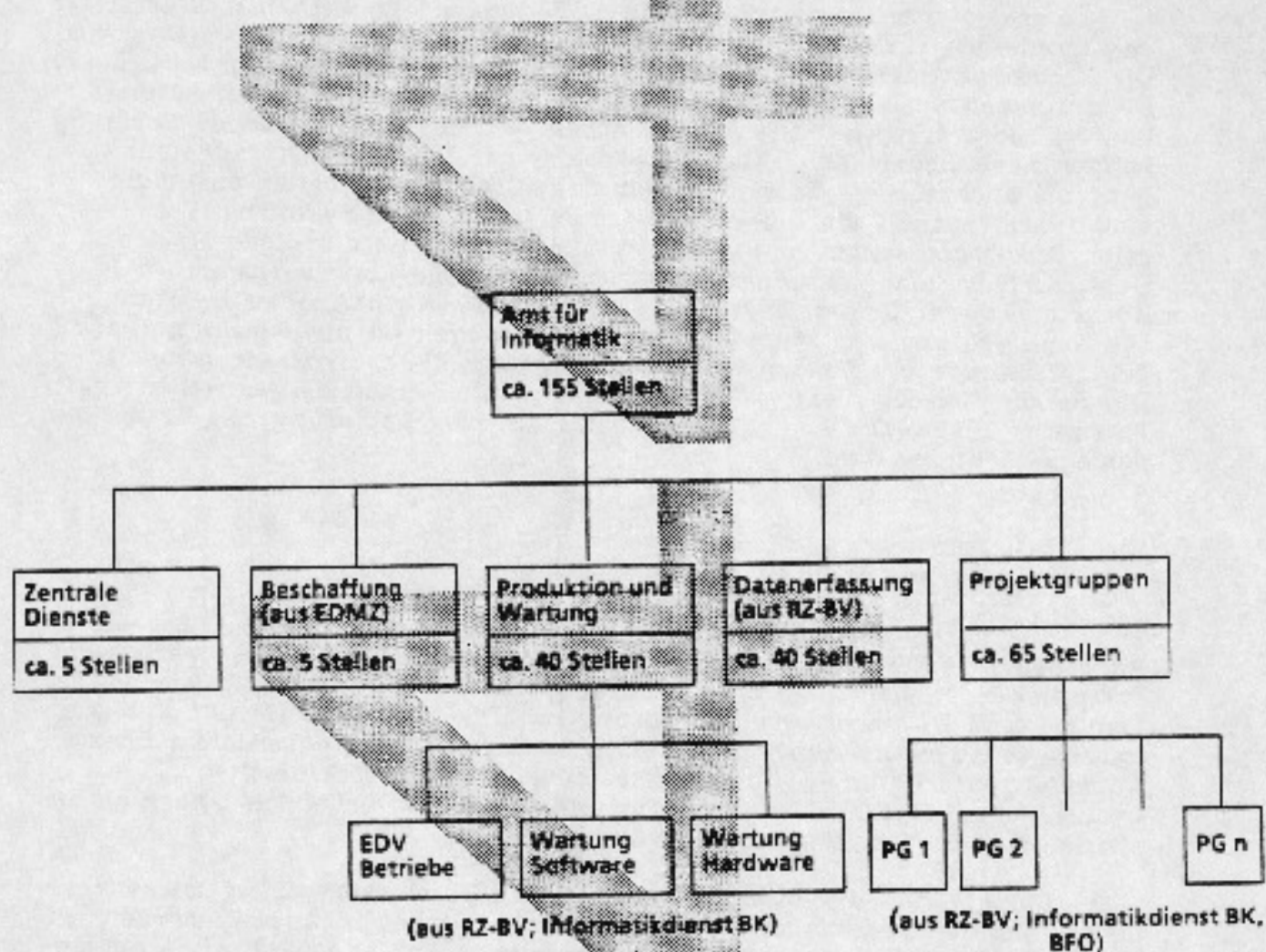
Das Amt für Informatik soll dem EPD unterstellt werden und ersetzt das Bundesamt für Organisation (BFO), welches wie folgt umgruppiert wird: Die Koordinationsstelle für Automation geht in das Amt für Informatik über. Die Aufgaben der Organisationsüberprüfung werden von der Verwaltungskontrolle übernommen. Die Aufgaben der Betriebswirtschaftlichen Beratung können nach Bedarf den entsprechenden Generalsekretariaten zugeteilt werden, die auch für die Betreuung der Organisationsmitarbeiter zuständig sind (damit entfällt die Stelle Organisationsmitarbeiter-System). Vom Bereich Büroorganisation geht die Erstellung der Registraturpläne an das Bundesarchiv über, das Formularwesen wird in die Linie verlagert. Als Konsequenz entfällt der Overhead der Betriebswirtschaftlichen Beratung. Die Begutachtung von Motorfahrzeugbeschaffungen ist nicht mehr notwendig (vgl. Teilprogramm "Dienstreisen" im Programm "Führungsinstrumente"). Die Betrieblich-organisatorische Bauplanung wird ersatzlos gestrichen (vgl. Programm "Bauwesen"). In Summe setzt die Umgruppierung des BFO mindestens 15 Stellen frei.

#### Beispiel für Evidenz und Indizien

Aus der geschilderten Ausgangslage geht bereits hervor, dass die Aufgaben im EDV-Bereich heute funktional getrennt sind. Dies verursacht entsprechend hohen Koordinationsaufwand bei der Budgetierung wie bei der Planung und Durchsetzung von Lösungen. Die Kompatibilität der Systeme ist schwer zu realisieren, nicht zuletzt auch, weil eine Gesamtsicht über Aufwand, Prioritäten, Strategien etc. fehlt. Die Durchlaufzeiten für die Realisierung von EDV-Lösungen sind typischerweise erheblich länger als in effizienten Unternehmen der Privatindustrie.

Die Rotation des EDV-Personals in der Bundesverwaltung ist sehr hoch. Um den Personalmangel auszugleichen, wurde in Zusammenarbeit mit der PTT/SBB ein eigenes Ausbildungsprogramm für angehende Programmierer geschaffen. Wegen der nicht marktkonformen Löhne können diese kaum über die Ausbildungszeit in der Verwaltung gehalten werden, da auch in der Privatwirtschaft ein Mangel an qualifiziertem EDV-Personal herrscht. Das Bundesamt für Statistik hat in den letzten acht Jahren beispielsweise 130 EDV-Fachleute verloren. Somit übernimmt die Bundesverwaltung ungewollt die Aufgabe einer Ausbildungsstätte.

# MÖGLICHE STRUKTUR EINES AMTES FÜR INFORMATIK



<b>Programm: Struktur</b>  <b>Teilprogramm:</b> Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: BRP, D + V, B1  - Sekundär: BFL
---	--

**Kurzbeschreibung:** Erweiterung des Bundesamtes für Raumplanung zu einem Bundesamt für Bodenrecht und Bodennutzung durch Integration der übrigen mit diesem Thema beschäftigten Dienststellen.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 5 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Bildung einer einheitlichen Kontaktstelle für die Kantone im Bereich Bodenrecht und Bodennutzung
---	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja , z. B.:

- Geschäftsordnung der Eidgenössischen Vermessungsdirektion
- Anpassung des Raumplanungsgesetzes

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Raumplanung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 20 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): —
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen	■											
2. Festlegung der Anforderungen		■										
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung			■									
4. Erarbeitung Massnahmenpläne				■								
5. Implementierung							■					→

## PROGRAMM: STRUKTUR

### TEILPROGRAMM: BUNDESAMT FUER BODENRECHT UND BODENNUTZUNG

#### Ausgangslage

Die mit Bodeninformation, Planung und Rechtssetzung beschäftigten Dienststellen sind historisch in bestimmten Bundesämtern bzw. Departementen gewachsen. Heute bestehen zwar Kontakte, doch sind die Synergien gesamthaft gering, insbesondere auch in der Zusammenarbeit mit den Kantonen. In einigen Problemkreisen bestehen Doppelspurigkeiten, beispielsweise haben sowohl das Bundesamt für Raumplanung (BRP) als auch die Vermessungsdirektion (D+V) und das Grundbuchamt primär und hauptsächlich mit gleichen oder ähnlichen Stellen in den Kantonen zu tun.

#### Stossrichtungen

Die Bildung eines Bundesamtes für Bodenrecht und Bodennutzung hat eine Konzentration der Kräfte zur optimalen Aufgabenerfüllung im Bereich Bodeninformation und Bodenplanung zum Ziel. Das neue Bundesamt löst das BRP ab (27 Stellen) und integriert die D+V (15 Stellen), das Grundbuchamt (Bundesamt für Justiz, ca. 5 Mannjahre), die Sektion Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (Bundesamt für Justiz, ca. 5 Mannjahre) sowie die Sektion Fuss- und Wanderwege/Raumplanungsfragen (Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz, ca. 2 Mannjahre). Diese Zusammenlegung hat eine Reihe von Synergien und Einsparungen zur Folge, beispielsweise in der Administration (BRP und D+V), im Rechtsdienst (Grundbuchamt, Lex Friedrich und Raumplanung), in der Digitalisierung raumbezogener Daten (vgl. Teilprogramm "Digitalisierung raumbezogener Daten") sowie allenfalls in der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (Kantonsgeometer).

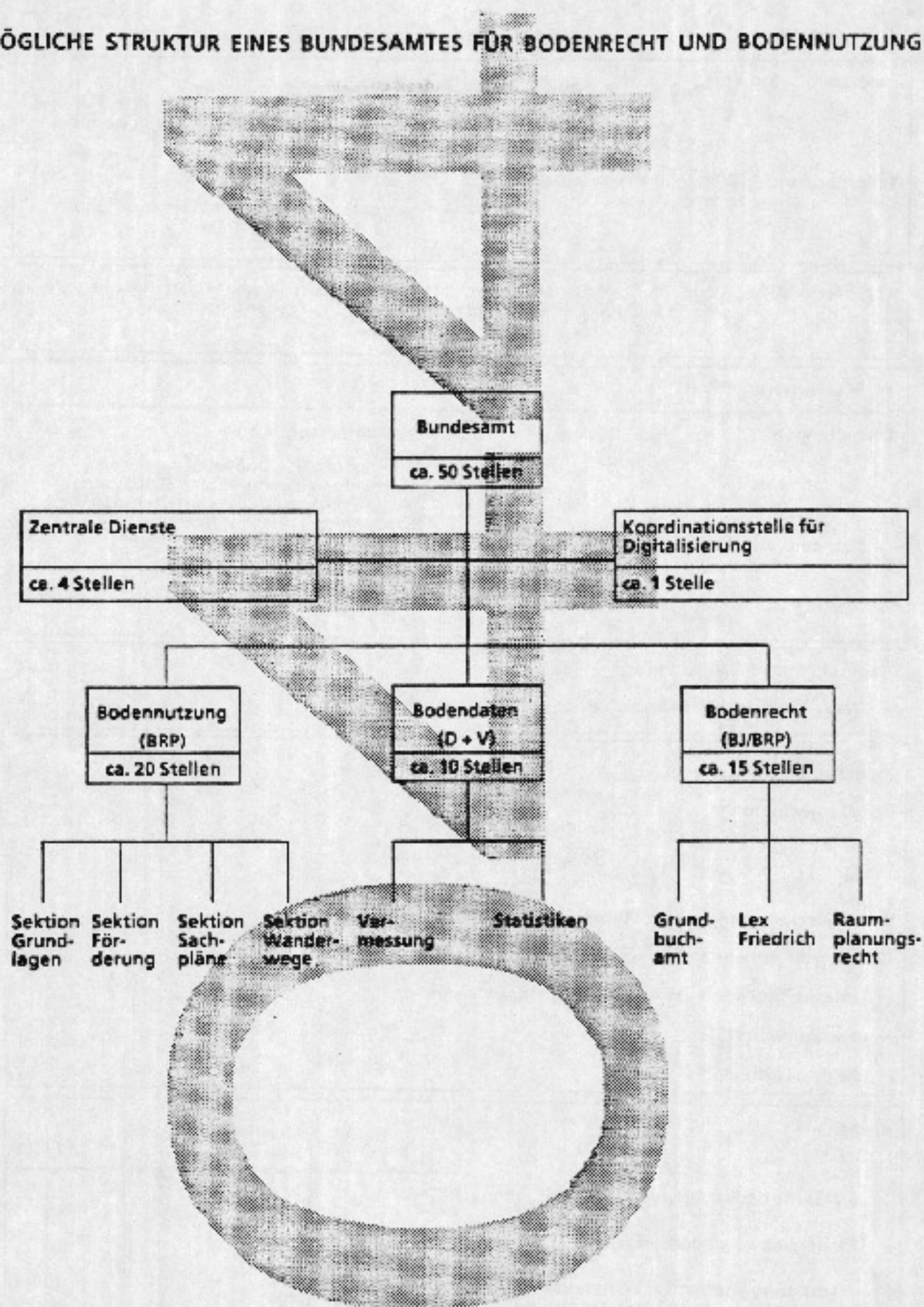
#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die Digitalisierung von Karten und raumbezogenen Daten bei der D+V (Programm RAV) und dem BRP (Programm INFOPLAN) läuft parallel, obwohl Gemeinsamkeiten offensichtlich sind (vgl. Teilprogramm "Digitalisierung raumbezogener Daten").

Die Synergien zwischen Lex Friedrich und Grundbuchamt sind offensichtlich vorhanden, denn in mehreren Kantonen sind bereits die Grundbuchbehörden für die Lex Friedrich zuständig (Graubünden, Wallis, Tessin, Solothurn usw.).

Die D+V arbeitet sowohl in fachlichen als auch in administrativen Belangen weitgehend losgelöst vom Bundesamt für Justiz.

# MÖGLICHE STRUKTUR EINES BUNDESAMTES FÜR BODENRECHT UND BODENNUTZUNG



<b>Programm: Struktur</b>	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm: Digitalisierung raumbezogener Daten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Primär:</b> BRP, BFS, L+T, D+V, BLW, BIGA</li> <li>- <b>Sekundär:</b> Andere Benützer von digitalisierten Daten</li> </ul>

**Kurzbeschreibung:** Vermeidung von Doppelspurigkeiten durch Schaffung einer Koordinationsstelle und Entwicklung eines Gesamtkonzeptes zur Digitalisierung.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen/Jahr: —</li> <li>- Stunden/Jahr: —</li> <li>- SFr./Jahr: 1 Mio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermeidung von Doppelspurigkeiten</li> <li>- Vermeidung inkompatibler EDV-Systeme</li> <li>- Höhere Effizienz durch klare Zielsetzungen (kurz-, mittel- und langfristig)</li> </ul>

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja , z. B.:  
 - Neue Verordnung für Koordinationsstelle

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Bundesamt für Raumplanung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 20 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): —
- Payback (Jahre): —

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen	[Gantt bar from month 1 to 2]											
2. Festlegung der Anforderungen	[Gantt bar from month 2 to 4]											
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung (kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzungen)	[Gantt bar from month 3 to 6]											
4. Erarbeitung Massnahmenpläne	[Gantt bar from month 5 to 7]											
5. Implementierung	[Gantt bar from month 7 to 12, ending with a dashed arrow]											



TEILPROGRAMM:  
DIGITALISIERUNG RAUMBEZOGENER DATEN

Die ständige Entwicklung der Technologie im EDV-Bereich (Gesamt-speicherkapazität, Graphiksoftware usw.) ermöglicht heute die optische Darstellung von Karten. Immer mehr werden nicht nur "klassische" Daten (wie Koordinaten, Höhen, Grenzen) gespeichert und dargestellt, sondern auch eine grosse Menge von raumbezogenen Daten (z.B. Besonnung des Bodens im Energiebereich, Waldarten und -flächen im Forstwesen, Bodennutzung im landwirtschaftlichen Sektor).

Die Bundesverwaltung hat die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung schnell erkannt. Viele Dienststellen haben bereits begonnen, ihre spezifischen Daten zu speichern (Abb. T-28). Es ist anzunehmen, dass sich diese Tendenz exponentiell bis über die Jahrhundertwende verstärken wird. In den nächsten 10 Jahren sind unter verschiedenen Rubriken Gesamtinvestitionen von SFr. 50-70 Mio. zu erwarten, welche hauptsächlich für die Digitalisierung aufgewendet werden.

Eine Koordination im Bereich der Digitalisierung ist heute nicht institutionalisiert, obwohl einige Dienststellen die Problematik bereits erkannt haben. Die heutigen Tendenzen zeigen, dass Doppelspurigkeiten (doppelte Erhebung von Grunddaten) und inkompatible EDV-Systeme fast zwangsläufig auftreten werden, was unnötige Investitionen, erhöhten Aufwand und Reibungsverluste verursachen wird.

Stossrichtungen

Die allgemeine Stossrichtung geht dahin, Doppelspurigkeiten und inkompatible EDV-Systeme zu vermeiden sowie ein einheitliches Gesamtkonzept für die Digitalisierung raumbezogener Daten zu entwickeln.

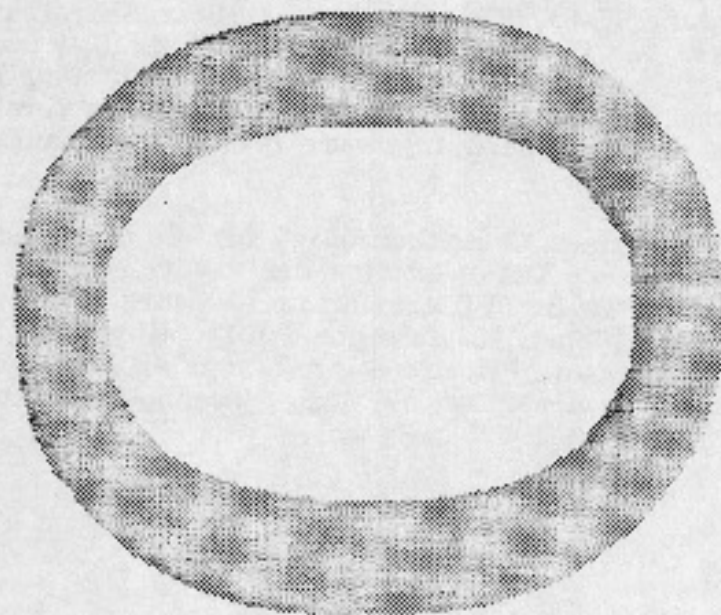
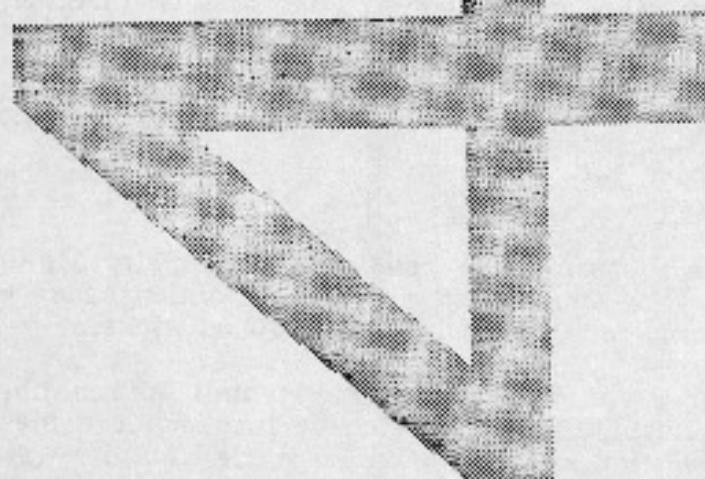
Zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und inkompatiblen EDV-Systemen ist eine Koordinationsstelle einzurichten, die insbesondere die Erhebung sowie das Anbieten von Bodeninformationen in der Bundesverwaltung systematisiert und innerhalb der Verwaltung als auch mit externen Stellen (z.B. ETHZ, EPFL, Kantone, SBB, PTT) abstimmt. Diese Koordinationsstelle ist im neuen Bundesamt für Bodenrecht und Bodenbenutzung einzurichten (vgl. Teilprogramm "Bundesamt für Bodenrecht und Bodenbenutzung") einzurichten. Sie übernimmt vor allem auch die Federführung im Bereich der Digitalisierung und stellt dazu Standardprogramme für andere Benutzer zur Verfügung.

Die Entwicklung eines Gesamtkonzeptes für die Digitalisierung von Karten und raumbezogenen Daten ist eine der vorrangigsten Aufgaben der Koordinationsstelle (z.B. "Digitalisierung im Jahre 2000"). Das Gesamtkonzept muss im wesentlichen auf folgende Punkte eingehen: Allgemeine und konkrete Zielsetzungen, Prioritäten, notwendiger Aufwand in Mannjahren und Franken zum Erreichen der Ziele, Technologie und Kompatibilität der Systeme.

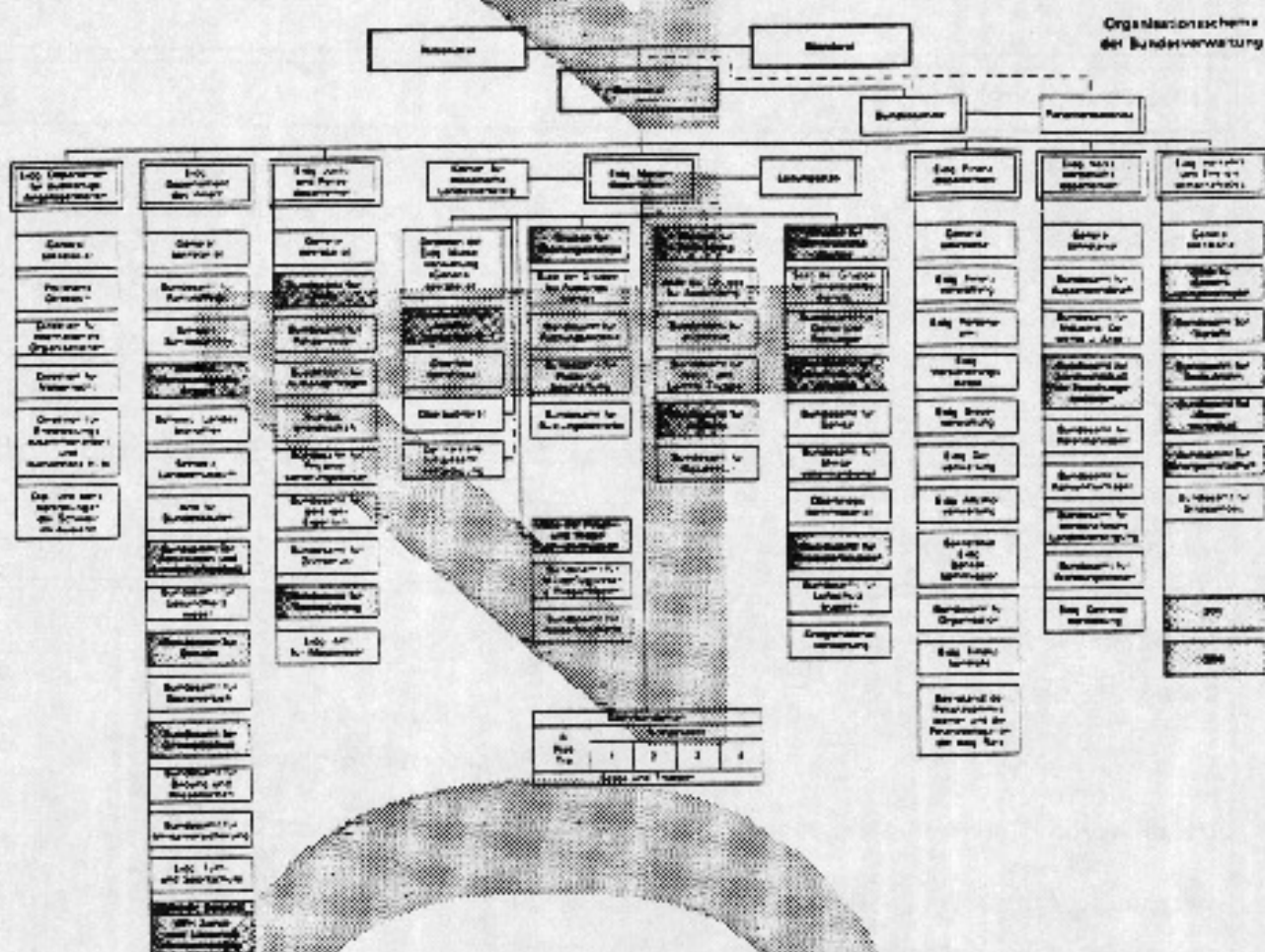
## Beispiele für Evidenz und Indizien

Gegenwärtig sind ca. 25 Dienststellen im Bereich der Digitalisierung von Karten aktiv. Acht Grossprogramme (DIKART, INFOPLAN, GEOSTAT, HERKULES, SONUS, NPV, KODAK, RAV) befinden sich in der Entwicklung bzw. in der Einführungsphase. Für die Digitalisierung der raumbezogenen Daten werden in der Bundesverwaltung jährlich schätzungsweise 15-20 Mannjahre und SFr. 6-7 Mio. eingesetzt. Es ist aus heutiger Sicht anzunehmen, dass der Gesamtaufwand der Schweiz um ein Vielfaches höher liegt (Schulratsbereich, PTT, SBB, Kantone und Gemeinden).

Die Koordination ist mangelhaft, beispielsweise weiss die verantwortliche Stelle für Digitalisierung im EMD (Stab Gruppe für Generalstabsdienste) wenig über die wichtigsten zivilen Digitalisierungsprojekte. Eine Gesamtschau auf Stufe Bundesverwaltung fehlt völlig. Unter anderem hat das dazu geführt, dass die entwickelten Systeme unterschiedliche Technologien (etwa Raster versus Sektor) verwenden, auf verschiedenen Basisgrössen basieren (z.B. Gemeinde, Hektare, Parzelle, Massstab 1:25'000, 1:10'000 usw.) sowie unter sich nicht immer kompatibel sind.



# SCHNITTSTELLEN DIGITALISIERUNG



<b>Programm: Struktur</b>	<b>Betroffene Stellen</b>
	- Primär: EDA, BAWI, BUS
<b>Teilprogramm: Internationale Angelegenheiten</b>	- Sekundär: EFD, BAZL, BEW, BLW

**Kurzbeschreibung:** Vermeidung von Doppelspurigkeiten durch Verbesserung der Koordination und klare Zuteilung der Federführung in internationalen Angelegenheiten.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
- Stellen/Jahr: 1-2	- Stärkere Kohärenz und Schlagkraft der Schweiz in internationalen Angelegenheiten
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: —	

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
- Organisation der Bundesverwaltung, Politische Direktion

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung Für US-Beziehungen  
 Programmführung Für das restliche Programm

**Verantwortung interne Projektgruppe:**

- Für US-Beziehungen: Politische Direktion  
 - Für Finanz- und Wirtschaftsdienst: BAWI  
 - Für Koordinationsstelle Umweltschutz: DIO/BUS

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 4 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Leistungen	■											
2. Festlegung der Anforderungen		■										
3. Erarbeitung alternativer Leistungserbringung			■									
4. Erarbeitung Massnahmenpläne				■								
5. Implementierung					■							

TEILPROGRAMM:  
INTERNATIONALE ANGELEGENHEITEN

Ausgangslage

Im Bereich Dienstleistungen ist das Bundesamt für Aussenwirtschaft (BAWI) für die gesamte Aussenwirtschaftspolitik der Schweiz verantwortlich, und der Finanz- und Wirtschaftsdienst des EDA hat Linienfunktionen im Bereich der sogenannten Invisibles ("unsichtbare Finanztransaktionen").

Im Bereich der US-Beziehungen stellt sich die Frage der globalen integrierten Betrachtung gegenüber den fachspezifischen Problemen jedes Departementes, beispielsweise internationale Rechtshilfe (EJPD), Insider-geschäfte (EFD), Rüstungsbeschaffung (EMD), Zivilluftfahrt und Energie (EVED) sowie Handelsbeziehungen (EVD).

Zwischen dem Bundesamt für Umweltschutz und der Direktion für Internationale Organisationen gibt es keine klare Federführung, was zu doppelten Koordinationsanstrebungen führt.

Stossrichtungen

Zielsetzung ist die Erhöhung der Kohärenz und der Schlagkraft der Schweiz in den Bereichen "Zuständigkeit für den tertiären Sektor", "Beziehungen mit den USA" und "Umweltschutz".

In der Zuständigkeit für den tertiären Sektor sind die Stabs- und die Linienfunktionen des Finanz- und Wirtschaftsdienstes der Politischen Direktion des EDA zu trennen. Die Stabfunktionen (Integration der Wirtschafts-aspekte in die allgemeine politische Betrachtung) bleiben in der Politischen Direktion des EDA. Die Linienfunktionen (Aushandlung von Dienstleistungs-verträgen in bilateralen und multilateralen Gremien wie dem GATT oder der OECD) werden dem BAWI übergeben, weil das BAWI ohnehin die Verantwort-ung für die Aussenwirtschaft hat. Dadurch wird seine Position in inter-nationalen Verhandlungen gestärkt, denn der tertiäre Sektor kann als zusätzliche "Karte" benützt werden. Die Uebergabe der Funktion kann zum Beispiel durch Stellenverschiebungen zwischen EDA und EVD geschehen. Reine Finanz- und Währungsaspekte bleiben unter der Verantwortung des EFD und der Schweizerischen Nationalbank. Die übrigen Linienfunktionen des Finanz- und Wirtschaftsdienstes der Politischen Direktion (z.B. Techno-logie, Nord-Süd-Beziehungen, Energie) sind im Rahmen des Teilprogrammes zu überprüfen.

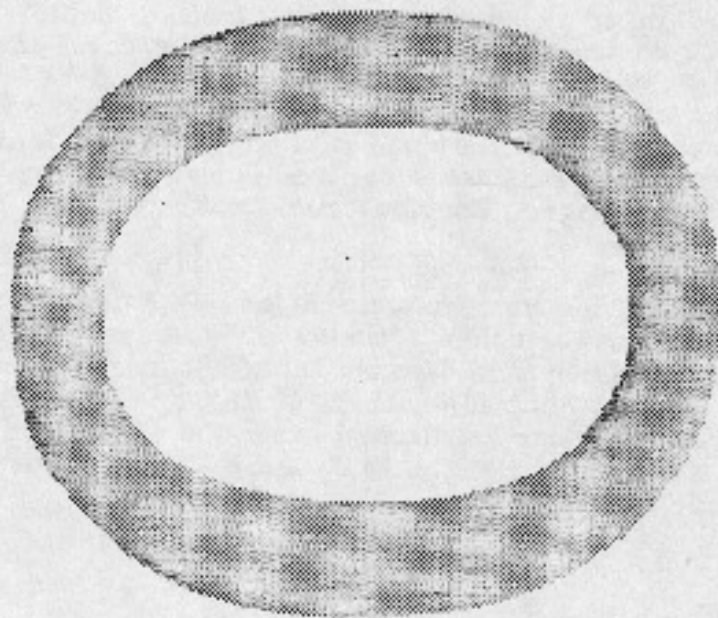
Die Koordination der Beziehungen mit den USA ist durch die Einset-zung eines dafür Verantwortlichen ("Mister US") zu verstärken. Seine Aufgabe wird hauptsächlich sein, sowohl innerhalb des EDA als auch zwi-schen den Departementen eine einheitliche Politik gegenüber den USA sicherzustellen. Er wird der Politischen Direktion I des EDA zugeteilt. Das BAWI bleibt nach wie vor die Anlaufstelle für alle Aspekte der Wirt-schafts- und Handelspolitik.

Die Position der Schweiz im internationalen Umweltschutz wird durch die Schaffung einer Koordinationsstelle zwischen der Direktion für Internationale Organisationen und des Bundesamtes für Umweltschutz gestärkt. Diese Koordinationsstelle übernimmt die Federführung bei allen internationalen Umweltschutzbelangen, sie sorgt für die Ausgewogenheit der schweizerischen Position und koordiniert die Stellungnahmen mit anderen Dienststellen (z.B. Bundesamt für Energiewirtschaft, Bundesamt für Aussenwirtschaft, Bundesamt für Landwirtschaft, Bundesamt für Gesundheitswesen).

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Im Finanz- und Wirtschaftsdienst des EDA bestehen zum Teil Doppelspurigkeiten mit Dienststellen des BAWI, zum Beispiel in den Bereichen Finanz (beim BAWI: Wirtschafts-, Währungs- und Finanzdienst), Dienstleistungen (beim BAWI: Internationale Dienstleistungsfragen), Technologie (beim BAWI: Internationale Investitionen, Technologietransfer), Energie (beim BAWI: Internationale Energiefragen) und Nord-Süd (beim BAWI: Entwicklungspolitische Fragen). Zudem wird der tertiäre Sektor im internationalen Bereich in Zukunft immer wichtiger (Deregulation, Export von Dienstleistungen). Schon heute beschäftigen sich viele internationale Organisationen (beispielsweise GATT, OECD, EG) intensiv mit dem Thema Dienstleistungen.

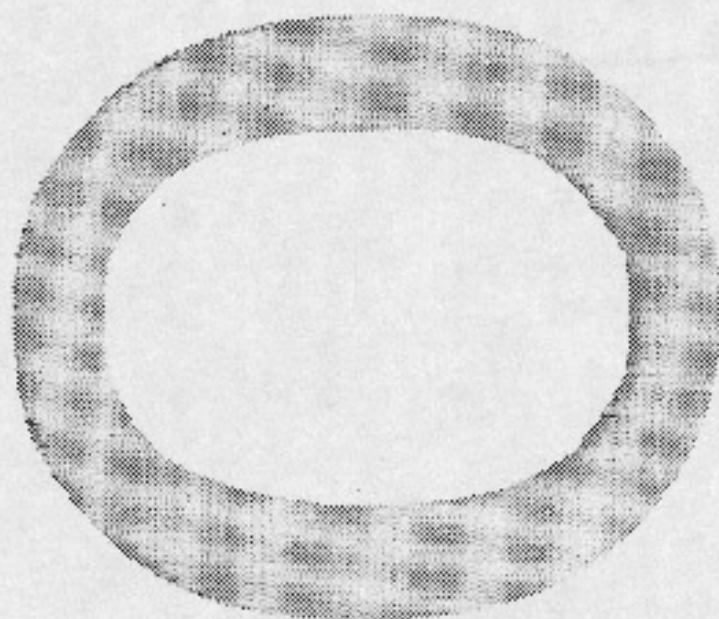
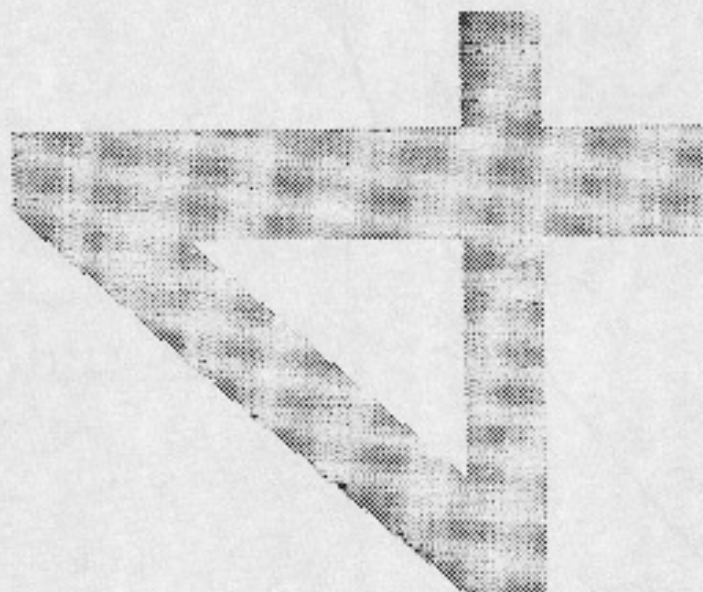
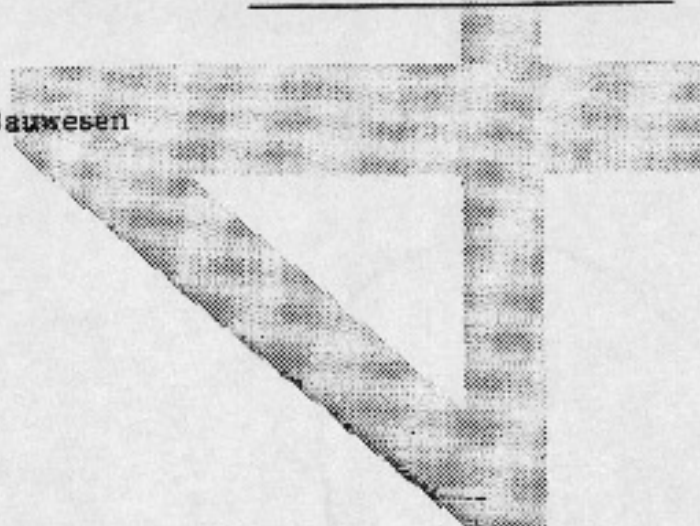
Die Möglichkeiten der Schweiz in bilateralen Verhandlungen mit den USA werden nicht immer voll ausgenützt (z.B. Abkommen mit den Vereinigten Staaten im Bereich Zivilluftfahrt).



2

2 - PROGRAMM BAUWESEN

1. Bauwesen





<b>Programm:</b> Bauwesen  <b>Teilprogramm:</b> Bauwesen	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> AFB, BAGF, BAMF, EFV  - <b>Sekundär:</b> BAUEM, BASAN, OKK, BALST, KMV, GA, GRD, EZV, EAV, BSV, BLW, EDA, BIGA
--	--

**Kurzbeschreibung:** Einführung einer effizienten, schlagkräftigen Projektorganisation bei den Baufachorganen des Bundes.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 130 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Höhere Transparenz im Bauwesen des Bundes - Attraktive Projektleiterfunktion zieht dynamische und kompetente Fachleute an

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Verordnung über das Bauwesen des Bundes (30. November 1981)

<b>Programmbearbeitung</b> <b>Rolle Projektleitung:</b>	<input type="checkbox"/> Keine Begleitung <input type="checkbox"/> Begleitung <input checked="" type="checkbox"/> Programmführung
<b>Verantwortung interne Projektgruppe:</b> Amt für Bundesbauten	
<b>Geschätzter Aufwand</b> - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 32 Mannmonate - Sachaufwand (SFr.): 500'000 - Payback (Jahre): < 0,1	

<b>Vorgehen</b> (Beispielhaft für einen Zyklus, gesamthaft 4 Zyklen parallel)  1. Vorbereitung 2. Ist-Aufnahme, Leistungsüberprüfung 3. Reorganisation, Formulierung Pflichtenhefte 4. Aufbau Projektorganisation 5. Einführung Projektsysteme 6. Testphase	<b>Monate</b>												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	█												
		█	█	█									
				█	█	█							
					█	█	█	█					
							█	█	█				

TEILPROGRAMM: BAUWESEN

Ausgangslage

Der Bund investierte 1985 für Neubauten, Umbauten und Unterhaltarbeiten im militärischen und zivilen Bereich SFr. 622 Mio. Für die Vorbereitung und Ueberwachung dieser Projekte - die Projektierung und Ausführung ist mehrheitlich an Private delegiert - beschäftigt der Bund fast 500 Beamte. Die Personalkosten von ca. SFr. 50 Mio. entsprechen fast 8% des Bauvolumens. Der durch die Bauverordnung vorgeschriebene Projektverlauf und die dort ebenfalls beschriebene Projektorganisation erscheinen sinnvoll, werden jedoch in der Praxis meist kompliziert gehandhabt. Dies führt zum Teil zu Stabwechseln während des Projektverlaufs und zu überdimensionierten Projektorganisationen. Dagegen ist die Schlüsselrolle des Projektleiters nur unklar definiert und mit schwachen Kompetenzen ausgestattet. Es bestehen auch keine institutionalisierten Prozesse und Systeme zur Unterstützung, Beurteilung und Korrektur der Projektabwicklung und damit des Projektleiters (so existiert zum Beispiel im AFB die Stundenschreibung nur in einer Sektion). Das Fehlen weitergehender Kompetenzen des Projektleiters erklärt wohl die Existenz einer Vielzahl von Spezialisten (ca. 20) und Baufachleuten, die sich in die Verantwortung teilen sollen. Es ist heute für einen Aussenstehenden (Vorgesetzter oder Parlament) unmöglich, die Leistung der Bauorgane des Bundes zu beurteilen und die wirklichen Baukosten (inkl. Aufwand der Baufachorgane) eines Projektes zu kennen. Diese fehlende Transparenz erlaubt umgekehrt anderen Bundesstellen, die Baufachorgane mit Spezialwünschen zu belasten, ohne mit dem eigenen Budget dafür geradestehen zu müssen.

Stossrichtungen

Eine markante Effizienzsteigerung im Bauwesen des Bundes ist möglich durch

1. Konzentration der Kompetenzen beim Projektleiter bei gleichzeitiger Abschaffung von Doppelspurigkeiten mit externen Fachleuten (Einsparung ca. 20 Mannjahre)
2. Ablösung der funktionalen Organisation der Baufachorgane durch eine Projektorganisation (Einsparung ca. 40 Mannjahre)
3. Erstellung von Kostentransparenz pro Projekt und Bauherr/ Benutzer (Einsparung ca. 10 Mannjahre)
4. Selektive Delegation von Unterhaltskompetenzen an Benutzer (Einsparung ca. 10 Mannjahre)

Ein Pool von Baufachleuten bei den Baufachorganen ist sinnvoll und sicherlich effizienter als deren Einsatz bei einzelnen Bundesämtern (Einsparung ca. 50 Mannjahre).

Durch die Ausstattung des Projektleiters mit ausreichenden Kompetenzen im Rahmen seines Projektbudgets sollte sich die Zahl der Angehörigen des Baufachorgans in der Projektleitung in den meisten Fällen auf eine Person reduzieren lassen. Der Projektleiter begleitet dabei in überwachender Tätigkeit die externen Fachleute, die direkten Zugang zu Bauherr/Benutzer haben sollen, statt wie heute oft grossen Koordinations- und Kommunikationsaufwand zwischen Benutzern und externen Fachleuten mit geringster Wertschöpfung zu betreiben. Der Projektleiter beurteilt die Fachkompetenz der externen Spezialisten und verzichtet auf die Duplizität dieses Fachwissens im eigenen Amt. Der Wegfall von Kommunikationsaufwand und interner Fachkontrolle setzt beträchtliche Ressourcen frei. Weitere bundesinterne Stellen sollen nur bei Bedarf zugezogen werden und dürfen nicht permanent in der Projektorganisation vertreten sein.

Eine Projektorganisation muss darauf ausgerichtet sein, dem Projektleiter die Schlüsselrolle zu übertragen, ihn bei der Arbeit optimal zu unterstützen, seine Leistung zu beurteilen und ihn gegebenenfalls zu korrigieren. Idealerweise begleitet ein Projektleiter "sein" Projekt durch alle Phasen des Projektverlaufes (Annahme: Effizienzsteigerung grösser als 10%). Eine Projektorganisation benötigt unterstützende Systeme, um den Projektleiter und seine Vorgesetzten laufend über den Stand der Arbeiten und die Soll/Ist-Abweichungen während der Abwicklung zu informieren. Diese Systeme (z.B. EDV-gestützt) sind Planungs-, Führungs- und Beurteilungsmittel in einem. Eine wichtige Voraussetzung für solche Systeme ist die Einführung der Stundenaufschreibung in den Baufachorganen. Die projektorientierte Organisation verlangt klare Beurteilungskriterien zur Leistungsbemessung des Projektleiters (und seiner Vorgesetzten). Die Beurteilung der Projektabwicklung soll während und nach dem Projekt zu Konsequenzen führen (z.B. technische und organisatorische Änderungen, Leistungsbonus, etc.). Die Summe der Projektabwicklungen stellt die Leistung des Baufachorgans dar, die sich somit auch messen lässt.

Dank der Kenntnis des bundeseigenen Aufwandes für ein Projekt ist es möglich, die gesamten Projektkosten zu berechnen. Diese Kostentransparenz erleichtert die Führungs- und Kontrollfunktion von Bundesrat und Parlament und ermöglicht die Zuteilung der Gesamtverantwortung für das Projekt an den Besteller (Bauherr/Benutzer). Damit ist auch eine echte Kosten-Nutzen-Analyse möglich.

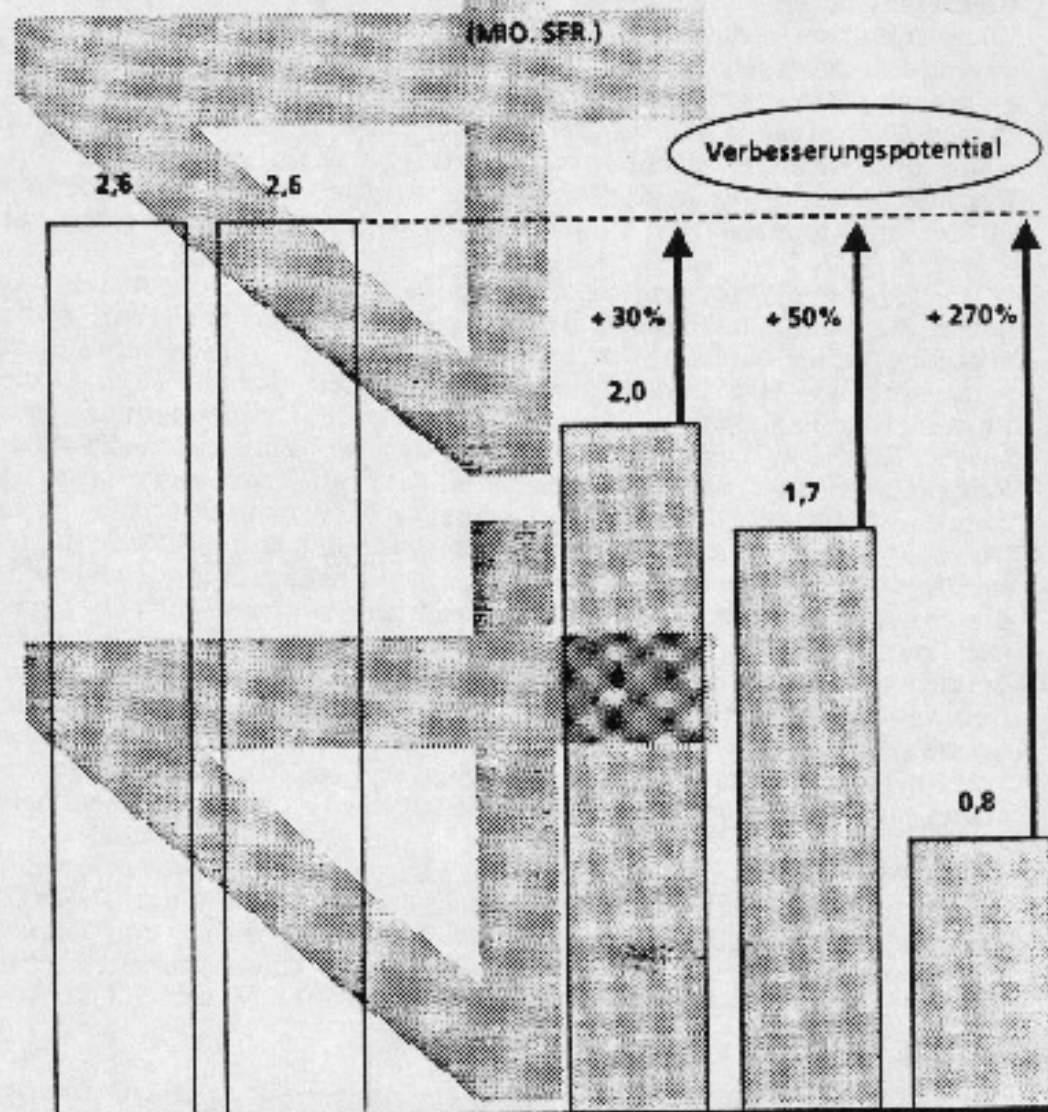
Die Darstellung aller mit einem Bauprojekt zusammenhängenden Kosten und Investitionen im Budget und der Rechnung des "Auftraggebers" (Bauherr/Benutzer) soll diese Stelle zu sparsamerem Umgang mit den Ressourcen der Baufachorgane motivieren, wie zum Beispiel die Reduktion undurchdachter Vorprojektaufträge an die Baufachorgane.

Die Reduktion des Kontrollaufwandes bei Unterhaltsarbeiten kleineren Ausmasses durch selektive Delegation von Unterhaltskompetenzen an Benutzer, insbesondere bei Bauten im Ausland und in entfernten Landesteilen, ermöglicht Einsparungen ohne grosse wirtschaftliche Risiken (Annahme: 20% der eingesetzten 66 Mannjahre).

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die Bausumme pro Mitarbeiter eines Baufachorgans der Bundesverwaltung ist im Vergleich zu grossen kantonalen Verwaltungen signifikant tiefer (Abb. 2-5).

# BAUSUMME PRO MITARBEITER DES BAUFACHORGANS



	Kt. Zürich	Kt. Bern	AFB (Hochbau)	BAMF	BAGF
Bausumme* SFr. Mio. (Neubau + Unterhalt)	260	90	439	30	83
Anzahl Mitarbeiter	100	35	218**	18	106
% Grossbauten*	50%	30%	16%	-	-
% Unterhalt*	23%	25%	18%	-	-

\* Schätzungen

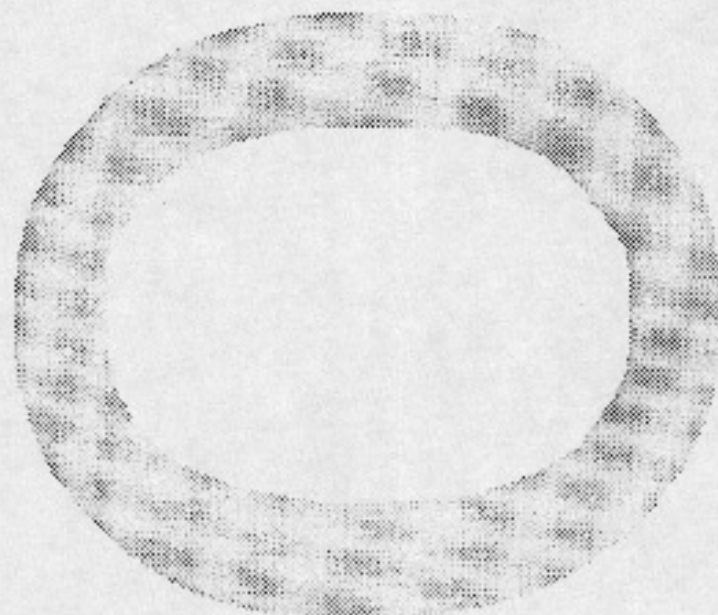
\*\* Im Hochbau Beschäftigte

Quelle: AFB, EMD, Hochbauämter der Kantone

3

### 3 - PROGRAMM: FUEHRUNGSTRUMENTE

1. Verwaltungskontrolle
2. Rollende Aufgabenüberprüfung
3. Finanzplanung
4. Rechnungsderstellung
5. Personalwesen
6. Dienstreisen



<b>Programm:</b> Führungsinstrumente  <b>Tellprogramm:</b> Verwaltungskontrolle	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär:  - Sekundär:
---	---

**Kurzbeschreibung:** Vorbereitung der Bildung einer Fachstelle Verwaltungskontrolle. Erarbeitung der Aufgaben, Arbeitsweise, Struktur und Eingliederung der Fachstelle. Entwurf der notwendigen Verordnung.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b>  - Stellen/Jahr: — - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Gewinnung von Erkenntnissen zur definitiven Festlegung von Trägerschaft und Durchführung der Rollenden Aufgabenüberprüfung (Vg: Teilprogramm "Rollende Aufgabenüberprüfung")
---	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z.B.:  
 - Verordnung zur Bildung einer Fachstelle Verwaltungskontrolle

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Delegierte des PBA

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 4 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Detaillierung von Aufgaben und Arbeitsweise der Verwaltungskontrolle	█											
2. Ermittlung finanzieller und personeller Auswirkungen				█								
3. Beschreibung Konzept und rechtliche Voraussetzungen				█								
4. Erstellung Antrag					█							

## PROGRAMM: FUEHRUNGSINSTRUMENTE

### TEILPROGRAMM: VERWALTUNGSKONTROLLE

#### Ausgangslage

Heute werden wesentliche Aufgaben der Verwaltungskontrolle nicht wahrgenommen. Es fehlt eine unabhängige und anerkannte Instanz, die schlagkräftig und schwerpunktmässig die Wirksamkeit und Effizienz der Verwaltungstätigkeit überprüft und verbessert. Es fehlt insbesondere die Instanz und das Instrument, um unabhängig und aus der Gesamtperspektive heraus nicht mehr prioritäre Aufgaben zu identifizieren, den dafür erbrachten Mitteleinsatz zu reduzieren und die dadurch freigesetzten Mittel auf Stufe Departement oder Gesamtbundesrat zur Verfügung stellen zu können. Im Resultat besteht heute ungenügende Flexibilität, um neuen, oder in Umfang und Bedeutung wachsenden Aufgaben die notwendigen Mittel zuzuordnen zu können.

Im weiteren werden heute politische Programme nur ungenügend oder gar nicht auf ihre Bedeutung und die erzielte Wirkung überprüft. So besteht heute beispielsweise nur ungenügende Transparenz über Ausmass und Wirkung aller Massnahmen zugunsten der Berggebiete oder zur Förderung wirtschaftlicher Randregionen.

Kontrollfunktionen werden heute beispielsweise von der Eidgenössischen Finanzkontrolle wahrgenommen, welche aber im wesentlichen Revisionen (Finanzen), also Überprüfungen bereits erfolgter Handlungen, durchführt. Die Organisationsüberprüfungen des Bundesamtes für Organisation beschränken sich zumeist auf bestehende organisatorische Einheiten. Dabei kann die Perspektive der Aufgabe, zu der in vielen Fällen mehrere Stellen beitragen, nur ungenügend wahrgenommen werden.

#### Stossrichtungen

Im Teilprogramm "Verwaltungskontrolle" sollen alle Vorarbeiten zur Bildung einer Fachstelle Verwaltungskontrolle durchgeführt werden. Dabei sind die Aufgaben, die Arbeitsweise sowie die Unterstellung der Verwaltungskontrolle festzulegen, die notwendigen Mittel abzuschätzen und die Vorbereitung zur Schaffung der rechtlichen Grundlagen zu treffen.

Im folgenden wird ein Grobkonzept sowie das weitere Vorgehen skizziert.

#### Aufgaben der Verwaltungskontrolle

Die Hauptaufgabe der Verwaltungskontrolle lässt sich wie folgt umschreiben: Überprüfung der Wirksamkeit und der Effizienz der Verwaltungstätigkeit. Dabei wird einerseits geprüft, ob die Wirkung und die eingesetzten Mittel in einem günstigen Verhältnis stehen, oder ob mit dem gleichen Mitteleinsatz eine bessere Wirkung erzielt werden kann. Andererseits wird geprüft, wie die gleiche Wirkung mit weniger Aufwand erbracht werden kann. Diese Überprüfung kann sowohl bereichsbezogen (Amt, Departement) als auch aufgabenbezogen erfolgen.



Diese Hauptaufgabe der Verwaltungskontrolle lässt sich wie folgt gliedern:

- Identifikation nicht mehr prioritärer Aufgaben, um die dadurch freierwerdenden Mittel für neue Aufgaben zur Verfügung stellen zu können. Dazu würde vor allem das im separaten Teilprogramm beschriebene Instrument der Rollenden Aufgabenüberprüfung eingesetzt. Daneben ist aber auch eine aufgabenbezogene Überprüfung möglich für Aufgabenbereiche, zu deren Erfüllung mehrere oder viele Stellen beitragen. Gleichzeitig werden auch Struktur und Systeme überprüft.
- Die Prozesskontrolle überprüft Aufgabenart, Aufgabenträger, Ziele, Verfahren, Information, Sachmittel, Massnahmen/Auswirkungen und Programmmanagement.
- Die Rechtmässigkeitskontrolle prüft die Übereinstimmung des faktischen Zustandes mit den rechtlichen Vorgaben, vor allem auf Stufe Verfassung und Gesetz.
- Die Richtungskontrolle prüft schliesslich die Übereinstimmung der durch die Verwaltungstätigkeit erzielten Wirkung mit der ursprünglichen, eventuell angepassten politischen Absicht.

Diese Aufgaben beschränken sich nicht auf die Überprüfung und die Feststellung von Tatsachen, sondern umfassen auch die Erarbeitung von Massnahmen oder mindestens Vorschlägen zur Verbesserung.

#### Arbeitsweise der Verwaltungskontrolle

Die Verwaltungskontrolle ist dem Bundesrat und der Geschäftsprüfungskommission unterstellt. Bundesrat und GPK setzen die Verwaltungskontrolle ein. Grundsätzlich bietet die Verwaltungskontrolle drei Arten von Dienstleistungen an:

- Überprüfung von Problemstellungen, welche typischerweise departementsübergreifend sind
- Unterstützung der GPK bei deren Inspektionen auf Stufe Bundesamt
- Durchführung von Spezialaufträgen, die ad hoc vom Bundesrat oder der GPK gestellt werden. Dazu kann die Verwaltungskontrolle externe Unterstützung beziehen.

Daneben bildet die Rollende Aufgabenüberprüfung einen permanenten Schwerpunkt der Verwaltungskontrolle.

Die Verwaltungskontrolle unterbreitet dem Bundesrat und der GPK jeweils ein Jahresprogramm zur Genehmigung. Die Kapazitäten sind darin flexibel zu halten, damit Spezialaufträge auch kurzfristig wahrgenommen werden können.

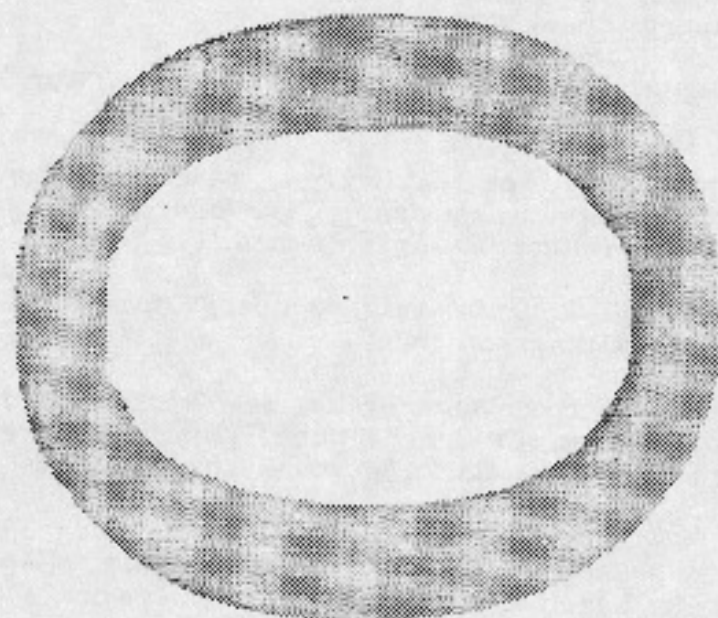
Die Verwaltungskontrolle arbeitet eng mit den betroffenen Linienstellen zusammen, um im Regelfall abgestimmte Vorschläge und Massnahmenprogramme vorlegen zu können.

### Vorschlag

Basierend auf dem skizzierten Grobkonzept ergibt sich der Vorschlag, eine Fachstelle Verwaltungskontrolle zu bilden und diese dem Bundesrat und der GPK zu unterstellen. Die Fachstelle umfasst 12-15 höchstqualifizierte Mitarbeiter, von denen rund die Hälfte für die Rollende Aufgabenüberprüfung eingesetzt wird. Die Verwaltungskontrolle soll unter anderem auch als Durchgangs- und Entwicklungsstelle für besonders befähigte Kader dienen. Ein erfolgreiches Wirken dieser Fachstelle erfordert eine sorgfältige Selektion und Förderung der einzusetzenden Mitarbeiter. Administrativ kann die Fachstelle beispielsweise dem EPD zugeordnet werden.

### Vorgehen

Im Rahmen des Teilprogrammes "Verwaltungskontrolle" soll eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden, welche das vorliegende Grobkonzept detailliert. Dabei sind insbesondere die Aufgaben und die Arbeitsweise zu spezifizieren, die rechtlichen Grundlagen zu prüfen und die personellen wie finanziellen Auswirkungen aufzuzeigen. Im weiteren sind die künftigen Schnittstellen mit der heutigen Organisationsüberprüfung des BFO und der Finanzkontrolle festzulegen. Die Leitung der Arbeitsgruppe obliegt der Projektleitung.



<b>Programm:</b> Führungsinstrumente	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm:</b> Rollende Aufgabenüberprüfung	- Primär: Fachstelle Verwaltungskontrolle - Sekundär: Ganze Bundesverwaltung

**Kurzbeschreibung:** Detaillierte Aufgabenüberprüfung von rund 14% der Bundesverwaltung jedes Jahr. Auswahl Untersuchungsgegenstand aufgrund geplanter personeller Abgänge. Durchführung eines Pilotprojektes (als Sofortmassnahme).

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
- Stellen/Jahr: 400 (jedes Jahr)	- Andauernde, intensive Aufgabenüberprüfung und Elimination nicht prioritärer Aufgaben
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: 3-5 Mio. jedes Jahr	

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
- Schaffung der Fachstelle Verwaltungskontrolle

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung Für Weiterführung  
 Programmführung Für Pilotprojekt, vgl. "Sofortmassnahmen"

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Delegierte des Projektbegleitenden Ausschusses (PBA)

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 36 Stellen (permanent)  
 - Sachaufwand (SFr.): 2-3 Mio. (jährlich, für Rationalisierungsinvestitionen)  
 - Payback (Jahre): <0,1

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Pilot-Projekt (vgl. "Sofortmassnahmen") - Auswahl von zwei bis drei Ämtern - Durchführung der Überprüfung	█											
2. Planung erstes Jahresprogramm nach Errichtung Verwaltungskontrolle						█						
3. Durchführung erstes Jahresprogramm											█	

## PROGRAMM: FUEHRUNGSMITTEL

### TEILPROGRAMM: ROLLENDE AUFGABENUEBERPRUEFUNG

Eine laufende Ueberprüfung der bestehenden Aufgaben ist unumgänglich, um nicht mehr prioritäre Aufgaben zu eliminieren und mit den dadurch freigesetzten Mitteln neue Dringlichkeiten wahrnehmen zu können. Mit dem Instrument der Rollenden Aufgabenüberprüfung werden jährlich rund 14% der gesamten Bundesverwaltung untersucht. In die Untersuchung soll sowohl die Perspektive des Amtes, als auch jene des Departementes und darüber hinaus, für übergreifende Fragen, auch die Betrachtungsweise der gesamten Bundesverwaltung einbezogen werden. Untersucht werden jeweils jene Aemter (bei grossen Aemtern eventuell ein Teil davon), die für die folgenden 3 Jahre besonders hohe Fluktuationen erwarten lassen oder im erheblichen Ausmass neue bzw. erweiterte Aufgaben übernehmen müssen. Damit wird die personelle Realisierung der erzielbaren Einsparungen zu einem erheblichen Teil vorweggenommen.

#### Ausgangslage

Aufgabenüberprüfungen sind auch bisher in unterschiedlichem Rahmen durchgeführt worden. Die Personalentwicklung der einzelnen Aemter in den letzten 10 Jahren zeigt aber, dass nur wenige Aemter heute einen geringeren Personalbestand als vor dem Personalstopp aufweisen und dass die Reduktion in keinem Fall mehr als 15% beträgt. Die bisherigen Formen der Aufgabenüberprüfung sind entweder sehr lokal, wurden schwergewichtig amtsintern durchgeführt (EFFI) oder erfolgten einmalig und pauschal. Die Stellenüberprüfung beispielsweise untersucht jeweils eine oder wenige Stellen. Dabei wurde in der Vergangenheit in weniger als 5% der Fälle die überprüfte Stelle freigesetzt.

#### Zielsetzung

Die rollende Aufgabenüberprüfung soll als permanentes Instrument eingesetzt werden. Für die Untersuchungen wird durch eine entsprechende Zusammensetzung der Arbeitsgruppe sichergestellt, dass die Betrachtungsweise des Amtes, des Departementes und für übergreifende Fragen auch jene weiterer Teile der Bundesverwaltung einbezogen werden. Jährlich sollen rund 14% der gesamten Bundesverwaltung (Stellen) untersucht werden. In den Untersuchungsumfang eines Jahresprogrammes werden Aemter, eventuell Teile grosser Aemter, aufgenommen.

#### Vorgehen

Die Untersuchung wird durch eine Arbeitsgruppe durchgeführt mit vollzeitig eingesetzten Mitarbeitern der Fachstelle Verwaltungskontrolle, je vollzeitig oder teilzeitig eingesetzten Mitarbeitern aus den Departementen, den betroffenen Amtschefs sowie weiteren von ihnen eingesetzten Mitarbeitern. Das Jahresprogramm ist gegliedert in die Vorbereitung, die Durchführung der Ueberprüfung und die Realisierung (Uebersicht Vorgehen Abb. 3-12).

## Vorbereitung

Die Arbeitsgruppe führt die Vorbereitung durch. Zunächst ist der Untersuchungsumfang für ein Jahresprogramm zu bestimmen. In einem Jahresprogramm werden rund 14% der gesamten Bundesverwaltung untersucht, so dass ein Gesamtzyklus von rund 7 Jahren resultiert.

Der Untersuchungsumfang für ein Jahresprogramm wird aufgrund von drei Kriterien bestimmt. Erstens werden Aemter (oder Teile grosser Aemter) untersucht, welche für die folgenden 3 Jahre überdurchschnittliche personelle Abgänge erwarten lassen. Zweitens werden in den Untersuchungsumfang Aemter aufgenommen, die in erheblichem Umfang neue Aufgaben oder wachsenden Aufgabenumfang absorbieren müssen. Mit diesen zwei Kriterien wird weitgehend sichergestellt, dass den durch die Untersuchung freigesetzten Stellen natürliche Abgänge oder neue Aufgaben gegenüberstehen. Drittens schliesslich wird der Untersuchungsumfang so bestimmt, dass Aemter, die zur gleichen Aufgabe beitragen, gleichzeitig untersucht werden. Damit wird die Beurteilung übergreifender Aufgaben wesentlich verbessert.

Die Vorbereitung umfasst im weiteren die Planung der Durchführung der Ueberprüfung. Dabei wird der Untersuchungsumfang eines Jahresprogrammes in 5-7 Phasen, verteilt über ein Jahr, gegliedert. Für jede Phase soll dabei ein möglichst homogener Untersuchungsgegenstand gebildet werden, indem entweder die Aemter eines Departementes oder die Aemter, die zur Erfüllung einer Aufgabe beitragen, in einer Phase zusammengefasst werden.

### Durchführung der Ueberprüfung in einer Phase

Träger der Untersuchung sind ein Mitarbeiter aus der Fachstelle Verwaltungskontrolle, Mitarbeiter des Departementes und der Amtsdirektor sowie, bei grösseren Aemtern, weitere Mitarbeiter des Amtes.

Die Ueberprüfung in den einzelnen Phasen erfolgt in sechs Schritten:

- Schritt 1: Vorbereitung mit den Verantwortlichen der zu untersuchenden Bereiche. Die Arbeitsgruppe instruiert die Verantwortlichen der zu untersuchenden Bereiche über das Vorgehen bei der Aufgabenüberprüfung und über die Aufgaben der Verantwortlichen. Als Verantwortliche gelten dabei die Leiter von organisatorischen Einheiten mit 10-20 Mitarbeitern, typischerweise also Abteilungsleiter oder Sektionschefs sowie deren Vorgesetzte bis und mit Amtsdirektor.
- Schritt 2: Detaillierte Aufgabenerfassung. Im untersuchten Amt (oder Teilbereich) wird eine detaillierte Gliederung der erbrachten Leistungen erstellt. Als Leistungen sind Produkte zu verstehen, welche das Amt der übrigen Verwaltung oder nach aussen zur Verfügung stellt. Für jede Leistung wird der zur Erbringung notwendige Aufwand erfasst, sowohl personell als auch hinsichtlich notwendiger wichtiger Sachkosten. Zusätzlich wird jeweils der (oder die) Leistungsempfänger ermittelt. Werden entgeltliche Leistungen erbracht, so sind die entsprechenden Einnahmen zu erfassen.

- Schritt 3: Erfassung der Rechtsgrundlagen und Prioritätensetzung. Der Verantwortliche stellt die Rechtsgrundlagen der einzelnen Aufgaben oder Gruppen von Aufgaben zusammen. Dadurch wird für die weiteren Schritte der bestehende rechtliche Rahmen ersichtlich. Im gleichen Schritt setzt der Verantwortliche Prioritäten für die von seiner Einheit erbrachten Aufgaben, indem er die Aufgaben in einer Rangfolge nach Wichtigkeit aufführt.
- Schritt 4: Entwicklung von Einsparungsvorschlägen unter Einbezug der Leistungsempfänger. Basierend auf dem Aufgabenkatalog und den Vorarbeiten des Schrittes 2 werden durch den Verantwortlichen und getrennt davon durch die Arbeitsgruppe Vorschläge erarbeitet, welche Aufgaben verzichtbar sind oder in Umfang, Häufigkeit oder Qualität reduziert werden könnten. Diese Vorschläge sollen einerseits die Kernaufgaben nicht in kritischem Ausmass tangieren, andererseits aber noch unabhängig von Risiken und Realisierungsmöglichkeiten die bisherigen Leistungen in Frage stellen. Insbesondere muss hier die Sicht des Leistungsempfängers, des Nutzniessers, eingebracht werden. Zur Förderung der Arbeit in diesem Schritt wird eine Denkhürde vorgegeben.
- Schritt 5: Bewertung der Einsparungsvorschläge. Die erarbeiteten Vorschläge werden in diesem Schritt kritisch auf deren Realisierbarkeit überprüft. Dabei sind die Einsparungswirkung, die Risiken gegenüber den zu erwartenden Verbesserungen und der notwendige Zeitraum zur sachlichen Realisierung zu beurteilen. Diese Beurteilung wird in Einzelfällen erneut die Abstimmung mit anderen Stellen, vor allem den Leistungsempfängern, erfordern.
- Schritt 6: Vorschlägen abgestimmter Massnahmen. Die für die Bearbeitung der Phase Verantwortlichen erstellen im Sinne eines Vorschlags einen Massnahmenkatalog mit Einsparungsmöglichkeiten. Dabei sind die Massnahmen einzeln zu formulieren und mit den erwarteten Einsparungen sowie dem Zeitpunkt der sachlichen Realisierung zu ergänzen.

Anschliessend erfolgt die Entscheidungsfindung. Die abgestimmten Vorschläge werden am Ende jeder Phase einem Entscheidungsgremium zur Verabschiedung vorgelegt. Die Zusammensetzung dieses Gremiums ist noch festzulegen. Betrifft eine Phase lediglich ein Departement, so kann auch das Entscheidungsgremium durch das Departement gestellt werden. Stehen übergreifende Aufgaben zur Untersuchung an, so muss auch das Entscheidungsgremium departementsübergreifend zusammengestellt sein, zum Beispiel wie der heutige Projektbegleitende Ausschuss (PBA). Dieser besteht aus den Direktoren der Aemter, welche in den entsprechenden Phasen untersucht werden, einem Vertreter des Departementes und mindestens einem weiteren vom Projektbegleitenden Ausschuss zu bestimmenden Mitglied aus einem anderen Departement. Das Gremium soll schwergewichtig den direkt untersuchten Bereich, zur Beurteilung übergreifender Fragen aber auch die gesamte Verwaltung repräsentieren.

### Realisierung

Nach dem Entscheid ist der Amtsdirektor für die Durchführung der Massnahmen verantwortlich. Die Kontrolle erfolgt zunächst durch das Departement, später aber auch durch die Fachstelle Verwaltungskontrolle.

Das Eidgenössische Personalamt führt die Stellenbuchhaltung entsprechend den Entscheiden nach und unterstützt die Ämter darin, das verfügbare Personal für die veränderten Aufgaben möglichst wirksam einzusetzen.

### Einsparungen

Bei einem Untersuchungsumfang von jährlich rund 4'000 Stellen kann bei diesem Vorgehen mit Einsparungen von 10%, eventuell 15%, gerechnet werden. Da die Untersuchung dort erfolgt, wo überdurchschnittliche Fluktuationen erwartet werden, kann auch die personelle Realisierung in rund 2 oder 3 Jahren erfolgen. Die Einsparungen bzw. die für die Neuzuteilung freiwerdenden Mittel (insbesondere Stellen) betragen demnach jährlich 300-450 Stellen.

Die Stelleneinsparungen werden nach einem festzulegenden Schlüssel dem Departement und dem Bundesratskontingent zugeteilt (beispielsweise ein Drittel zum Departement, zwei Drittel zum Bundesrat).

### Aufwand

Der Personalaufwand für die Rollende Aufgabenüberprüfung beträgt rund 16 Stellen. Zusätzlich sind die untersuchten Ämter während einer kurzen Zeit (7 Wochen) teilweise beansprucht.

Die 16 Stellen verteilen sich hälftig auf die Fachstelle Verwaltungskontrolle, welche vollzeitiges Personal einsetzt, und auf die Departemente. Die Mitarbeiter aus den Departementen werden während der Phase, in der das Departement untersucht wird, vollzeitig eingesetzt; in grossen Departementen also während mehreren, in kleinen während einer Phase.

### Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter

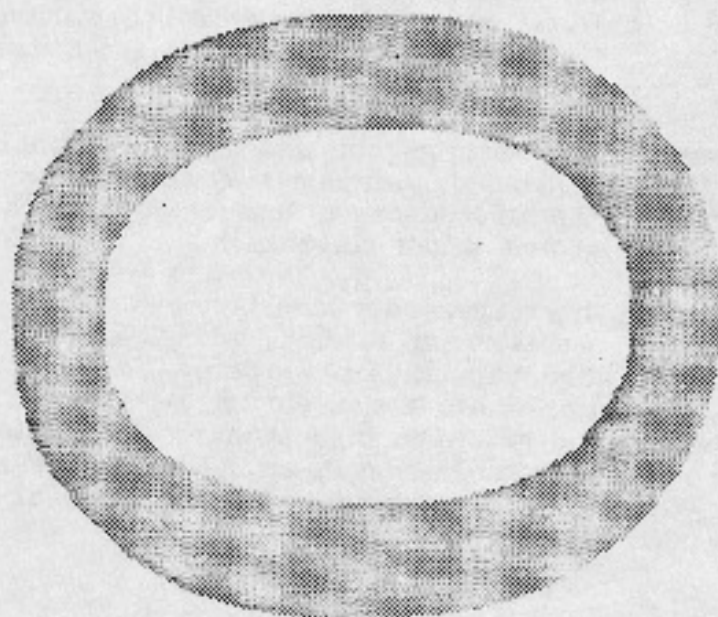
Aufgabenüberprüfungen dieser Art stellen hohe Anforderungen an die mit den Arbeiten betrauten Mitarbeiter. Die rund acht von der Fachstelle Verwaltungskontrolle einzusetzenden Mitarbeiter sollen sich vollzeitig während mindestens eines, besser aber zwei Jahren dieser Aufgabe widmen können.

Interesse, rasche Auffassungsgabe und überdurchschnittliche kommunikative Fähigkeiten stehen bei den eingesetzten Mitarbeitern im Vordergrund gegenüber Detailkenntnissen der untersuchten Bereiche. Diese werden vom untersuchten Amt selbst eingebracht.

Die Rekrutierung hervorragender Mitarbeiter für diese Aufgabe bedingt, dass Erfahrungen dieser Art zu einem wichtigen Bestandteil der Entwicklung zu höheren Führungspositionen werden. Umgekehrt eignen sich hier eingesetzte Mitarbeiter während den ein bis zwei Jahren ausserordentlich viel Erfahrung an und gewinnen insbesondere einen Ueberblick, wie er auf keine andere Art erarbeitet werden kann. Die Fachstelle Verwaltungskontrolle entscheidet mit dem Departement über die Auswahl der vom Departement einzusetzenden Mitarbeiter.

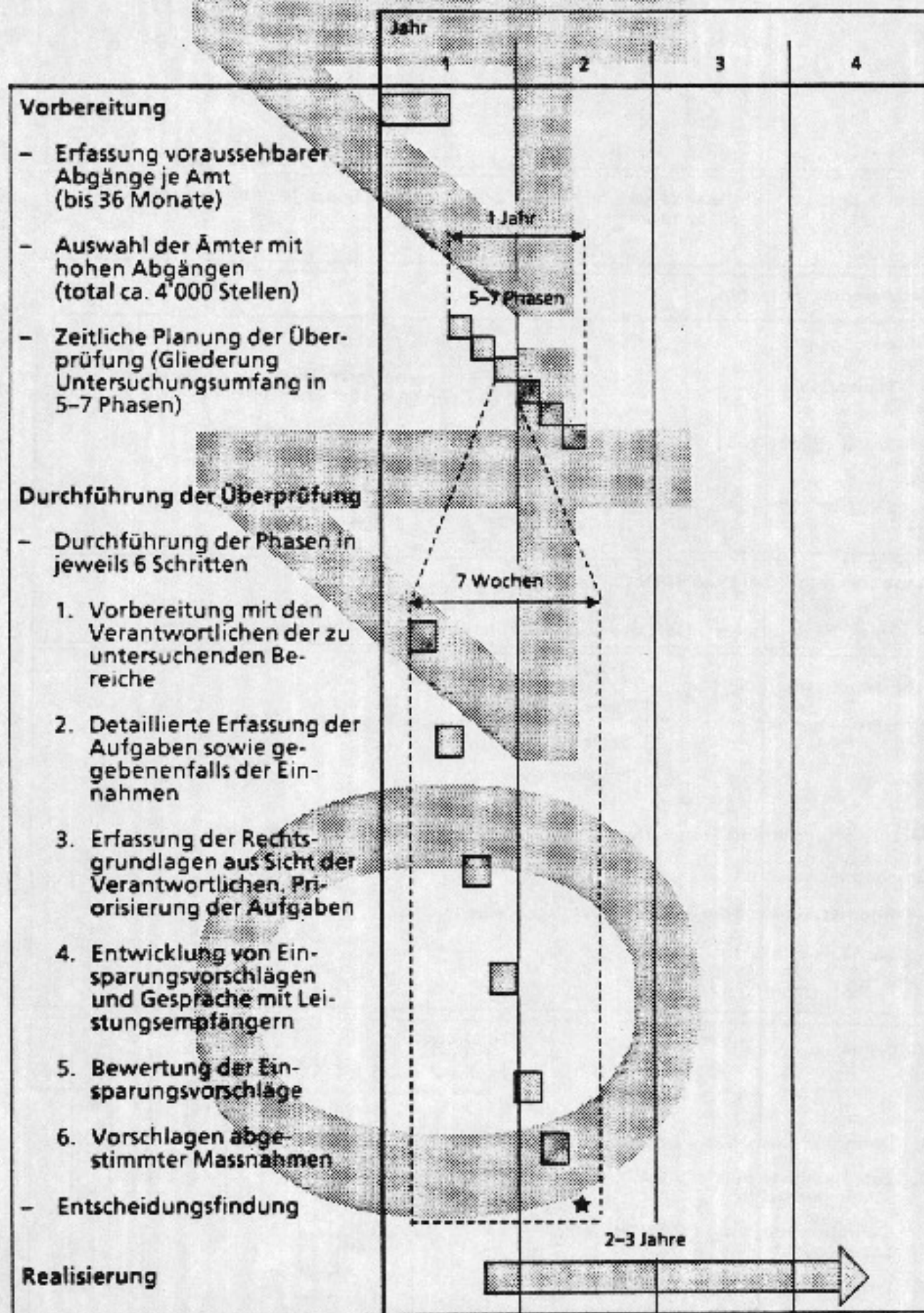
### Durchführungsverantwortung

Die Gesamtverantwortung für die Durchführung der Rollenden Aufgabenüberprüfung wird bei der neu zu schaffenden Verwaltungskontrolle liegen. Grundlegende Entschiede (jährlicher Untersuchungsumfang, Auftrag zur Realisierung) werden von einem departementsunabhängigen Gremium gefällt werden, zum Beispiel dem heutigen Projektbegleitenden Ausschuss.





# ZEITPLAN ROLLENDE AUFGABENÜBERPRÜFUNG (EIN JAHRESPROGRAMM)



<b>Programm:</b> Führungsinstrumente	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm:</b> Finanzplanung	- <b>Primär:</b> EFV
	- <b>Sekundär:</b>

**Kurzbeschreibung:** Verbesserte Planung durch Prioritätensetzung und differenzierte, funktional gegliederte Budgetvorgaben.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
- Stellen/Jahr: —	- Bessere Verknüpfung der Regierungsrichtlinien mit der Finanzplanung
- Stunden/Jahr: 5'000	
- SFr./Jahr: —	

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Finanzhaushaltsgesetz (18. Dezember 1968) und Finanzhaushaltsverordnung (15. Januar 1986)

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Eidgenössische Finanzverwaltung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 9 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Definition Themenschwerpunkte	■											
2. Zuordnung von Bundesaktivitäten zu Schwerpunkten		■										
3. Definition von Prioritätskriterien pro Schwerpunkt			■									
4. Einführungsplanung und Massnahmen					■	■						

TEILPROGRAMM: FINANZPLANUNG

Ausgangslage

Nach dem Finanzhaushaltsgesetz muss der Bundesrat für eine mehrjährige Finanzplanung sorgen (Art.29), die u.a. für die Erfüllung der Aufgaben des Bundes die Reihenfolge der Dringlichkeiten festlegt. Im weiteren heisst es dort: "Dieser Finanzplan setzt aufgrund der Prioritätenordnung der Richtlinien den künftigen Finanzbedarf für jede Legislaturperiode fest ...". In der Finanzhaushaltsverordnung wird obenerwähnte Prioritätssetzung im Art.6,Verfahren, spezifiziert: "Der Bundesrat setzt jedes Jahr die Ziele fest, die mit dem Vorschlag zu erreichen sind,..." und in Art. 32 und 33: " Der Bundesrat bestimmt die Grundsätze für die Erarbeitung des Legislaturfinanzplanes;..." resp. "Bundeskanzlei und Finanzverwaltung sorgen gemeinsam für die sachliche und zeitliche Verknüpfung der Richtlinien der Regierungspolitik und des Finanzplanes der Legislaturperiode" (siehe auch Art.45bis Abs.3 Geschäftsverkehrsgesetz).

Für den Vorschlag 1988 und die Legislaturfinanzplanung 1989-91 erfüllt der Bundesrat seine Aufgabe zum Beispiel folgendermassen:

1. Auftrag an die Bundeskanzlei, zusammen mit den Departementen Themenschwerpunkte für die Regierungsrichtlinien vorzuschlagen (Oktober 1986).
2. Auftrag an die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV), finanzielle Zielvorgaben (Annahmen über wirtschaftliche Entwicklungstrends) und das Vorgehen bei der Prioritätensetzung vorzubereiten (Oktober 1986).
3. Beschluss des Bundesrates über mögliche Schwerpunkte der Legislaturperiode 1988 bis 1991 und das weitere Vorgehen bei der Erarbeitung der Themenschwerpunkte und der Prioritätensetzung (Januar 1987).
4. Weisungen des Bundesrates an Departemente und Aemter (Februar 1987).
5. Parallelvorgehen zur institutionellen Budgetierung durch Aufträge des Bundesrates an interdepartementale Arbeitsgruppen zur Erarbeitung der Themenschwerpunkte (März 1987).
6. Budget- und Planungseingaben der Departemente (Mai-August 1987).
7. Auswertung der Berichte zu den Themenschwerpunkten und Bearbeitung der Budget- und Planungseingaben mit Anträgen an den Bundesrat (Juli-September 1987).
8. Prioritätsentscheide zum Aufgabenprogramm und zur Mittelzuteilung (ca. Oktober 1987).

9. Berichtsredaktion (November 1987)

10. Bundesratsbeschluss und Publikation (Januar 1988).

In seinen Weisungen für den Voranschlag 1988 und die Legislaturfinanzplanung 1988-91 gibt der Bundesrat eine generelle Vorgabe von 4% Ausgabenwachstum pro Jahr und fordert die Departemente auf, ihre eigenen Budgets innerhalb dieser Vorgaben zu halten. Da sich der Bundesrat bewusst ist, dass nicht alle Departemente die Zielvorgabe erreichen werden, verlangt er bereits mit der Budgeteingabe eine Auswahl von Vorschlägen für die Ausgabenreduzierung als Manövriermasse für eine zweite Prioritätssetzungsrunde im Herbst 1987.

### Stossrichtungen

Die im folgenden beschriebenen Ansatzpunkte verstehen sich lediglich als Verstärkung der durch den Bundesrat 1986/87 bereits unternommenen Anstrengungen zur Verknüpfung der Regierungsrichtlinien und der Finanzplanung sowie der Verbesserung des Prioritätssetzungsprozesses.

Der Bundesrat soll differenzierte Ausgabenwachstumsvorgaben jährlich, mindestens jedoch für das zweite bis vierte Jahr der Legislaturperiode, in Anlehnung an die Gliederung der Regierungsrichtlinien definieren. Das EFV in Zusammenarbeit mit einer Gruppe, die sich aus den wichtigsten betroffenen Stellen zusammensetzt, stellt die Prioritätssetzung innerhalb der politischen Themenschwerpunkte sicher. Dieses Vorgehen ermöglicht die Gewichtung von vergleichbaren Massnahmen (z.B. diverse Umweltschutzmassnahmen). Im Idealfall fallen weitere Budgetrunden auf Bundesebene weg oder reduzieren sich auf ein Abwägen zwischen wenigen Spezialfällen. Neben einem kürzeren Budgetprozess könnte mit beträchtlichen Einsparungen in der gesamten Bundesverwaltung gerechnet werden.

Durch die Verwendung der Gliederung der politischen Schwerpunkte als Struktur der Finanzplanung wird die Verknüpfung der beiden Planungsinstrumente stärker, die Finanzplanung als Führungs- und Kontrollinstrument verständlicher und die Implementation effizienter. Die Departemente, die oft mehr organisatorisches Gefäss als exklusiver Träger eines politischen Schwerpunktes sind (Ausnahme EMD), eignen sich eher nicht als Vorselektionsstelle im Prioritätssetzungsprozess.

Ein abgestufter Prioritätssetzungsmechanismus je nach Grad der gesetzlichen Bindung der Aufgaben (Abb. 3-17) ermöglicht eine differenzierte Behandlung der Ausgabenpakete und damit eine Fokussierung auf die wirkliche Manövriermasse:

- Gesetzlich in absoluten Franken gebundene Ausgaben sind nach sorgfältiger Prüfung der Gesetzesinterpretation direkt ins Budget zu nehmen.
- Gesetzlich gebundene Aufgaben ohne klar definierte Grössenordnung sind mit einer Bandbreite zu definieren. Die Minimalausgaben sind direkt ins Budget zu nehmen, während die definierte Bandbreite Teil des Prioritätssetzungsprozesses sein soll.
- Weitere, frei vorgeschlagene Ausgaben sind ebenfalls im Prioritätssetzungsprozess zu überprüfen.

Innerhalb eines politischen Schwerpunktes muss es möglich sein, Kriterien und eine Gewichtung dieser Kriterien zu bestimmen, die einen Prioritätssetzungsprozess beträchtlich unterstützen.

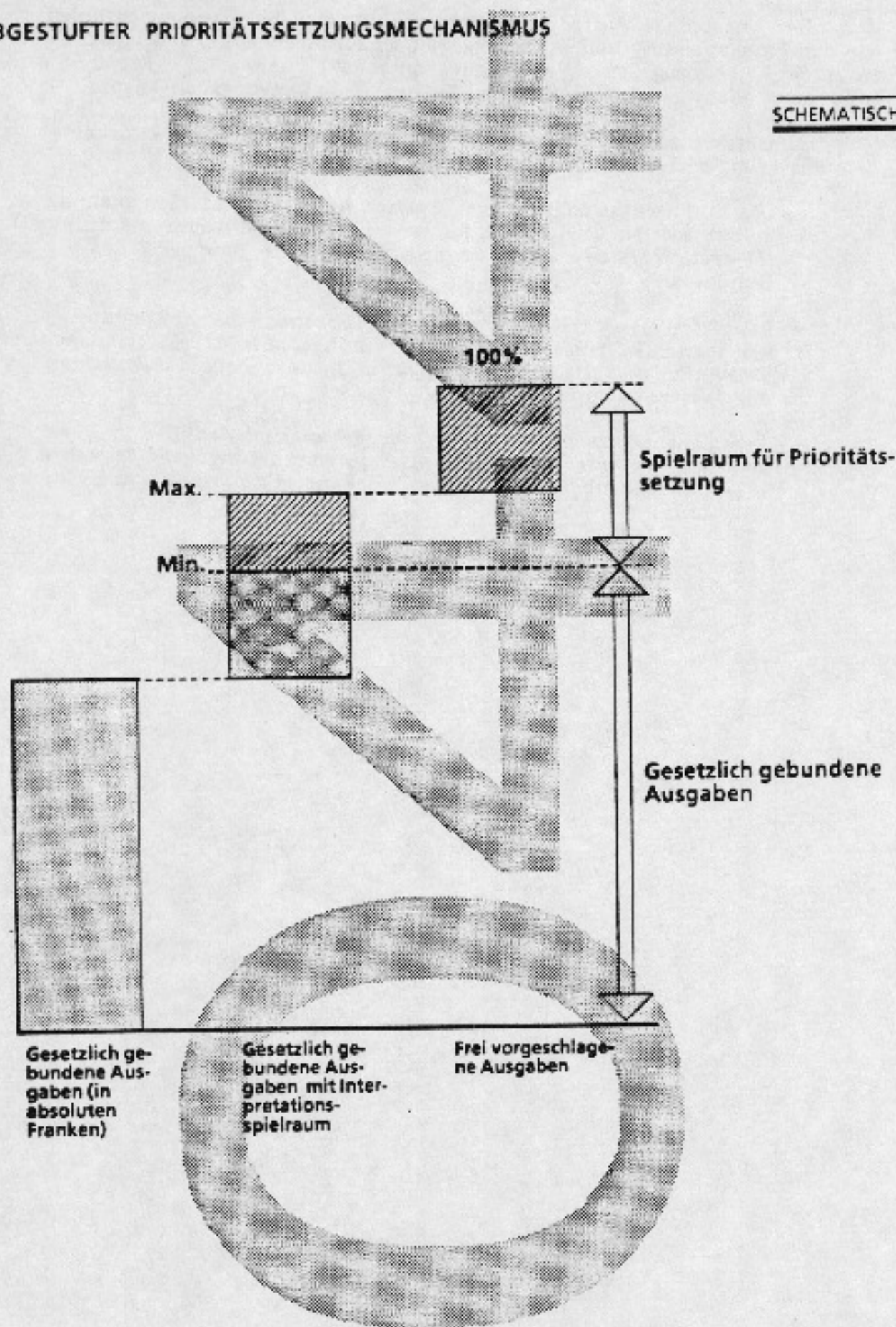
Der gesetzliche Auftrag zur Verknüpfung der Regierungsrichtlinien mit der Finanzplanung soll durch die neu einzuführende Verwaltungskontrolle (vgl. Teilprogramm "Verwaltungskontrolle") überwacht werden. Sie wird einen wichtigen Beitrag für zukünftige Planungsvorgaben leisten.

Ausserdem sollen weitere Planungsinstrumente des Bundes direkter den Regierungsrichtlinien untergeordnet werden:

- Die Einführung politischer Vorgaben bei der Investitionsplanung ziviler Bauten (siehe Teilprogramm "Zivile Bauinvestitionsplanung") ist erste Voraussetzung für eine konsequente Baupolitik des Bundes.
- Langfristige politische Vorgaben im Forschungsbereich sind entscheidend für jedes staatliche Forschungskonzept. Sie sind neben Motivation und Steuerungsinstrument insbesondere der Massstab zur Leistungsbeurteilung.
- Ähnliche politische (messbare) Vorgaben sind denkbar in Bereichen wie Umweltschutz (z.B.: Luftverschmutzungsgrad im Jahre 1995), Strassenbau, öffentlicher Verkehr, Unterricht und Entwicklungshilfe.

# ABGESTUFTER PRIORITÄTSETZUNGSMECHANISMUS

SCHEMATISCH



<b>Programm:</b> Führungsinstrumente  <b>Teilprogramm:</b> Rechungsdarstellung	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> EFV  - <b>Sekundär:</b>
--	---

**Kurzbeschreibung:** Zusätzliche Ausweisung von Ausgaben und Aufwand einer anderen Bundesstelle in Budget und Rechnung des Verursachers d. h. Projektweise Darstellung von Ausgaben und Aufwand (inkl. Eigenleistungen des Bundes).

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: — - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Motivierung für verstärkte finanzielle Führung bei Verursachern von Dienstleistungen - Verbesserte Transparenz über die vollen Kosten eines Projektes und den Erfolg einer Projektabwicklung

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Finanzhaushaltverordnung

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Eidgenössische Finanzverwaltung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 9 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Bestimmung der Methode der doppelten Darstellung von Dienstleistungsaufwand	■	■	■									
2. Selektion von Dienstleistungsämtern			■	■								
3. Bestimmung von Auswahlkriterien für die separate Darstellung von Projektkosten				■	■	■						
4. Massnahmen, Einführungsplanung						■						

## PROGRAMM: FUEHRUNGSINSTRUMENTE

### TEILPROGRAMM: RECHNUNGSDARSTELLUNG

#### Ausgangslage

Die heutige Rechnungsdarstellung des Bundes beinhaltet u.a. Globalkredite, die als Sammelkredite zur Deckung verschiedener Ausgaben herbeigezogen werden. Dies verunmöglicht eine klare Beurteilung der finanzierten Massnahmen und entbindet den Besteller einer solchen Leistung von finanzieller Verantwortung. Die Eigenleistungen einer dienstleistenden Bundesstelle werden in der eigenen Rechnung ausgewiesen und dadurch der Verursacher aus der operationellen Verantwortung ausgeschlossen. Auch lassen sich in diesem System die vollen Kosten einer Leistung nicht erfassen.

Im Rahmen des Projektes VEREDA (Verbesserte Rechnungsdarstellung des Bundes) soll nun die Transparenz der Finanz- und Erfolgsrechnung verbessert werden. Die mit VEREDA betraute Arbeitsgruppe bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) beschäftigt sich dabei u.a. mit:

- Dem Begriff des Globalkredites
- Vor- und Nachteilen von Kreditabtretungen
- Weiteren Verbesserungsmöglichkeiten.

Dabei geht es der VEREDA-Projektleitung um die klarere Darstellung von Aufgaben und Aufwand bei den Dienststellen und die gestärkte Motivierung der Stellen für die finanzielle Führung ihres Bereiches, wobei interne Verrechnungen von Dienstleistungen innerhalb der Bundesverwaltung durch die EFV abgelehnt werden.

#### Stossrichtungen

Die hier vorgeschlagene Stossrichtung geht in dieselbe Richtung wie VEREDA, jedoch in einigen Punkten darüber hinaus.

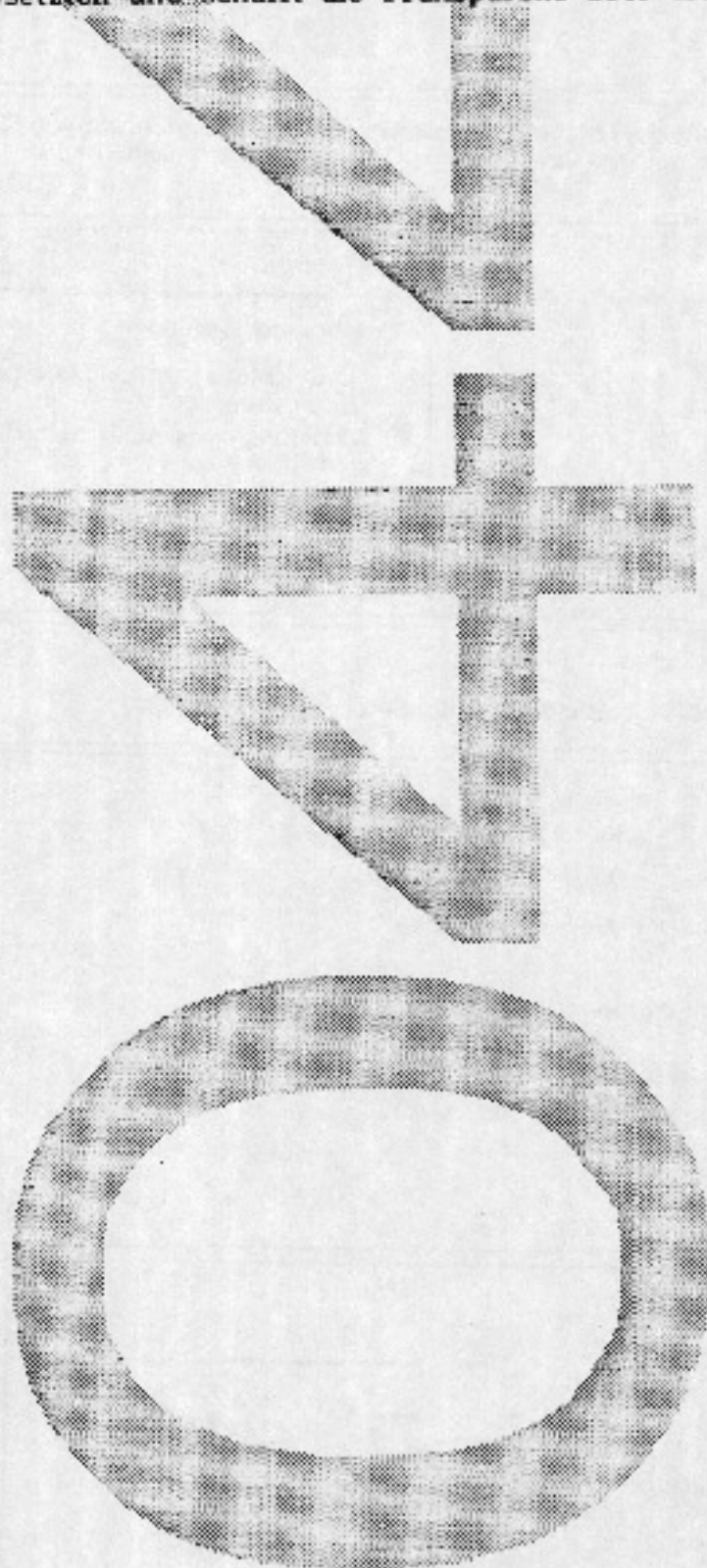
Ausgaben und Aufwand, die bei anderen Dienststellen für einen Besteller erbracht werden, sollen sowohl bei der leistungserbringenden als auch, pro memoria, bei der bestellenden Stelle ausgewiesen werden. Im speziellen sollen stark dienstleistungsorientierte Stellen wie zum Beispiel die Baufachorgane (z.B. Amt für Bundesbauten), das Bundesamt für Statistik (BFS), das Bundesamt für Justiz (BJ) etc. Kredite verwalten, die durch die bestellenden Aemter budgetiert und verantwortet werden. In diesen Krediten sollen Ausgaben und Aufwand der "Dienstleistungsämter" zu Vollkosten enthalten sein.

Eigen- und Fremdaufwand für ein grösseres Projekt sollen im Budget und der Rechnung des federführenden Amtes dargestellt werden, wodurch eine Projektführung durch Zielvorgabe ermöglicht wird. Dieses wichtige Kontrollinstrument zur Messung der Abwicklungseffizienz eines Amtes soll zumindest Aufwand und Ausgaben der "Dienstleistungsämter" umfassen, die wegen ihrer projektorientierten Tätigkeit auf jeden Fall eine Projektbuchhaltung führen müssen und somit in der Lage sind, die nötigen Daten für dieses Kontrollinstrument zu liefern.



Aemter mit gelegentlichen Projektaktivitäten (z.B. Entwurf eines Gesetzes) sollen ihren Projektaufwand sorgfältig verfolgen und diese Information als Führungsmittel verwenden.

Budgetierung von eigenen und fremden Aktivitäten zu Gunsten eines Projektes erlaubt einen Soll/Ist-Vergleich zur Unterstützung der Projektleitervorgesetzten und schafft die Transparenz über die vollen Kosten eines Projektes.



<b>Programm:</b> Führungsinstrumente  <b>Teilprogramm:</b> Personalwesen	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: EPA  - Sekundär:
--	---

**Kurzbeschreibung:** Steigerung der Effizienz im Personalwesen durch Einführung von Führungsinstrumenten und Delegation von Personal Kompetenzen.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 2 - Stunden/Jahr: 5'000 - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Höhere Motivation bei Management und Untergebenen - Förderung eines qualifizierten Führungsnachwuchses
---	--

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Bundesgesetz über das Dienstverhältnis der Bundesbeamten (30.6.1927)

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Eidgenössisches Personalamt

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 25 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen (4 Teiluntersuchungen)	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Konzeptentwicklung	■											
2. Pilotprojekt/Vernehmlassung		■	■									
3. Erstellung Handbücher				■	■							
4. Ausarbeitung Massnahmen						■						
5. Übergangsplanung							■					

TEILPROGRAMM: PERSONALWESEN

Ausgangslage

Mit dem heutigen System der Aemterklassifikation basiert sowohl die Bewertung der Stelle als auch die Höhe der Entlohnung allein auf den im Pflichtenheft definierten Aufgaben. Die Qualität der Aufgabenerfüllung sowie die persönliche Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, haben auf die Besoldung wenig Einfluss. Eine systematische und kontrollierte Leistungsbewertung findet heute nicht statt. Die im Gesetz vorgesehenen Instrumente der Leistungsbelohnung werden kaum ausgeschöpft. Die Belohnung und Sanktionierung geschieht hauptsächlich durch Beförderung bzw. Nicht-Beförderung, das heisst, durch Versetzung in eine höhere Lohnklasse, durch Betrauung mit einer neuen Aufgabe oder aber durch Höherbewertung einer bisherigen Stelle über eine Neuformulierung des Pflichtenheftes. Der konstante Beförderungsdruck führt zur Schaffung neuer Hierarchiestufen, da, bedingt durch den Personalstopp, das ganze System kaum wächst.

Den Linienchefs, insbesondere den Bundesamtsdirektoren, stehen kaum wirksame Führungsinstrumente zur Verfügung. Klassifikation und Zahlung von Leistungsprämien fallen unter die Kompetenz der Departemente respektive des Eidgenössischen Personalamtes (EPA).

Eine systematische Erfassung und Entwicklung der Spitzenkader fehlt. Insbesondere mangelt es an der Möglichkeit, in der Bundesverwaltung eine erfolgreiche Projektkarriere (vgl. Teilprogramm "Investitions- und Projektmanagement") anzugehen und später mit Hierarchiegewinn in die Linie oder den Stab zu wechseln. Die typische Ersetzung eines Chefbeamten geschieht in aller Regel durch das Nachrücken des Stellvertreters.

Für die Verwaltung ist die wirksame Wahrnehmung der Arbeitgeberrolle in Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern schwierig, weil die Verhandlungspartner auf der Seite der Verwaltung ebenfalls Arbeitnehmer sind. Zusätzlich besteht kein direkter Anreiz, zugunsten des Arbeitgebers zu verhandeln. Häufig bestehen sogar unmittelbare Interessenkonflikte. Auf der anderen Seite ist die Arbeitnehmerschaft gut organisiert und kann ihre Position energisch vertreten.

Stossrichtungen

Die Personalpolitik der Bundesverwaltung muss folgende fünf Ziele prioritär anstreben:

- Motivierung der Mitarbeiter durch Leistungsbeurteilung und Leistungsentlohnung
- Stärkung des informellen Beziehungsnetzes, Transfer von Erfahrung über Amts- und Departementegrenzen hinaus durch Erhöhung der internen Mobilität
- Motivation der Führungskräfte durch Delegation von Kompetenzen
- Schaffung neuer Führungsinstrumente und flexiblerer Laufbahnen
- Verstärkung der Arbeitgeberposition als Verhandlungspartner.

Eine systematische Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter durch die Linienchefs ist notwendig. Ein Qualifikationssystem muss verlangen, dass die Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung in eine Rangfolge gebracht werden (z.B. die ersten, zweiten, dritten, und vierten 25%). Entsprechend dieser Rangfolge sind Leistungslöhne auszubezahlen. Die Einführung dieses Systems kann beispielsweise im Rahmen der kommenden Reallohnrunde vorgenommen werden. Das neu revidierte Beamtengesetz, welches ein Beurteilungssystem vorsieht, ist Grundlage für die Qualifikation. Das Verknüpfen dieses Qualifikationssystems mit materiellen Konsequenzen ist notwendig, um aus einem Beurteilungssystem ein Führungsinstrument zu machen.

Die amts- und departementsübergreifende Mobilität muss erhöht werden. Dieses Ziel kann beispielsweise durch die Schaffung eines internen Personalpools erreicht werden. Das Kriterium "Erfahrung in anderen Bereichen der Verwaltung" muss zu einem entscheidenden Beurteilungsfaktor für Beförderungen in Chefpositionen werden und mindestens gleich stark wie Fachkompetenz gewertet werden. Interessant wäre auch die Einführung eines Bonussystems, welches Chefbeamte, die Führungskräfte für andere Dienststellen zur Verfügung stellen, belohnt. Die Massnahme, Nachfolger für Chefpositionen nur in Ausnahmefällen aus den Direktunterstellten zu rekrutieren, ist unbedingt durchzusetzen.

Das Teilprogramm hat ferner zum Ziel, vermehrte Delegation bestehender Führungsinstrumente an die Departemente und insbesondere an die Amtsdirektoren zu erreichen. Dies fördert die Motivation der Linienchefs, reduziert den administrativen Aufwand und schafft mehr Verantwortungsgefühl (Einsparung mindestens 5'000 Stunden und zwei Stellen). Möglich wäre, die Wahlkompetenz ab Lohnklasse 3 an die Amtsdirektoren zu delegieren (heute ab Lohnklasse 4). Zu prüfen ist auch die Delegation der Klassifikationskompetenz auf Stufe Amt. Zur Verhinderung einer linearen Anpassung nach oben müssten diese Delegationen mit der Schaffung eines Beförderungs- bzw. Lohnsummenplafonds gekoppelt werden. Ebenfalls auf Stufe Amtsdirektor anzusiedeln sind Kompetenzen für die neu zu schaffenden Führungsinstrumente wie beispielsweise Mitarbeiterqualifikation und Leistungsentlohnung, Förderung der Projektkarriere (siehe Teilprogramm "Projektmanagement"), Job Rotation und Trainee-Karrieren (heute im EDA, im Bundesamt für Aussenwirtschaft und teilweise im EMD bereits vorhanden).

Ein sogenannter Chefbeamtenpool ist beim EPA aufzubauen und zu verwalten. Er besteht zum Beispiel aus allen Amtsdirektoren sowie der nächsten Hierarchiestufe (ca. 500 Beamte). Für die Besetzung von Chefpositionen kann auf den Pool zurückgegriffen werden, was die Auswahlmöglichkeit gegenüber heute wesentlich vergrössern würde. Die Mitglieder dieses Pools sind auch entsprechend im Management zu schulen.

Im gleichen Teilprogramm wird geprüft, wie die Verwaltung die Rolle des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmervertretungen wirksam wahrnehmen kann. Dabei werden Lösungen untersucht, welche einerseits Interessenkonflikte auf Arbeitgeberseite eliminieren und andererseits das Auftreten der Verwaltung als Arbeitgeber, zum Beispiel durch verstärkte Zentralisierung, vereinheitlichen und dadurch die Wirksamkeit erhöhen.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

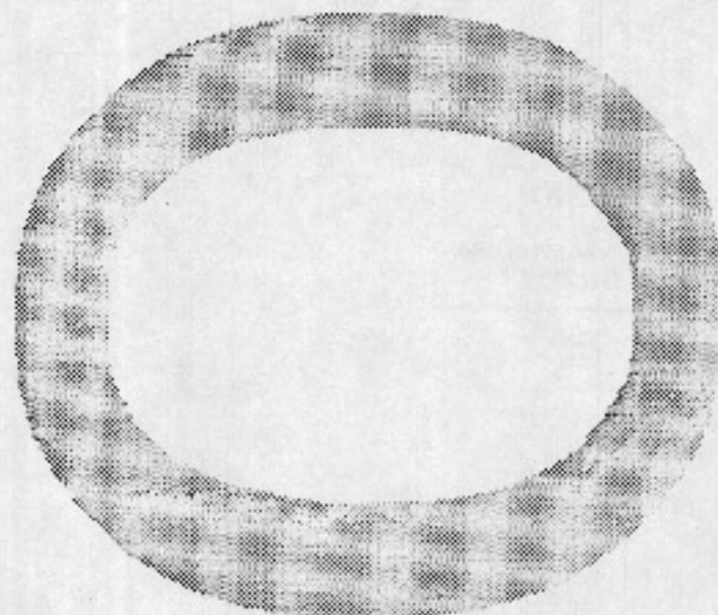
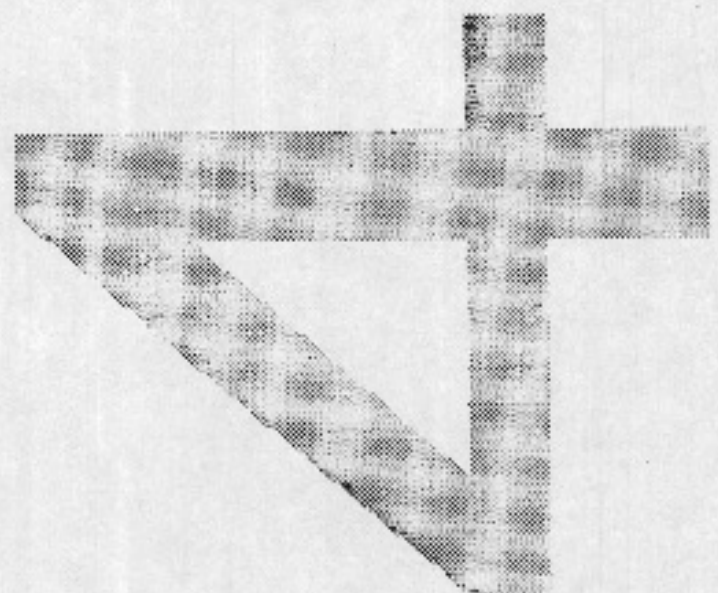
70% der Akademiker in der Bundesverwaltung werden in regelmässigen Abständen von 3-5 Jahren befördert (Abb. 3-25).

Die Führungsspanne nimmt entlang der Hierarchiestufen beträchtlich ab. Während ein Amtsdirektor im Durchschnitt ca. 10 Direktunterstellte hat, sind es auf Stufe Gruppenchef noch ungefähr 2 (Abb. 3-26).

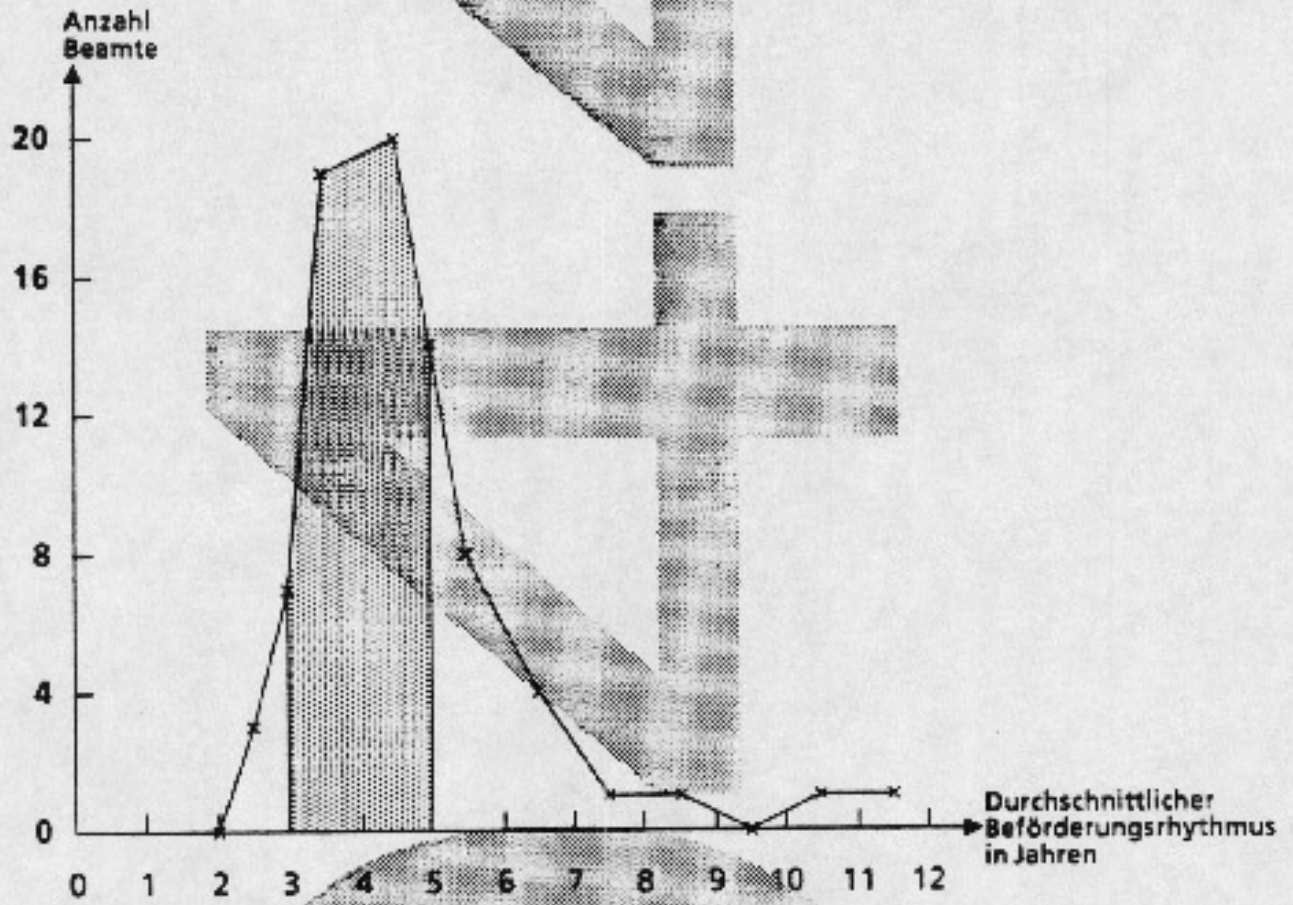
Die Zunahme der höher besoldeten Beamten zwischen 1965 und 1986 ist signifikant. Während 1965 ca. 43% der Angestellten in den Besoldungsklassen 14 und höher klassiert waren, sind es 1986 bereits 61% (Abb. 3-27).

Die Mobilität innerhalb der Bundesverwaltung ist mit 2% sehr tief (Abb. 3-28).

In bezug auf die leistungsgerechte Besoldung erhalten beispielsweise im EMD pro Jahr 2 Personen Lohnzuschläge für gute Leistungen und 1-2 Personen eine Vergütung für ausserordentliche Dienste.



# DURCHSCHNITTLICHER BEFÖRDERUNGSRHYTHMUS



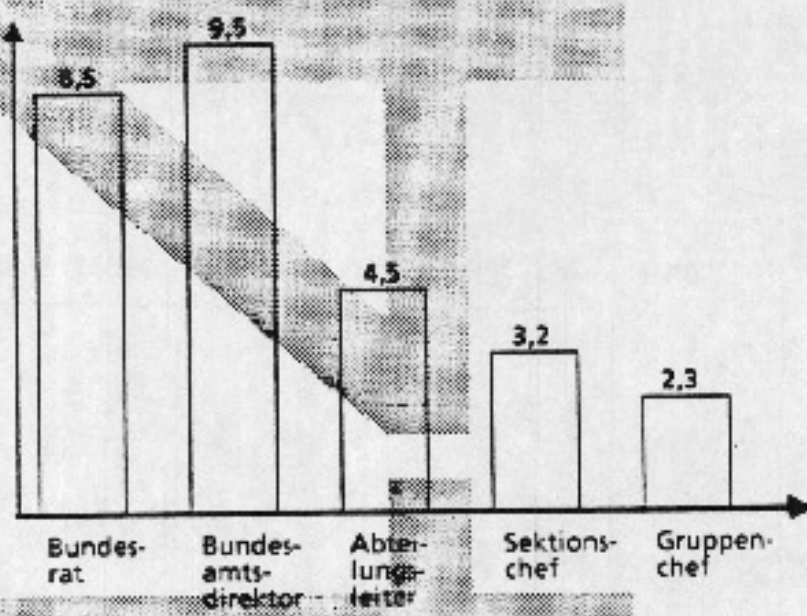
70% der Akademiker werden nach 3-5 Jahren befördert

Stichprobe: Alle Akademiker aus 7 Bundesämtern, die länger als 20 Jahre im Beamtenverhältnis sind. 100% = 57 Beamte

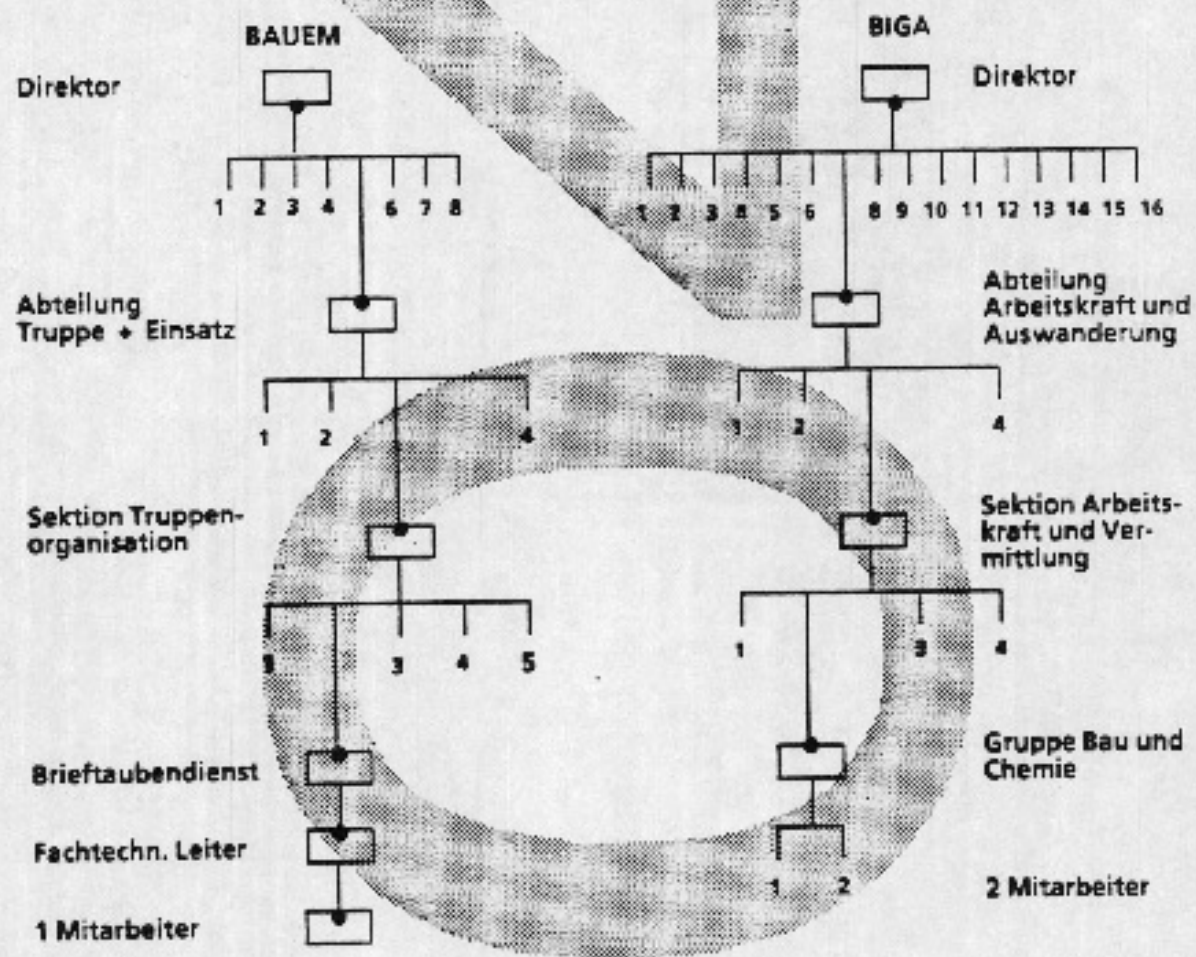
Quelle: Personalumfrage McKinsey

# DURCHSCHNITTLICHE FÜHRUNGSSPANNE

Anzahl direkt unterstellter Mitarbeiter pro Führungskraft

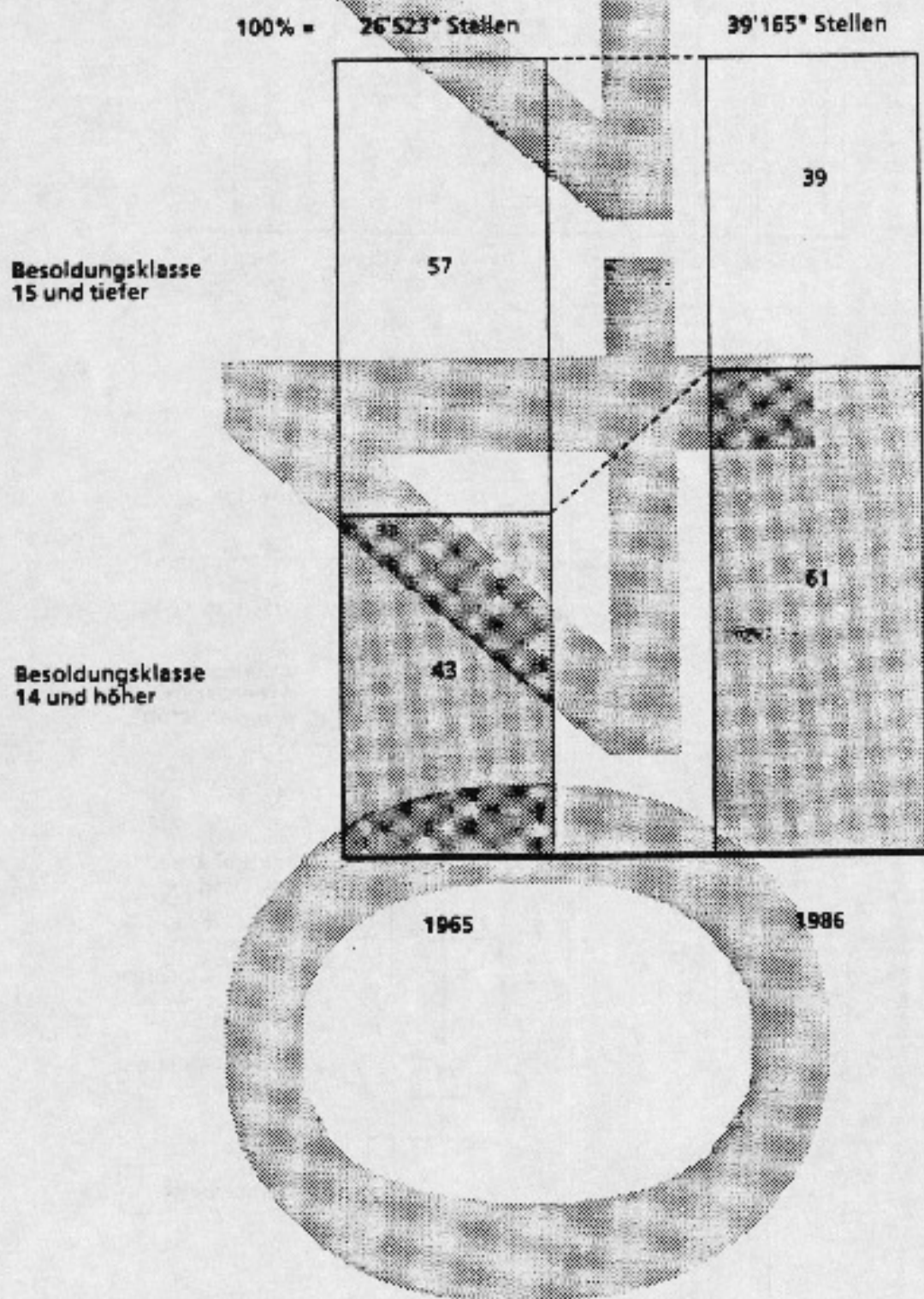


## BEISPIELE VON STRUKTUREN



Quelle: Personalumfrage McKinsey

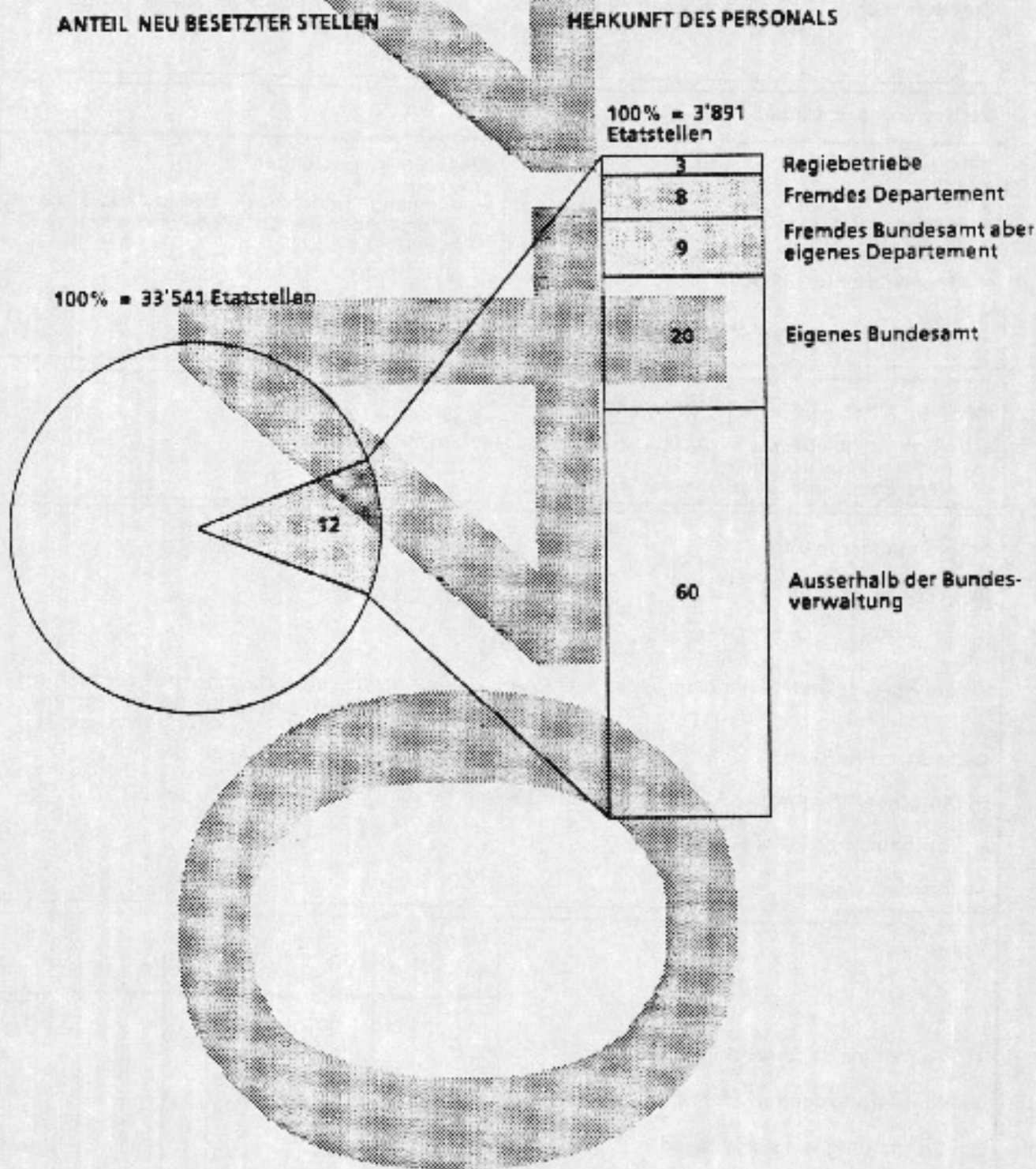
# VERSCHIEBUNG DER BESOLDUNGSKLASSEN IN DER BUNDESVERWALTUNG



\* Inkl. Rüstungsbetriebe, Alkoholverwaltung, nach Staatsrechnung  
 Quelle: Eidgenössisches Personalamt



# FLUKTUATION IN DER VERWALTUNG (1985)



<b>Programm:</b> Führungsinstrumente	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm:</b> Dienstreisen	- Primär: EFV, DAMP - Sekundär: Alle Dienststellen

**Kurzbeschreibung:** Vereinfachung der Berechnungsgrundlagen für den Ersatz von Auslagen und weitgehender Verzicht auf die Dienststellen-Personenwagen.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
- Stellen/Jahr: 15-20	- Einmalige Einnahme durch den Verkauf der überzähligen Dienststellen-Personenwagen (ca. Sfr. 7,5 Mio.)
- Stunden/Jahr: 35'000	
- SFr./Jahr: 700'000	

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z.B.:

- Verordnung über die Motorfahrzeuge des Bundes und ihre Führer
- Instrukorenverordnung
- Verordnung über den Ersatz von Auslagen

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:**

- Ersatz von Auslagen: Eidgenössische Finanzverwaltung
- Dienststellen-Personenwagen: Direktion des Armeemotorfahrzeugparks

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 10 Mannmonate
- Sachaufwand (Sfr.): —
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Aufnahme Ist-Zustand	■											
2. Klassierung der Bedürfnisse		■										
3. Erarbeitung von Vorschlägen			■									
4. Bewertung				■								
5. Implementierung					■	■						

## PROGRAMM: FUEHRUNGSINSTRUMENTE

### TEILPROGRAMM: DIENSTREISEN

#### Ausgangslage

Die heutige Regelung über den Ersatz von Auslagen ist gekennzeichnet durch eine zu starke Differenzierung der einzelnen Anspruchsvarianten. Dies trifft sowohl auf den zivilen Bereich als auch auf die spezielle Verordnung der Instrukturen zu. Der Kontrollaufwand ist entsprechend hoch, im EMD für die Instrukturenabrechnungen etwa 12 Mannjahre (ca. 18'000 Belege) und drei bis vier Kontrollstellen, in der zivilen Verwaltung ungefähr 23 Mannjahre für schätzungsweise 160'000-170'000 Belege und ebenfalls drei bis vier Kontrollstufen.

Eine Arbeitsgruppe hat sich mit dem Problem des Einsatzes der Dienstfahrzeuge intensiv beschäftigt und im März 1987 einen Bericht vorgelegt, der grundlegend vorschlägt, ein Anreizsystem für die vermehrte Benützung der privaten Motorfahrzeuge und des öffentlichen Verkehrs zu schaffen. Konkrete Vorschläge im Sinn von Massnahmen wurden darin jedoch keine erwähnt. Die Bestandsaufnahme der eingesetzten Personenwagen, definiert als Motorfahrzeuge für den Personentransport ohne Jeep, Landrover, Cars, SDA-Fahrzeuge, Repräsentationsfahrzeuge, Leihwagen (für diese vgl. "Sofortmassnahmen", Teilprogramm "Dienstreisen") und VW Kombi Bus, ergibt ca. 3'800 Einheiten. Davon sind ungefähr 1'700 den Dienststellen zugeordnet (zusätzlich ca. 1'000 VW Kombi Busse), der Rest wird für Schulen und Kurse der Armee verwendet (zusätzlich 550 VW Kombi Busse). Die heutige Regelung sieht vor, dass jede Dienststelle Anspruch auf Personenwagen hat, sofern sie für das Fahrzeug mindestens 100 Einsatztage oder 10'000 km Jahresleistung nachweisen bzw. geltend machen kann.

#### Stossrichtungen

Der Ersatz von Auslagen ist durch die grösstmögliche Pauschalierung auf Basis einer Klassierung der Bedürfnisse so weit zu vereinfachen, dass sich der Kontrollaufwand um die Hälfte reduziert (womit wahrscheinlich auch der Erfassungsaufwand um die Hälfte kleiner würde, was weitere Einsparungen von in allerdings sehr atomisierter Form mindestens 10 Mannjahren zur Folge hätte).

Die Dienststellenpersonenwagen sind bei den meisten Dienststellen ersatzlos abzuschaffen bzw. erheblich zu reduzieren. Bei der Programmdurchführung müssen die VW Kombi Busse in die Betrachtung einbezogen werden. Die anfallenden Fahrten können mit Privatfahrzeugen, den öffentlichen Verkehrsmitteln oder privaten Mietwagen erledigt werden. Die Entschädigung erfolgt über die Rubrik "Ersatz von Auslagen". Eine vorsichtige Schätzung sieht ein Potential von etwa 1'000 abzuschaffenden Personenwagen, was bei den AMP's 15-20 Mannjahre freisetzt sowie zusätzlich etwa SFr. 700'000 Netto-Einsparungen pro Jahr zur Folge hat (unter der Annahme, dass alle Dienststellenkilometer mit privaten Fahrzeugen zu einem Kilometeransatz von 48 Rp. vergütet werden). Einmalig können Verkaufserlöse in der Höhe von ca. SFr. 7,5 Mio. realisiert werden. In der Bundesverwaltung werden atomisiert noch einmal etwa 10 Mannjahre frei, da der Verwaltungsaufwand wegfällt.

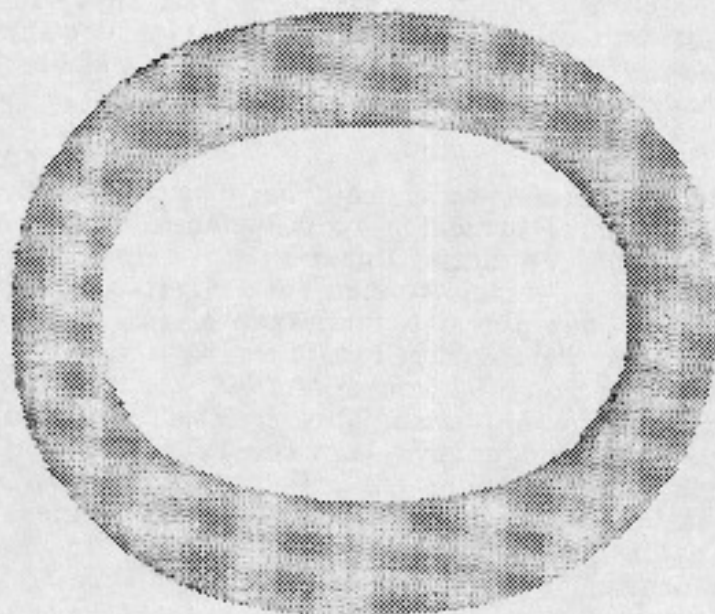
Im weiteren ist die gültige Regelung für das Tanken der Dienststellenpersonenwagen zu untersuchen (normalerweise muss an einer bundeseigenen Tankstelle Treibstoff bezogen werden). Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist zumindest fraglich.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die Kontrolle der Begehren für den Ersatz von Auslagen beansprucht mehrere Stellen und insgesamt etwa 35 Mannjahre. In extremen Fällen sind die Kontrollen so perfektioniert, dass Rechtsgutachten über berechnete bzw. unberechnete Ansprüche erstellt werden. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist daher zum Teil fraglich, beispielsweise werden bei 12 Mannjahren Aufwand Fehler in der Grössenordnung von Sfr. 20'000-30'000 p.a. gefunden.

Dienststellenpersonenwagen sind bei Vollkostenrechnung pro Kilometer Fahrleistung wegen erhöhtem Aufwand in der Verwaltung, beim Unterhalt, höheren Arbeitskosten und geringer Kilometerleistung erheblich teurer als ein privater Personenwagen der gleichen Klasse. Die Kilometerleistungen der Fahrzeuge betragen häufig unter 10'000 km pro Jahr, der Durchschnitt wird durch die Vielfahrer (Zöllner, Festungswachtkorps) unverhältnismässig angehoben.

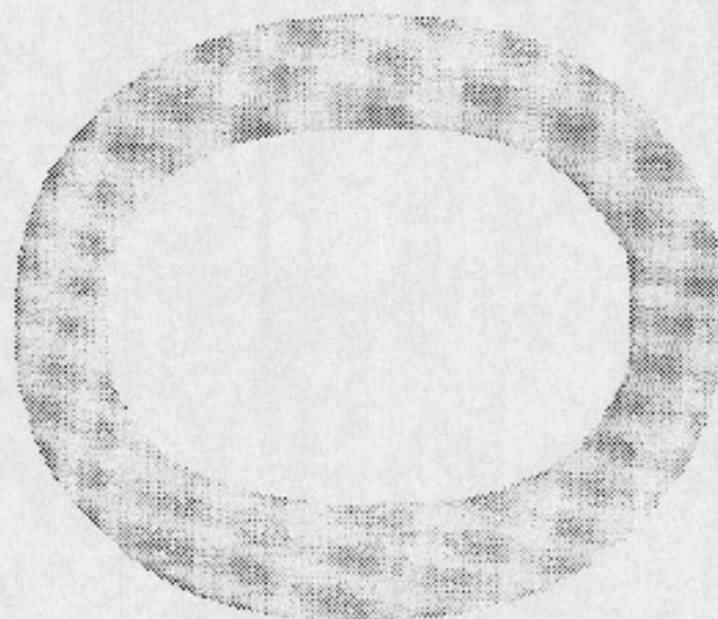
Bei der Eidgenössischen Zollverwaltung (EZV) ist bereits ein System eingeführt worden, das es den Benutzern der Dienststellenpersonenwagen (v.a. Zöllner) erlaubt, an privaten Tankstellen zu tanken.



4

#### 4 - PROGRAMM: LANDWIRTSCHAFT

1. Eidgenössische Getreideverwaltung
2. Eidgenössische Alkoholverwaltung
3. Steuerungsinstrumente der Bodenbewirtschaftung
4. Direktsubventionen
5. Forschungsanstalten
6. Halbstaatliche Organisationen



<b>Programm:</b> Landwirtschaft  <b>Teilprogramm:</b> Eidgenössische Getreideverwaltung	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: EGV, BLW  - Sekundär: Genossenschaft für Getreide- und Futtermittel (GGF)
---	--

**Kurzbeschreibung:** Teilprivatisierung und Auflösung der Eidgenössischen Getreideverwaltung.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 38-44 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: ca. 13 Mio.	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Effizientere Feldkontrolle (Synergien mit BLW und EAV) - Effizienterer Mechanismus für Direktsubventionen (vgl. Teilprogramm "Direktsubventionen") - Effizientere Produkteübernahme durch landwirtschaftliche Genossenschaften
---	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Art 23 bis BV (Getreideartikel)  
 - Art 31 bis BV (Landwirtschaftsartikel und Landesversorgungsartikel)

**Programmbearbeitung**  
 Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Landwirtschaft

**Geschätzter Aufwand**  
 - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 10 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ist-Aufnahme der Tätigkeiten	■											
2. Definition neuer Funktionen		■										
3. Verkauf der Abteilung Inlandgetreide		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Integration der landw. Elemente ins BLW			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Massnahmen und Übergangsplanung				■	■	■	■	■	■	■	■	■

TEILPROGRAMM:  
EIDGENÖSSISCHE GETREIDEVERWALTUNG

Ausgangslage

Die Brotgetreideverordnung entstand aufgrund der Erfahrungen im Ersten Weltkrieg, als die Inlandproduktion nur 20% des Bedarfs zu decken vermochte. Heute besteht ein Ungleichgewicht in der Verwertung, d.h. zuviel mahlfähiges Getreide, jedoch aufnahmefähiger Futtergetreidemarkt. Die Eidgenössische Getreideverwaltung (EGV) verfügt über 4 bundeseigene Lagerhäuser und ein Labor für Qualitätskontrollen. Ihre Hauptaktivitäten sind das physische Warenhandling des Getreides, die Ueberwachung des internationalen Handels und die landwirtschaftspolitischen Eingriffe im Getreidewesen.

Stossrichtungen

Der Bund soll das physische Warenhandling des Getreides privatisieren. Für die Sicherstellung der Versorgung des Landes mit Getreide ist das physische Warenhandling durch den Bund nicht notwendig. Für andere landwirtschaftliche Produkte (z.B. Raps) wird auf rein administrativem Wege die Versorgung sichergestellt. Der Verkauf der bundeseigenen Getreidesilos und die Privatisierung der Abteilung Inlandgetreide erscheint deshalb möglich und sinnvoll. Marktkorrigierende Massnahmen könnten durch die Genossenschaft für Getreide und Futtermittel (GGF) übernommen werden, soweit dies noch nicht der Fall ist. Da der Bund nun nicht mehr als Käufer auftritt, entfällt für ihn auch die Grundlage für eine Qualitätskontrolle. Von der Privatisierung sind 30 Stellen betroffen.

Durch die Verlagerung der landwirtschaftspolitischen Aktivitäten an das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) liesse sich die bereits heute koordinierte Zusammenarbeit mit der Abteilung Pflanzenbau des BLW in den Bereichen

- Landwirtschaftspolitische Massnahmen
- Direktsubventionen (siehe auch Teilprojekt "Direktsubventionen")
- Feldkontrolle
- Brotgetreide/Rapsübernahme.

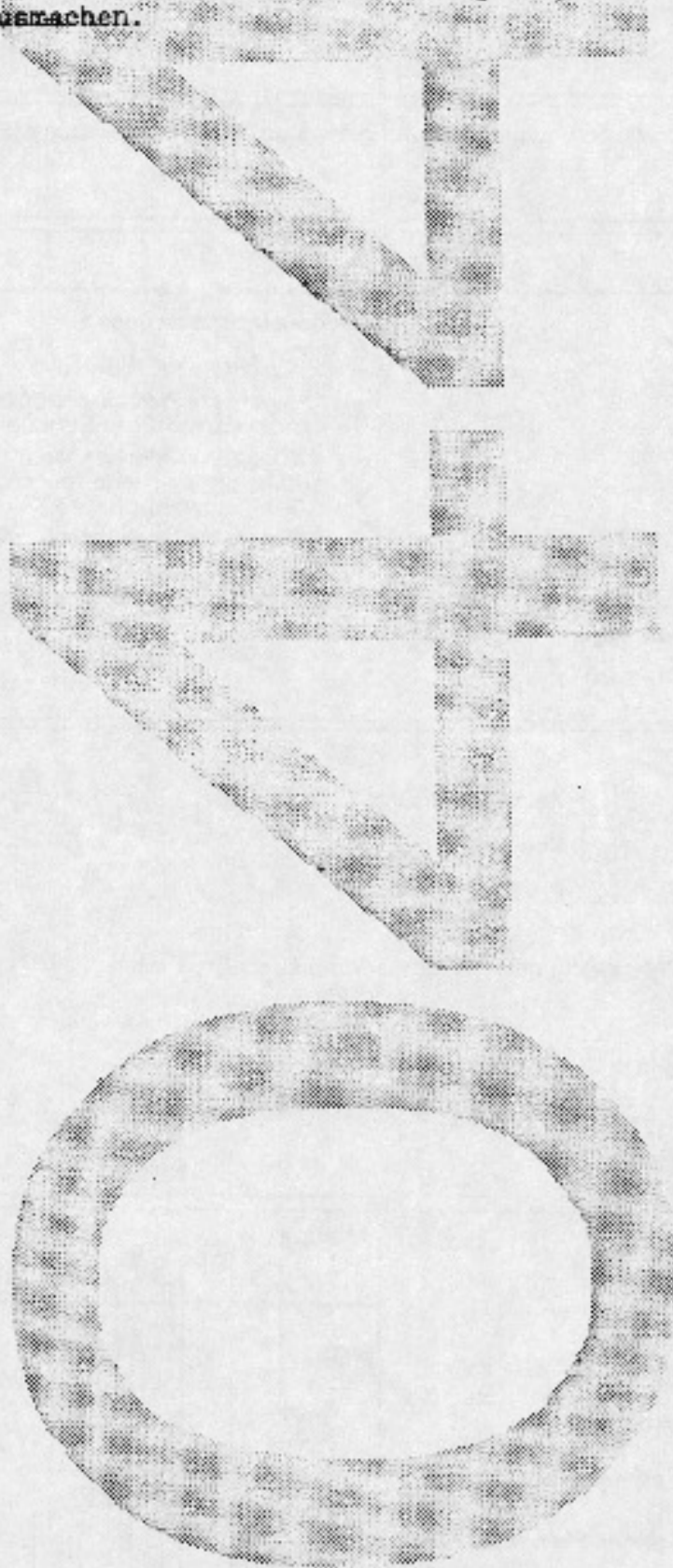
weiter vereinfachen, Koordinationsaufwand könnte gespart und Synergien können freigesetzt werden.

Durch die grössere Nähe zu den landwirtschaftlichen Forschungsanstalten lassen sich auch Doppelspurigkeiten und Koordinationsaufwand in der Forschung - insbesondere in den Bereichen Züchtung und Erzeugung von Saatgut - reduzieren.



Das Organigramm des Ernährungsamtes (wirtschaftliche Landesversorgung) sieht die Eingliederung der EGV vor. Eine Integration bereits in Friedenszeiten dürfte die Vorbereitungsarbeiten rationeller gestalten.

Mit der Auflösung des Bundesamtes fallen Aktivitäten im allgemeinen administrativen Bereich und bei den Führungsaufgaben weg, die insgesamt 6 Mannjahre ausmachen.



<b>Programm:</b> Landwirtschaft  <b>Teilprogramm:</b> Eidgenössische Alkoholverwaltung	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> EAV, ESTV, BLW, BAG  - <b>Sekundär:</b> Zentralstelle für häusliche und bäuerliche Obstverwertung
--	---

**Kurzbeschreibung:** Teilprivatisierung und Auflösung der Eidg. Alkoholverwaltung (EAV).

Verbesserungspotential	
<b>Einsparungen</b> - <b>Stellen/Jahr:</b> 65-135 - <b>Stunden/Jahr:</b> — - <b>SFr./Jahr:</b> 3-4 Mio.	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Effizientere Feldkontrolle - Effizientere Produkteübernahme durch landwirtschaftliche Genossenschaften - Effizienterer Mechanismus für Direktsubventionen (siehe Teilprogramm "Direktsubventionen") - Effizientere Inspektion für Alkoholsteuer und Wust

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Art 32 bis BV (Alkoholartikel)

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Landwirtschaft

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 12 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ist-Aufnahme der Tätigkeiten	■											
2. Definition neuer Funktionen		■										
3. Verkauf der Alkohollager und der dazugehörigen Infrastruktur		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Integration der verlagerten Elemente in die neuen Bundesämter			■									
5. Massnahmen und Übergangsplanung				■	■	■	■	■	■	■	■	■

TEILPROGRAMM:  
EIDGENÖSSISCHE ALKOHOLVERWALTUNG

Ausgangslage

Das Alkoholmonopol, und damit die Alkoholverwaltung, wurde historisch aus einer volksgesundheitlichen Begründung heraus geschaffen. Es dient der Verminderung des Verbrauchs und wirkt damit indirekt auf die Herstellung und die Einfuhr gebrannter Wasser (Trinkalkohol und Industriesprit). Mit diesem Ziel fördert die Eidgenössische Alkoholverwaltung (EAV) die nichtalkoholische Verwertung von Obst und Kartoffeln, unterstützt Programme zur Suchtbekämpfung, kontrolliert die Qualität des inländischen und des importierten Alkohols, handelt und lagert sämtlichen Alkohol für den Schweizer Markt und erhebt Steuern und Monopolgebühren.

Die Alkoholverwaltung ist ein staatliches Unternehmen mit eigener Rechnung.

Stossrichtungen

Der Bund soll das physische Warenhandling des Alkohols privatisieren. Da zur Durchsetzung des Alkoholmonopols und des damit beabsichtigten volksgesundheitlichen Zieles das physische Warenhandling nicht benötigt wird, können die bundeseigenen Lager verkauft und deren Bewirtschaftung privatisiert werden, wobei ca. 60 Mannjahre freigesetzt werden. Es ist allerdings durch geeignete fiskalische Massnahmen sicherzustellen, dass der erwirtschaftete Reinertrag der EAV von ca. SFr. 40 Mio. dem Bund erhalten bleibt.

Die Zusammenlegung der Fiskalorgane mit der Hauptabteilung Wust der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) bietet grosses Sparpotential, da etwa ein Drittel der 30'000 durch die Alkoholverwaltung überprüften Steuerpflichtigen auch im Kontrollbereich der Wust liegen. Ein Zusammenlegen der Kontrollgänge und administrativen Ueberwachungstätigkeiten setzt beträchtliche Synergien frei.

Die Verlagerung der gesundheitspolitischen Aktivitäten in das Bundesamt für Gesundheitswesen (BAG) (Verlagerung 4,7 Mannjahre) ist teilweise per 1.1.1988 bereits vorgesehen.

Durch die Verlagerung der landwirtschaftspolitischen Aktivitäten in das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) liesse sich die bereits heute koordinierte Zusammenarbeit mit der Abteilung Pflanzenbau des BLW in den Bereichen

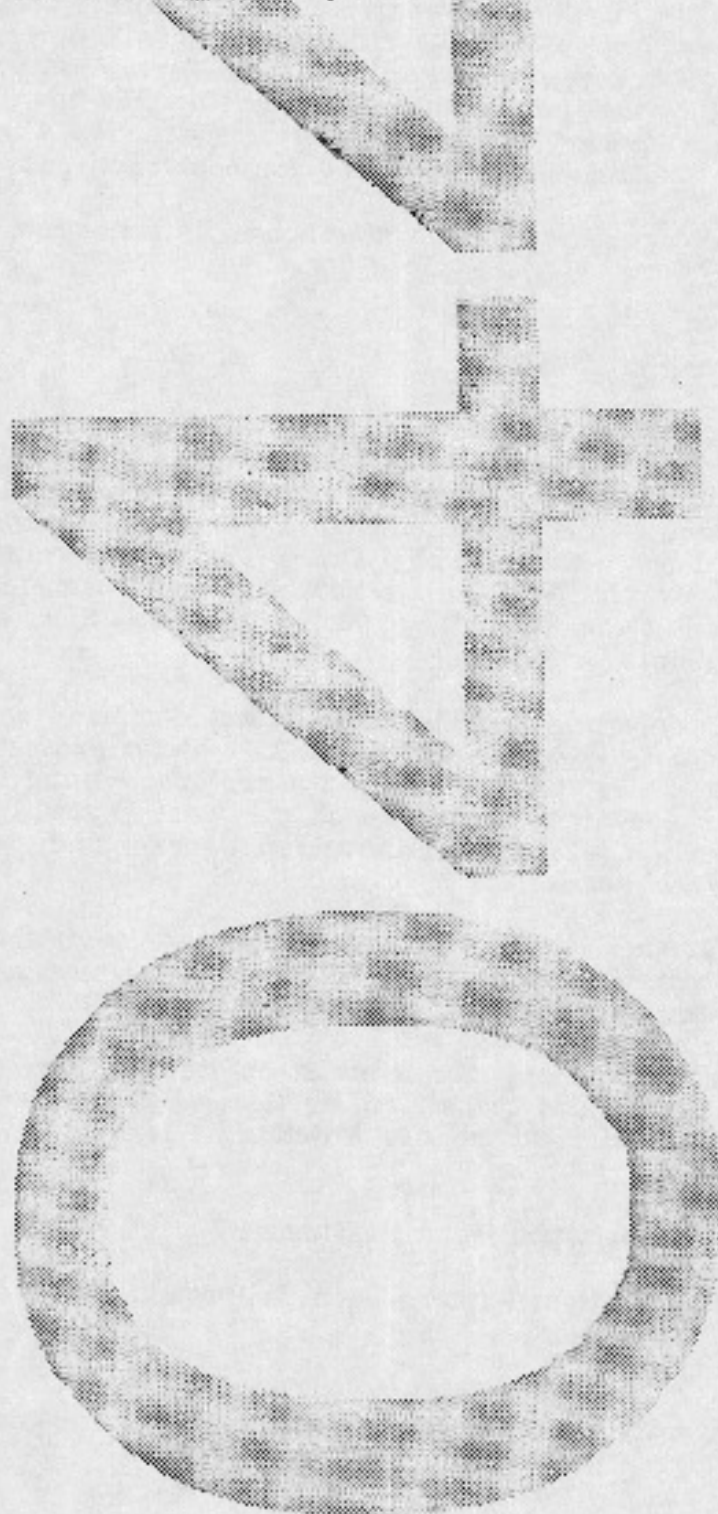
- Landwirtschaftspolitische Massnahmen
- Direktsubventionen (siehe auch Teilprojekt "Direktsubventionen")
- Feldkontrolle

weiter vereinfachen, Koordinationsaufwand könnte gespart und Synergien können freigesetzt werden.

Durch die Nähe zu den landwirtschaftlichen Forschungsanstalten lassen sich auch Doppelspurigkeiten und Koordinationsaufwand im Forschungsbereich reduzieren.

Das Organigramm des Ernährungsamtes (wirtschaftliche Landesversorgung) sieht die Eingliederung der EAV vor. Eine Integration bereits in Friedenszeiten dürfte die Vorbereitungsarbeiten rationeller gestalten.

Neben der Privatisierung der "Zentralstelle für häusliche und bäuerliche Obstverwertung" (5 Mannjahre) lassen sich massive Einsparungen im administrativen Bereich (22 Mannjahre) realisieren.



<b>Programm:</b> Landwirtschaft  <b>Teilprogramm:</b> Steuerungsinstrumente der Bodenbewirtschaftung	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> BLW, EAV, EGV, BFL, EZV, GS-EVD  - <b>Sekundär:</b>
--	---

**Kurzbeschreibung:** Zusammenfassung aller Steuerungsinstrumente für die Bewirtschaftung des Bodens.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - <b>Stellen/Jahr:</b> > 3 - <b>Stunden/Jahr:</b> — - <b>SFr./Jahr:</b> —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Effizienzsteigerung der Steuerungsinstrumente durch umfassend koordinierte Aktionen - Transparenz über sämtliche Landwirtschaftssubventionen - Mögliche Reduktion der Verwertungskosten dank verbesserter Koordination
--	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Art. 32 bis BV (Alkoholartikel)

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Landwirtschaft

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 12 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): —
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ist-Aufnahme der Tätigkeiten der landwirtschaftlichen Steuerungsinstrumente	■											
2. Neuorganisation und Pflichtenhefte im BLW		■	■	■								
3. Übergangsplanung				■	■							

## PROGRAMM: LANDWIRTSCHAFT

### TEILPROGRAMM: STEUERUNGS- INSTRUMENTE DER BODENBEWIRTSCHAFTUNG

#### Ausgangslage

Boden als Basis für die meisten landwirtschaftlichen Produkte ist in der Schweiz nur begrenzt vorhanden. Jeder Entscheid, auf einer Hektare zum Beispiel Getreide anzubauen, bedeutet gleichzeitig, dass dort weder Wiese, Wald, Tabak, Kartoffeln noch Äpfel wachsen können. Eine Steuerung der landwirtschaftlichen Produktion in der Schweiz ist folglich angewiesen auf eine umfassende Koordination aller Aktionen im Hinblick auf eine Bewirtschaftung des Bodens.

#### Stossrichtungen

Alle Formen der landwirtschaftlichen Nutzung des Bodens müssen in einer Hand vereinigt sein.

Eine vollständige Koordination der Bodenbewirtschaftung bedingt die Zusammenfassung aller landwirtschaftlichen Steuerungsinstrumente beim Bundesamt für Landwirtschaft (BLW). Voraussetzungen für diese Integration sind die

- Verlagerung der Abteilung Obst und Kartoffeln (18 Mannjahre) aus der Eidgenössische Alkoholverwaltung (EAV) ins Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) (vgl. Teilprogramm "Eidgenössische Alkoholverwaltung")
- Verlagerung von Teilen der Sektionen Getreideinspektorat und Getreidequalität (10 Mannjahre) ins BLW (vgl. Teilprogramm "Eidgenössische Getreideverwaltung")
- Verlagerung der Hauptabteilung Wald (24 Mannjahre) aus dem Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz (BFL) ins BLW (vgl. Teilprogramm "Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz")
- Verlagerung der Tabakförderung aus der Eidgenössischen Zollverwaltung (EZV) ins BLW
- Verlagerung der "Preisausgleichskasse Eier" aus dem Generalsekretariat EVD ins BLW (1 Mannjahr).

Die Zusammenlegung der produktionssteuernden Stellen im BLW zu einem schlagkräftigen Steuerungsinstrument unter der Leitung des Direktors wird die Abwicklungseffizienz steigern und Doppelspurigkeiten vermeiden. Ein kleines Team mit klaren langfristigen Prioritäten garantiert ein Maximum an Wirkung bei einem Minimum an Reibungsverlusten. Der umfassende Ueberblick über alle staatlichen Steuerungsaktivitäten würde unter Umständen Modellrechnungen erleichtern.

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Die landwirtschaftlichen Steuerungsinstrumente sind heute auf sechs Bundesstellen verteilt (Bundesamt für Landwirtschaft/Eidgenössische Alkoholverwaltung/Eidgenössische Getreideverwaltung/Eidgenössische Zollverwaltung/Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz/Generalsekretariat EVD).

Obwohl die Koordination zwischen diesen Stellen heute formell oder informell gewährleistet scheint, ist der Koordinationsaufwand - zum Teil auf Direktionsebene - gross.

Selbst innerhalb des BLW sind die Steuerungsinstrumente auf die Fachabteilungen verteilt. Wichtige Koordinationsleistungen werden in Direktionssitzungen erbracht.

<b>Programm:</b> Landwirtschaft  <b>Teilprogramm:</b> Direktsubventionen	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: BLW, EGV, EAV, EZV, BSV, BWO, GS-EDI  - Sekundär: Kantone/Ackerbauleiter/Viehinspektoren
--	---

**Kurzbeschreibung:** Vereinfachte Abwicklung und verbesserte Transparenz bei den Direktsubventionen.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 5-10 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Vereinfachung der landwirtschaftlichen Steuerungsinstrumente - Transparenz über die ausbezahlten Subventionen - Evtl. erhöhte Selbstverantwortung der Bauern
--	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  Begleitung  **Programmführung**

Verantwortung interne Projektgruppe: **Bundesamt für Landwirtschaft**

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: **9 Mannmonate**

- Sachaufwand (SFr.): —

- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Liste aller Zahlungen	■											
2. Koordination mit Kantonalen Entwicklungen	■	■										
3. Entwicklung eines Erhebungskonzeptes		■	■									
4. Massnahmen für die Einführung			■	■								
5. Konzept für vereinfachte Steuerungsinstrumente				■	■	■						
6. Phasenplan für die Einführung vereinfachter Steuerungsinstrumente						■						



TEILPROGRAMM: DIREKTSUBVENTIONEN

Ausgangslage

Ueber 15 Formen von Direktzahlungen im Betrage von ca. SFr. 1 Mia. (Subventionen, Kredite, Beiträge, Rückerstattungen) werden im Rahmen der Landwirtschafts- oder Strukturpolitik des Bundes an Bauern entrichtet. Grundlage für solche Zahlungen sind meist Daten über Lage, Grösse und Bewirtschaftung des Bauernhofes und die wirtschaftliche Lage des Besitzers/Pächters. Weder die Erhebung dieser Grunddaten noch die Auszahlung der Mittel sind heute vollständig koordiniert. Der administrative Aufwand für diese Aktivitäten bei 7 Bundesstellen (Bundesamt für Landwirtschaft/Eidgenössische Alkoholverwaltung/Eidgenössische Getreideverwaltung/Eidgenössische Zollverwaltung/Bundesamt für Sozialversicherung/Bundesamt für Wohnungswesen/Generalsekretariat EVD) beträgt ca. 40 Mannjahre. Der Kontrollaufwand ist nur teilweise koordiniert, wie zum Beispiel neuerdings bei der Feldkontrolle (BLW, EAV, EGV). Eine Transparenz über sämtliche Bundesauszahlungen an einen Bauer besteht nicht. Momentan laufen Anstrengungen bei den Kantonen, Datenerhebungen und Auszahlungen im Landwirtschaftsbereich zu automatisieren; die Kantone sind jedoch bei einem Versuch, ein einheitliches System zu entwickeln (SIK), gescheitert. Der Kanton Solothurn verfügt als erster Kanton über eine Datenbank mit Grundinformationen über die eigenen Bauern.

Stossrichtungen

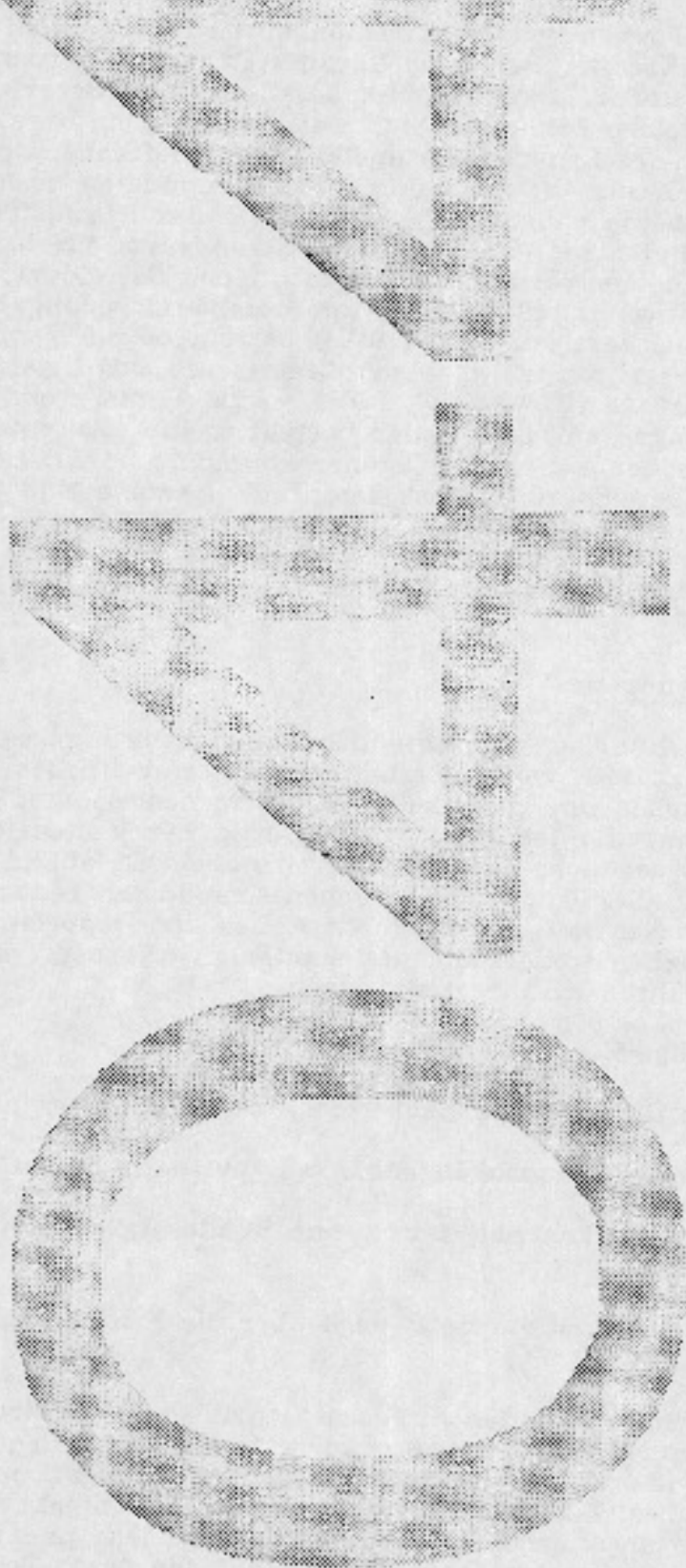
Wenn der Bund an den laufenden Rationalisierungsbestrebungen der Kantone teilhaben will, muss er landesweit ein einheitliches, kompatibles System sicherstellen und gleichzeitig seine eigenen Bedürfnisse abdecken. Neben der Lösung der technischen Integration der kantonalen Systeme, sollte der Bund sämtliche Direktzahlungen gemeinsam abwickeln. Die gesamt-haftige Erfassung aller landwirtschaftlichen Grunddaten reduziert den Erhebungs- wie den Kontrollaufwand durch Abbau von Doppelspurigkeiten zwischen Bundesstellen sowie Bund und Kantonen. Verbesserungen im Ausmass von 5-10 Mannjahren sind denkbar durch

- Einmalige Erhebung der Daten pro Jahr
- Eine offizielle landwirtschaftliche Stelle pro Gemeinde
- Kantonale/regionale Datenbanken, evtl. mit Zugriff des Bundes
- Stichprobenkontrolle durch eine Bundesstelle über sämtliche Grunddaten.

Die Auszahlungen an die Bauern über die Kantone sollen zusammengefasst werden.

Die subventionierenden Bundesstellen in der Landwirtschaft sollen in ihren administrativen, steuernden und revisorischen Teilen zusammengefasst werden, wobei sinnvollerweise auch die Wohnbausubventionen im Berggebiet vom BWO einzubeziehen sind (Verlagerung von 4 Mannjahren). Diese organisatorische Massnahme erhöht die Abwicklungseffizienz und verbessert die Transparenz über die staatlichen Direktzahlungen (vgl. Teilprogramm "Steuerungsinstrumente der Bodenbewirtschaftung").

Diese verbesserte Transparenz über die betriebswirtschaftliche Lage der Bauern und die Subventionsleistungen des Bundes ermöglichen Modellrechnungen und Analysen mit dem Ziele, die Zahl der Subventionsarten und die Bemessungsgrundlagen für deren Berechnung zu reduzieren. Eine kleinere Zahl von Subventionsarten spart Koordinationsaufwand, reduziert widersprüchliche Auswirkungen und verursacht kleineren Erhebungsaufwand bei den Grunddaten.



<b>Programm:</b> Landwirtschaft  <b>Teilprogramm:</b> Forschungsanstalten	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: FA, BLW  - Sekundär:
---	---

**Kurzbeschreibung:** Differenzierte Führung der 3 Hauptaktivitäten der FA mittels messbaren Forschungszielen, Kostentransparenz bei Prüf- und Messaufgaben sowie über Markteinfluss bei Beratungen.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: >96  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Bessere Fokussierung der Forschungsaktivitäten auf die Ziele der Landwirtschaft
---	--

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 **Programmführung**

Verantwortung interne Projektgruppe: Bundesamt für Landwirtschaft

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 20 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Entwicklung eines transparenten Kosten-systems für die FA	■											
2. Definition messbarer Forschungsziele	■	■	■									
3. Evaluation des Verbesserungspotentials pro Hauptaktivität			■	■	■							
4. Verbesserung der Projektorganisation/Ein-führung von Systemen und Kapazitäts-management		■	■	■	■	■						
5. Schnittstellenmanagement mit Hochschulen und Privatindustrie					■	■						
6. Evaluation einer Teilprivatisierung						■						

TEILPROGRAMM:  
FORSCHUNGSANSTALTEN

Ausgangslage

Die sieben dezentral angesiedelten landwirtschaftlichen Forschungsanstalten (FA) haben ihre Hauptaktivitäten in den Bereichen (Abb. 4-18):

- Angewandte Forschung (ca. 60%)
- Prüf-, Kontroll- und Messaufgaben (25%)
- Beratung und Information (15%).

Diese sehr verschiedenartigen Tätigkeiten bieten zwar Synergien untereinander bezüglich Technologie und Wissen, verlangen jedoch grundsätzlich unterschiedliche Formen des Managements, zum Beispiel bei

- Zielvorgaben
- Leistungsbeurteilung
- Führungssystemen
- Kosten-Nutzen-Analysen
- Prioritätskriterien
- Kundendienst.

Stossrichtungen

Eine Verbesserung der heutigen Situation würde folgende Elemente umfassen:

Für eine klare Kostentransparenz über die Leistungen der FA müssen ihre Hauptaktivitäten in Budget und Rechnung separat erfasst werden.

Die Trennung in Forschung, gesetzliche Prüfaufgaben und Dienstleistungen ermöglicht eine klare Kostenzuordnung. Die Kostentransparenz ermöglicht den vorgesetzten Stellen und den politischen Instanzen ausserdem eine leichtere Führung und eine bessere Kontrolle.

Im Bereich Beratung und Information sind Dienstleistungen kostendeckend zu verkaufen oder müssen durch einen Leistungsauftrag definiert sein. Lehrtätigkeiten und Mitwirkung bei landwirtschaftlichen Beratungsstellen könnten als Leistungsauftrag definiert werden. Dienstleistungen wie zum Beispiel Publikationen oder kundenspezifische Abklärungen müssten jedoch kostendeckend verkauft werden. Die marktwirtschaftliche Ueberprüfung der Dienstleistungen wird bei einigen von ihnen entweder zu Effizienzsteigerung bei der Erbringung der Leistung oder zum Fallenlassen der Leistung (z.B. Landmaschinentests) führen (Annahme mehr als 10% oder ca. 12 Mannjahre).

Prüf-, Kontroll- und Messaufgaben sind zu Vollkosten in den jeweiligen Budgets der Besteller ebenfalls auszuweisen. Die klare Budgetverantwortung der Besteller verbessert die Chancen für ein ausgeprägtes Kosten-Nutzen-Denken (siehe Teilprogramm "Rechnungsdarstellung"). Die Möglichkeit für den Besteller, die gleiche Leistung alternativ bei einer andern Bundesstelle oder in der Privatwirtschaft (billiger) zu erlangen, würde einen Leistungsdruck und somit eine Effizienzsteigerung bei den FA hervorrufen (Annahme mehr als 10% oder ca. 16 Mannjahre). Falls eine Integrationsstelle für Umweltmessungen geschaffen wird, sind die Prüf-, Kontroll- und Messaufgaben unter Umständen dort zu integrieren (siehe Teilprogramm "Integration Messnetze Umweltdaten")

Die Ausarbeitung konkreter langfristiger Ziele für die landwirtschaftliche Forschung in Koordination mit den Zielen der Landwirtschaftspolitik ist Grundlage für die entsprechende Prioritätssetzung und Kapazitätsplanung. Die Erarbeitung einer mittelfristigen Projektplanung mit der Absicht, die oben beschriebenen Ziele zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. in 10 Jahren) zu erreichen, verbessert die Planung für:

- Die notwendigen Kapazitäten an Wissenschaftlern und technischem Personal im jeweiligen Zeitpunkt innerhalb des Planungshorizonts
- Die Zuteilung von Ressourcen in Form von Anlagen und Krediten.

Aktivitäten, die sich nicht an den obenbeschriebenen Forschungszielen orientieren (Annahme mehr als 5% oder ca. 23 Mannjahre), fallen weg.

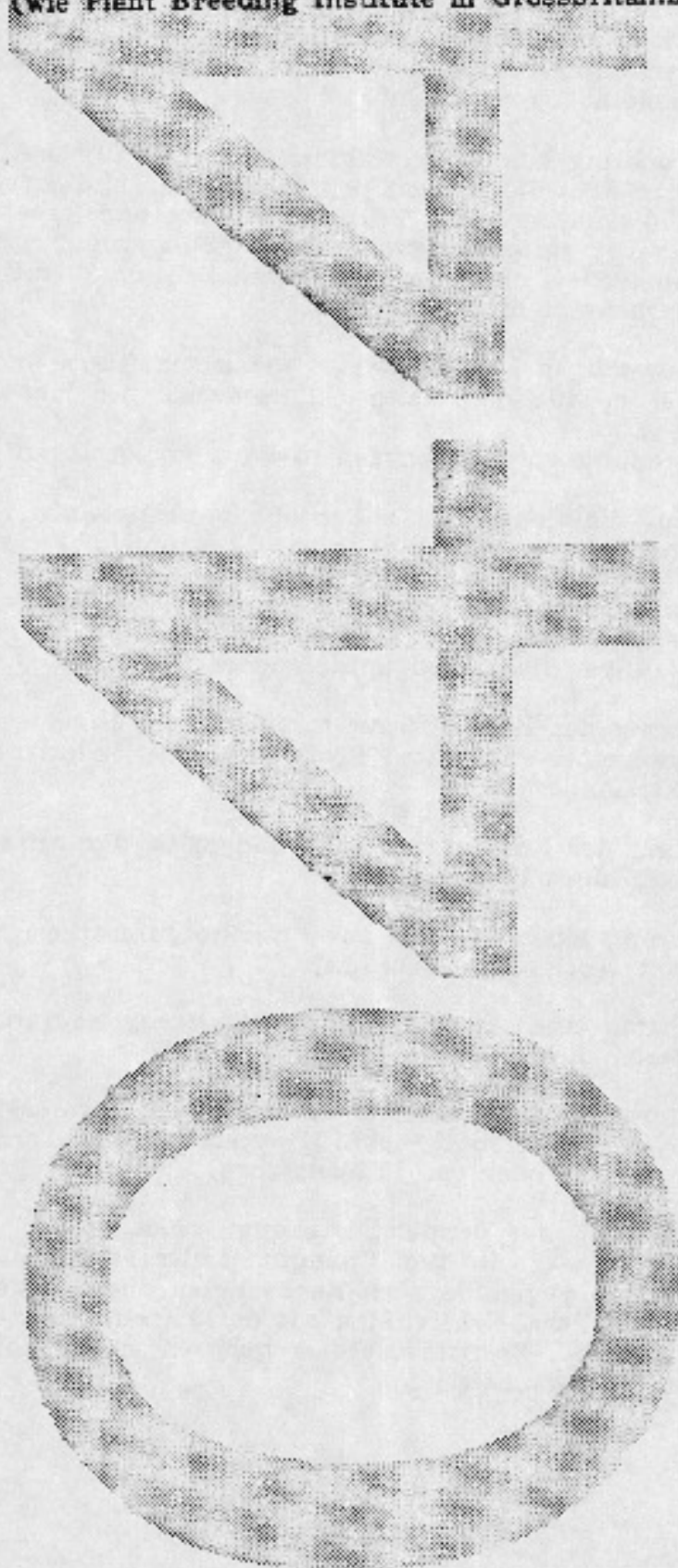
Durch Verbesserung der Projektorganisation der landwirtschaftlichen Forschungsanstalten können beträchtliche Effizienzsteigerungen erzeugt werden. Voraussetzungen dazu sind unter anderem:

- Anpassung des Klassifizierungssystems des Bundes an die Anforderungen einer effizienten Projektorganisation (siehe Teilprogramm "Projektmanagement")
- Erhöhung des Kontrollrhythmus und damit der Anzahl Zwischenziele innerhalb eines Projektes
- Einführung eines Systems zur Projektorganisation, -führung und -kontrolle (z.B. EDV-gestützt)
- Einführung eines zentralen Kapazitätsmanagementsystems für den flexibleren Einsatz der Mitarbeiter

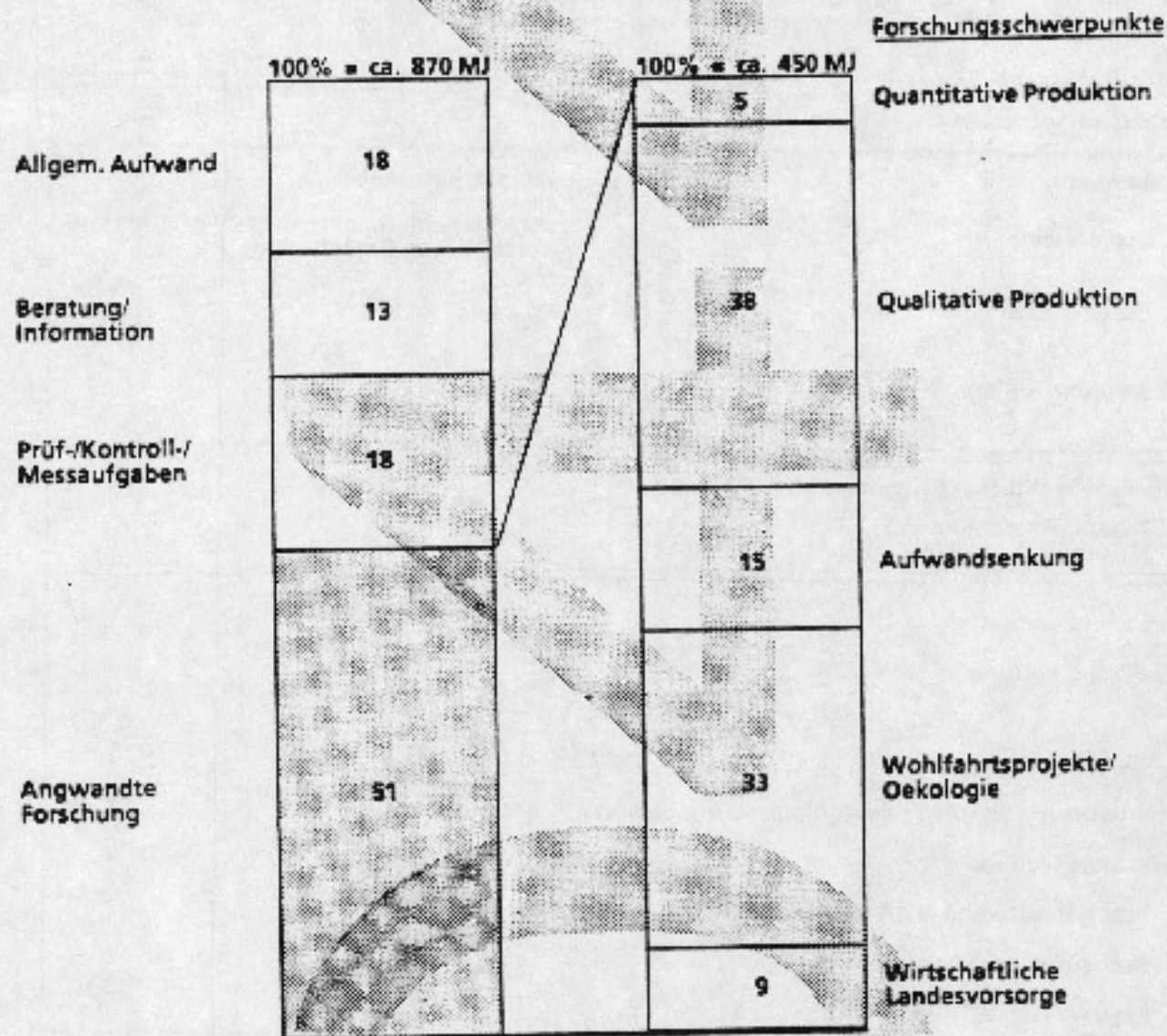
Die straffere Führung, unterstützt durch eine professionellere Projektorganisation, wird beträchtliche Effizienzsteigerungen erbringen (Annahme mehr als 10% oder ca. 45 Mannjahre).

Die Eliminierung der Doppelspurigkeiten zwischen den FA von Reckenholz und Wädenswil einerseits und Changins andererseits, die klare Abgrenzung der Aktivitäten gegenüber den Hochschulen und die Vermeidung von Wiederholungen und Parallelaktivitäten mit der Privatwirtschaft (z.B. im Bereiche der Herbizide, Pestizide, etc.), gehören zum weiteren Verbesserungspotential der Forschungsanstalten.

Im übrigen würde die Verlagerung von Forschungsaufgaben, zum Beispiel im Bereich Saatgut/ Saatgutkontrolle, an die Privatwirtschaft oder landwirtschaftliche Organisationen (z.B. Saatgutzüchter) den Bund entlasten. Zu prüfen ist die Privatisierung der FA nach englischem Muster, entweder als privatrechtliche Gesellschaft in Staatsbesitz oder sogar in Privatbesitz (wie Plant Breeding Institute in Grossbritannien).



# AKTIVITÄTEN DER FORSCHUNGSANSTALTEN (1986)



<b>Programm:</b> Landwirtschaft  <b>Teilprogramm:</b> Halbstaatliche Organisationen	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> Käseunion, Butyra, Milchverband, Genossenschaft für Getreide- und Futtermittel (GGF)  - <b>Sekundär:</b> BLW, EGV, EAV
---	--

**Kurzbeschreibung:** Überwälzung des unternehmerischen Risikos auf die halbstaatlichen Organisationen durch Erteilung eines Leistungsauftrages.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: —  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: 5 Mio.	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Verstärktes unternehmerisches Verhalten der Halbstaatlichen Organisationen

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Käsemarktordnung 1969  
 - Milchbeschluss 1953

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Landwirtschaft

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 10 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Definition Verwertungsauftrag	■											
2. Kalkulation Mehrkosten		■										
3. Definition Leistungsauftrag			■									
4. Entwicklung eines Modelles für die jährliche Formulierung des Leistungsauftrages				■	■							



TEILPROGRAMM:  
HALBSTAATLICHE ORGANISATIONEN

Ausgangslage

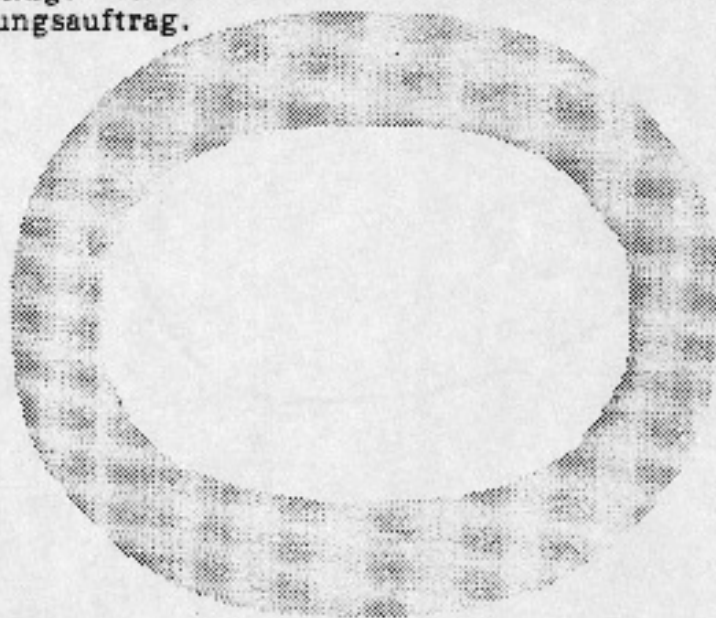
Halbstaatliche Organisationen dienen der Verwertung landwirtschaftlicher Produkte unter Mitwirkung aller Beteiligten vom Produzenten über die verarbeitenden Betriebe, die Vertellorganisationen und die Konsumenten bis zum Bund. Obwohl der Bund mit dem Sitz im Geschäftsausschuss in Wirklichkeit eine nur beschränkte Einflussnahme auf das Tagesgeschäft hat, trägt er über die Defizitgarantie die volle unternehmerische Verantwortung für die Organisationen.

Stossrichtungen

Da die Verwertung landwirtschaftlicher Produkte als Teil der Landwirtschaftspolitik quantifizierbar sein sollte, muss es auch möglich sein, die aus dieser Politik resultierenden Mehrkosten zu eruieren. Der Verwertungsauftrag an die halbstaatlichen Organisationen kann deshalb in Form eines Leistungsauftrages, abgegolten durch eine Pauschalzahlung, erteilt werden. Der unternehmerische Spielraum für Lagerung, Transport und Marketing geht samt an die Organisationen und somit an die Beteiligten des Produktions-/Konsumzyklus über. Operationelle Verbesserungen innerhalb der Organisationen und zwischen den Beteiligten und den Organisationen werden durch erhöhte unternehmerische Motivation gefördert. Der Bund vermeidet eine Uebernahme von Kosten, die durch ineffiziente Operationen entstanden.

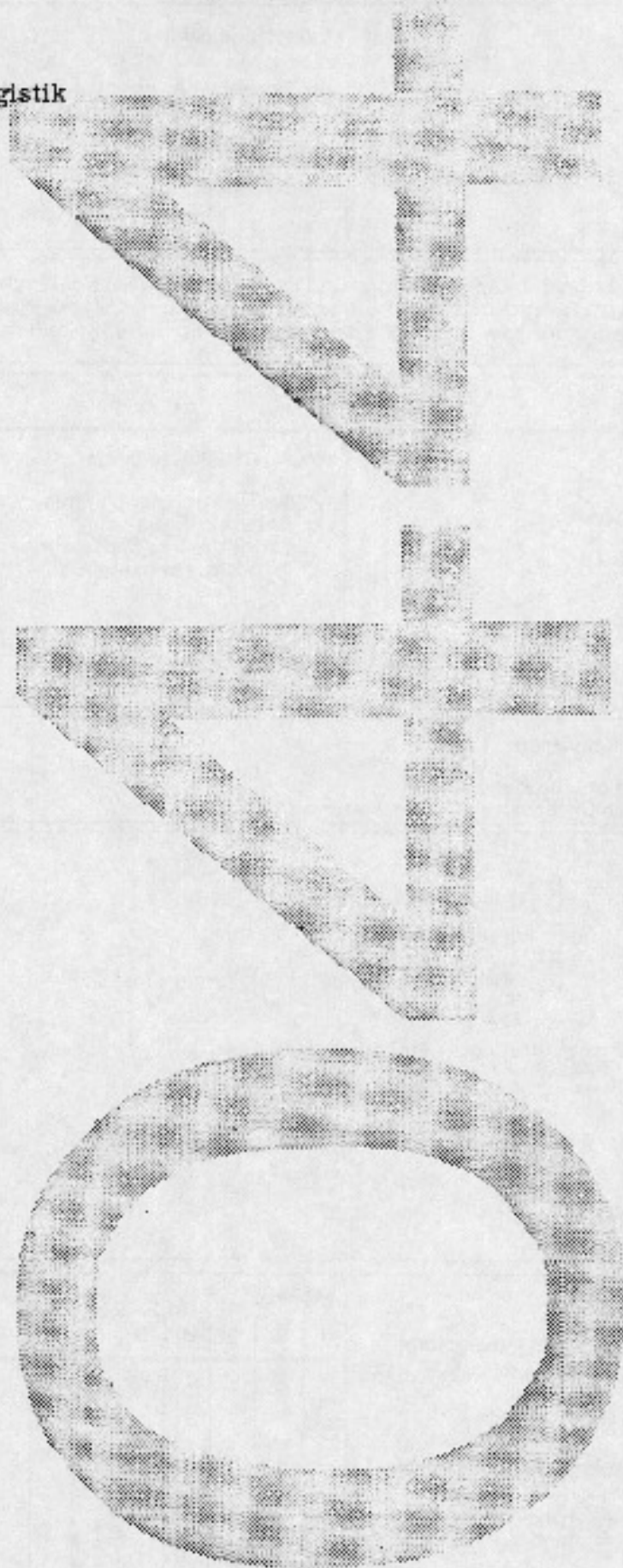
Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Seit einigen Jahren arbeiten die schweizerischen Zuckerfabriken mit einem Leistungsauftrag.



5

1. Logistik



Programm: Logistik  Teilprogramm: Logistik	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> Alle zentralen Beschaffungsstellen, alle lagerverantwortlichen Dienststellen - <b>Sekundär:</b>
--	--

**Kurzbeschreibung:** Reduktion der Kapitalbindung und des Handlingaufwandes in der Lagerbewirtschaftung durch Überprüfung der Reichweiten, der Losgrößen, der internen Koordination sowie der Rolle der zentralen Beschaffungsstellen.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 400-600 - Stunden/Jahr: - SFr./Jahr: 125-150 Mio.	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Verkürzung der Durchlaufzeiten bei Beschaffungen - Längerfristige Zielsetzungen und verbesserte Prioritätensetzung
--	--

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Einkaufsverordnung des Bundes  
 - Verordnung über den Unterhalt des Kriegsmaterials

**Programmbearbeitung**  
 Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Einkaufskommission

**Geschätzter Aufwand**  
 - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 250 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen (Typisches Vorgehen für einen Zyklus, gesamthaft etwa 6-8 Zyklen)	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Vorbereitungs- und Analysephase	█											
2. Ist-Aufnahme (Bestände, Reichweiten, usw.)		█										
3. Vorschläge für Verbesserungen			█									
4. Bewertung				█								
5. Formulierung der Massnahmen					█							
6. Implementierung						█	█	█	█	█	█	█

## PROGRAMM: LOGISTIK

### TEILPROGRAMM: LOGISTIK

#### Ausgangslage

In der Staatsrechnung 1985 werden die Lagerbestände des Bundes mit SFr. 988 Mio. angegeben. Eine vollständige Bestandesübersicht ergibt jedoch ca. SFr. 13'000 Mio. gebundenes Kapital. Teilt man diese Bestände gemäss der militärischen Usanz in Kriegsreserven (für den definierten Kriegsfall), Neutralitätsreserven (für den definierten Bedrohungsfall) und Friedensreserven (der Normalzustand), so zeigt sich folgende Verteilung: Ueber 70% fallen unter die Kriegsreserven, weitere 10% unter die Neutralitätsreserven, und der Rest von ca. SFr. 2'500 Mio. sind Friedensreserven (Abb. 5-7). Während die Kriegs- und Neutralitätsreserven aufgrund der militärischen Lagebeurteilung durch den Generalstabschef in einem grossen Rahmen vorbestimmt sind, ist es in bezug auf die Friedensreserven den Lagerverantwortlichen überlassen, Zielbestände zu definieren. Ueblicherweise werden nur die Friedensreserven aktiv bewirtschaftet, wobei die Neutralitätsreserven teilweise als Sicherheitsbestand eingesetzt sind. Die Kriegsreserven werden nicht bewirtschaftet. Die Lagerreichweiten sind bereits auf Stufe Friedensreserven generell sehr hoch (Abb. 5-8).

Auf der Beschaffungsseite werden bei einem Gesamtvolumen von ca. SFr. 3'000 Mio. (ohne Konsum, Energie, Wasser, Bauten, EDV und übrige Investitionen) etwa SFr. 600-650 Mio. ausserhalb der Gruppe für Rüstungsdienste (GRD) ausgegeben (Abb. 5-9). Durch die Budgetierungsmechanik sowie die ungenügende Koordination zwischen der Bedarfsplanung durch die Dienststellen und die Beschaffungsplanung der Einkaufsstellen besteht die Tendenz, Beschaffungen mit sehr wenig Bestellungen zu tätigen. Normalerweise wird durch die Kreditfreigabe der eingesetzte Betrag als ein Beschaffungsauftrag betrachtet, das heisst es werden mindestens Jahresverbräuche bestellt.

Das System der zentralen Einkaufsstellen führt innerhalb der Bundesverwaltung zu einem regen Budget- und Materialaustausch (schätzungsweise SFr. 130 Mio. werden durch die zentralen Stellen für Dritte beschafft) mit hohem internen Aufwand (ca. 80 Mannjahre bei den zentralen Stellen). Dieser Aufwand wird wesentlich durch die geringe durchschnittliche Bestellgrösse beeinflusst. Insbesondere im militärischen Bereich ist zudem der Aufwand für Lagerung, Unterhalt und Verschiebung des Materials aufgrund der sehr pauschal formulierten Bereitschaftsdoktrin und der grossen Anzahl bundeseigener Zeughäuser beträchtlich.

#### Stossrichtungen

Die gesamten Logistikkosten setzen sich aus mehreren Teilen zusammen, die als Ganzes optimiert werden müssen. Am Anfang steht die Definition einer Lagerpolitik, die festlegt, was auf welcher Stufe, mit welcher Reichweite und wo gelagert werden muss. Diese Vorgaben müssen auf höherer Verantwortungsstufe als heute üblich klar festgelegt werden. Darauf abgestimmt wird die Bedarfsplanung (Prognose) in eine Beschaffungsplanung übergehen. Die Beschaffung hat in optimalen Losgrössen zu erfolgen, welche die Beschaffungskosten und die Lagerkosten berücksichtigt.

Schliesslich hat der Unterhalt und die Verteilung der Güter möglichst effizient zu erfolgen. Die konkreten Zielsetzungen in der Bundesverwaltung müssen also sein: die Reduktion der Lagerreichweiten, der Abbau des Handlingsaufwandes, die Verbesserung der Koordination zwischen Bedarfs- und Beschaffungsplanung, die Bestellung in optimalen Losgrössen sowie eine Neukonzeption des zentralen Einkaufs.

Die Reduktion der Lagerreichweiten kann auf Stufe Friedensreserven durch klare Vorgaben (z.B. maximal Halbjahresbedarf), die restriktiv umzusetzen sind, relativ einfach eingeleitet werden. Kritisch ist die Definition der sinnvollen Reichweiten, wobei die Vorräte der schweizerischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen konsequent einzubeziehen sind. Eine optimale Lösung verlangt vor allem die konkrete Definition der strategisch wichtigen Güter über das Kriegsmaterial hinaus (z.B. durch Generalstabschef, Bundesamt für wirtschaftliche Landesvorsorge, Bundesamt für Zivilschutz, Zentralstelle für Gesamtverteidigung). Als Minimalziel aus heutiger Sicht ist eine Reduktion der Bestände (Friedens- und Neutralitätsreserven) um 20% realistisch, was ca. SFr. 700-750 Mio. entspricht; die Zinskostenreduktion beträgt somit etwa SFr. 20-35 Mio. p.a.

Der Abbau des Handlingsaufwandes im zivilen Bereich lässt sich durch vermehrte dezentrale Einkaufskompetenz und Vorgabe interner Bestellfrequenzen (z.B. EDMZ nicht nach Bedarf, sondern monatlich) erreichen (Potential ca. 10-15 Mannjahre, inklusive Berücksichtigung Neukonzeption des Einkaufs, s.u.). Im militärischen Bereich ist die Bereitschaftsdoktrin für das Korpsmaterial (Art. 5 der Verordnung über den Unterhalt des Kriegsmaterials vom 15.9.1976) unbedingt zu überprüfen, da von diesem Artikel undifferenziert die Legitimation für überperfekte Lager- und Unterhaltsarbeiten abgeleitet wird. Zusammen mit einer optimierten, flexibleren Einsatzplanung des Personals und effizienterem Einbezug der Truppe in der Demobilmachung ist ein Einsparungspotential von ca. 400-600 Mannjahren als realistisch zu betrachten. Hierbei ist insbesondere die Gesamtwirtschaftlichkeit der 33 eidgenössischen Zeughäuser mitzuberücksichtigen. Die Kriterien für diese Beurteilung sind einerseits die kritische Masse der einzelnen Zeughäuser und andererseits die militärischen Rahmenbedingungen (Dezentralisierung, Standorte).

Die Verbesserung der Koordination zwischen Bedarfs- und Beschaffungsstelle ist eine zwingende Voraussetzung für eine optimierte Logistik. Im zivilen Bereich kann hier durch weitgehenden Verzicht auf die zentralen Einkaufsstellen (siehe unten) der Mitteleinsatz effizienter gestaltet und die Kapitalbindung reduziert werden. Im militärischen Bereich muss die Koordination zwischen der Gruppe für Generalstabsdienste und der Gruppe für Rüstungsdienste auf allen Stufen intensiver wahrgenommen werden und über den gesamten Beschaffungsablauf aufrecht erhalten bleiben. Insbesondere ist die Logistik von Anfang an in alle Rüstungsbeschaffungen einzubeziehen (inklusive KMV/BAMF). Das jährliche Potential dürfte bei etwa SFr. 100 Mio. liegen.

Die Bestellung in optimalen Losgrössen verlangt, dass nicht nur die Beschaffungskosten, sondern auch die Lagerkosten berücksichtigt werden. Die grundsätzlich wünschenswerte Optimierung der Beschaffungskosten wird in der Bundesverwaltung generell überbewertet. Die erfolgreiche Rabattpolitik führt tendenziell zu tiefen Bestellfrequenzen und überhöhten Bestellmengen. Im übrigen sind die Rabatte teilweise tatsächlich sehr hoch, liegen aber im Mittel kaum über den Rabatten, die grosse Schweizer Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen bei den Lieferanten aushandeln. Dagegen werden die Lagerkosten nicht oder kaum berücksichtigt, da auch niemand

direkt damit belastet wird. Hohe Bestellmengen führen zudem statistisch gesehen zu häufigerer Ueberalterung der Waren, diese Kosten sind ebenfalls zu berücksichtigen. Ausgehend von der Annahme, dass in den überwiegenden Fällen die geplanten Jahresverbräuche bestellt werden, könnte auch hier die Kapitalbindung deutlich reduziert werden (bei angenommenen halbjährlichen Bestellungen beispielsweise um ca. SFr. 5-8 Mio., ohne Rüstungsbeschaffungen).

Die Neukonzeption des zentralen Einkaufs hat zum Ziel, auf das zentrale Einkaufsstellenverzeichnis zu verzichten, die zentralen Einkaufsstellen mit Ausnahme des EDMZ abzuschaffen und damit die dezentrale Einkaufskompetenz zu erhöhen. Die Einkaufsmacht des Bundes kann durch jährlich auszuhandelnde Abruf- bzw. Rahmenverträge (z.B. durch die Kommission für Einkaufsfragen, die als einziger Käufer auftritt) mit den Lieferanten beibehalten werden. Anstelle des Einkaufsstellenverzeichnisses würde dann beispielsweise ein Lieferantenverzeichnis mit für alle Dienststellen verbindlich gültigen Konditionen entstehen. Das Potential liegt vor allem in effizienteren Abläufen bei der Beschaffung.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die durchschnittliche Lagerreichweite der EDMZ beträgt für Büromaterialien über 30 Wochen, zusätzlich sind die Dienststellen gehalten, einen eigenen Halbjahresvorrat für 180 strategische Büroartikel zu führen. Bei der DAMP beträgt die durchschnittliche Reichweite für die Ersatzteile bereits auf Stufe Friedenslager über 5 Jahre, wird das Neutralitätslager dazu gezählt, sind es bereits mehr als 8 Jahre. Das Verbrauchsmateriallager für Dritte (u.a. Glühbirnen) des BAMF hat eine durchschnittliche Reichweite von einem Jahr. Das Lager für Branntwein reicht 3 Jahre weit, dasjenige für den Industriesprit über 1 Jahr, ebenso das Getreidelager.

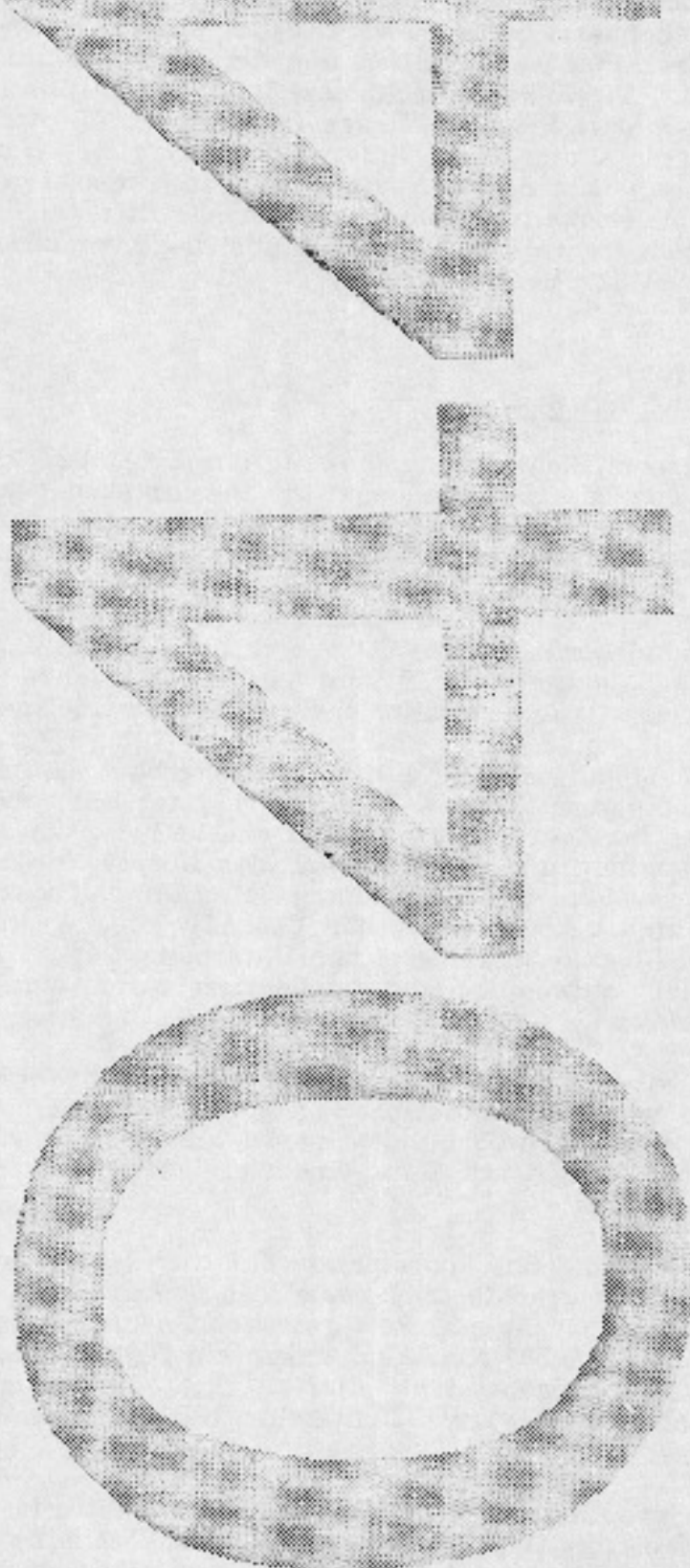
Der Handlungsaufwand der EDMZ ist massgeblich definiert durch die etwa 4'200 Bestellungen mit einem Bestellwert unter SFr. 500 von den Dienststellen der Bundesverwaltung. Bei der KMV werden über 2'000 Mannjahre für das Handling und den Unterhalt des Korpsmaterials (Wert ohne Kriegsreserven ca. SFr. 270 Mio.) eingesetzt. Obwohl das Mobiliar von wenigen Lieferanten bezogen wird, hält das AFB ein - wenn auch kleines - Lager und betreibt eine Schreinerei zur Unterhaltungspflege. In solchen Fällen ist ein Lager nicht notwendig, und die Servicearbeiten sind auf den Lieferanten zu überwälzen.

Der Mindestbestand für eine optimale Wirtschaftlichkeit (kritische Masse) liegt bei einem eidgenössischen Zeughaus um schätzungsweise 60 bis 70 Mannjahre. Neben den 33 bundeseigenen gibt es noch 25 kantonale Zeughäuser, die hauptsächlich vom Bund finanziert werden (ca. SFr. 50 Mio. pro Jahr).

Die Verbesserung der Koordination zwischen Bedarfs-, Beschaffungsplanung und Logistik brachte am Beispiel des Panzers Leopard ca. SFr. 50-60 Mio. Einsparungen. Vom gesamten Pneufahrzeugpark der Armee im Wert von ca. SFr. 3'500 Mio. sind knapp ein Drittel als Manövriermasse (schlechte Auslastung) gebunden. Einfache Bestellungen an die GRD (z.B. Gasdruckflaschen, Kanister) von Drittstellen bleiben manchmal bis zu 6 Monate liegen.

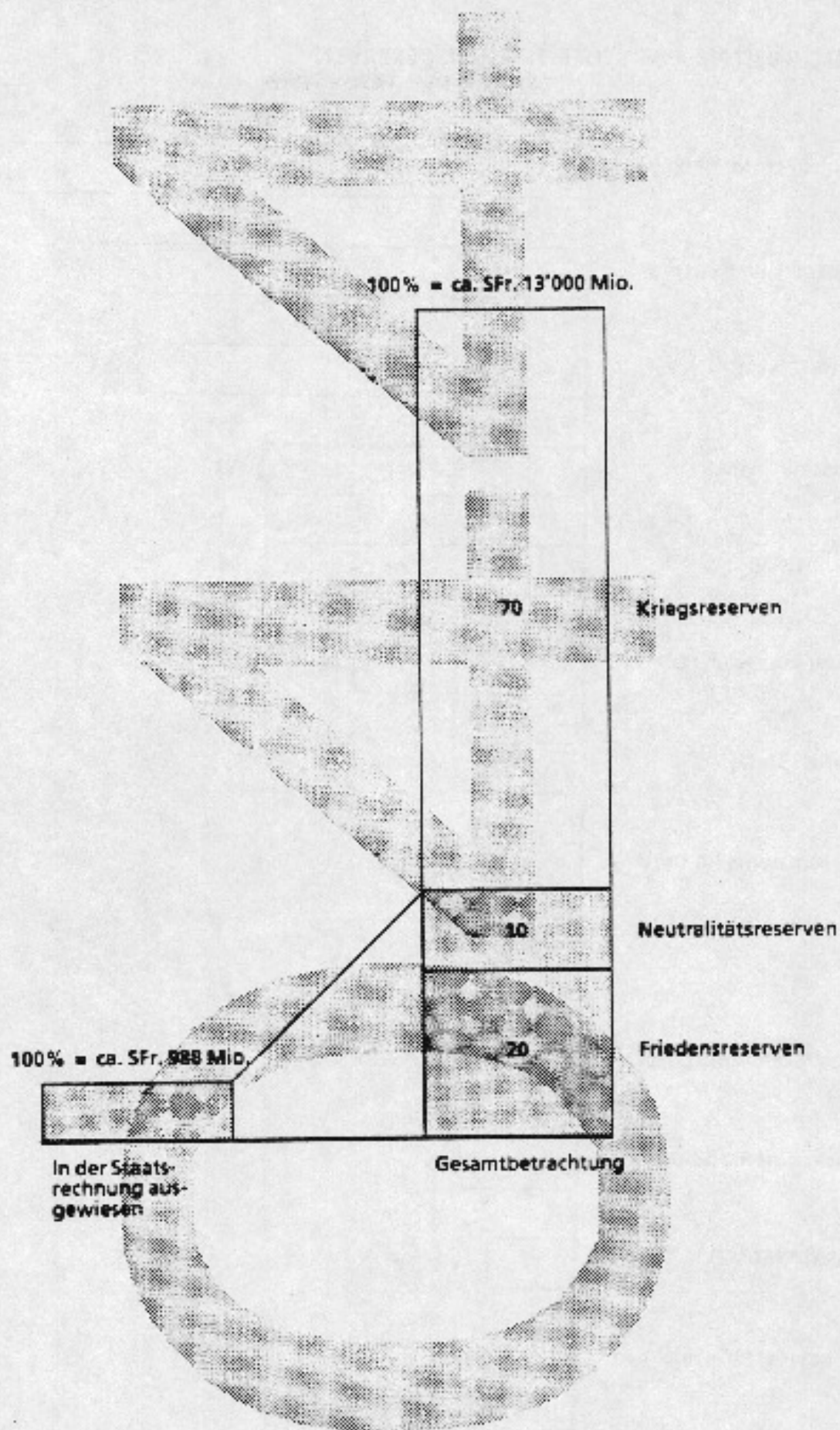
Die Neukonzeption des zentralen Einkaufes setzt etwa im BAMF ca. 5-6 Mannjahre frei, die jetzt hauptsächlich damit beschäftigt sind, täglich 10-15 Bestellungen mit ca. sieben Positionen und einem durchschnittlichen

Wert von SFr. 833 zu erledigen. An anderer Stelle verursachte die Bestellung eines einfachen, kleinen Wandkästchens eine Sitzung (mit drei Beteiligten) zur Abklärung der Anforderungen sowie der Bedürfnisse und bringt es schliesslich auf eine Durchlaufzeit von etwa 18 Monaten (von der Bestellung bei der zentralen Einkaufsstelle bis zur Lieferung an die Bedarfsstelle). Im Spital Novaggio wurde 1985-1986 eine erfolgreiche Dezentralisierung des Einkaufs (der Armeespotheke) durchgeführt.





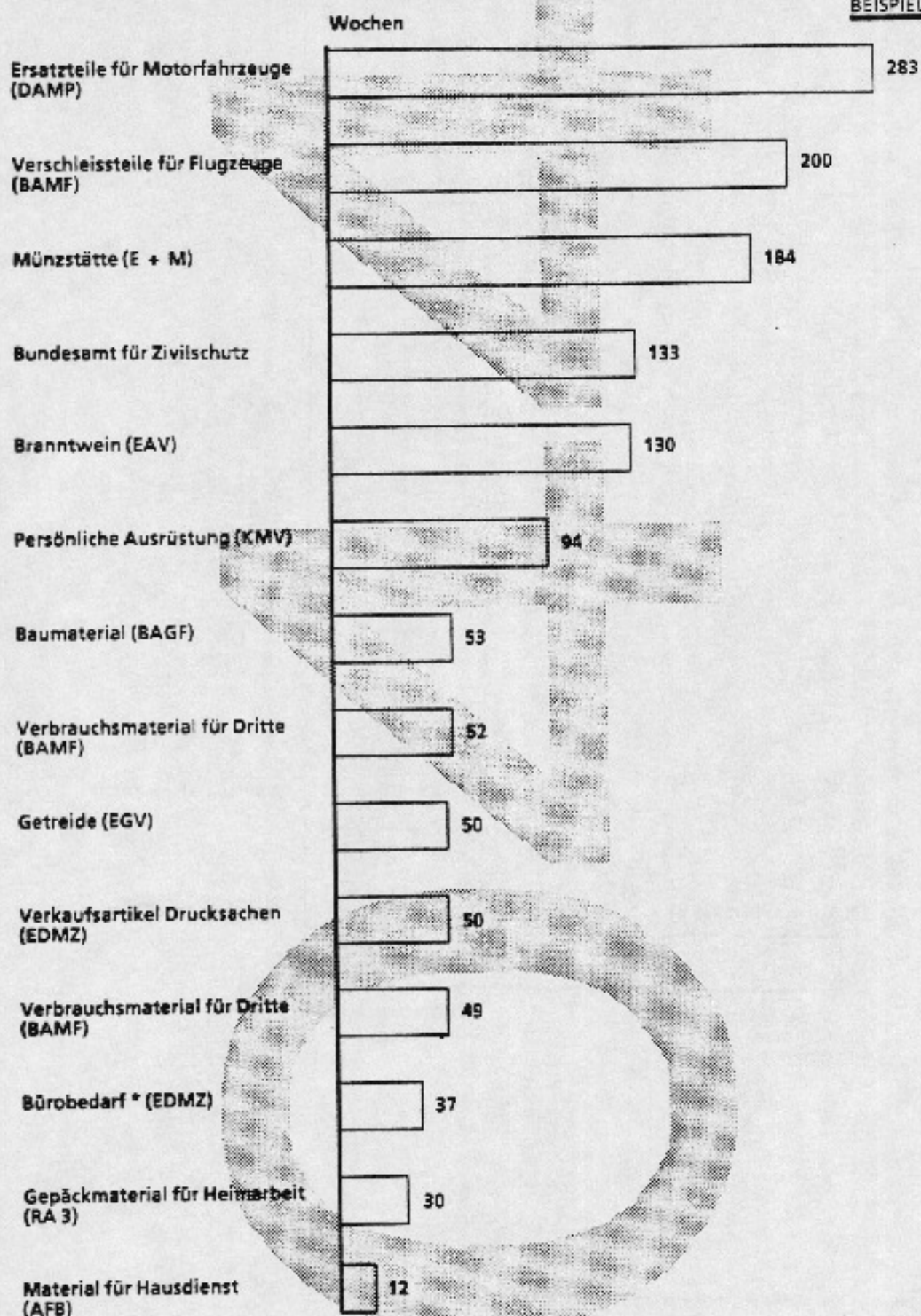
# LAGERBESTÄNDE DES BUNDES\*



\* Inklusive EAV, ohne Rüstungsbetriebe und Annexanstalten  
 Quelle: Staatsrechnung 1965, Interviews

# LAGERREICHWEITEN AUF STUFE FRIEDENSRESERVEN

BEISPIELE



\* Inkl. Papier/Karton

Quelle: Staatsrechnung 1985, Interviews

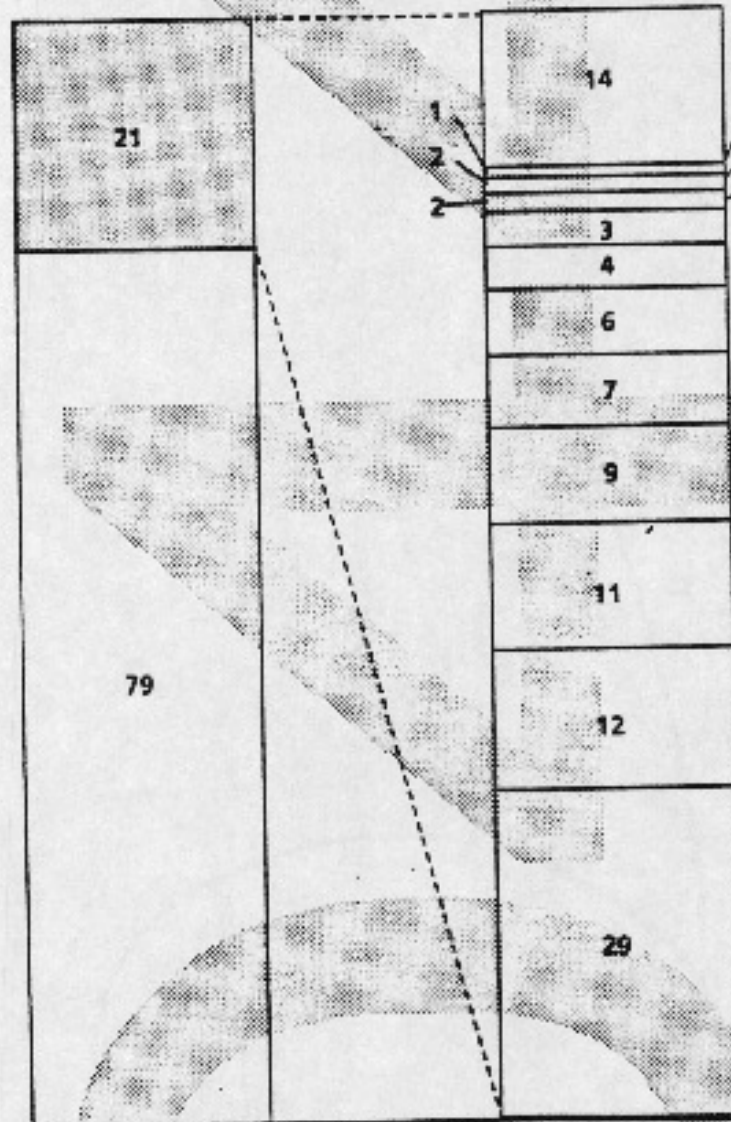
# BESCHAFFUNGSVOLUMEN DES BUNDES (1985\*)

100% =

SFr. 3'064 Mio.

SFr. 534 Mio.

Übrige 11 zentrale  
und 49 dezentrale  
Einkaufsstellen



Übrige Einkaufsstellen  
(Beschaffen für Eigenbedarf)

ETS

GA

KMV

BAGF

AFB

BASAN

DAMP

BZS

BAMF

EDMZ

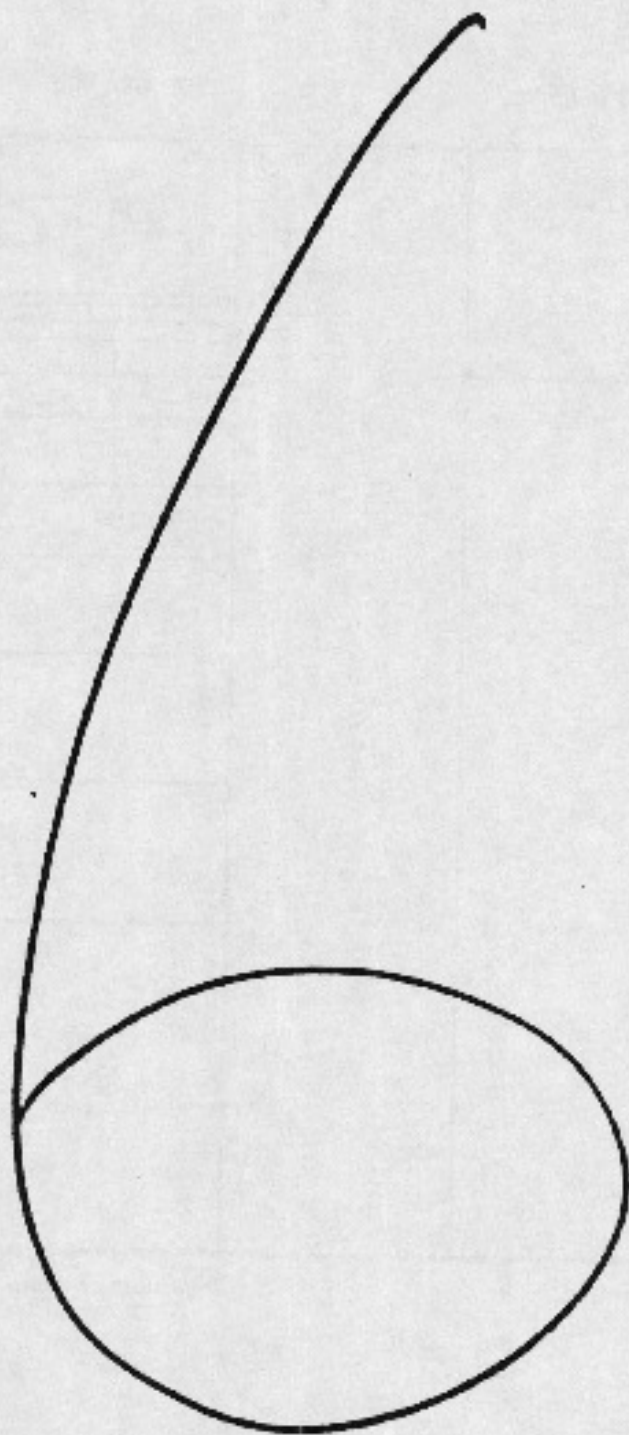
OKK

Gruppe für  
Rüstungsdienste  
(GRD)

Gesamtvolumen

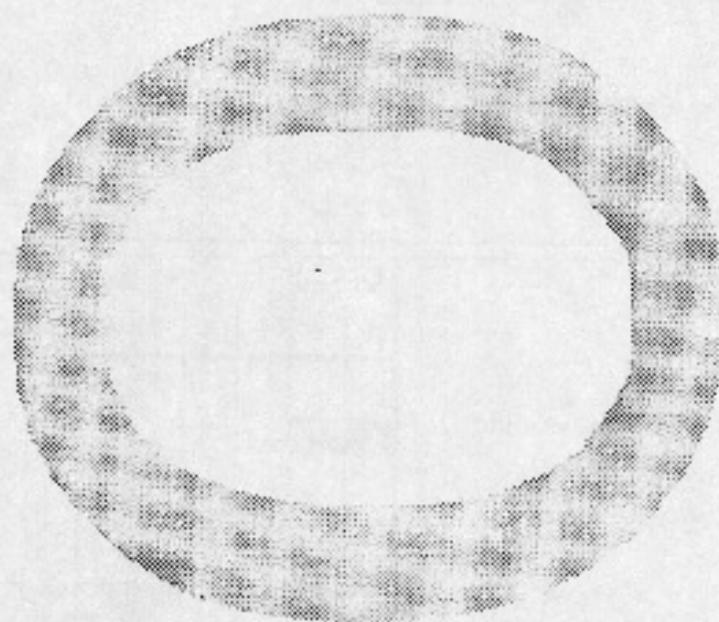
Volumen ohne  
GRD

\* Ohne Konsum, Dienstleistungen, Investitionen, Bauten, EDV  
Quelle: Staatsrechnung 1985, Interviews



## 6 - PROGRAMM: INFRASTRUKTURAUFGABEN

1. Uebersetzungsdienste
2. Presse- und Telexauswertung
3. Bibliothekswesen
4. Statistiken
5. Hausmeisterdienste



<b>Programm:</b> Infrastrukturaufgaben  <b>Teilprogramm:</b> Übersetzungsdienste	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> Alle Übersetzungsdienste  - <b>Sekundär:</b> Generalsekretariate
--	--

**Kurzbeschreibung:** Effizienterer Einsatz der Übersetzer durch Zentralisierung und volle Implementierung des Personalcomputer-Einsatzes (vgl. dazu Programm "Sofortmassnahmen").

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 25-35  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: 1 Mio.	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Mehr Flexibilität durch Kapazitätsplanung - Einführung von Leistungskontrollen - Erfahrungsaustausch unter den Übersetzern einfacher möglich

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 **Programmführung**

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundeskanzlei

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 8 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): 1 Mio.  
 - Payback (Jahre): < 1 Jahr

Vorgehen	Monate												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Erfassung des Übersetzungsbedarfs und der heutigen Abläufe	■												
2. Erarbeitung eines Konzeptes für die Zentralisierung			■										
3. Implementierung					■								

## PROGRAMM: INFRASTRUKTURAUFGABEN

### TEILPROGRAMM: UEBERSETZUNGSDIENSTE

#### Ausgangslage

Die meisten der ca. 180 Uebersetzer der Bundesverwaltung sind direkt auf Stufe Bundesamt eingesetzt und bilden oft allein oder zu zweit einen der ca. 60 Uebersetzungsdienste der Verwaltung (Abb. 6-5). Diese Dezentralisierung führt dazu, dass sie untereinander isoliert sind. Ein Erfahrungsaustausch kann so kaum stattfinden, Spitzen- und Unterbelastungen wechseln sich ab und erschweren die Arbeitsplanung.

Die Uebersetzer sind in der Regel dem Chef der Zentralen Dienste unterstellt. Diese administrative Unterstellung ist nicht optimal, weil gegenseitig das Verständnis für die Arbeit fehlt. Leistungskontrollen finden keine statt. Texte werden selten von einer zweiten Stelle gelesen und kontrolliert, so dass die Qualität der Uebersetzungen nicht immer dem notwendigen Standard entspricht.

#### Stossrichtungen

Die als Sofortmassnahme formulierte teilweise Einführung von Personalcomputern ist mit diesem Programm für alle Uebersetzer vollständig zu realisieren (vgl. Teilprogramm "Personalcomputer für Uebersetzungsdienste"). Gleichzeitig lässt sich die Effizienz in den Uebersetzungsdiensten durch Zentralisierung, Verstärkung der Führungsstruktur und Anpassung der Standards zusätzlich verbessern.

Die Zentralisierung ist in verschiedenen Varianten möglich und bildet Voraussetzung für eine bessere Kapazitätsauslastung und stärkere Führung:

- Auf Stufe Departement können alle Uebersetzungsdienste mit weniger als 3 Uebersetzern zusammengefasst werden, so dass nur noch Ämter mit mindestens drei Uebersetzern einen eigenen Dienst aufrechterhalten. Diese Lösung ergibt eine Reduktion auf total ungefähr 25 Uebersetzungsdienste mit 6-8 Uebersetzern.
- Eine andere Variante wäre die Zentralisierung aller dienststellen-eigenen Uebersetzungsdienste auf Stufe Departement oder Gruppe. Aus dieser Konzentration würden schliesslich insgesamt ca. 10 Uebersetzungsdienste mit jeweils 12-20 Uebersetzern hervorgehen.

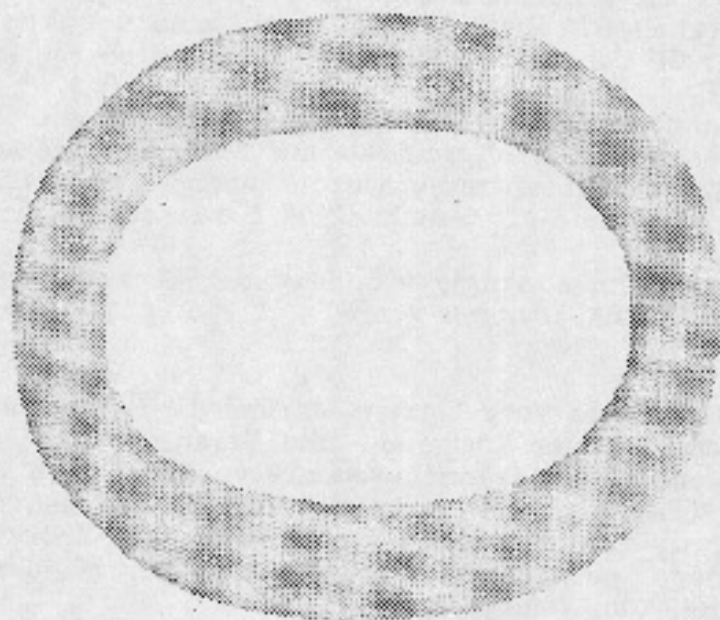
Das Potential ist abhängig vom Grad der Zentralisierung und liegt bei 12-20 Stellen und Einsparungen von SFr. 1 Mio. p.a. (weniger externe Vergaben).

Der Einsatz eines Vorgesetzten als Linienverantwortlicher (mit fachlicher und administrativer Kompetenz und Verantwortung) ist bei beiden Varianten notwendig. Er ist insbesondere verantwortlich für die Kapazitätsauslastung (Planung), den zielgerichteten Einsatz seiner Mitarbeiter (Berücksichtigung der technischen Kenntnisse), die Koordination zwischen den Bundesämtern, dem Generalsekretariat und der Bundeskanzlei sowie die Leistungskontrolle der Uebersetzer.

Die Standards (Vorgabe von Richtzeiten) sind zu überprüfen. Sie dürfen nicht zu grob pauschaliert werden und sollten mindestens unterscheiden zwischen technischen und nichttechnischen Uebersetzungen. Entsprechend der Privatwirtschaft ist eine Vorgabe von fünf übersetzten und korrigierten Seiten pro Tag für technische Texte oder Gesetzestexte durchaus realistisch. Für normale, einfache Texte könnten entsprechend sieben Seiten pro Tag vorgegeben werden.

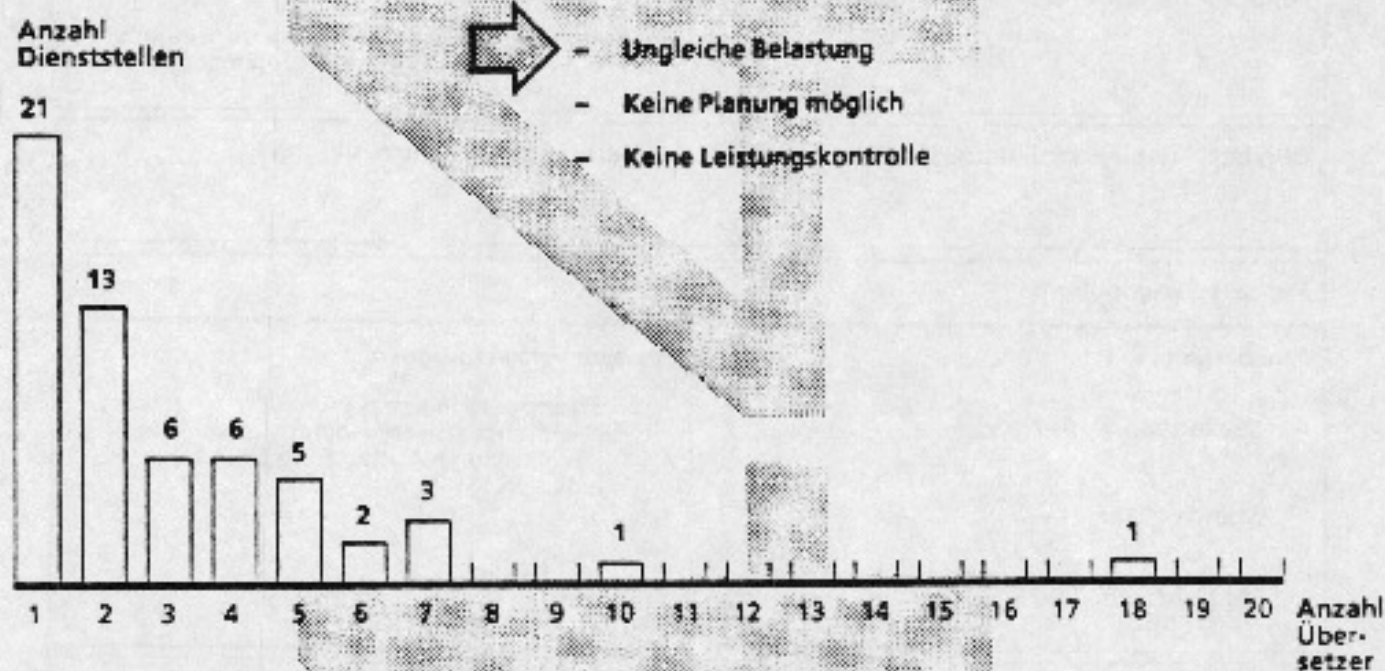
#### Beispiele für Evidenz und Indizien

21 Dienststellen haben nur einen, weitere 13 Dienststellen bloss zwei Uebersetzer im Einsatz. Dies führt zwangsläufig zu schlechter Kapazitätsauslastung, was dadurch verstärkt wird, dass die departementsinternen sogenannten Verbindungsagenten ihre Koordinationsrolle wegen mangelnder Kompetenz kaum wahrnehmen können. Nicht zuletzt darum müssen Aufträge für über SFr. 1 Mio. an Externe vergeben werden (Abb. 6-5).



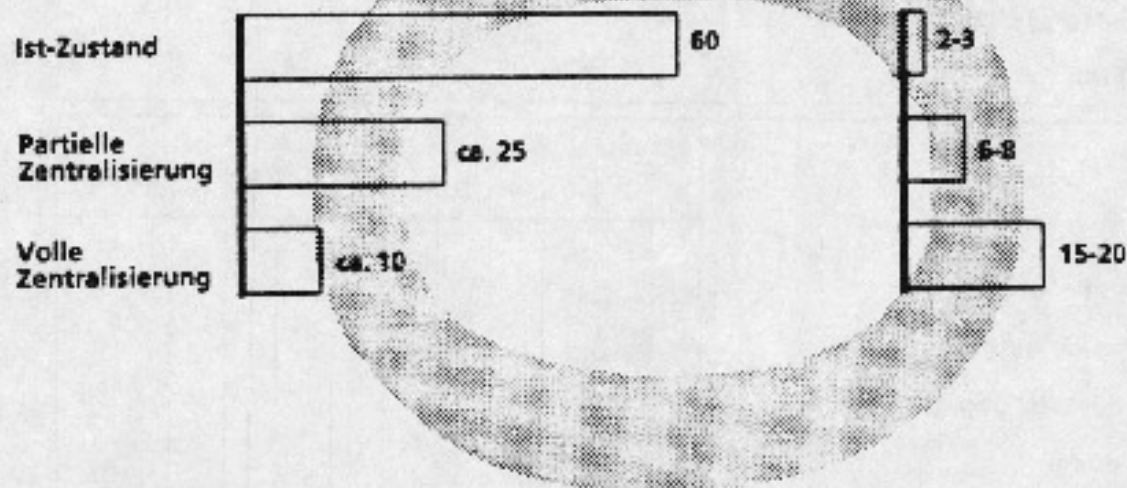


# STARKE DEZENTRALISIERUNG DER ÜBERSETZUNGSDIENSTE



## ANZAHL ÜBERSETZUNGSDIENSTE

DURCHSCHNITTLICHE GRÖSSE DER ÜBERSETZUNGSDIENSTE (Anzahl Etatstellen)



<b>Programm:</b> Infrastrukturaufgaben  <b>Teilprogramm:</b> Presse- und Telexauswertung	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> Alle Departemente und Bundeskanzlei  - <b>Sekundär:</b> Bundesrat, Ämter, die eigene Presseauswertung machen
--	--

**Kurzbeschreibung:** Koordination der Presse- und Telexauswertung durch Zentralisierung.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 3-4  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: 50'000	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Frühzeitigere Presseauswertung - Einheitliches Konzept in der Verwaltung - Synergien durch Ausnützung aller Telexagenturen

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 **Programmführung**

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundeskanzlei

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 4 Mannmonate

- Sachaufwand (SFr.): 200'000

- Payback (Jahre): < 1

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung des Bedarfs	■											
2. Formulierung der Aufgaben		■										
3. Festlegung des Erfüllungsgrades			■									
4. Implementierung				■								

TEILPROGRAMM:  
PRESSE- UND TELEXAUSWERTUNG

Ausgangslage

Die Bundesverwaltung verfügt über acht Pressedienste auf Stufe Departement und Bundeskanzlei. Täglich werden gleichzeitig Presse- und Telexmeldungen ausgewertet. Ausserdem gibt es in der Verwaltung verschiedene Dienststellen, die ausser den fachspezifischen auch noch allgemeine politische Auswertungen vornehmen.

Die Pressedienste der Departemente sind örtlich nicht weit voneinander entfernt. Trotz dieser Tatsache werden vorhandene Synergien kaum ausgeschöpft.

Stossrichtungen

Generell kann in der Presse- und Telexauswertung die Leistung durch Vermeidung von Doppelspurigkeiten und Vereinheitlichung des Konzeptes erheblich gesteigert werden. Die Ansatzpunkte sind im einzelnen:

Die koordinierte und einmalige Auswertung der Presseartikel führt zu einer früheren Auswertung, so dass bereits zwischen 08.30 und 09.00 Uhr die wichtigsten Ausschnitte geschnitten, photokopiert und auf das vernünftige Format reduziert sind. Zusätzlich sollen die Telexmeldungen laufend und zentral ausgewertet werden. Voraussetzung dafür ist, dass alle Telexagenturen, die jetzt auf die Departemente und die Bundeskanzlei verteilt sind, zentral zur Verfügung stehen.

Die Entwicklung eines einheitlichen Konzeptes umfasst einerseits die Bereiche Auswertung und Verteilung der Information, andererseits den Bereich der elektronischen Datenverarbeitung.

- Das Konzept für die Auswertung und Verteilung der Information muss den Bedarf in der Bundesverwaltung, die Anzahl der auszuwertenden Zeitungen/Agenturen sowie das Verteilungsschema verbindlich festlegen.
- Das EDV-Konzept hat zum Ziel, über ein Local Area Network (LAN) den Zugriff der Pressedienste auf zentral erfasste Titel und Schlagworte per Bildschirm zu erlauben.

Schliesslich muss die Fachliteratur direkt durch die Fachstellen ausgewertet werden. Die "politische" Auswertung dieser Presseartikel darf nicht mehr auf Stufe Bundesamt vorgenommen werden.

## Beispiele für Evidenz und Indizien

In jedem der acht Pressedienste der Bundesverwaltung ist durchschnittlich eine Person mit der Auswertung beschäftigt, wobei im Mittel 55 Tageszeitungen bearbeitet werden (über 70% davon parallel an mehr als einer Stelle). Ferner findet sich im Durchschnitt in jedem Pressedienst eine Telexagentur (normalerweise nur Schweizerische Depechenagentur).

Die bestehenden Auswertungs- und Verteilungskonzepte sind nach Departementen und Bundeskanzlei verschieden: Im EDA wird nach Namen verteilt, im EJPD und im EDI geschieht die Auswertung teilweise auf Stufe Bundesamt (z.B. Bundesamt für Umweltschutz, Bundesamt für Sozialversicherung), im EFD wird nach Themen, im EVED hingegen nach Bundesämtern ausgewertet.

<b>Programm:</b> Infrastrukturaufgaben  <b>Teilprogramm:</b> Bibliothekswesen	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> Alle Dienststellen mit Bibliotheken  - <b>Sekundär:</b> Dokumentationsstellen
---	---

**Kurzbeschreibung:** Überprüfung der Rolle aller Bibliotheken in der Bundesverwaltung und Ausschöpfung bestehender Synergien.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 15-25  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: 200'000	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Freisetzung von ca. 1'000m <sup>2</sup> Raumfläche, davon 200m <sup>2</sup> im Bundeshaus
---	--

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Eidgenössische Parlaments- und Zentralbibliothek

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 20 Mannmonate

- Sachaufwand (SFr.): —

- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Erfassung der Aufgaben	■												
2. Vorschlag von Alternativen zur Bewältigung der Aufgaben			■										
3. Bewertung				■									
4. Formulierung der Massnahmen					■								
5. Implementierung						■							

## PROGRAMM: INFRASTRUKTURAUFGABEN

### TEILPROGRAMM: BIBLIOTHEKSWESEN

#### Ausgangslage

Der Bund besitzt über 70 Bibliotheken und Dokumentationsstellen für den eigenen Bedarf (ohne dem Schulrat unterstellte Bibliotheken). Eine typische Bibliothek auf Stufe Bundesamt umfasst ca. 7'000 Bücher sowie 100 bis 150 Zeitschriften und Periodikas. Sie beansprucht ca. 90 m<sup>2</sup> und wird mit einem Aufwand von 0,5-1 Mannjahr betreut. Die Unterschiede in bezug auf diese Kenngrössen sind auffällig. So besitzen ungefähr dreissig Bibliotheken mehr als 5'000 Bücher oder verwalten über 100 Zeitschriften, ca. zwanzig brauchen für die Verwaltung ihrer Bücher und Periodikas mehr als 1,5 Mannjahre. Zudem befinden sich einige Bibliotheken nahe beieinander, teilweise sogar im selben Gebäude.

#### Stossrichtungen

Es können drei wichtige Stossrichtungen unterschieden werden, nämlich die Zusammenlegung von Bibliotheken, die Ueberprüfung aller Bibliotheken und der Einbezug möglicher Synergien mit den Dokumentationsstellen.

Die Zusammenlegung von Bibliotheken steht überall dort im Vordergrund, wo die örtliche Trennung verschiedener Bibliotheken kein Hindernis darstellt. Ein zweites Kriterium ist eine möglichst übereinstimmende Thematik im Bücherbestand. Beide Kriterien treffen beispielsweise auf die Bibliothek des Bundesamtes für Justiz (BJ) und die Eidgenössische Parlaments- und Zentralbibliothek (EPZB) zu, eine Zusammenlegung ist daher sinnvoll.

Die Ueberprüfung aller Bibliotheken hat zum Ziel, unter Berücksichtigung der im Aufbau befindlichen EDV-Systeme (z.B. RESOLINA, ABIM, die grundsätzlich nicht in Frage gestellt werden) eine Umstrukturierung der meisten Bibliotheken in einfache Handbibliotheken mit einer möglichen Idealgrösse von ca. 5'000 Büchern und einem Betreuungsaufwand von 0,5 Mannjahren anzustreben. Besonders zu überprüfen sind die gültigen Kriterien für die Beschaffung der Bücher, die Zirkulation der Periodika und den Abbau veralteter Drucksachen.

Mögliche Synergien mit Dokumentationsstellen bis hin zu einer Zusammenlegung sind in alle Ueberlegungen einzubeziehen. Aufgrund des Potentials und der örtlichen Lage steht hier die Dokumentationsstelle der Bundesversammlung im Vordergrund.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Eine Analyse des Verhältnisses der verwalteten Bücher zu der Anzahl eingesetzter Verwaltungsstellen pro Bibliothek zeigt grosse Schwankungen. So entfallen beispielsweise pro Stelle in der Bibliothek des BJ 40'000 Bücher, in der Schweizerischen Landesbibliothek 18'500 Bücher, im Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit 12'500 Bücher, im Bundesamt für Landwirtschaft 5'000 Bücher und im Amt für Bundesbauten 3'000 Bücher.

<b>Programm:</b> Infrastrukturaufgaben  <b>Teilprogramm:</b> Statistiken	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> BFS  - <b>Sekundär:</b> EDMZ, BLW, BEW, EFV, BAP, BPV
--	---

**Kurzbeschreibung:** Zentralisierung der Datenerhebung und des Vertriebs der Statistiken mit gleichzeitiger Erarbeitung eines Modells für den optimalen Vertrieb und die marktgerechte Preissetzung.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: > 10  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Bessere Bedienung der Kunden (Service) - Mehreinnahmen durch marktgerechte Preise ca. SFr. 50'000–100'000 (grobe Schätzung)
--	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - EDMZ-Verordnung für die Festlegung der Drucksachenpreise  
 - Art. 15 der Verordnung über die Gebühren für Dienstleistungen des BFS (Gebührenfreiheit)

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Statistik

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 20 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.):  
 - Payback (Jahre):

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ergänzende Erhebungen (Bedarf, Aufwand, Nutzen)	■											
2. Überprüfen von Verbesserungsmöglichkeiten				■								
3. Formulierung der Massnahmen					■							

## PROGRAMM: INFRASTRUKTURAUFGABEN

### TEILPROGRAMM: STATISTIKEN

#### Ausgangslage

Die Gesamtzahl der in der Bundesverwaltung mit statistischen Arbeiten beschäftigten Personen dürfte zwischen 350 und 450 liegen. Darin enthalten sind nicht nur die 180 Beamten des Bundesamtes für Statistik (BFS), sondern auch EDV-Spezialisten, Personen in den Fachstellen der Bundesämter sowie die mit Druck- und Vertriebsaufgaben beschäftigten Leute.

Statistiken werden sowohl für rein interne Zwecke (z.B. Eidgenössisches Personalamt, Aerztlicher Dienst) als auch für den externen Bedarf erstellt. In den meisten Fällen ist eine klare Uebersicht über die Kosten-Nutzen-Verhältnisse dieser Statistiken nicht vorhanden.

Nach dem neuen Statistikkonzept sind Statistiken, die ausserordentliche Erhebungen benötigen, von BFS zu erstellen. Verwaltungsinterne oder aufgrund bestehender Daten geführte Statistiken werden hingegen von der entsprechenden Fachstelle erarbeitet. Dieses Konzept wird in der Verwaltung jedoch noch nicht konsequent durchgesetzt.

Publizierte Statistiken werden heute via Dienststelle, BFS oder EDMZ betrieben bzw. zur Verfügung gestellt, was zu Doppelspurigkeiten und zu teilweise unzufriedenen Kunden führt.

#### Stossrichtungen

Eine erste Stossrichtung ist die Ueberprüfung der Statistiken und der statistischen Publikationen nach Bedarf, Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie Umfang und Frequenz der Erhebung (Stichprobe oder Vollerhebung).

Grundsätzlich anzugehen ist auch die Frage nach dem Zentralisierungsgrad sowohl der Datenerhebung (z.B. Energiestatistik, Statistik der öffentlichen Finanzen) als auch der Drucklegung und des Vertriebes (beispielsweise im Bundesamt für Statistik).

Schliesslich ist ein einheitliches Modell für die Verbreitung zu entwickeln. Dieses Modell hat insbesondere zu enthalten die Festlegung der Preise für statistische Publikationen nach Marktattraktivität, den Verkauf von Abonnementen mit Pauschalpreisen soweit als möglich, die Ueberprüfung der sogenannten Gebührenfreiheit (Art. 15 der Verordnung über die Gebühren für Dienstleistungen des BFS) sowie die Fixierung eines Pauschalbetrages für die Zustellung von schriftlichen Unterlagen auf telefonische Anfragen (z.B. SFr. 10 für 1 bis 10 Photokopien).

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Im Bereich der Statistiken ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis in vielen Fällen unbekannt und teilweise fraglich. Zum Beispiel wird für die Immissionsstatistik ein Aufwand von einem Mannjahr betrieben. Die Erstellungsfrequenz ist zweimal jährlich und die Auflage beträgt gerade 300 Exemplare, die alle unentgeltlich abgegeben werden. Die Statistik der Hotel- und

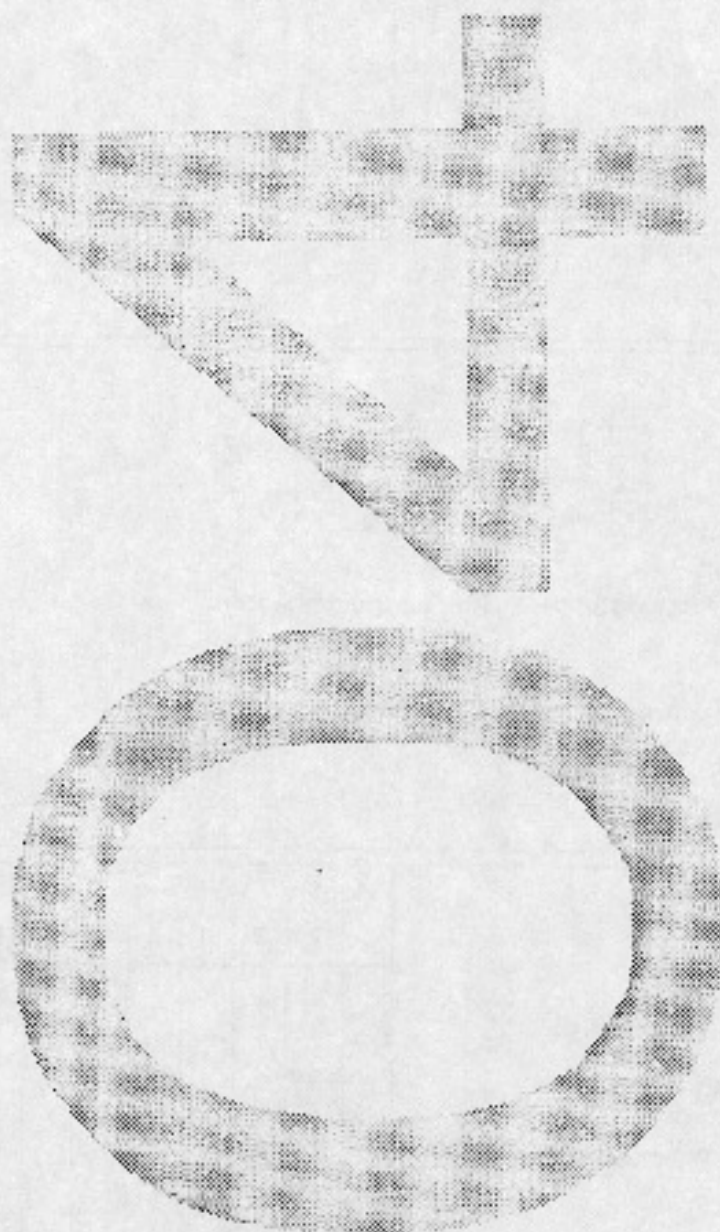


Kurbetriebe beansprucht ca. 12 Mannjahre und kostet SFr. 0,35 Mio. Von den monatlich ca. 1'400 gedruckten Exemplaren werden nur etwa 500 verkauft, die anderen werden unentgeltlich verteilt.

In der heutigen Situation sind sowohl die EDMZ mit ca. 11'000 Anfragen pro Jahr als auch das BFS mit etwa 22'000 Anfragen pro Jahr Anlaufstellen für Leute, die irgendwelche Statistiken suchen. Dies führt einerseits zu unbefriedigendem Kundenservice und andererseits auch zu keinem einheitlichen Auftreten als Anbieter (ungleiche Dienstleistung, verschiedene Kostenstrukturen usw.).

Im Bereich der Wirtschaftsstatistik wurde eine Trennung zwischen konjunkturellen und strukturellen Statistiken mit Erfolg bereits realisiert und der Aufwand entsprechend angepasst.

Die ungleiche kantonale Registerstruktur für die Durchführung der Agrarpolitik erschwert die Berechnung der landwirtschaftlichen Statistiken (vgl. auch Programm "Landwirtschaft"). Eine einheitliche Struktur der Register würde im BFS 2-3 Mannjahre einsparen.



<b>Programm:</b> Infrastrukturaufgaben  <b>Teilprogramm:</b> Hausmeisterdienste	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> Alle Hausmeisterdienste  - <b>Sekundär:</b>
---	---

**Kurzbeschreibung:** Aufgabenüberprüfung bei Hausmeistern und Betriebsangestellten in Folge der Privatisierung der Gebäudereinigung.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>  - Stellen/Jahr: 26 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b>

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 **Programmführung**

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Amt für Bundesbauten

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 5 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der Aufgaben	■											
2. Definition Soll-Struktur		■										
3. Erstellen der neuen Pflichtenhefte			■									
4. Implementierung				■								

TEILPROGRAMM:  
HAUSMEISTERDIENSTE

Ausgangslage

Im Raume Bern sind heute in 22 Hausmeisterkreisen durchschnittlich je 3 Personen beschäftigt (der Hausmeister, sein Stellvertreter und ein Betriebsangestellter). Neben der technischen Gebäudewartung ist Reinigung ein wesentlicher Bestandteil der Hausmeisteraufgaben, wobei ca. 15 Mannjahre für das Management der Aufräumerinnen sowie ca. 12 Mannjahre für direkte Putzarbeiten verwendet werden.

Stossrichtungen

Die Aufgaben der Hausmeister sind im Rahmen der Privatisierung der Gebäudereinigung (vgl. Sofortmassnahmen "Gebäudereinigung") grundsätzlich neu zu definieren.

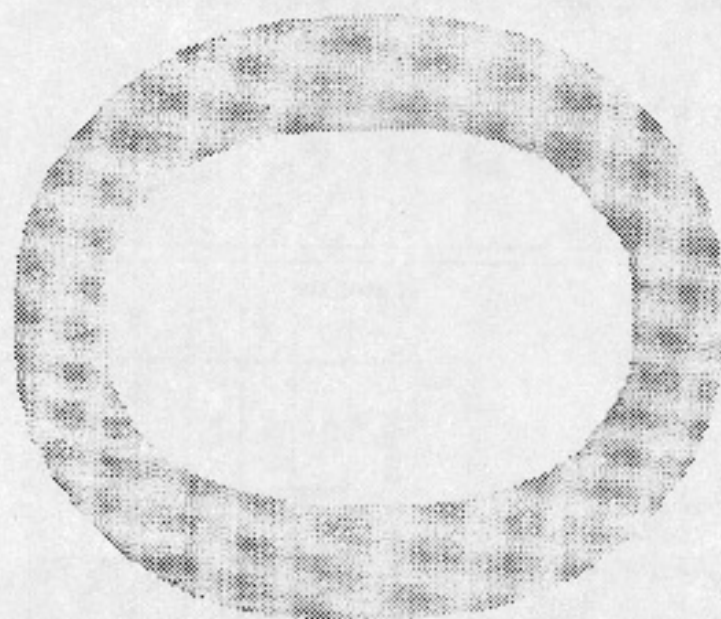
Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Die Implementierung der Sofortmassnahme "Gebäudereinigung" hat zur Folge, dass 40% der Hausmeisterkapazitäten freigesetzt werden.

7

## 7 - PROGRAMM: INVESTITIONS- UND PROJEKTMANAGEMENT

1. Investitionsmanagement
2. Projektmanagement
3. Zivile Bauinvestitionsplanung



<b>Programm:</b> Investitions- und Projektmanagement  <b>Teilprogramm:</b> Investitionsmanagement	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> EFV, Rechenzentren, Bauherrenschaftsstellen des Bundes  - <b>Sekundär:</b> EMD
---	--

**Kurzbeschreibung:** Richtige Anwendung der Wirtschaftlichkeitsrechnung und konsequente Erfolgskontrolle.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 150-200  - Stunden/Jahr: 180'000-270'000  - SFr./Jahr: 30-35 Mio.	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Erhöhung des Kostenbewusstseins in der Bundesverwaltung
--	--

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 **Programmführung**

Verantwortung interne Projektgruppe: Eidgenössische Finanzverwaltung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 24 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): \_\_\_\_\_  
 - Payback (Jahre): \_\_\_\_\_

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Festlegen der Pilotprojekte	■											
2. Durchführung Pilotprojekte		■	■	■	■	■	■					
3. Auswertung Pilotprojekte						■	■	■				
3. Schulung								■				

TEILPROGRAMM: INVESTITIONSMANAGEMENT

Ausgangslage

Der Bund investiert im Durchschnitt etwa SFr. 400-500 Mio. in zivile Hochbauten, Landerwerb, Maschinen und Einrichtungen sowie EDV/Büromatik. Während die Investitionen für Hochbauten, Landerwerb, Maschinen und Einrichtungen ziemlich konstant bleiben, nehmen die Ausgaben für EDV/Büromatik seit Jahren überproportional zu. Die Investitionen in EDV/Büromatik unterliegen dem Projektverfahren HERMES (siehe Teilprogramm "Projektmanagement") und verlangen immer eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsrechnung. Bei allen übrigen Investitionsprojekten ist eine Wirtschaftlichkeitsrechnung erst bei beschaffungspflichtigen Investitionen über SFr. 2 Mio. zwingend notwendig. Zur Berechnung dient vom Bundesamt für Organisation (BFO) erarbeitetes Grundlagenmaterial, das in einem Ordner ("Anleitung zur Erstellung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen") vorliegt. Fakultativ ist die Wirtschaftlichkeitsrechnung ferner beim Vergleich Miete/Kauf für Sachmittel, bei der Einführung neuer Verfahren (technologisch, organisatorisch) und bei technischen Systementscheiden (z.B. Fernheizung). Die Kontrolle der in den Wirtschaftlichkeitsrechnungen ausgewiesenen Einsparungen ist heute rudimentär bis inexistent.

Stossrichtung

Die notwendigen Stossrichtungen sind in drei Hauptbereiche zu unterteilen, nämlich in das Investitionsverhalten für EDV/Büromatik einerseits und alle übrigen Investitionen andererseits sowie in eine straffe Erfolgskontrolle.

Im Bereich der EDV/Büromatik ist die rigorose Anwendung anspruchsvoller Wirtschaftlichkeitskriterien dringend notwendig. Dies bedeutet neben einer vor Projektfreigabe vorliegenden Entscheidungsgrundlage (Wirtschaftlichkeitsrechnung) insbesondere die Festlegung einer Paybackanforderung von beispielsweise 2 Jahren (mögliche Ausnahmen sind Projekte zur Verbesserung der Kriegsmobilmachung und Kriegsführung). Es dürfen keine EDV-Projekte über die Voranalyse hinaus verfolgt werden, wenn die festgelegten Wirtschaftlichkeitskriterien nicht erfüllt sind. Die Berechnung hat konsequent auf einer Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen zu erfolgen und nicht unter Einbezug eines fiktiven "Was würde es kosten, wenn man die EDV nicht zur Verfügung hätte ...".

Bei den übrigen Investitionen ist die Limite für eine obligatorische Wirtschaftlichkeitsrechnung drastisch zu senken (z.B. auf SFr. 100'000). Die vorliegenden Unterlagen zur Wirtschaftlichkeitsberechnung sind in einigen Punkten zu überprüfen, etwa die festgelegten Amortisationsdauern und die Werte für kalkulatorische Mieten in Bundesbauten. Die allgemeine Vollkostenrechnung für einen Angestellten der Bundesverwaltung ist neu durchzuführen (vgl. Teilprogramm "Personallvollkosten"). Wirtschaftlichkeitsrechnungen müssen vor der Projektfreigabe entscheidungsreif vorliegen und von einer unabhängigen Stelle kritisch überprüft werden. Vermehrt ist vor allem bei Sachinvestitionen die Möglichkeit des Mietens zu überprüfen.

Die Erfolgskontrolle basiert auf der Wirtschaftlichkeitsrechnung und ist spätestens nach Abschluss des Projektes konsequent durchzuführen. Eine einfache und effiziente Möglichkeit ist, die in der Kalkulation ausgewiesenen Einsparungen über Vorgaben im Personal- bzw. Finanzbudget bei den entsprechenden Dienststellen durchzusetzen. Alle freigesetzten Stellen sind in einen Pool abzugeben, bevor sie wieder verteilt werden.

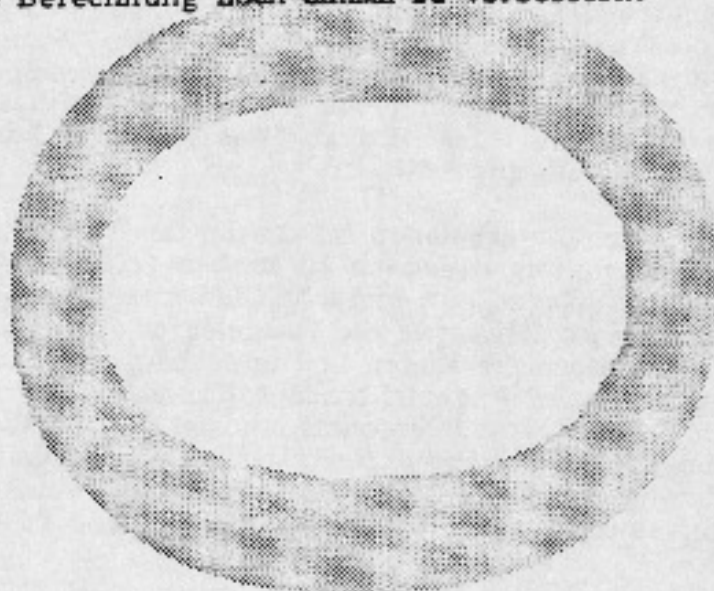
#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Im EMD sind seit dem Personalstopp bei 13 EDV-Projekten bis Ende 1986 71,5-75,5 Mannjahre als Einsparungspotential ausgewiesen worden. Realisiert im Sinne eines echten Abbaus, nämlich Rückgabe der Stellen in den EMD-Pool, wurden davon ca. 23%, der Rest "verschwand" unkontrolliert unter dem Titel "Zusätzliche Aufgaben" in den einzelnen Dienststellen. Für das Projekt Zentrales Ausländerregister (ZAR) wurden in der Wirtschaftlichkeitsrechnung 22 Mannjahre an Einsparungspotential ausgewiesen. Effektiv realisiert wurden bis jetzt 5 Mannjahre.

Legt man den gesamten EDV-Projektaufwand von ca. SFr. 130 Mio. (ohne Wartung/Unterhalt, inkl. Personalkosten) des Jahres 1985 auf einen Payback von 2 Jahren um, dann müssten bis Ende 1987 in der Bundesverwaltung etwa 650 Mannjahre an Einsparung realisiert werden. Eine andere Überlegung führt dahin, dass bei einer straffen Anwendung der Wirtschaftlichkeitsrechnung rund 50% der Projekte nicht realisiert worden wären, dies entspricht einer Einsparung von ca. SFr. 65 Mio. pro Jahr (auf Basis 1985).

Nimmt man den gesamten EDV-Projektaufwand der letzten 5 Jahre (im Mittel etwa SFr. 100 Mio.) und basiert auf einem Mittelrückfluss pro Projekt von 2 Jahren sowie einer Nutzungsdauer des Projektes von ca. 6 Jahren, so müssten jährlich in der Bundesverwaltung ca. 2'500 Mannjahre an Einsparungen realisiert werden.

Wenn ein Bauprojekt die Stufe Projektkredit erreicht hat, wird es in aller Regel mit dem Argument des schon geleisteten Aufwandes realisiert. Die EDV-Projekte werden häufig trotz festgestellter unbefriedigender Wirtschaftlichkeitsrechnung in die nächste Projektstufe übernommen mit der Auflage, die Berechnung noch einmal zu verbessern.





<b>Programm:</b> Investitions- und Projektmanagement  <b>Teilprogramm:</b> Projektmanagement	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> Typische Projektämter (z.B. BJ, GRD)  - <b>Sekundär:</b> Alle Dienststellen
--	---

**Kurzbeschreibung:** Einführung eines effizienten Projektmanagement durch Verkürzung der Durchlaufzeiten und Institutionalisierung einer Projektkarrieremöglichkeit in der Verwaltung.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 60-70  - Stunden/Jahr: 100'000-125'000  - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Institutionalisierung einer Projektkarriere - Reduktion der Projektdurchlaufzeit

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Gruppe für Rüstungsdienste

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 24 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Festlegen der Pilotprojekte	■											
2. Durchführung Pilotprojekte		■	■	■	■	■	■					
3. Auswertung Pilotprojekte						■	■					
4. Schulung								■	■			

## PROGRAMM: INVESTITIONS- UND PROJEKTMANAGEMENT

### TEILPROGRAMM: PROJEKTMANAGEMENT

#### Ausgangslage

Der Aufwand in der Bundesverwaltung (ohne Annexanstalten und Rüstungsbetriebe) für verschiedene laufende Projekte (definiert als offiziell eingesetzte Arbeits- oder Projektgruppe) liegt jährlich bei schätzungsweise 3'000 Mannjahren für ein Projektvolumen zwischen SFr. 2'000-3'000 Mio. (davon ca. 2/3 für die Rüstungsbeschaffung und militärische Bauten). Zur Zeit werden etwa 4'500 Projekte bearbeitet, die sich wie folgt verteilen: Rüstungsbeschaffungen 35%, Bauprojekte 20%, Verfassungs-, Gesetzes- und Verordnungsprojekte 20%, Projekte der landwirtschaftlichen Forschungsanstalten 15%, EDV-Projekte 5% und Uebrige (administrativ, organisatorisch etc.) 5%. Die Zahl der jährlich neu formulierten Projekte dürfte durchschnittlich bei etwa 2'000 liegen.

Die vom Bund eingesetzten Ressourcen in der Projektbearbeitung dokumentieren die Bedeutung eines effizienten Projektmanagements. Obwohl bereits verschiedene Systeme in der Bundesverwaltung angewendet werden (für EDV-Projekte HERMES, "Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, eine Methode für die Entwicklung von Systemen"; die Gruppe für Rüstungsdienste (GRD) hat ein umfangreiches Projekthandbuch entwickelt) ist die aktuelle Situation teilweise geprägt durch ungenügende Mess- und Kontrollsysteme (Termine, Kosten), umständliche, mehrstufige Entscheidungswege, unklare Verantwortungs- und Kompetenzregelung (Termin- und Kostenverantwortung) sowie Projektgruppenzusammensetzung nach Proporz und Hierarchie. Besonders auffällig ist die Tatsache, dass heute kaum Anreize für qualifizierte Leute bestehen, sich durch hervorragendes Projektmanagement zu profilieren (vgl. Teilprogramm "Personalwesen"). Ein Karrieresprung nach Abschluss des Projektes zurück in die Linie ist in der Regel nicht möglich, das heisst der Projektleiter muss in der Bundesverwaltung wieder auf unteren Hierarchiestufen anstehen.

#### Stossrichtungen

Bei den typischen Projektämtern (z.B. Bundesamt für Justiz, GRD, Rechenzentren) sind Pilotprojekte durchzuführen, mit dem Ziel, eine Neuorientierung des Projektmanagements vorzunehmen. Diese ist primär ausgerichtet auf optimale Effizienz, die Reduzierung der Durchlaufzeiten sowie auf die Institutionalisierung einer Projektkarriere in der Bundesverwaltung. Im Vordergrund stehen dabei die nachfolgend kurz skizzierten Ansatzpunkte, wobei gleichzeitig schon bestehende Projektunterlagen zu überprüfen sind.

Eine klare Zielsetzung definiert die Aufgabe konkret und eng. Sie schreibt insbesondere einen straffen, jedoch realistischen Zeitrahmen (Termine, Meilensteine) sowie einen Kostenrahmen vor (Gesamtaufwand in Mannjahren, Sachkosten, Dienstleistungen).

Das geeignete Team hängt vor allem von der Bestimmung des Projektleiters und seiner Kompetenzen ab. Für die Auswahl des Projektleiters muss vom Entscheidungsgremium genügend Zeit und Sorgfalt investiert werden. Der Projektleiter muss für die erfolgreiche Durchführung garantieren und trägt die Zeit- und Kostenverantwortung. Dazu sind ihm die Entscheidungskompetenz über die Teamzusammensetzung sowie über die Verwendung der Mittel innerhalb der festgelegten Zeit- und Kostenlizenzen zu delegieren. Die Motivation der Teammitglieder steht über der Forderung einer Proporz-zusammensetzung. Der Projektleiter und die Teammitglieder sollten vollzeitlich für das Projekt zur Verfügung stehen. Die Teamgrösse ist so klein wie möglich zu halten, das Maximum sind acht Mitglieder.

Die Projektorganisation muss in der Regel aus einem Entscheidungsgremium, einem Projektleiter und einer oder mehreren Projektgruppen bestehen. Darüberhinaus beteiligte Stellen gehören nicht in die Projektorganisation; sie werden nach Bedarf von den Projektgruppen beigezogen bzw. informiert.

Wirksame Kontrollsysteme überwachen sowohl die aufgelaufenen Projektkosten (eingesetzte Mannjahre, Sachkosten, Dienstleistungen) als auch den Projektfortschritt mittels Meilensteinen (Zeit- und Qualitätskontrolle). Dies setzt Projektbudgets (unter Umständen mehrjährige) und Zeitaufschreibung voraus. Die Teammitglieder müssen wissen, was ein Tag Verspätung in einem Projekt kostet (quantitativ und qualitativ). Das Projekt ist vor allem in der Anfangsphase vom Entscheidungsgremium häufig zu kontrollieren; hier können Fehlentwicklungen noch rechtzeitig mit relativ wenig Aufwand und Kosten gestoppt werden. Später ist die Kontrolle auf das absolut Notwendige zu reduzieren.

Die nachträgliche Projektbeurteilung dient sowohl der quantitativen (Termine und Kosten) und qualitativen (Lösung der gestellten Aufgabe) Beurteilung des Projektleiters und seines Teams als auch dem Aufbau eines internen Projekt-Know-hows. Die Beurteilung unterstützt ferner den Übergang von der Projektkarriere in eine Linienkarriere.

Die Projektkarriere muss in der Bundesverwaltung als dritter Pfad neben den bereits bestehenden Linien- bzw. Stabskarrieren aufgebaut werden (vgl. auch Teilprogramme "Personalwesen" und "Bauwesen"). Qualifizierte Projektleiter sind nur zu finden, wenn die erfolgreiche Realisierung eines Projektes in der weiteren Karriereentwicklung innerhalb der Bundesverwaltung als notwendiges Muss vorausgesetzt wird. Die Institutionalisierung dieser Möglichkeit ist eine entscheidende Voraussetzung für die Verbesserung des gesamten Projektmanagements.

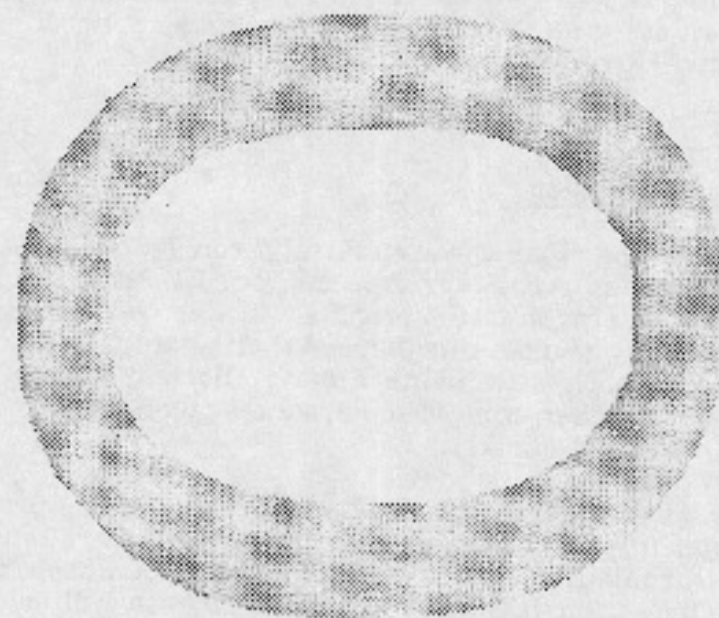
#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die "Verordnung über die Aenderung von Erlassen des Strassenverkehrs" wurde von einer ersten Arbeitsgruppe mit ca. 14 Personen über fünf Jahre bearbeitet. Als der erarbeitete Vorschlag in der Vernehmlassung scheiterte und die Zeit drängte, wurde eine neue Arbeitsgruppe eingesetzt. Offiziell nahmen zwar immer noch acht Leute Einsitz, doch die Arbeit wurde nach Absprache im wesentlichen von vier Personen geleistet. In einem Jahr war das Projekt mit Erfolg realisiert.

Bei den EDV-Projekten des EMD ergibt sich eine durchschnittliche Durchlaufzeit von über 4,5 Jahren - in dieser Zeit veralten heute die Systeme. Die Durchlaufzeit ist wesentlich bestimmt durch das verbindlich verlangte Vorgehen nach HERMES. Dieses Projekthandbuch hat sich, obwohl von der Konzeption her richtig gedacht, in kurzer Zeit "verbeamtet" (Zitat eines massgeblich an der Entwicklung von HERMES Beteiligten).

Die Kosten der Projektabwicklung nach HERMES in der Zentralen Ausgleichsstelle (ZAS) überstiegen den Beschaffungswert der Hard- und Software.

Bei den Rüstungsbeschaffungsprojekten werden sowohl der spätere Nutzer des Systems als auch die Logistiküberlegungen ungenügend in den Beschaffungsablauf integriert (Beispiele: Geschütze für die Festungsbauten, nachträgliches Leopard-Optimierungsprogramm in der Logistik).



<b>Programm:</b> Investitions- und Projektmanagement  <b>Teilprogramm:</b> Zivile Bauinvestitionsplanung	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: EFV, AFB, (EMD)  - Sekundär: Alle Bauherrschaftsstellen
--	--

**Kurzbeschreibung:** Einführung eines institutionellen Prozesses zur Prioritätssetzung bei zivilen Bauinvestitionen (wie EMD) auf Grund definierter Kriterien.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: — - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Konsequente Prioritätensetzung bei den zivilen Bauinvestitionen des Bundes - Verbesserte Grundsatzentscheide dank sauberer Kosten-Nutzen-Rechnung

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Eidgenössische Finanzverwaltung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 5 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): 30'000
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erstellen Kriterienliste	■	■										
2. Vorschlag für Gewichtung			■	■								
3. Entwicklung des Prozesses für die Prioritätensetzung				■	■							
4. Erstellen der Pflichtenhefte für die zivile zentrale Investitionsstelle					■	■						

TEILPROGRAMM: ZIVILE  
BAUINVESTITIONSPLANUNG

Ausgangslage

Die Hauptaufgaben zentraler Investitionsstellen für das Bauen sind neben der Verstetigung des Bauvolumens die Evaluation der Projekte und die mittelfristige Planung (d.h. Prioritätensetzung) der Bauinvestitionen des Bundes. Während das EMD für diese anspruchsvolle Aufgabe 6 Mitarbeiter beschäftigt (SFr. 390 Mio. Bausumme/Jahr), sind im zivilen Bereich nur 3/4 Mannjahre eingesetzt (SFr. 230 Mio./Jahr). Dies, obwohl die hierarchisch-militärische Struktur des EMD's eine Entscheidungsfindung wegen der Kompetenz des Generalstabschefs bei weitem leichter macht als die Prioritätensetzung zwischen den Interessen der 6 zivilen Departemente. Dort bestehen heute keine allgemeingültigen Kriterien für die Prioritätensetzung zwischen Bauvorhaben. Die Investitionsvorschläge sind in der Regel für eine Beurteilung absolut unzureichend fundiert (Kosten-Nutzen-Analysen sind die Ausnahme), und der echte Auswahlprozess ist dem besten Wissen und Gewissen der Beteiligten überlassen. Da "wenn etwas einmal im Investitionsplan ist, es dann auch gebaut wird" (Zitat), erscheint der Führungsaufwand im Verhältnis zu den beeinflussten Ausgaben unzureichend und der Auswahlprozess zufällig. Die meist nur bei grösseren Vorhaben angewandten Investitionsvergleiche bilden oft keine guten Entscheidungsgrundlagen, weil entgegen der "Anleitung zur Erstellung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei Investitionsvorhaben des Bundes" zum Beispiel der Grundstückwert nicht eingerechnet wird.

Stossrichtungen

Ein institutioneller Prozess zur Prioritätensetzung bei zivilen Bauinvestitionen muss eingeführt werden. Klare Beurteilungskriterien erleichtern die Selektion der Bauvorhaben. Diese Kriterien für sämtliche denkbaren Bauinvestitionen im zivilen Bereich müssen definiert werden und können durch die Exekutive mit einem relativen Gewicht versehen werden (analog EMD). Aufgrund dieser subjektiven Gewichtung lässt sich die Vielzahl der Bauvorhaben vorsortieren, und es bedarf nur noch eines Eingreifens bei ausserordentlichen Fällen. Ein solches Prioritätsmodell muss auch das Durchrechnen verschiedener Alternativen ermöglichen. Um obenbeschriebene Kriterien anwenden zu können, müssen die eingebrachten Investitionsvorschläge darauf zugeschnitten sein, d.h. sie müssen in bezug auf Bedürfnis und Nutzen klarer beschrieben und möglichst quantifiziert sein. Schlüsselinformationen einer späteren Baubotschaft müssen als Schätzung schon im Investitionsvorschlag vorhanden sein.

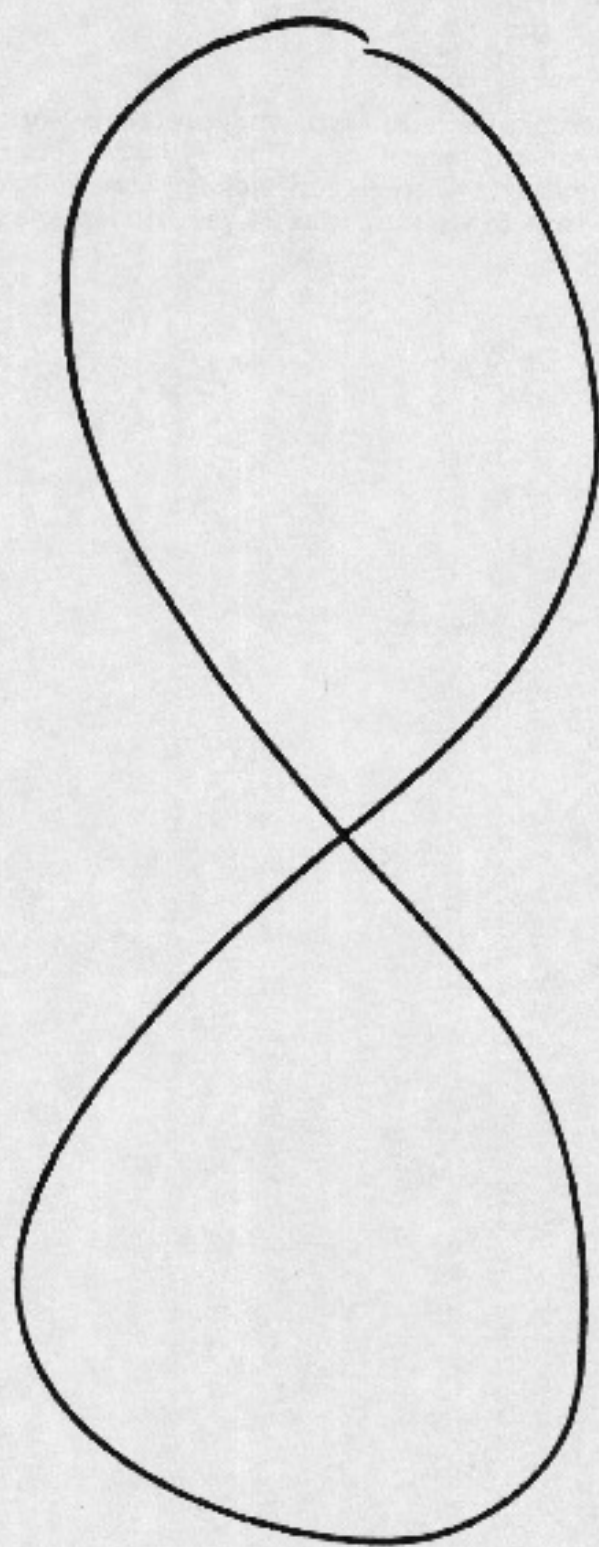
Investitionsentscheide verlangen klare Entscheidungsunterlagen, weshalb der Bund eine einheitliche Berechnungsmethode bei Investitionsvergleichen und Kosten-Nutzen-Berechnungen sicherstellen muss:

- Bei Investitionsvergleichen erlaubt nur eine einheitliche Vorstellung über den Planungshorizont die Verwendung dieser Berechnungen im Prozess zur Prioritätensetzung.

- Bei Vergleichen zwischen Miete oder Selbstbau muss der Boden zu Marktpreisen in der Selbstbaualternative berücksichtigt werden, da er im Mietfalle verkauft werden könnte (wie in der "Anleitung zur Erstellung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen" vom Juli 1979 vorgesehen)

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Es gehen jährlich Investitionsvorschläge für Projekte unter SFr. 2 Mio. in der Höhe von insgesamt ca. SFr. 170 Mio. ein. Ohne klare Kriterien und ohne detaillierte Unterlagen werden davon Projekte für total ca. SFr. 70 Mio. zur Erstellung des Investitionsplanes ausgewählt.





## 8 - PROGRAMM: PREISBILDUNG UND PRIVATISIERUNG

1. Personalvollkosten
2. Preisbildung
3. Integration Messnetze Umweltdaten
4. Teilprivatisierung Schweizerische Meteorologische Anstalt
5. Teilprivatisierung Landeshydrologie
6. Privatisierung Kontrolle Leichtluftfahrzeuge
7. Entscheidungsgrundlagen Privatisierung

<b>Programm:</b> Preisbildung und Privatisierung  <b>Teilprogramm:</b> Personalkosten	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: EFV  - Sekundär:
---	---

**Kurzbeschreibung:** Erarbeitung eines Modells für die Erfassung der Personalkosten.

Verbesserungspotential	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: — - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Klare Personalkosten dienen als Grundlage für die Entscheidung in den Bereichen - Preisbildung - Einsparungspotentiale - Kauf von Fremdleistungen/Privatisierung

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 **Programmführung**

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Eidgenössische Finanzverwaltung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 3 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung aller Kostenarten	■											
2. Entwicklung eines Modells für die Berechnung der Personalkosten		■										
3. Berechnung der Vollkosten			■									
4. Erarbeitung der Dokumentation				■								

TEILPROGRAMM:  
PERSONALVOLLKOSTEN

Ausgangslage

Es existiert in der Bundesverwaltung kein einheitliches Modell für die Erfassung der Personalvollkosten. Die vom Bundesamt für Organisation (BFO) zur Verfügung gestellten Zahlen basieren auf minimalen Kosten und berücksichtigen zudem einige Kostenarten nicht (z.B. Teuerungszulagen der EVK, Gemeinkosten der Stabsämter). Grössere Dienststellen, die nach Verordnung oder Gesetz kostendeckend sein sollten, versuchen ihrerseits, die Personalvollkosten zu ermitteln. Sie scheitern aber in der vollen Kostenerfassung wegen mangelnder Transparenz der Staatsrechnung, wo viele Positionen nur als Summe unter einer einzigen zentralen Dienststelle erscheinen (wie beispielsweise Oberkriegskommissariat, EDMZ oder Eidgenössische Finanzverwaltung).

Stossrichtungen

Das Ziel ist die Entwicklung einheitlicher Grundlagen zur Berechnung der Personalvollkosten. Alle Kosten sind zu berücksichtigen, sowohl Teuerungszulagen der Eidgenössischen Versicherungskasse (EVK) als auch echte Arbeitsplatzkosten (statt Berechnung einer minimalen Ausrüstung) und Gemeinkosten der Stabsämter (Generalsekretariate, Personalamt, Bundeskanzlei usw.). In diesem Sinne sind die bestehenden Grundlagen des BFO zu überarbeiten.

Die erarbeiteten Personalvollkosten dienen später als Basis für die Preisbildung (vgl. Teilprogramme "Preisbildung"), für die Berechnung der Einsparungspotentiale bei Rationalisierungs- und Investitionsprojekten (vgl. Programm "Investitions- und Projektmanagement") und für den Entscheid, ob Eigenleistungen billiger sind als der Kauf von Fremdleistungen. Zusätzlich sind die Personalkosten jährlich der Teuerung anzupassen.

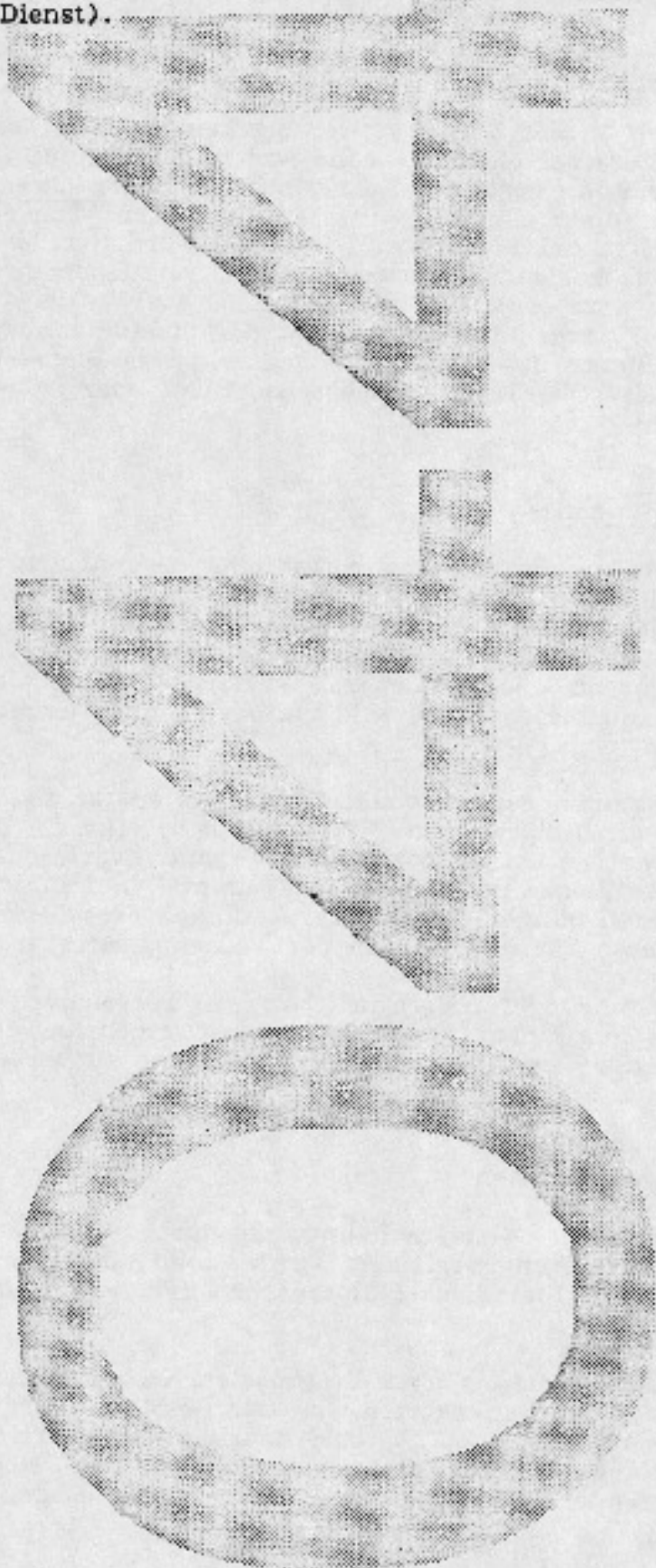
Die Federführung für die Ermittlung der Personalvollkosten liegt bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung. Diese entscheidet zentral, welche Kostenarten in der Berechnung der Personalkosten zu berücksichtigen sind.

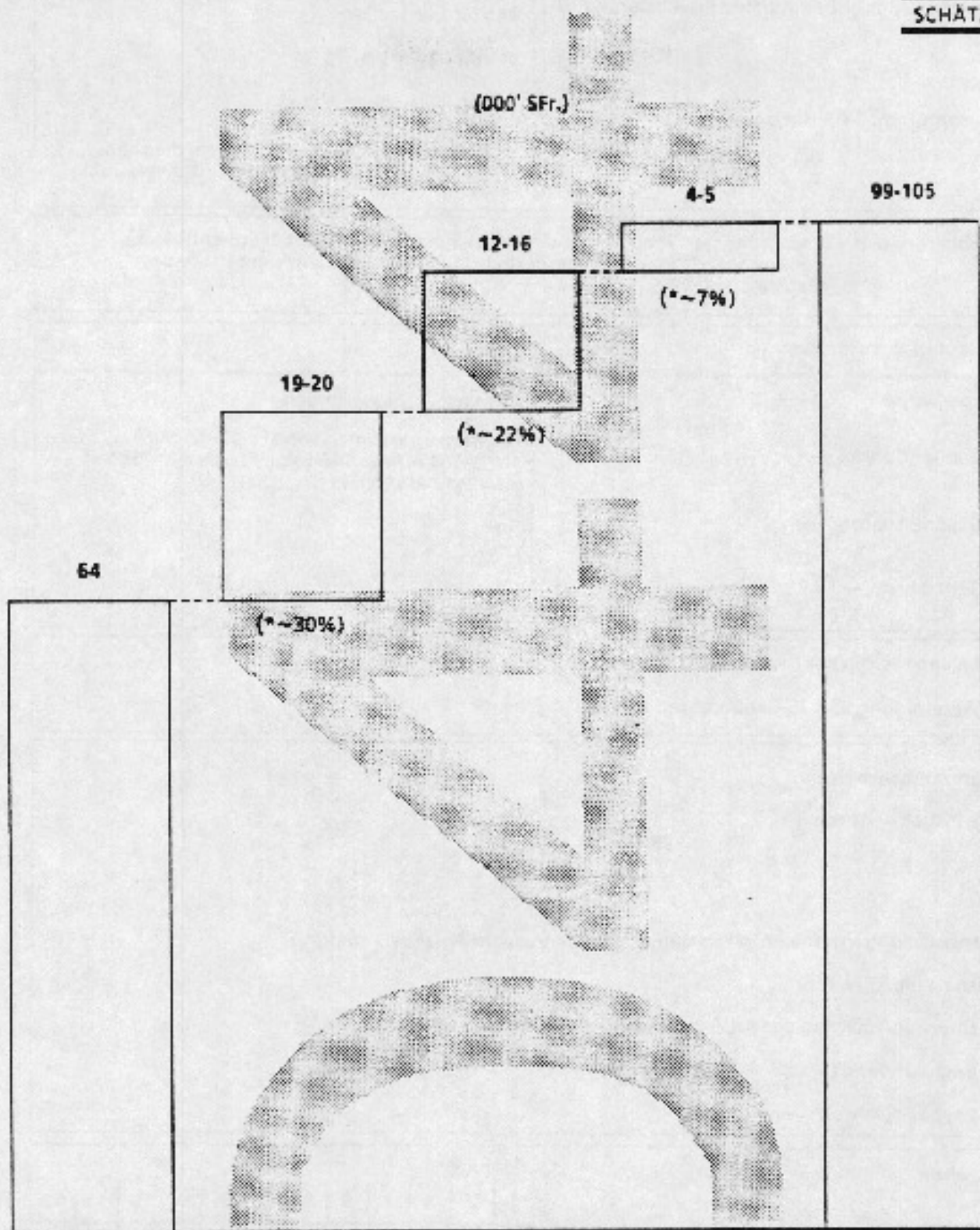
Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Eine Analyse der Staatsrechnung, die durch verschiedene Gespräche innerhalb der Verwaltung verfeinert wurde, zeigt, dass die Vollkosten eines Bundesangestellten (Etatstelle) 1987 zwischen SFr. 99'000 und SFr. 105'000 liegen (Abb. 8-5).

Ausser der Besoldung sind die grössten Kostenblöcke der Vollkostenrechnung die sozialen Nebenkosten (30% der Besoldung, beinhaltet Zulagen, AHV, IV, EO, AIV, EVK, SUVA), die Arbeitsplatzkosten (ca. 22% der Besoldung, beinhaltet Raumkosten, Unterhalt, Telefon, Post, Mobiliar, Wartung und wiederkehrende EDV-Kosten sowie Ersatz von Auslagen) und übrige

Gemeinkosten der Bundesverwaltung (ca. 7% der Besoldung, entspricht etwa 1'400 Stellen aus Stabsämtern wie Bundeskanzlei, Eidgenössische Finanzkontrolle, Eidgenössisches Personalamt, BFO, Generalsekretariate, Schweizerisches Bundesarchiv, EVK, Amt für Bundesbauten, EDMZ, Rechenzentren, Aertzlicher Dienst).





Besoldung

Nebenkosten  
(Zulagen, AHV,  
IV, EO, AIV,  
EVK, SUVA)

Arbeitsplatz-  
kosten (Raum,  
Unterhalt, Büro,  
Tf, Post, OKK  
Ersatz von  
Auslagen, EDV  
Wartung + wie-  
derkehrende  
Kosten)

Nicht amts-  
spezifische  
Gemeinkosten  
(BK, EFK, EPA,  
BFO, GS, BA,  
EVK, AFB,  
EDMZ, RZ BV,  
AeD)  
entspricht ca.  
1'400 Stellen

Vollkosten  
eines Beamten  
(ohne amts-  
spezifische  
Material- und  
Verwaltungs-  
kosten)

\* In Prozent der Besoldung  
Quelle: Voranschlag 1987

<b>Programm:</b> Preisbildung und Privatisierung	<b>Betroffene Stellen</b>
<b>Teilprogramm:</b> Preisbildung	- <b>Primär:</b> EFV - <b>Sekundär:</b> Alle Dienststellen, die Dienstleistungen an Dritte verkaufen

**Kurzbeschreibung:** Anpassung der Gebühren und der Preise für Verkaufsartikel auf Basis einer Vollkostenrechnung nach Berücksichtigung der Sozialwirkung sowie der Marktattraktivität.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>	<b>Weitere Verbesserungen</b>
- Stellen/Jahr: —	- Mehreinnahmen von SFr. 12–15 Mio. (ohne EDMZ, BAGE vgl. Programm "Sofortmassnahmen")
- Stunden/Jahr: —	
- SFr./Jahr: —	

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
- Bereinigung von 79 Gebührenordnungen

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Eidgenössische Finanzverwaltung

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 6 Mannmonate  
- Sachaufwand (SFr.): —  
- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung der amtspezifischen Vollkosten	■											
2. Erarbeitung eines Modells für die Preisbildung				■								
3. Festlegung der neuen Gebührenpreise und Implementierung						■						

TEILPROGRAMM: PREISBILDUNG

Der Bund verrechnet für Dienstleistungen an Dritte oder für den Verkauf von Sachmitteln (z.B. Drucksachen, Industriesprit, Sportmunition) ca. SFr. 380 Mio. jährlich (Abb. 8-9). Diese erbrachten Leistungen müssen so kalkuliert werden, dass der verursachte Aufwand gedeckt ist.

Die unvollständige Erfassung der Personalvollkosten (vgl. Teilprogramm "Personalvollkosten") und die mangelnde Transparenz führen oft zur ungenauen Berechnung des Aufwandes, was wiederum nicht kostendeckende Einnahmen verursacht. Kleine Dienststellen benützen als Grundlage die vorhandenen Zahlen des Bundesamtes für Organisation (BFO), grössere Dienststellen ermitteln ihre Vollkosten selbst, allerdings nach sehr unterschiedlichen Kriterien. Die bestehende Weisung der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) für die Berechnung der Gebühren (Zahlen des BFO plus 20% Gemeinkostenzuschlag) werden ausserdem selten befolgt.

Sind die Vollkosten erfasst, wird die Preisbildung zusätzlich beeinflusst durch Ueberlegungen zur Sozialwirkung, Förderung bestimmter Aktivitäten oder politische Betrachtungen. Marktüberlegungen werden selten gemacht.

Stossrichtungen

Das Ziel ist es, einen optimalen Preis für die Dienstleistungen und Verkaufsartikel des Bundes zu ermitteln. Heute bestehen drei Kategorien von Leistungen; diese sind auf ihre Vollkosten, auf ihre Marktattraktivität und auf ihre mögliche Sozialwirkung zu überprüfen:

- Dienstleistungen und Verkaufsartikel, die kostendeckend sein sollten (beispielsweise die Motorfahrzeugtypenprüfung, topographische Karten, Jagdmunition)
- Dienstleistungen und Verkaufsartikel, die nicht kostendeckend sind (z.B. Visagebühren, Musterzulassung für Flugzeuge, Untersuchungsgebühren des Bundesamtes für Gesundheitswesen, Statistiken)
- Dienstleistungen, die zur Zeit unentgeltlich erbracht werden (z.B. Gratisbroschüren, gebührenfreie Parkplätze, telefonische Auskünfte).

Die Ueberprüfung der Gebühren und Verkaufspreise muss nach Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses erfolgen. Gebühren und Verkaufspreise mit kleinem Ertrag sollen nach einfacher Anwendung der erarbeiteten Personalvollkosten ermittelt werden. Dagegen sind Gebühren und Verkaufspreise mit hohem Ertrag spezifisch pro Dienststelle zu überarbeiten und zwar mit einer detaillierten Vollkostenrechnung und unter Berücksichtigung der Kapazitätsauslastung (produktiver und unproduktiver Zeitaufwand).

Die EFV ist die Bewilligungsinstanz bei der Festlegung der Preise und trägt die Verantwortung dafür, dass die neu erarbeiteten Gebührenordnungen und Kriterien für die Preisbildung befolgt werden. Grundsätzlich ist der Marktpreis anzustreben, jedoch ist mindestens Vollkostendeckung notwendig. Abweichungen von diesem Prinzip sind durch den Departementschef EFD zu bewilligen.

Die Erfassung der dienststellenspezifischen Kosten soll wesentlich vereinfacht werden durch die Entwicklung und Anwendung eines allgemeinen Rasters nach Kostenarten.

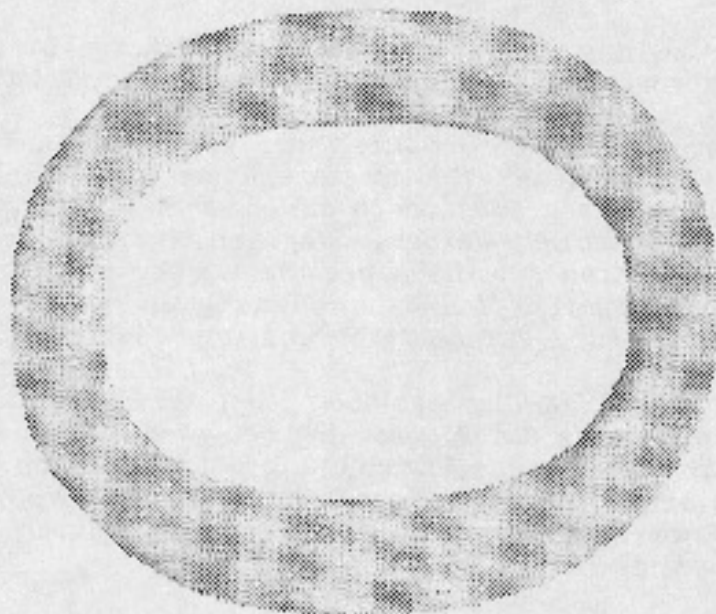
Die neu berechneten Gebühren und Verkaufspreise sind jährlich der Teuerung anzupassen. Alle 4 Jahre (pro Legislaturperiode) hat eine Ueberprüfung für die einzelnen Elemente der Preisstruktur zu erfolgen.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

Die Erfassung der dienstspezifischen Vollkosten geschieht nach verschiedenen Kriterien. Gebäude werden zum Beispiel zwischen 20-100 Jahren abgeschrieben, Maschinen zwischen 8-20 Jahren, EDV-Investitionen zwischen 4-10 Jahren. Nebenkosten, Arbeitsplatzkosten und Gemeinkosten werden von Dienststelle zu Dienststelle unterschiedlich erfasst (vgl. Teilprogramm "Personalvollkosten").

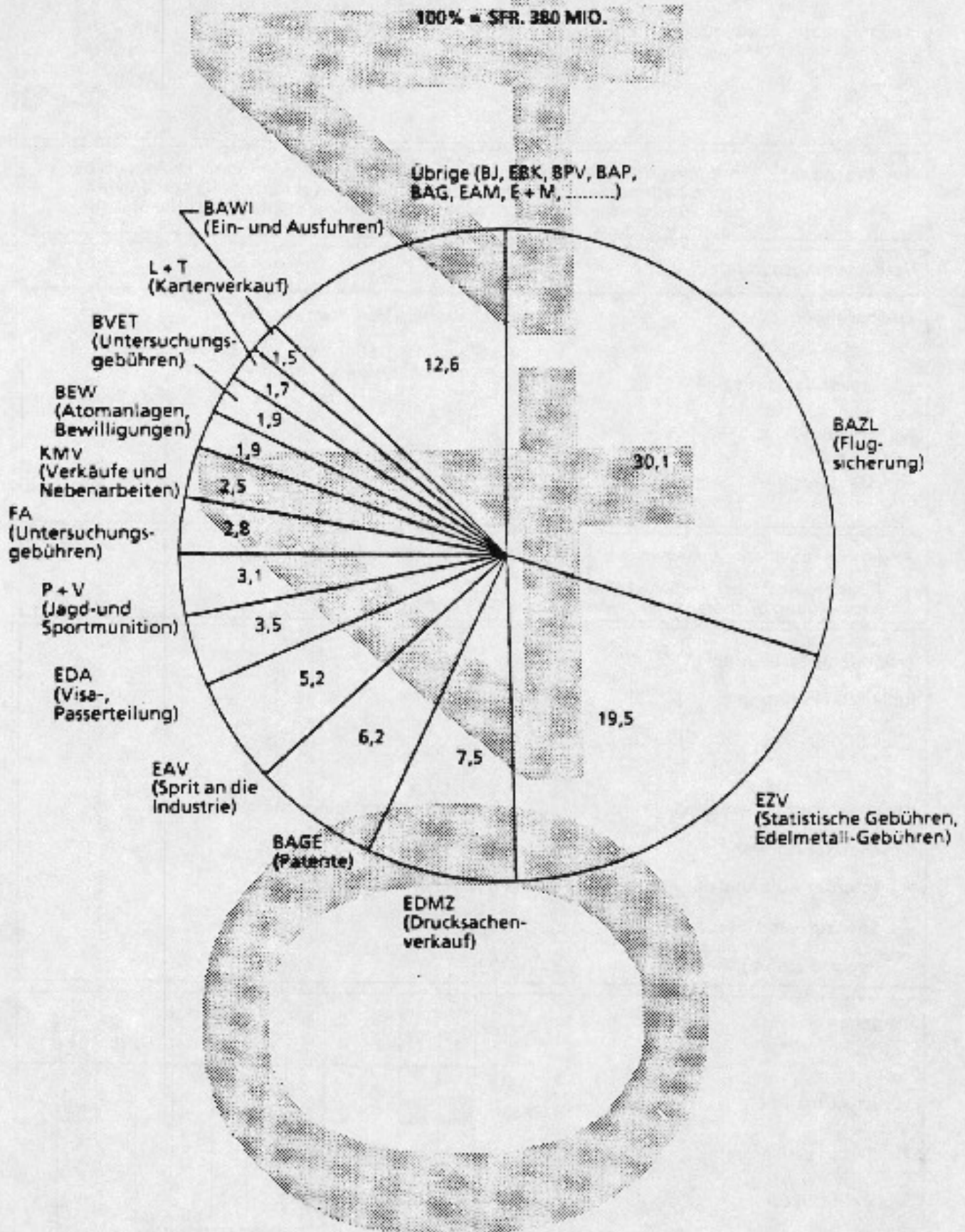
Trotz den Weisungen des Bundesrates über Gebührenerlasse bestehen noch Gebühren, bei denen aus verschiedenen Gründen eine volle Kostendeckung nicht vorhanden ist (z.B. Maturitätsprüfung, Vissertellung, diverse Gebühren des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit). Nach unten werden zwar marktgerecht Rabatte gewährt, hingegen wird der Preis nach oben praktisch nie an die Marktattraktivität angepasst. Potential für letzteres besteht etwa in den Bereichen Publikationen, Statistiken und Auskünfte. Weitere Ueberlegungen wären auch im Hinblick auf die Preiselastizität notwendig (mehr Volumen zu tieferem Preis oder umgekehrt).

Gebühren und Verkaufspreise werden zur Zeit nicht an die Teuerung angepasst, jedoch findet alle vier Jahre eine Kontrolle der Gebühren durch die EFV statt. Die EFV hat indessen keinen vollständigen Ueberblick über die verschiedenen Gebühren und Verkaufspreise, weshalb die Daten einzeln bei den Dienststellen erfragt werden müssen.





**GESAMTVOLUMEN DER ERTRÄGE, BEI WELCHEN EIN SPIELRAUM FÜR DIE PREISBILDUNG BESTEHT**



Quelle: Staatsrechnung, Interviews, EFV

<b>Programm:</b> Preisbildung und Privatisierung  <b>Teilprogramm:</b> Integration Messnetze Umweltdaten	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: SMA, BUS, BFL  - Sekundär:
---	---

**Kurzbeschreibung:** Integration der Messnetze der Schweizerischen Meteorologischen Anstalt, der Landeshydrologie und des Laweninstituts Davos zur Erfassung von Umweltdaten und gleichzeitige klare Abgrenzung zwischen Datenerfassung und Datenbenützung.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 12 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Integration der ETH-Institute des BLW, des BAG und des BEW

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Bundesgesetz über die SMA (27.6.1901)  
 - Verordnung über die Landeshydrologie (19.3.1979)

**Programmbearbeitung**  
 Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung interne Projektgruppe: Schweizerische Meteorologische Anstalt

**Geschätzter Aufwand**  
 - Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 12 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

<b>Vorgehen</b>	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ist-Aufnahme	█											
2. Bedarfsabklärung			█									
3. Soll-Struktur				█								
4. Implementierung						█ →						

TEILPROGRAMM: INTEGRATION  
MESSNETZE UMWELTDATEN

Ausgangslage

Viele verschiedene Bundesstellen messen Umweltdaten wie zum Beispiel Wetter, Wassermengen und Bodenbeschaffenheit. Diese dienen sowohl rein quantitativen als auch qualitativen Analysen. Die notwendige Infrastruktur für die Erhebungen reicht von flächendeckenden Messnetzen über Datenleitungen und Datenbanken bis zu Laboratorien (Abb. 8-13). Der Personalaufwand zur Installation, Eichung und Instandhaltung solcher Messnetze ist beträchtlich. Die Tatsache, dass die Benutzer für die eigene Datenerhebung verantwortlich sind, führt zu Doppelspurigkeiten oder komplexen Koordinationsbestrebungen.

Die Doppelspurigkeiten betreffen insbesondere die Wartung und Benützung ähnlicher Messnetze, Datenleitungen und Datenbanken. Die Auslastung einiger dieser teuren Installationen ist dadurch nicht optimal. Zudem muss für diese anforderungsreichen Aufgaben qualifiziertes Forschungspersonal eingesetzt werden.

Die Zunahme der Aufgaben durch den steten Wandel der Umweltproblematik bei relativ limitierten Ressourcen bedingt eine konstante Überprüfung der Prioritäten. Aufgrund der verschiedenartigen Unterstellungsverhältnisse ist eine sachlich begründete Prioritätensetzung jedoch schwierig durchzusetzen.

Stossrichtungen

Die allgemeine Stossrichtung ist eine Integration aller Messnetze der Schweizerischen Meteorologischen Anstalt (SMA), der Landeshydrologie und des Eidgenössischen Schnee- und Lawinenforschungsinstitutes (EISLF) zur Erfassung von Umweltdaten sowie die klare Abgrenzung zwischen Datenerfassung und Datenbenützung.

Hierzu ist eine Bestandesaufnahme notwendig, die alle betroffenen Dienststellen sowie alle Messnetze und Instrumente berücksichtigt. Einzu beziehen sind insbesondere der Schulratsbereich (z.B. Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz (EAWAG), Eidgenössische Materialprüfungsanstalt (EMPA), Forschungsanstalt für Hydrologie und Forstwirtschaft, Institut für Kulturtechnik und die Versuchsanstalt für Wasserbau, Hydrologie und Glazeologie), die Landwirtschaftliche Forschungsanstalt für Agrikulturchemie und Umwelthygiene, das Bundesamt für Gesundheitswesen (Kommission zur Überwachung von Radioaktivität) sowie das Bundesamt für Energiewirtschaft (Hauptabteilung Sicherheit von Kernanlagen).

Einsparungen sind in den Bereichen Infrastruktur (beispielsweise gemeinsame Standorte, gemeinsame Wartung, einfache Kommunikationssysteme) und Datenerhebung (z.B. Abklärung der Bedürfnisse, Setzung von Prioritäten) zu realisieren. Die klare Abgrenzung zwischen Datenerfassung und Datenbenützung schafft zudem die Voraussetzungen für eine Teilprivatisierung (vgl. Teilprogramme "Teilprivatisierung Schweizerische Meteorologische Anstalt" und "Teilprivatisierung Landeshydrologie").

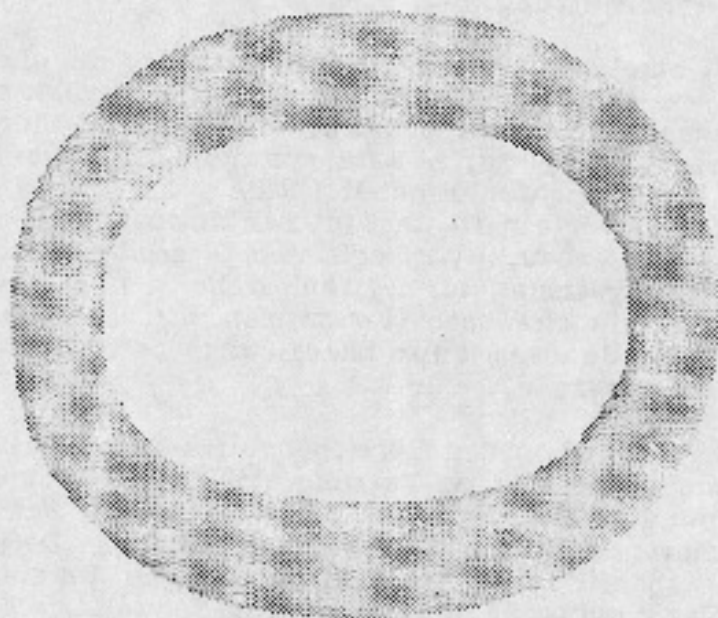
## Beispiele für Evidenz und Indizien

Die Betreuung, d.h. die Installation, Wartung und Eichung der Messnetze, benötigt heute beispielsweise bei der SMA 28 Mannjahre, bei der Landeshydrologie 26 Mannjahre.

Für den EDV-Betrieb wendet die SMA weitere 28 Mannjahre auf und das EISLF 1 Mannjahr, während die Landeshydrologie das RZ-BV benutzt. Die Systeme sind untereinander verbunden, da insbesondere die Landeshydrologie und das EISLF auf die Niederschlagsprognosen der SMA angewiesen sind.

Der Wasserkreislauf wird beispielsweise von folgenden Stellen beobachtet:

- SMA, 600 Beobachtungsstationen für Niederschläge
- EISLF, 95 Stationen für Schneeniederschlag
- Versuchsanstalt für Wasserbau, Hydrologie und Glazologie (VAW), 7 Stationen für Schneeniederschlag
- VAW, 120 Beobachtungen von Gletschern
- Landeshydrologie, 340 Stationen zur Beobachtung von Oberflächengewässern
- Bundesamt für Wasserwirtschaft, Ueberwachung von 1'200 km Flussole
- Landeshydrologie, Ueberwachung des Grundwassers 15 Stationen
- EAWAG, 14 Stationen (der Landeshydrologie) zur chemischen Wasseranalyse.



# VIELE BUNDESSTELLEN UNTERHALTEN INFRASTRUKTUR ZUR MESSUNG VON UMWELTDATEN

Auswahl von Stellen, die Umweltdaten erheben	Niederschläge	Gewässer	Boden	Luft
BUS		X		X
Landeshydrologie		X		
SMA	X			X
BFL (EISLF)	X			X
Schulrat				
- EAWAG		X		
- EMPA				X
- Forschungsanstalt Birmensdorf	X		X	
- Institut für Kulturtechnik	X			
- VAW	X	X		
BLW (Forschungsanstalt Liebefeld)			X	
BAG (KUER)				X
BEW (HSK)				X
BWW		X		

Quelle: McKinsey Interviews

<b>Programm:</b> Preisbildung und Privatisierung  <b>Teilprogramm:</b> Teilprivatisierung Schweiz. Meteorologische Anstalt	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: SMA  - Sekundär:
--	---

**Kurzbeschreibung:** Trennung der SMA in einen Bereich Datenerfassung und in einen Bereich Auswertung. Privatisierung des Bereiches Auswertung.

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b>  - Stellen/Jahr: 100 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b>  - Synergiepotential bei Integration aller Stellen, die Umweltdaten erheben (Landeshydrologie, EISLF) - Mehreinnahmen von SFr. 7-13 Mio. durch den Verkauf von Rohdaten

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Bundesgesetz vom 27. Juni 1901 über die SMA

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Schweiz. Meteorologische Anstalt

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 9 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

<b>Vorgehen</b> In Abstimmung mit Teilprogramm "Integration Messnetze Umweltdaten"	<b>Monate</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ist-Aufnahme	█											
2. Bedarfsabklärung		█										
3. Definition Soll-Struktur			█									
4. Implementierung					█							

## PROGRAMM: PREISBILDUNG UND PRIVATISIERUNG

### TEILPROGRAMM: TEILPRIVATISIERUNG SCHWEIZERISCHE METEOROLOGISCHE ANSTALT

#### Ausgangslage

Die Schweizerische Meteorologische Anstalt (SMA) erfüllt drei hauptsächliche Aufgaben, nämlich die Erfassung von Umweltdaten (Rohdaten wie beispielsweise Niederschlagsmenge, Luftdruck), die Verarbeitung derselben (z.B. Prognosen, Gutachten) und Forschung. Dieser Aufgabenstellung entspricht die heutige funktionale Trennung in drei Abteilungen.

Im Budget 1987 der SMA steht dem Aufwand von SFr. 29,5 Mio. ein Ertrag von SFr. 0,5 Mio. (Gebühreneinnahmen) gegenüber. Eine konsolidierte Betrachtung unter Berücksichtigung der in anderen Aemtern anfallenden Einnahmen und effektiven Kosten ergibt jedoch einen Aufwand von schätzungsweise SFr. 35 Mio. und einen Ertrag von SFr. 15 Mio. Die erbrachten Leistungen werden entweder annähernd kostendeckend verrechnet (z.B. Flugwetterdienst) oder unentgeltlich an die Oeffentlichkeit geliefert (z.B. telefonische Wetterauskünfte).

#### Stossrichtungen

Angestrebt wird die Privatisierung der Aufgaben im Bereich der Datenaufbereitung und Datenauswertung sowie eine Vollkostendeckung beim Verkauf der Rohdaten.

Grundlage für die Bestimmung der zu privatisierenden Aufgaben ist eine Aufgabenüberprüfung, die eine klare Trennung zwischen landesweiter Datenerfassung über die bestehenden Messsysteme (vgl. Teilprogramm "Integration Messnetze Umweltdaten") einerseits und der Datenaufbereitung bzw. Datenauswertung andererseits erreichen muss. Nach erfolgter Aufgabentrennung werden die Bereiche Datenaufbereitung und Datenauswertung privatisiert. Die SMA verkauft ihre Rohdaten an alle Interessierten zu Marktpreisen, um den Marktzugang zu sichern. Die Erfüllung internationaler Verträge bleibt gewährleistet. Das Potential dieser Privatisierung liegt bei ca. 100 Mannjahren und etwa SFr. 7-13 Mio.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

In Schweden wird die Meteorologische Anstalt voll kostendeckend geführt. Die Einnahmen im Bereich Luftfahrt betragen Skr. 27,4 Mio und im Bereich übrige Meteorologie Skr. 22,6 Mio. Verkaufte Produkte sind beispielsweise Agrovision, eine Wetterprognose für Landwirte über Teletext, massgeschneiderte regionale Wetterberichte für Zeitungen und Lokalradios, spezielle Prognosen für Touristikzentren, Langzeitprognosen für Baufirmen und Gemeinden (z.B. für die Planung der Schneeräumung) sowie für Kraftwerke zur Planung des Energiebedarfs.

<b>Programm:</b> Preisbildung und Privatisierung  <b>Teilprogramm:</b> Teilprivatisierung Landeshydrologie	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: BUS  - Sekundär:
---	---

**Kurzbeschreibung:** Trennung der Landeshydrologie und Geologie in einen Bereich Datenerfassung und in einen Bereich Auswertung. Privatisierung des Bereichs Auswertung.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b>  - Stellen/Jahr: 15 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b>  - Synergiepotential bei Integration aller Stellen, die Umweltdaten erheben (SMA, EISLF) - Mehreinnahmen von SFr. 3–6 Mio. durch den Verkauf von Rohdaten
--	--

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Verordnung über die Landeshydrologie vom 19. März 1979

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Umweltschutz

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 6 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
In Abstimmung mit Teilprogramm "Integration Messnetze Umweltdaten"												
1. Ist-Aufnahme	█											
2. Bedarfsabklärung		█										
3. Definition Soll-Struktur			█									
4. Implementierung					█							



TEILPROGRAMM: TEIL-  
PRIVATISIERUNG LANDESHYDROLOGIE

Ausgangslage

Die Landeshydrologie und Geologie sammelt und wertet Rohdaten aus (z.B. Gewässerdaten), erstellt Gutachten und Prognosen und ist für die geologische Landeskarte verantwortlich. Sie ist dem Bundesamt für Umweltschutz (BUS) mit Sonderstatut unterstellt.

Ihre Kosten betragen ca. SFr. 7 Mio. Durch den Verkauf von Dienstleistungen (beispielsweise hydrologische Gutachten) werden Einnahmen von ca SFr. 0,6 Mio. erzielt. Diese Untendeckung ist sowohl verursacht durch das fehlende Preis- und Kostenbewusstsein als auch durch ein zu grosses Produkteangebot.

Stossrichtungen

Das Ziel ist die Privatisierung der Auswertungsstätigkeiten nach einer Trennung der Aufgaben in die Bereiche Datenerfassung und Datenauswertung.

Der Bereich Datenerfassung (etwa 25 Etablierungen) sammelt Umweltdaten und verkauft sie zu Marktpreisen an Benutzer (z.B. Kantone, Ingenieurbüros, die hydrologische Gutachten machen etc.). Die Erfüllung internationaler Verpflichtungen bleibt sichergestellt.

Der Bereich Auswertung (ca. 15 Etablierungen) umfasst die Leistungen der Landeshydrologie mit Servicecharakter (z.B. Abflussvorhersagen etc.). Er kann als privatwirtschaftlich geführte Einheit seinen Aufgaben optimal nachkommen. Ein Verkauf bedarfiskonformer Produkte mit Vollkostendeckung ist möglich und hat eine marktgerechte Führung sowie eine Fokussierung des Produkteangebots zur Folge. Zwecks Verhinderung zu hoher Preise aufgrund einer allfälligen Monopolsituation müssen weitere Marktteilnehmer (z.B. Ingenieurbüros) Zugriff auf alle Rohdaten zu gleichen Bedingungen haben.

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Die Kunden der Landeshydrologie sind Bundesstellen einerseits (Bundesamt für Wasserwesen (BWW), Bundesamt für Energiewirtschaft (BEW), BUS etc.), andererseits öffentliche Gemeinwesen und Private (z.B. Sport- und Berufsfischer, Ferienzentren, Kraftwerke, Bauindustrie). Die angebotenen Produkte sind beispielsweise Abflussvorhersagen, Daten zur Konzeptionierung von Kraftwerken oder Pegelstände.

Die schwedische Landeshydrologie verzeichnet Einnahmen von Skr. 10 Mio. und erwirtschaftet damit einen Gewinn von Skr. 500'000 (ihre Kunden sind hauptsächlich Kraftwerke und die Bauindustrie).

<b>Programm:</b> Preisbildung und Privatisierung  <b>Teilprogramm:</b> Privatisierung Kontrolle Leichtluftfahrzeuge	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär: BAZL  - Sekundär:
---	--

**Kurzbeschreibung:** Verlagerung der Kontrolltätigkeit bei Leichtluftfahrzeugen an private Flugzeugunterhaltsbetriebe.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 8  - Stunden/Jahr: —  - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Mögliche Erhöhung der Kontrollintensität
---	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z. B.:  
 - Bundesgesetz über die Luftfahrt (21.12.1948)

**Programmbearbeitung**

Rolle Projektleitung:  Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

Verantwortung Interne Projektgruppe: Bundesamt für Zivilluftfahrt

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 2 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erarbeiten von Weisungen für private Unterhaltsbetriebe	■											
2. Erarbeiten von Pflichtenheften und Ausbildungsstandards für private Luftfahrzeugkontrolle			■									
3. Implementierung				■								

TEILPROGRAMM: PRIVATISIERUNG  
KONTROLLE LEICHTLUFTFAHRZEUGE

Ausgangslage

Heute werden alle Flugzeuge, die nicht in Betrieben der Swissair, Crossair, Balsa und CTA gewartet werden, von Experten des Bundesamtes für Zivilluftfahrt (BAZL) in einem 2-Jahres-Rhythmus (1-Jahres-Rhythmus für Flugzeuge mit Instrumentenflugausrüstung) auf ihren technischen Zustand hin geprüft.

Ausserdem hat nach Vorschrift des BAZL der Flugzeughalter periodisch Kontrollen durchzuführen (alle 50-100 Flugstunden), welche heute von lizenzierten, privaten Flugzeugmechanikern gemacht werden.

Stossrichtungen

Das Ziel ist, die Kontrolltätigkeit von Leichtluftfahrzeugen an die Flugunterhaltsbetriebe zu delegieren. Das BAZL soll sich darauf beschränken, die Organisationsabläufe in den privaten Flugzeugunterhaltsbetrieben zu überprüfen, den Ausbildungsstandard beim Unterhaltspersonal sicherzustellen und die Kontrollrhythmen und Kontrolltätigkeiten zu definieren. Für alle Betriebe, die keine organisatorisch unabhängige Kontrollinstanz aufrecht erhalten können, muss eine solche Instanz definiert werden, damit die Abnahmen durch Kontrolleure aus anderen Betrieben sichergestellt sind.

Die heutigen Sicherheitsstandards werden auch nach einer Privatisierung der Kontrolltätigkeit beibehalten. Insbesondere haben private Kontrolleure Einblick in die Wartungsgeschichte eines Flugzeuges und können laufend dessen Zustand überprüfen. Der BAZL-Experte ist demgegenüber auf eine 2-jährige Stichprobe angewiesen, kann also den Standard über die ganze Periode nur schwer sicherstellen.

Das Einsparungspotential beträgt 12 Mannjahre und ist in den Sektionen Leichtluftfahrzeuge und Bordausrüstung zu realisieren. Für die neuen Aufgaben (Organisationsüberprüfung von Unterhaltsbetrieben, Ausbildung und Ueberwachung der privaten Kontrolleure sowie das Durchführen von Stichproben) sind neue Stellen zu definieren (2-4 Mannjahre).

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

In den USA und in der BRD ist die Luftfahrzeugkontroll-Kompetenz an private Kontrolleure delegiert.

Eine erfolgreich realisierte Verlagerung ist das Prüfungswesen für Piloten, welches vom BAZL an private Fluglehrer und Flugschulen delegiert wurde.

<b>Programm:</b> Preisbildung und Privatisierung  <b>Teilprogramm:</b> Entscheidungsgrundlagen Privatisierung	<b>Betroffene Stellen</b> - Primär:  - Sekundär:
---	---

**Kurzbeschreibung:** Erarbeitung der Grundlagen für systematische und permanente Privatisierungsüberlegungen. Zuordnung zu einer verantwortlichen Stelle (z.B. Verwaltungskontrolle).

<b>Verbesserungspotential</b>	
<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 25-50 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: —	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Aufbau von Grundlagen und Fähigkeiten zur kritischen Überprüfung von Entscheidungen bzgl. Eigenleistung und Privatisierung - Definierte Verantwortung zur laufenden Überprüfung des Umfangs der Eigenleistungen

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 **Programmführung**

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Verwaltungskontrolle

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 12 Mannmonate

- Sachaufwand (SFr.): —

- Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erarbeiten der Grundlagen	■											
2. Erfassung von Aufgaben, die verlagert werden könnten		■										
3. Pilotprojekt			■	■	■	■	■					
4. Auswertung und Dokumentation der Erkenntnisse, Instruktion der Verantwortlichen und Erarbeitung eines mittelfristigen Arbeitsplans								■	■			

## PROGRAMM: PREISBILDUNG UND PRIVATISIERUNG

### TEILPROGRAMM: ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGEN PRIVATISIERUNG

#### Ausgangslage

Der Bund erbringt für Dritte oder für sich selbst unter anderem auch Leistungen, die entweder bereits auf dem freien Markt erhältlich sind oder durch den privaten Sektor übernommen werden könnten.

Ausser den bereits identifizierten Privatisierungsmöglichkeiten (vgl. Sofortmassnahmen "Privatisierung Eidgenössische Münzstätte", "Gebäudereinigung" und diverse Teilprogramme des Programms "Preisbildung und Privatisierung") können weitere Aufgaben für eine vollständige oder teilweise Verlagerung in den privaten Sektor in Betracht gezogen werden:

- Gewerbliche Tätigkeiten (z.B. mechanische Werkstätten oder Autowerkstätten der Direktion der Armeemotorfahrzeugparks)
- Produktionsbetriebe (z.B. Druck von Landeskarten)
- Kontrollaufgaben (z.B. Revision von Krankenkassen, Typenprüfung von Motorfahrzeugen)
- Dienstleistungen (z.B. Softwareherstellung, Katastrophenhilfskorps, Logendienste).

Für viele dieser Aufgabenbereiche besteht heute keine klare Transparenz darüber, ob die Erbringung oder der Zukauf der Leistung insgesamt günstiger ist.

#### Stossrichtungen

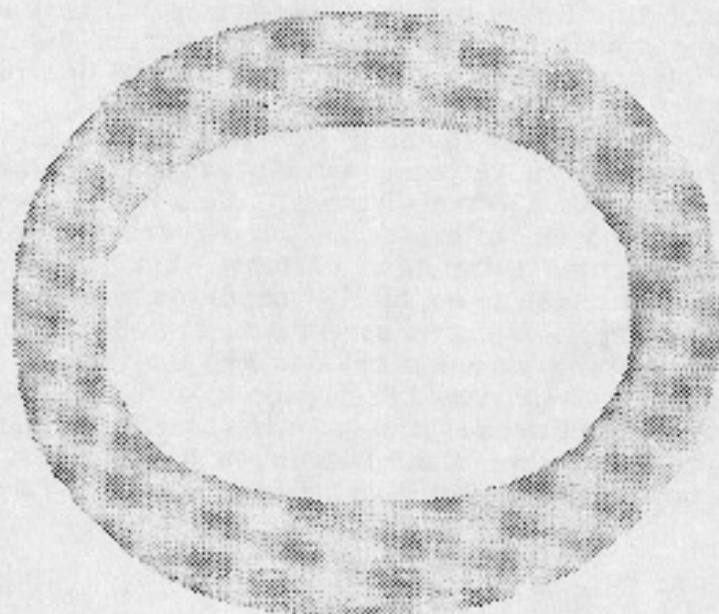
Das Ziel ist die Entwicklung von Grundlagen zur systematischen und vollständigen Beurteilung von Privatisierungsmöglichkeiten. Im weiteren soll in der Verwaltung eine Stelle bestimmt werden (z.B. Verwaltungskontrolle, vgl. entsprechendes Teilprogramm), welche permanent den Umfang der Eigenleistungen auf Verlagerungen in den privaten Sektor überprüft.

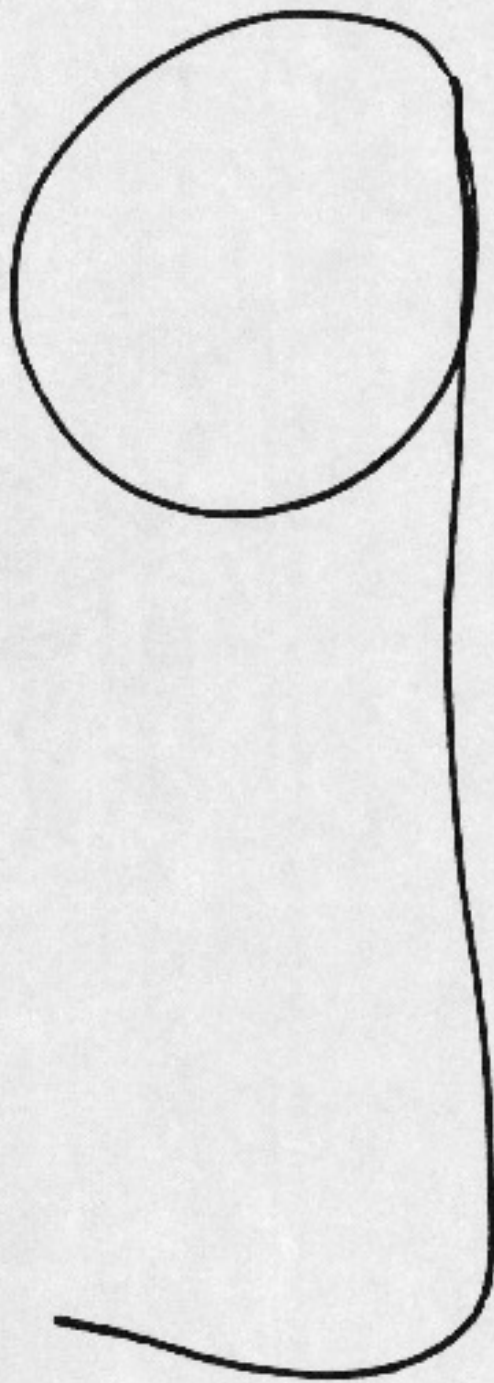
Die Grundlagen müssen folgende Überlegungen beinhalten. Zunächst werden die nach aussen zu verlagernden Aufgaben identifiziert. Hierbei ist zu berücksichtigen, ob die Privatwirtschaft die zu verlagernden Aufgaben schon erbringt oder ob ein Interesse an der Übernahme von bisher ausschliesslich vom Bund erbrachten Leistungen besteht. Ein Vergleich mit Lösungen ausländischer Verwaltungen muss hierbei miteinbezogen werden. Anschliessend ist die notwendige Kostentransparenz zu erstellen und zwar sowohl innerhalb der Verwaltung als auch bei der Privatwirtschaft (vgl. Teilprogramme "Personalkosten" und "Preisbildung"). Schliesslich sind die Rahmenbedingungen (politische, soziale, wirtschaftliche, militärische) und die Auswirkungen (z.B. Minimalanforderungen der Bundesverwaltung, Personalsituation, Monopolstellung) zu überprüfen.

Auf Basis der erarbeiteten Grundlagen müssen die identifizierten Varianten bewertet und ein Entscheid gefällt werden. Das Ziel sind einfache und klare Lösungen. Die für Privatisierung verantwortliche Stelle hat jährlich ein Arbeitsprogramm zu erstellen, in dem 2-3 möglicherweise nach aussen zu verlagernde Aufgaben untersucht werden.

Beispiele für Evidenz und Indizien

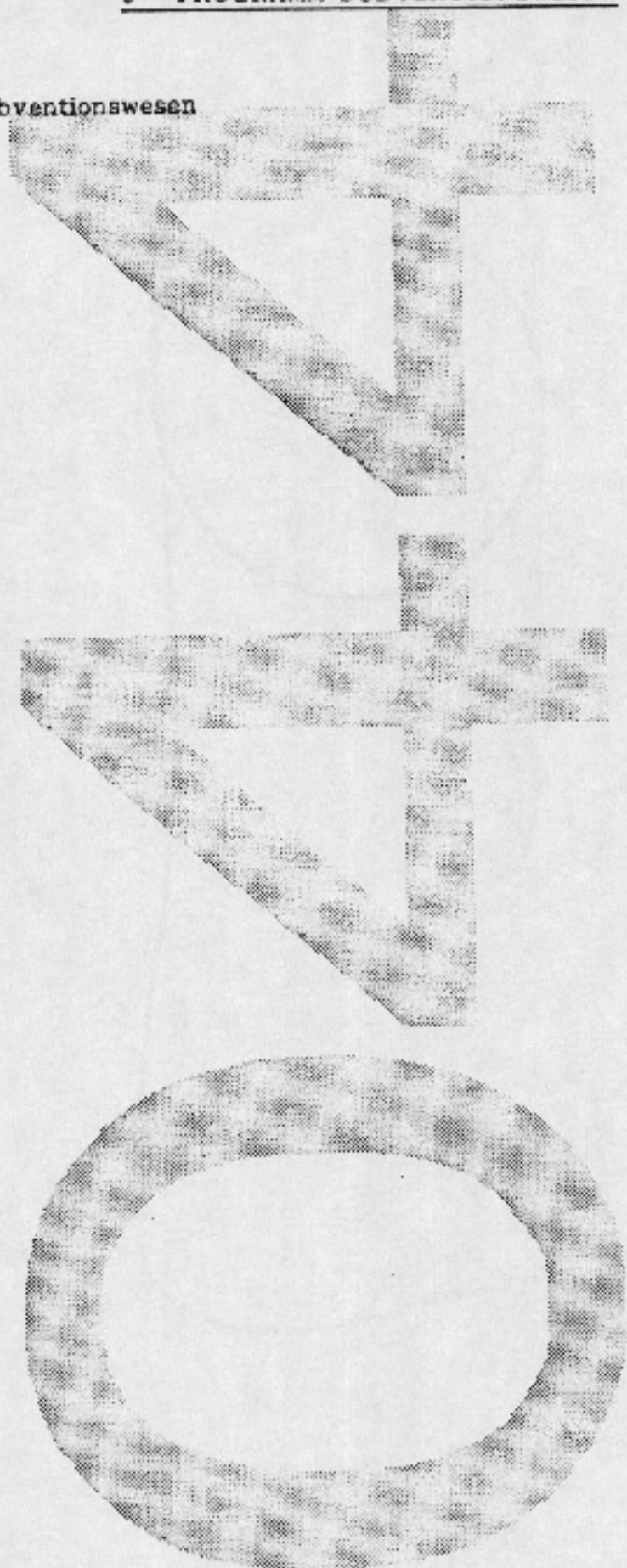
Eine erste grobe Zusammenstellung möglicher zu privatisierender Aufgaben ergibt ein Gesamtpotential von 1'000 bis 1'500 Mannjahre (ohne Schularat, Rüstungsbetriebe, Regiebetriebe).





## 9 - PROGRAMM SUBVENTIONSWESEN

### 1. Subventionswesen





<b>Programm:</b> Subventionswesen  <b>Teilprogramm:</b> Subventionswesen	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> EFK, AFB, BSV, BIGA, BBW, BJ, BWO, BZS, BUS, ASB, BWW, BFL, BAV - <b>Sekundär:</b> Weitere Ämter, die Subventionen zahlen
--	--

**Kurzbeschreibung:** Ist-Aufnahme und Überprüfung aller Subventionen auf administrative Vereinfachungen und Reduktion der Risiken des Subventionsgebers.

**Verbesserungspotential**

<b>Einsparungen</b> - Stellen/Jahr: 100 - Stunden/Jahr: — - SFr./Jahr: 120-150 Mio.	<b>Weitere Verbesserungen</b> - Schaffung eines unternehmerischen Klimas bei den Subventionsempfängern
--	---

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja, z.B.:  
 - Analog Botschaft zu einem Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen vom 15. 12. 1986

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

Keine Begleitung  
 Begleitung  
 Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Eidgenössische Finanzkontrolle

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 20 Mannmonate  
 - Sachaufwand (SFr.): —  
 - Payback (Jahre): —

Vorgehen	Monate											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erfassung des Ist-Zustandes	█											
2. Definition Soll-Grössen			█									
3. Erarbeitung eines Modelles				█								
4. Implementierung						█						

TEILPROGRAMM:  
SUBVENTIONSWESEN

Ausgangslage

Neben den landwirtschaftlichen Subventionen bezahlt der Bund vor allem noch Beiträge an Hoch- und Tiefbauten sowie Betriebsbeiträge an Institutionen.

Im Hochbau entrichten 5 Bundesämter SFr. 357 Mio. Subventionen, was über 90% des Gesamtvolumens entspricht. Der administrative Aufwand für die Verteilung der Gelder beträgt schätzungsweise 65 Mannjahre (inklusive 11 Mannjahre beim Amt für Bundesbauten (AFB) und 4 Mannjahre in der Finanzkontrolle). Im Tiefbau werden von ebenfalls 5 Bundesämtern SFr. 1'473 Mio. (über 90% der Gesamtsumme) ausbezahlt, hier beträgt der Aufwand etwa 77 Mannjahre (davon 4 Mannjahre in der Finanzkontrolle). In beiden Baubereichen entsteht der hauptsächlichste Aufwand bei der detaillierten Prüfung der Bauabrechnung und der engen Projektbegleitung, welche die richtige Verwendung der Bundesmittel sicherstellen soll. Die Bauabrechnungen werden in der Regel mehrfach kontrolliert, nämlich durch das private Ingenieurbüro, den Kanton, die kantonale Finanzkontrolle, das entsprechende Bundesamt bzw. das AFB sowie die Finanzkontrolle des Bundes (Abb. 9-5).

Die Bemessung der Subventionssumme aufgrund der Schlussabrechnung bedeutet, dass der Bund das unternehmerische Risiko für das subventionierte Projekt trägt und allfällige Projektänderungen sowie Kostenüberschreitungen infolge schlechten Projektmanagements mitfinanziert.

Die wichtigsten Betriebsbeiträge betragen über SFr. 2'000 Mio. und werden von 6 Bundesämtern mit einem Gesamtaufwand von 58 Mannjahren (inklusive Finanzkontrolle) verteilt. Die Betriebsbeiträge werden im allgemeinen in Prozenten des Fehlbetrages oder als Defizitdeckung ausgeschüttet. Dieser Zahlungsmodus bedingt, dass Betriebsrechnungen (ausgenommen Hochschulen und Strafanstalten) von einer Kontrollstelle geprüft und verstanden werden (Abb. 9-6).

Stossrichtungen

Die allgemeine Zielsetzung verlangt die Überprüfung aller Subventionen, die Reduktion des unternehmerischen Risikos beim Bund sowie eine Verminderung des administrativen Aufwandes. Die Überprüfung hat entsprechend der Botschaft zum Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen vom 15.12.1976 alle Subventionen auf Notwendigkeit und Gegenstand (Objekt, Institution, Vorgang) zu untersuchen. Gleichzeitig ist die Subventionsmechanik zu analysieren, welche einerseits den Kontrollaufwand und andererseits die unternehmerische Verantwortung betrifft.

Die unternehmerische Verantwortung ist an den Subventionsnehmer abzutreten. Dies ist beispielsweise möglich durch einen Leistungsauftrag oder eine Vorkalkulation, die als definitive Kostenbasis gilt. Die Einsparung wird sich durch kleinere Subventionsbeträge bemerkbar machen. Das Potential ist schwierig abzuschätzen, eine realistische Betrachtung ergibt ca. SFr. 120-150 Mio. p.a.

Der Kontrollaufwand ist zu reduzieren, beispielsweise durch Beschränkung auf Stichproben bei der Kontrolle oder eine Pauschalierung. Das Potential beträgt bei konsequenter Anwendung um die 100 Mannjahre.

#### Beispiele für Evidenz und Indizien

1985 waren im Hochschulbereich 60% der Projekte infolge von Änderungen teurer als vorgesehen. Total wurden SFr. 17 Mio (26% der gesamten Subventionssumme) in Form von nachträglichen Zusatzkrediten ausbezahlt.

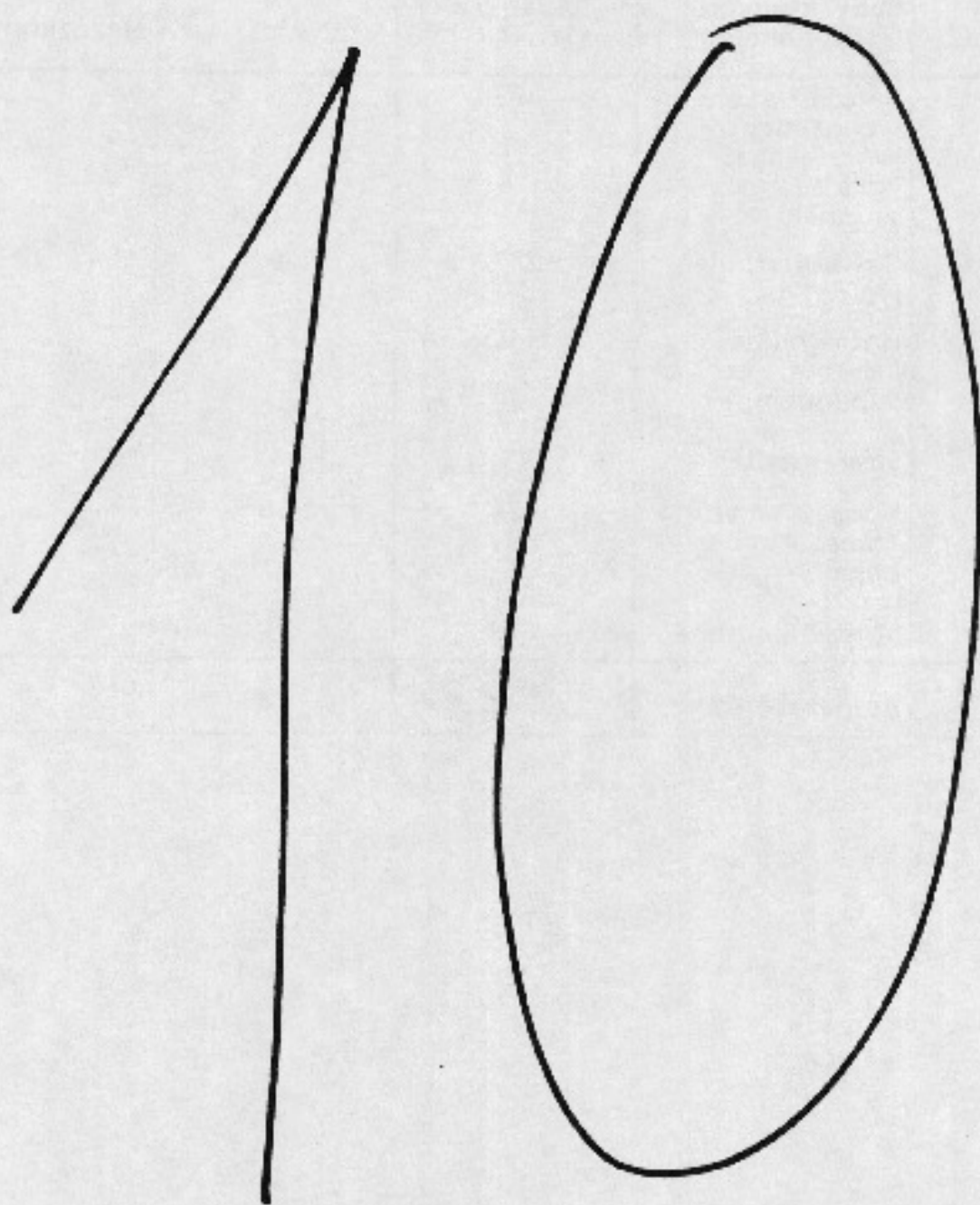
Im Hochschulwesen und bei den Strafanstalten werden die Betriebsbeiträge schon pauschal ausbezahlt. Dies ermöglicht es, Subventionen in der Höhe von SFr. 395 Mio. mit einem administrativen Aufwand von nur 2,5-3 Mannjahren zu bewältigen.

# DIE WICHTIGSTEN SUBVENTIONEN IM BAUBEREICH

Amt	Subventionierter Gegenstand	Betrag p.a. 1987 (Sfr. Mio.)	Aufwand in Mannjahren		
			Amt	AFB	Finanzkontrolle
BSV	Heime für Behinderte, Alte, etc.	174	6	7	
BIGA	Berufsschulen, etc.	39	2	1	
BBW	Hochschulen	69	5	2	
BJ	Strafanstalten	17	1	1	
BWO	Wohnungen	58	36		
<b>Total</b>	<b>Hochbau</b>	<b>357</b>	<b>50</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
BZS	Öffentliche Zivilschutzanlagen	108	27		
BUS	Abwasseranlagen	155	9		
ASB	National-/Hauptstrassen	1091	28		
BWW	Gewässerkorrekturen	46	6		
BFL	Lawinenverbauungen, Waldstrassen, etc.	73	3		
<b>Total</b>	<b>Tiefbau</b>	<b>1473</b>	<b>73</b>		<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>Bauten</b>	<b>1830</b>	<b>123</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

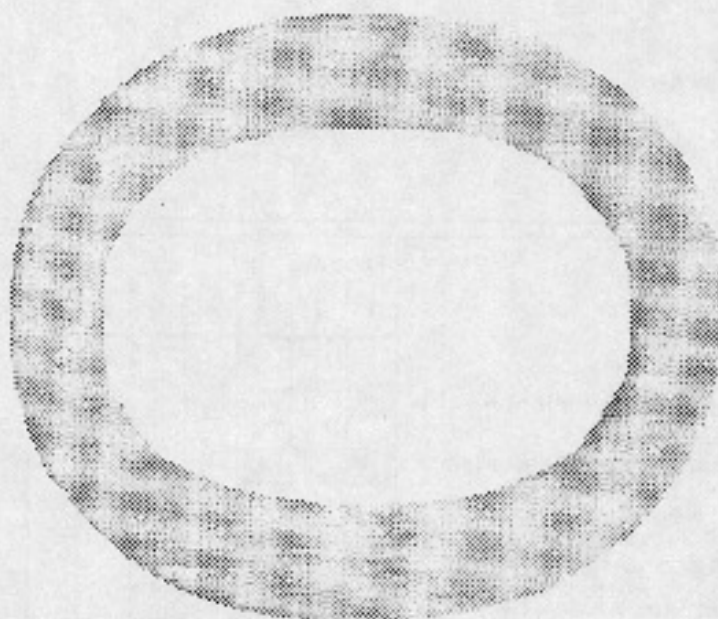
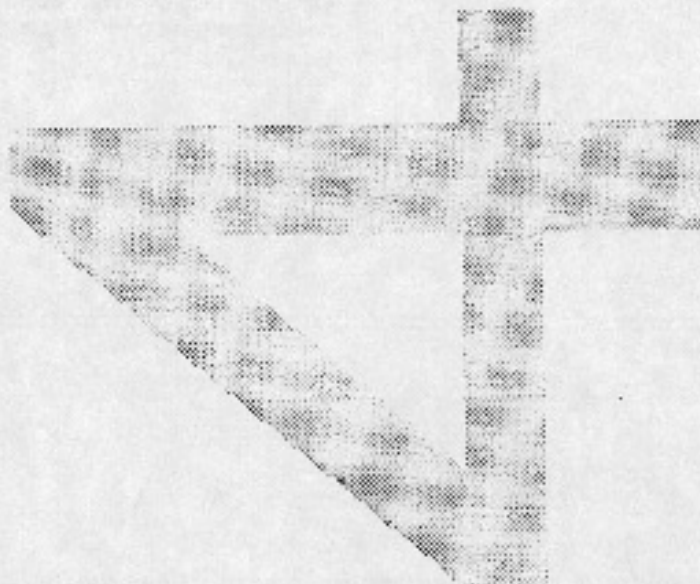
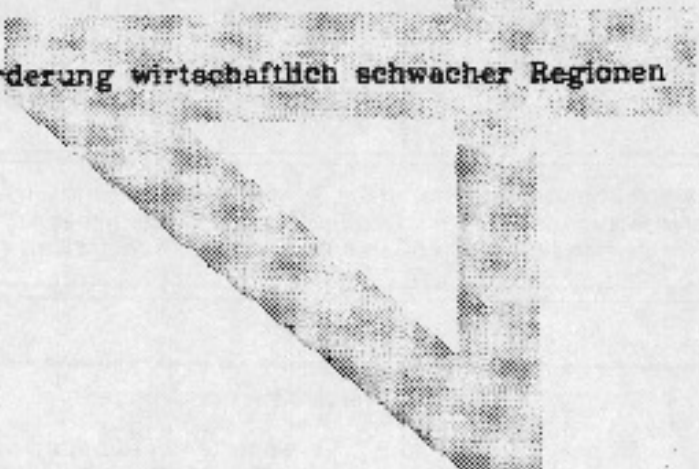
## DIE WICHTIGSTEN BETRIEBSBEITRÄGE

Amt	Subventionierte Institutionen	Betrag p.a. (SFr. Mio.)	Aufwand in Mannjahren	
			Amt	Finanzkontrolle
BSV	Berufliche Lehrwerkstätten, Wohnheime, Private Organisationen	449	17	
BIGA	Gewerbeschulen, HWV/HTL	277	6	
BBW	Hochschulen, Institute, Stipendien	350	2	
BJ	Strafanstalten	49	1	
BAV	Konzessionierte Transportunternehmen	434	18	
ASB	Strassenbeiträge	617	10	
<b>Total</b>	<b>Betriebsbeiträge</b>	<b>2175</b>	<b>54</b>	<b>4</b>



10 - PROGRAMM: FOERDERUNG  
WIRTSCHAFTLICH SCHWACHER REGIONEN

1. Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen



<b>Programm:</b> Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen  <b>Teilprogramm:</b> Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen	<b>Betroffene Stellen</b> - <b>Primär:</b> BIGA, BRP, BLW, BWO, EMD, BWW, BFL, BAV, BZS, BSV, EAV, EGV, BFK, BWL, BEW, EFV, AFB, - <b>Sekundär:</b> Kantone, Regionen
--	---

**Kurzbeschreibung:** Transparenz über die Aktivitäten des Bundes zur Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen, um ein koordiniertes und einheitliches Auftreten des Bundes in Verhandlungen mit Gemeinden und Kantonen zu erreichen.

**Verbesserungspotential**

**Einsparungen**

- Stellen/Jahr: > 200
- Stunden/Jahr: —
- SFr./Jahr: —

**Weitere Verbesserungen**

- Verbesserte Koordination der regional wirksamen Aktivitäten des Bundes
- Optimierung der vom Bund für Regionalpolitik eingesetzten Mittel

**Änderung rechtlicher Grundlagen:**  Ja  **Nein**

**Programmbearbeitung**

**Rolle Projektleitung:**

- Keine Begleitung
- Begleitung
- Programmführung

**Verantwortung interne Projektgruppe:** Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit

**Geschätzter Aufwand**

- Interner Aufwand der Arbeitsgruppe: 15 Mannmonate
- Sachaufwand (SFr.): 100'000
- Payback (Jahre): —

**Vorgehen**

**Monate**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

1. Liste regional wirksamer Subventionen
2. Ist-Aufnahme pro Investitionshilfegesetz-Region
3. Bewertung der durch Subventionen gesicherten Arbeitsplätze
4. Entwicklung eines Simulationsmodelles
5. Massnahmen zur Verbesserung sub-optimaler Situationen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Liste regional wirksamer Subventionen												
2. Ist-Aufnahme pro Investitionshilfegesetz-Region												
3. Bewertung der durch Subventionen gesicherten Arbeitsplätze												
4. Entwicklung eines Simulationsmodelles												
5. Massnahmen zur Verbesserung sub-optimaler Situationen												



TEILPROGRAMM: FÖRDERUNG  
WIRTSCHAFTLICH SCHWACHER REGIONEN

Ausgangslage

Mindestens 19 Bundesämter tätigen in der einen oder anderen Form Investitionen unter der Bezeichnung "regionale Wirtschaftsförderung". Der Bundesrat erkennt die Wichtigkeit einer Koordination zwischen diesen Aktivitäten und drückt dies in der "Weisung über die regionalpolitische Koordination der Bundestätigkeit" (November 1986) aus. Dabei erfolgen die laufenden regionalpolitischen Koordinationsleistungen über den bereits bestehenden "Koordinationsausschuss der Bundesverwaltung für Regionalpolitik" mit Vorsitz und Sekretariat bei der Zentralstelle für regionale Wirtschaftsförderung (Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit). Oft treten Departemente und Bundesämter jedoch allein als Gesprächspartner mit Bergregionen in Kontakt (z.B. EMD mit dem KOBERIO-Konzept). Für ein Auftreten als "Gesamtbund" fehlt die nötige Transparenz über die regionalpolitischen Investitionen und Beiträge des Bundes.

Stossrichtungen

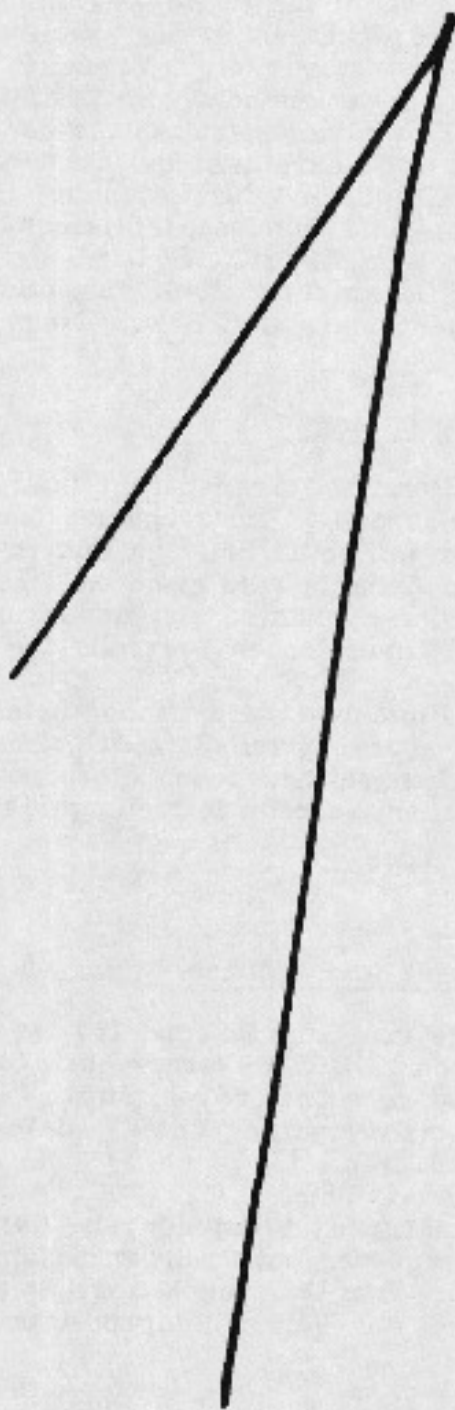
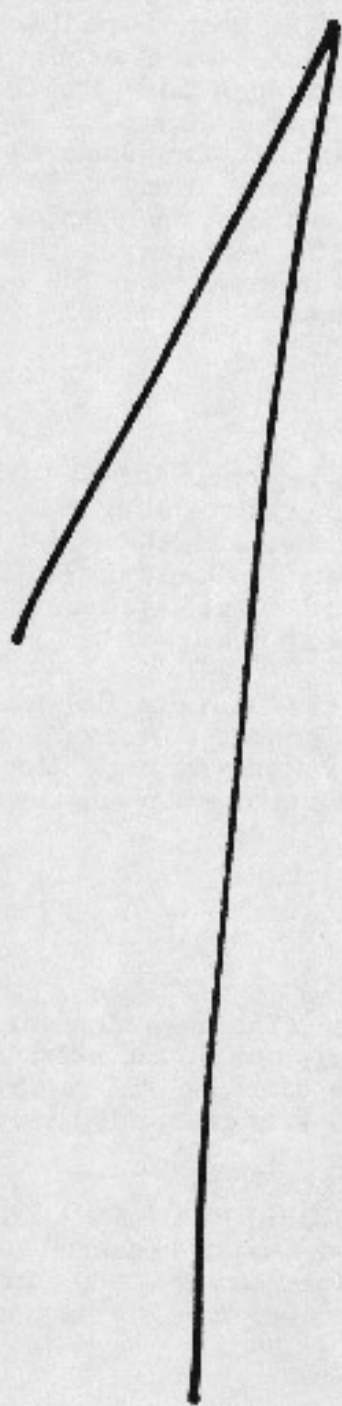
Der Bund soll Transparenz über seine regionalpolitisch wirksamen Aktivitäten in den 54 Bergregionen (nach Investitionshilfegesetz IHG) herstellen. Er soll seine Beiträge und Investitionen ausweisen und die dadurch gesicherten Arbeitsplätze eruieren. Es wäre zu prüfen, ob ein Simulationsmodell bei der Evaluation von Änderungen oder Neueinführungen von Beiträgen und Investitionen wertvolle Dienste leisten würde.

Der Bund hat weiter sicherzustellen, dass einzelne Bundesstellen im Namen der koordinierten Regionalpolitik des Bundes auftreten. Die Optimierung zwischen verschiedenen Einsatzmöglichkeiten von regionalpolitisch wirksamen Massnahmen reduziert suboptimale Lösungen einer einzelnen Bundesstelle.

Beispiele für  
Evidenz und Indizien

Heute sind zum Beispiel 150-180 Stellen (Festungswächter) im Berggebiet durch KOBERIO-Versprechen blockiert, obwohl sie betrieblich nicht ausreichend zu rechtfertigen sind. Dieselbe Situation gilt für Betriebe der Kriegsmaterialverwaltung (KMV), deren Einsparungspotential jedoch noch im Detail abzuklären ist.

Die aktuellen Vorstellungen, dass in KOBERIO III statt Stellen jährliche Aufträge vergeben werden sollen, werden oben beschriebenes Dilemma reduzieren. Der Ueberblick über weitere Bundesaufträge ausserhalb des EMD's würde die Verhandlungsposition gegenüber den Bergregionen erheblich stärken.



## GRUNDLAGE

Aus dem Projekt EFFI der Bundesverwaltung sind insgesamt 573 Querschnittsvorschläge hervorgegangen, die im Projekt EFFI-QM-BV zu bearbeiten waren. Eine Aufteilung nach Sachgebieten ergibt, dass knapp 40% aller Vorschläge in den Bereich Personalfragen und Dienstreisen sowie über 20% in das Thema Organisation fallen (Abb. 11-2). Von allen Vorschlägen war etwas mehr als ein Viertel von den Dienststellen quantifiziert worden, diese Schätzungen aus der Verwaltung erbrachten ein theoretisches Einsparungspotential von ca. 60 Stellen und 53 Mannjahren (Total der Stunden) sowie ungefähr SFr. 2,6 Mio. weniger Sachkosten (Abb. 11-3).

## VORGEHEN

Die Projektleitung hat alle Vorschläge erfasst und zunächst nach Sachgebieten sowie Ansatzpunkten gruppiert. Darauf aufbauend wurden die Ideen zusammengefasst und als Arbeitsthese neu formuliert. Diese ca. 200 Thesen bildeten dann eine Grundlage für die Beraterarbeit im Rahmen des EFFI-QM-BV-Projektes.

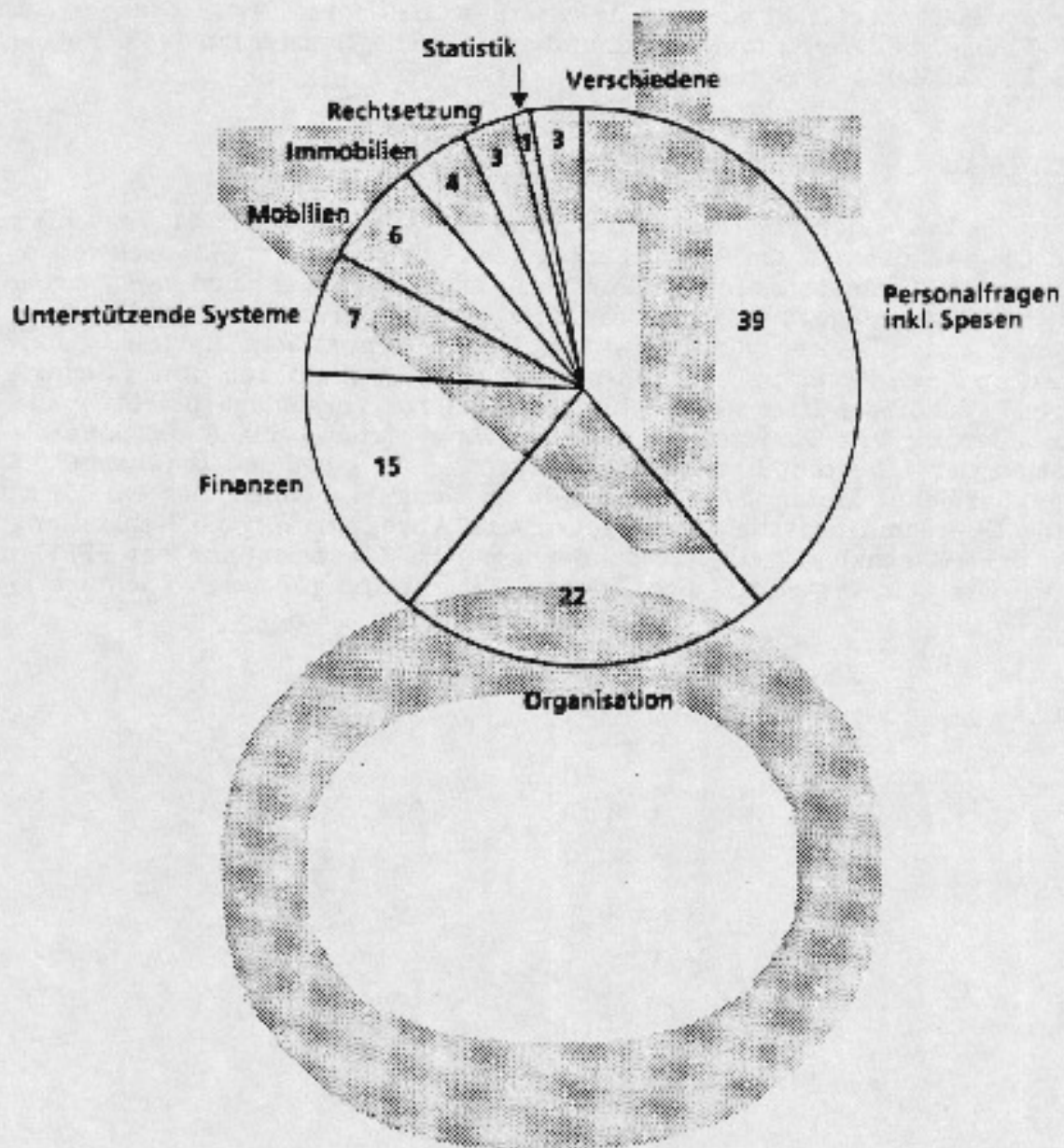
## RESULTAT

Im Laufe der Projektarbeit wurden mit Ausnahme von 52 Vorschlägen alle Originalideen in das Projekt integriert (Abb. 11-4). Abgeschrieben worden sind insbesondere alle Vorstösse im Bereich der Gleitenden Arbeitszeit (37 Vorschläge), weil hier die Entscheidungsgrundlagen vorliegen. Ebenfalls nicht weiter verfolgt wurde der Themenbereich "Personalaus- bildung und -weiterbildung" (9 Vorschläge), da er nicht zum Untersuchungs- bereich gehörte. Drei weitere nicht integrierte Vorschläge betreffen die Formulierung von Gesetzes- und Verordnungstexten (eine Redaktionskom- mission dafür besteht bereits), ein Vorschlag tangiert den Datenschutz (umfangreiche, laufende Arbeiten sind im Gange). Zudem war ein Vorschlag keine Querschnittmassnahme, sondern eine Anregung für die Behandlung der EFFI-Massnahmen (Gesetzesänderungen im Zusammenhang mit EFFI) und eine weitere Idee gehörte nicht in den Untersuchungsbereich (Schulrat).

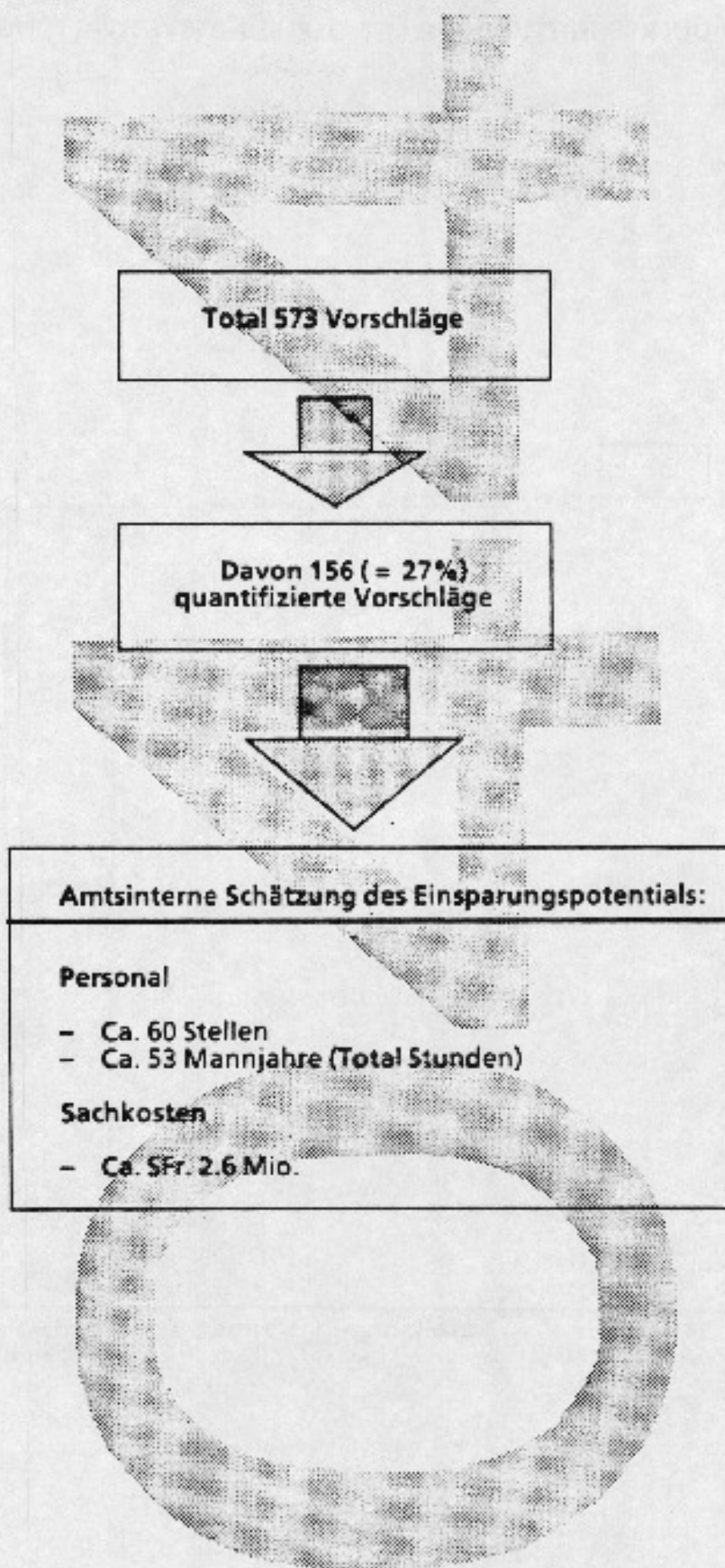
# QUERSCHNITTVORSCHLÄGE AUS EFFI



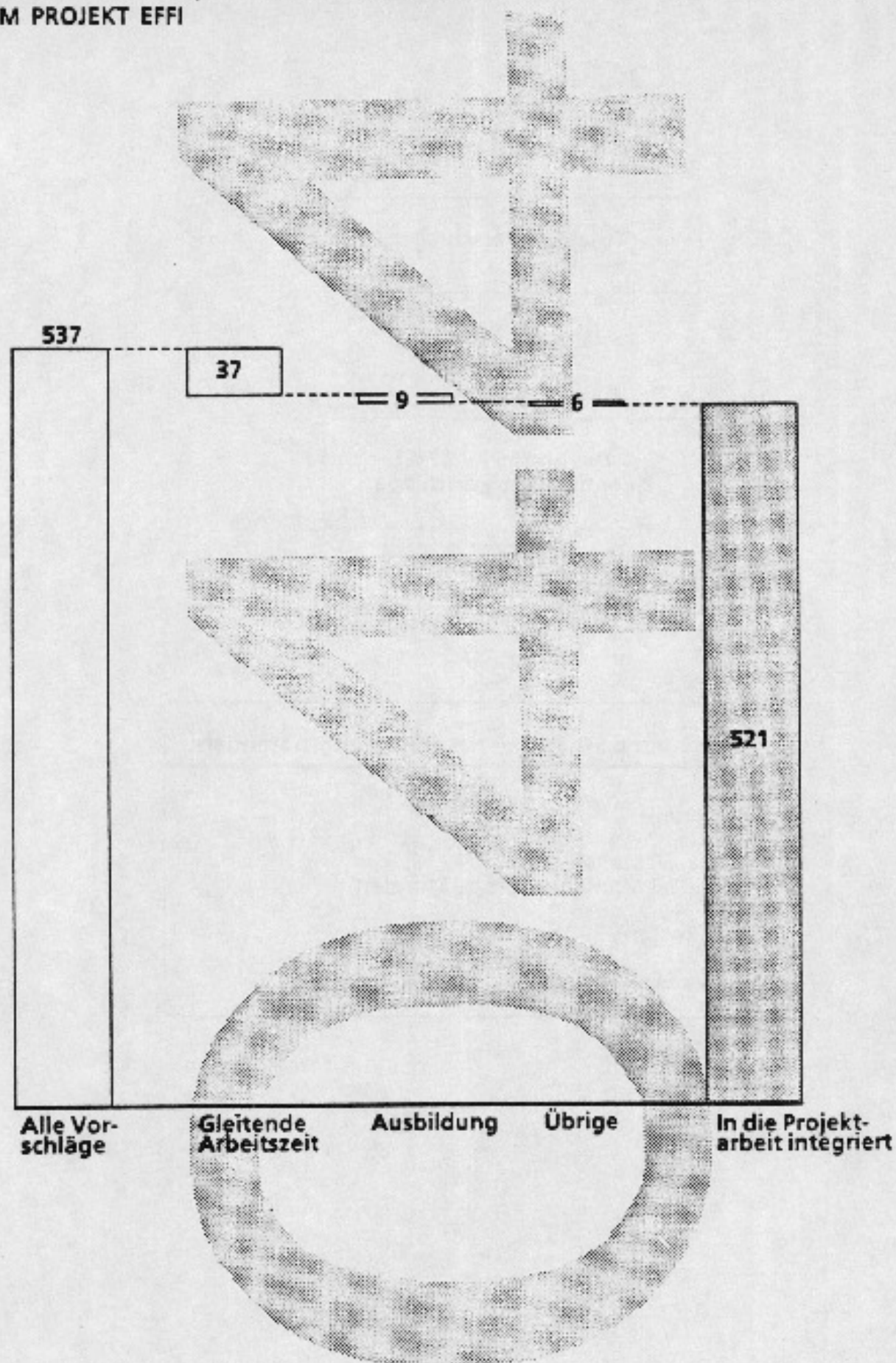
ÜBERSICHT NACH SACHGEBIETEN  
(100% = 573 Vorschläge)



## POTENTIAL DER QUERSCHNITTVORSCHLÄGE AUS EFFI



BEARBEITUNG DER QUERSCHNITTVORSCHLÄGE DER BUNDESVERWALTUNG AUS DEM PROJEKT EFFI



Vertraulich

---

Exemplar Nr. 27  
Dokumentation McKinsey

---

EFFI-QM-BV

Errata zum Schlussbericht Phase 1

22. Mai 1987

Projekt EFFI-QM-BV: Errata zum Schlussbericht Phase 1

Griff*	Seite	Aussage im Bericht	Korrektur/Neue Aussage
4	4-5	<u>2. Absatz, 1. Satz:</u> Die Aufgaben der Bauherrschaftsstellen werden auf die Koordinationsfunktion zwischen der Bauherrschaft, dem Bau fachorgan und den externen Fachleuten reduziert.	Die Aufgaben der Bauherrschaftsstellen werden auf die Koordinationsfunktion zwischen der Bauherrschaft, dem Benützer, dem Bau fachorgan und den externen Fachleuten reduziert.
A1	1-19	<u>2. Absatz, 1. Satz:</u> ... insbesondere im Hinblick auf die massiven Investitionen von mindestens SFr. 130 Mio. p.a., die zur Zeit in diesem Bereich getätigt werden.	<u>Aufschlüsselung SFr. 130 Mio.:</u> Dieser Betrag enthält die Kosten für Hardware (ca. SFr. 80 Mio., 1985), Software (12), Dienstleistungen (19), Miete (3) und internen Projektaufwand (Schätzung: SFr. 20 Mio.).
A1	1-20	<u>Letzter Absatz, zweitletzter Satz:</u> Das Bundesamt für Statistik hat in den letzten acht Jahren beispielsweise 130 EDV-Fachleute verloren.	Das Bundesamt für Statistik hat in den letzten acht Jahren beispielsweise 130 ausgebildete EDV-Leute verloren.
A1	1-27	<u>2. Absatz, letzter Satz, Klammer:</u> ... (etwa Raster versus Sektor)...	... (etwa Raster versus Vektor)...
A1	1-28	<u>Abbildung:</u> Schnittstellen Digitalisierung	<u>Ergänzung:</u> Das Bundesamt für Organisation (BFO) ist zusätzlich zu schraffieren.
A1	1-30	<u>2. Absatz:</u> ... Insidergeschäfte (EFD), ...	... Insidergeschäfte (EJPD), ...
A3	3-9	<u>5. Absatz, 3. Satz:</u> Die Zusammensetzung dieses Gremiums ist noch festzulegen.	<u>Neu:</u> Wenn möglich wird auf bestehende Gremien zurückgegriffen.
A3	3-14	<u>Ziffer 2:</u> Auftrag an die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV), finanzielle Zielvorgaben (Annahmen über wirtschaftliche Entwicklungstrends) und das Vorgehen bei der Prioritätensetzung vorzubereiten (Oktober 1986).	<u>Neu:</u> Auftrag an das EFD, das für eine systematische Prioritätensetzung unter angestammten und neuen Aufgaben zweckmässige Vorgehen auszuarbeiten (Oktober 1986).
A3	3-14	<u>Ziffer 5:</u> Parallelvorgehen zur institutionellen Budgetierung durch Aufträge des Bundesrates an interdepartementale Arbeitsgruppen zur Erarbeitung der Themenschwerpunkte (März 1987)	Parallelvorgehen zur institutionellen Budgetierung und zur Erhebung der Richtlinien-Geschäfte durch Aufträge...

\* A = Anhang zum Schlussbericht Phase 1



Projekt EFFI-QM-BV: Errata zum Schlussbericht Phase 1

Griff*	Seite	Aussage im Bericht	Korrektur/Neue Aussage
A3	3-22	<u>2. Absatz, letzter Satz:</u> Klassifikation und Zahlung von Leistungsprämien fallen unter die Kompetenz der Departemente respektive des Eidgenössischen Personalamtes (EPA).	Klassifikation und Zahlung von Leistungsprämien fallen (im Untersuchungsumfang) unter die Kompetenz der Departemente respektive des Eidgenössischen Personalamtes (EPA).
A3	3-24	<u>4. Absatz:</u> In bezug auf die leistungsgerechte Besoldung erhalten beispielsweise im EMD pro Jahr 2 Personen Lohnzuschläge...	In bezug auf die leistungsgerechte Besoldung erhalten beispielsweise im EMD (ohne Rüstungsbetriebe) pro Jahr 2 Personen Lohnzuschläge...
A4	4-11	<u>Betroffene Stellen, - Primär:</u> GS-EDI	<u>Neu:</u> GS-EVD
A6	6-12	<u>3. Absatz, 1. Satz:</u> Nach dem neuen Statistikkonzept sind Statistiken, die ausserordentliche Erhebungen benötigen, von BFS zu erstellen.	Gemäss den vorliegenden Anträgen des BFS an den Bundesrat sind Statistiken, die ausserordentliche Erhebungen benötigen vom BFS zu erstellen. <u>Der letzte Satz dieses Absatzes wird zudem ergänzt:</u> ...durchgesetzt, da vom Bundesrat erst eine teilweise Konzentration und Koordination beschlossen wurde (BRP 8.3.1982).
A8	8-15	<u>2. Absatz, letzter Satz:</u> ...oder unentgeltlich an die Öffentlichkeit geliefert (z.B. telefonische Wetterauskünfte).	... (z.B. individuelle telefonische Wetterauskünfte).
A10	10-2	<u>Betroffene Stellen, - Primär:</u> BIGA, BRP, ...	<u>Anfügen:</u> A5B

\* A = Anhang zum Schlussbericht Phase 1