



## **Postulat Piazza Daniel und Mit. über die Wiedererlangung des finanziellen Gleichgewichtes mittels Reduktion der Aufwendungen für das Controlling in der Verwaltung**

eröffnet am 30. Januar 2018

Der Regierungsrat wird ersucht, zu prüfen, wie er den Aufwand für Controlling-Berichte und Controlling-Aufgaben innerhalb der Verwaltung reduzieren kann, und entsprechende Massnahmen in die Wege zu leiten.

Mehrere langjährige Mitarbeitende aus verschiedenen Departementen der Kantonsverwaltung berichten von immer komplizierteren und aufwendigeren Controlling-Prozessen in ihrer täglichen Arbeit. Über die Jahre bleibt damit gefühlt Schritt für Schritt immer weniger Zeit für die Erledigung der eigentlichen Kernaufgaben. Nicht unüblich sei, dass nach der Neueinführung eines neuen Berichtes für verschiedene Stellen der Aufwand gegenüber vorher ein Mehrfaches beträgt. Zu erwähnen sind an dieser Stelle auch immer komplizierter werdende Mitberichtsverfahren, die verwaltungsintern zu einem enormen Administrationsaufwand führen, ohne einen nennenswerten Nutzen zu stiften.

Ein Cockpit mit Kennzahlen sowie Analyse- und Status-Einschätzungen zu haben, ist wie in jeder Organisation auch für die Luzerner Kantonsverwaltung wertvoll und wichtig. Dies ermöglicht die Steuerung und Kontrolle des ganzen Betriebes. Aber der Aufwand für deren Erarbeitung muss durch den Nutzen mindestens gerechtfertigt werden können. Ziel muss es sein, den Aufwand für Controlling-Prozesse auf den Einzelfall angepasst angemessen zu halten, ohne die Effektivität der Steuerung der Prozesse und Abläufe zu gefährden. Wichtig und unwichtig(er) darf nicht über einen Leisten geschlagen werden. Bei einer zu hohen Zahl an Controlling-Berichten besteht zudem die Gefahr, das Wichtige nicht mehr zu erkennen und die Übersicht im Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu haben. Weniger Kennzahlen bedeuten nicht zwingend weniger Übersicht in der Steuerung. Gar das Gegenteil kann der Fall sein.

Ausserdem stellt sich die Frage, ob anstelle von direkten Neueinführungen von Controlling-Aufgaben und -Berichten vorgängig nicht zuerst Pilot-Berichte erstellt werden sollen, um deren Aufwand/Nutzen vor der definitiven Einführung kritisch hinterfragen zu können.

Wird eine Verschlankung der Controlling-Berichte sowie die Reduktion derer Zahl erreicht, dann können die Ressourcen der Mitarbeitenden noch effizienter und stärker für die Bürgerinnen und Bürger, Firmen sowie weitere Organisation und Anspruchsgruppen eingesetzt werden. Oder es können damit Sparpotenziale genutzt werden.

Insgesamt zielt das Postulat darauf ab, das Controlling zu verschärfen, nämlich über eine «Verwesentlichung» des Monitorings.

*Piazza Daniel*

Peyer Ludwig

Grüter Thomas

Zurbriggen Roger

Zurkirchen Peter

Jung Gerda

Nussbaum Adrian

Zehnder Ferdinand

Gehrig Markus

Helfenstein Gianmarco

Kurmann Michael

Roos Guido

Piani Carlo

Odermatt Markus

Wismer-Felder Priska

Meyer Jürg

Marti Urs

Lichtsteiner-Achermann Inge

Arnold Erwin

Kunz Urs

Kaufmann Pius

Dissler Josef

Lipp Hans

Gasser Daniel

Bühler Adrian

Krummenacher-Feer Marlis

Hunkeler Yvonne

Wyss Josef

Roos Willi Marlis

Bucheli Hanspeter

Roth Stefan

Schmassmann Norbert

Bernasconi Claudia

Galliker Priska

Luzern, 22. Mai 2018

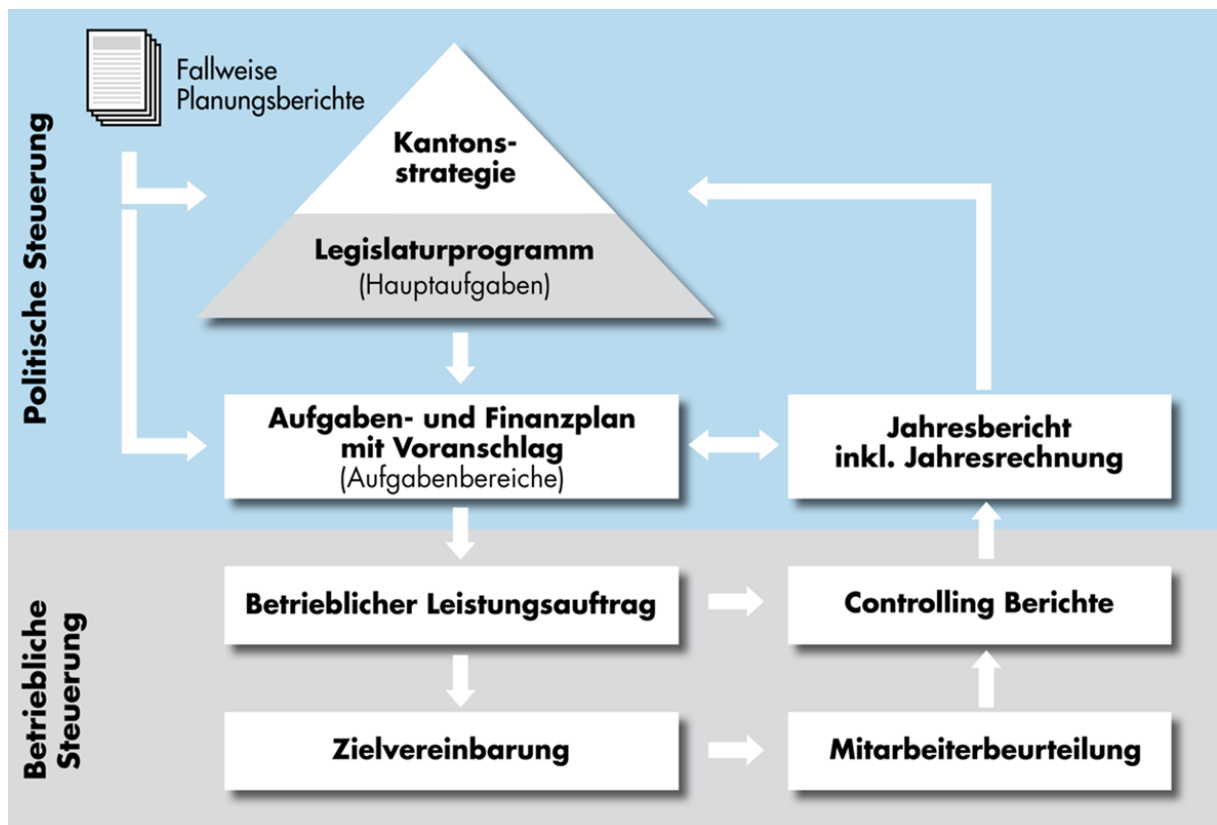
## STELLUNGNAHME ZU POSTULAT

P 516

Nummer: P 516  
 Eröffnet: 30.01.2018 / Finanzdepartement  
 Antrag Regierungsrat: 22.05.2018 / Ablehnung wegen Erfüllung  
 Protokoll-Nr.: 520

### Postulat Piazza Daniel und Mit. über die Wiedererlangung des finanziellen Gleichgewichts mittels Reduktion der Aufwendungen für das Controlling in der Verwaltung

Gemäss § 4 Absatz 1 des Gesetzes über die Steuerung der Finanzen und Leistungen (FLG; SRL Nr. 600) werden die staatlichen Tätigkeiten durch ein zweckmässiges Controlling gesteuert. Dieses umfasst die Zielsetzung, die Massnahmenplanung, die Umsetzung der Massnahmen und die Überprüfung des staatlichen Handelns. Diese Steuerung umfasst sowohl die eigene Leistungserbringung und Finanzierung, als auch externe Leistungserbringer und die Organisationen, an denen der Kanton beteiligt ist.



Die Steuerungsinstrumente sind im FLG normiert. Im Bereich der politischen Steuerung sind es vor allem der Aufgaben- und Finanzplan (AFP, basierend auf der Kantonsstrategie und

dem Legislaturprogramm), der Voranschlag, der Jahresbericht, die Beteiligungsstrategie (basierend auf den Eignerstrategien) sowie der Bericht zur Umsetzung der Beteiligungsstrategie.

Diese Instrumente finden ihre Fortsetzung in der betrieblichen Steuerung. Diese erfolgt über die mehrjährige Leistungsplanung und über die jährlichen betrieblichen Leistungsaufträge sowie das Reporting dazu. Unser Rat lässt sich unterjährig via Hochrechnungen über das prognostizierte Jahresergebnis informieren.

Unser Rat hat 2015 eine Evaluation des FLG und dessen Umsetzung vornehmen lassen. In weiten Teilen wurde kein oder nur geringer Handlungsbedarf festgestellt (vgl. B 64 vom 2. November 2016). Im Bereich der Steuerungsinstrumente wurde die mehrjährige Leistungsplanung vereinfacht, indem die Darstellung der mehrjährigen Leistungsplanung soweit als möglich in den AFP integriert wurde. Damit wird auf eines von zwei bisher nahezu gleichzeitig zu erarbeitenden Dokumenten verzichtet und die Effizienz gesteigert.

Deutliches Verbesserungspotenzial hatte sich auch bei den technischen Instrumenten gezeigt, mit welchen die Planung und das Reporting bis dahin umgesetzt wurden. Sie waren weder durchgängig noch integriert und verursachten daher einen grossen administrativen Aufwand. Unser Rat hat deshalb den Auftrag erteilt, ein integriertes Planungs- und Reportingsystem (Projekt cLUster) einzuführen. Damit sollen die Planungs- und Reportingprozesse in der gesamten Verwaltung effizienter, ressourcenschonender und in einer höheren Qualität abgewickelt werden.

Der AFP 2018–2021 wurde erstmals mit dem neuen System cLUster erstellt. Die erste Hochrechnung 2017 wurde in den AFP-Prozess integriert, wodurch doppelte Arbeitsschritte entfielen. Als nächstes Element wurde der Jahresbericht 2017 mit dem neuen System erstellt. Dadurch entfiel die bisherige manuelle Datenübertragung aus dem SAP-ERP-System in den Jahresbericht weitgehend. Als nächster Schritt ist die Digitalisierung der betrieblichen Leistungsaufträge der Aufgabenbereiche sowie des dazugehörigen Reportings vorgesehen. Hier liegt das Effizienzsteigerungspotenzial unter anderem darin, dass finanzielle Werte, Kennzahlen und Messgrössen direkt und konsistent aus dem AFP übernommen werden können. Weiter kann das Reporting zum betrieblichen Leistungsauftrag mit der jeweiligen Hochrechnung verknüpft und bearbeitet werden. Die bisherige doppelte Datenerfassung entfällt.

Nach der Einführung eines neuen Systems sind insbesondere in der Anfangsphase immer Verbesserungen möglich und notwendig. Dazu werden jeweils Reviews mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Aus den Erfahrungen des AFP 2018–2021 wurden beispielsweise zahlreiche Verbesserungen für den aktuell laufenden AFP-Prozess 2019–2021 erfolgreich umgesetzt.

Die Umstellung auf eine vorwiegend digitale Arbeitsweise wird sich auch ausserhalb des Rechnungswesens und des Controllings fortsetzen. Nebst der Schulung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert dies einen echten Kulturwandel in der gesamten kantonalen Verwaltung.

Das Mitberichtsverfahren ist grundsätzlich in § 37 des Organisationsgesetzes (OG; SRL Nr. 20) verankert. Das federführende Departement holt vor dem Entscheid oder der Antragstellung an unseren Rat bei den mitbeteiligten Departementen mündliche oder schriftliche Mitberichte ein. Mit dem Mitberichtsverfahren werden sowohl der administrative Aufwand der Verwaltung als auch der Beratungsaufwand unseres Rats reduziert. Das Mitberichtsverfahren ermöglicht es, Differenzen vorgängig zu bereinigen und reduziert somit die Anzahl Geschäfte, welche mehrfach in unserem Rat beraten werden müssen. Gemäss § 50 FLG ist das Finanzdepartement zuständig für den Mitbericht an unseren Rat zu Vorlagen mit finanziellen Auswirkungen. Nebst der primär fachlichen Sicht des federführenden Departe-

ments, bringt das Finanzdepartement mit seinem Mitbericht die finanzielle und betriebswirtschaftliche Gesamtsicht zu einem Geschäft ein. Es weist beispielsweise darauf hin, wenn die Finanzierung eines Vorhabens nicht sichergestellt ist, oder das Geschäft den Grundsätzen des Finanzleitbildes oder der Rechnungslegung nach FLG widerspricht. Mitberichte werden zwischen den Departementen mittlerweile elektronisch ausgetauscht, ansonsten hat sich das Verfahren nicht verändert. Es ist deshalb nicht zutreffend, dass das Mitberichtsverfahren komplizierter geworden ist.

Zusammenfassend halten wir fest, dass die Controllingprozesse nach den Bestimmungen des FLG erfolgen. Die Umsetzung der Controllingprozesse wurde in den letzten Jahren vertieft geprüft. Die Hauptprozesse AFP und Jahresbericht wurden mit dem Projekt cLUster bereits erfolgreich standardisiert und digitalisiert. Weitere Prozesse, wie zum Beispiel der betriebliche Leistungsauftrag, werden folgen und damit die Effizienz im Controlling weiter steigern. Das laufende Überprüfen und Verbessern dieser Controllingprozesse bleibt aber eine Daueraufgabe, welche mit jährlichen Prozessreviews institutionalisiert ist. Wir erachten damit die Anliegen des Postulats als erfüllt und beantragen Ihnen deshalb, das Postulat wegen Erfüllung abzulehnen.