

# ÜBERPRÜFUNG DER STADTVERWALTUNG

Stadt Bülach

Präsentation der Berichtsergebnisse

BDO AG  
KASPAR SCHILTZ  
PATRICK DEICHER

30. November 2016





# AGENDA

- 1) Das Wichtigste in Kürze
- 2) Auftrag
- 3) Vorgehen und Datenbasis
- 4) Ergebnisse: Organisation
- 5) Ergebnisse: Prozesse
- 6) Ergebnisse: Ressourcen

# 1) DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Gliederung der Abteilungen und interne Organisation sind sinnvoll
- Flexibilität & Wachstumsfähigkeit der Verwaltung sind gegeben
- Effizienz wird als gut beurteilt
- Personelle Ressourcen sind im Vergleich durchschnittlich, teilweise unterdurchschnittlich
- Städtische Kompetenzzentren entlasten Fachabteilungen
  
- Empfehlungen
  - Delegation von Aufgaben an unteres Kader konsequent weiter führen
  - Prozess der Organisationsentwicklung sorgfältig abschliessen
  - Prozesse in einheitlicher Form und pragmatisch dokumentieren



## 2) AUFTRAG: FRAGESTELLUNGEN



### ○ Organisation

- Ist die neu organisierte Stadtverwaltung für die zukünftige Entwicklung der Stadt Bülach hin zu 22'000 Einwohnerinnen und Einwohnern genügend gerüstet?
- Sind die Aufgaben der Stadtverwaltung sinnvoll gebündelt?
- Sind die sieben Abteilungen mit ihren Bereichen und Teams sinnvoll gegliedert?
- In welchem Ausmass unterstützt die Organisation der einzelnen Abteilungen die Leistungserbringung?
- In welchem Ausmass werden die Führungsebenen in der neuen Verwaltungsorganisation gestärkt?
- Wie gut entspricht die neue Organisation den Ansprüchen an Flexibilität und Wachstumspotenzial?
- Wo besteht weiteres Optimierungspotenzial, gesehen über die ganze Verwaltung, in den einzelnen Abteilungen, Bereichen und Teams?
- Welche Chancen und Risiken hat die neue Organisation?

## 2) AUFTRAG: FRAGESTELLUNGEN



### ○ Prozesse

- Wie werden sich die neue Organisation und die optimierten Prozesse auf die Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung auswirken?
- Welche Prozesse haben weiteres Optimierungspotenzial?

### ○ Ressourcen

- In welchem Verhältnis stehen die quantitative und qualitative Leistungserbringung und die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen?
- Wie weit sind die Voraussetzungen dafür gegeben, die Abteilungsleitenden durch starke Stellvertretungen und die städtischen Kompetenzzentren für Finanzen, ICT, Personaldienst und Kommunikation zu entlasten?

### 3) VORGEHEN UND DATENBASIS



- Interne Dokumentation zu Aufbau-/Ablauforganisation etc.
- Mitarbeitendenbefragung (online, geschlossene & offene Fragen, 240 TN)
- Interviews (40 Gespräche mit Mitarbeitenden, BL und AL)
- Quantitatives Benchmarking zu MA-Zahlen (4 Vergleichsgemeinden)
- BDO-interne Referenzprojekte
  
- Einschränkungen
  - Erst partielle Erfahrungen mit Umsetzung OE
  - Prozesse: Detaillierte Beurteilung jedes Prozesses nicht möglich
  - Benchmarking: nur Trenderaussagen möglich

## 4) ERGEBNISSE: ORGANISATION



- Aufbauorganisation
  - Gliederungen der Abteilungen sinnvoll, OE ist überzeugend
  - Einzelne Abteilungen stechen bzgl. Grösse heraus (B+S, P+B)
  - Mittelfristig denkbar: Zentralisierung aller Kompetenzzentren
  
- Führungs- und Organisationsinstrumente
  - Einheitlich ausgearbeitet, sehr gutes Niveau
  
- Ausbaufähigkeit der Verwaltung
  - Grundsätzlich gegeben; teilweise müssten bei allfälligem Wachstum Teams gebildet und Verantwortungen noch stärker delegiert werden.

## 5) ERGEBNISSE: PROZESSE



- Effizienz
  - Wird als gut beurteilt.
  - Beurteilungsbasis: Vorhandene Dokumentation; bewältigte Arbeitslast im Verhältnis zu Stellenplan; MA-Befragung.
  
- Schnittstellen / Verantwortlichkeiten
  - Generell gut definiert
  - Punktueller Bereinigungsbedarf im Nachgang zur OE
  
- Dokumentation
  - Heterogen
  - Ausbaufähigkeit könnte durch pragmatische (!) Dokumentation verbessert werden



## 6) ERGEBNISSE: RESSOURCEN



- Arbeitsbelastung
  - Wahrnehmung der MA: mehrheitlich «gut ausgelastet», tendenziell zunehmend, in einzelnen Bereichen überlastet.
  - Ferien-/Gleitzzeitsaldi: punktuell hoch
  
- Benchmarking mit Vergleichsgemeinden
  - Mehrheitlich durchschnittliche Personalausstattung
  - In Einzelbereichen unterdurchschnittliche Personalausstattung
  
- Arbeitsmittel
  - Teilweise Entlastungspotenzial durch Verbesserung der IT-Hilfsmittel
  - Themen sind erkannt und in Bearbeitung
  
- Kompetenzzentren
  - Sinnvoll gegliedert, schaffen Entlastung der Fachabteilungen

# FAZIT UND WEITERES VORGEHEN

- Im Ganzen erfreuliches Bild, Verwaltung ist gut aufgestellt
- «Kritischer Geist» spürbar
- Umsetzung / Kommunikation der OE erfordert weiterhin Engagement und Sorgfalt
- Kritische Diskussion der Verbesserungsvorschläge im Aktionsplan, dann Umsetzung des bereinigten Aktionsplans



# IHRE ANSPRECHPARTNER

Kaspar Schiltz, Projektleiter



- Dr. rer.publ. HSG, CAS Public Management
- Leitender Berater öffentliche Verwaltungen und NPO

## Beratungstätigkeit

- Beratung von Gemeinden, öffentlichen Institutionen und NPOs
- Strategie- und Organisationsberatung
- Einführung von Internen Kontrollsystemen (IKS)
- Einführung von Risikomanagementsystemen
- Seminare und Erwachsenenbildung

kaspar.schiltz@bdo.ch  
Tel. direkt 044 444 37 03

Patrick Deicher stv. Projektleiter



- Historiker und Betriebswirtschafter
- Berater öffentliche Verwaltungen und NPO
- Leiter Bereich Non-Profit-Organisationen Schweiz

## Beratungstätigkeit

- Organisationsentwicklung
- Strategieentwicklung und Leitbildprozesse
- Gemeindeführung
- Kooperationen und Fusionen
- Moderation von Workshops, Seminaren und Klausuren

patrick.deicher@bdo.ch  
Tel. direkt 041 368 13 72

# BDO IN DER SCHWEIZ

## Ganzheitliche Beratung, bedarfsgerechte Prüfungen

BDO ist erste Adresse für öffentliche Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen sowie mittelgrosse und kleine Unternehmen. Wir beraten, begleiten und unterstützen unsere Kunden, damit sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können. Unsere Dienstleistungen schaffen Vertrauen.

- Gegründet: 1932 in Zürich
- Umsatz 2015: CHF 187 Mio.
- Niederlassungen: 33
- Mitarbeitende: rund 1'000
- Lernende: 70
- Eigentumsverhältnisse:
  - Partner 80,5 %
  - Vorsorgeeinrichtung 19,5 %

