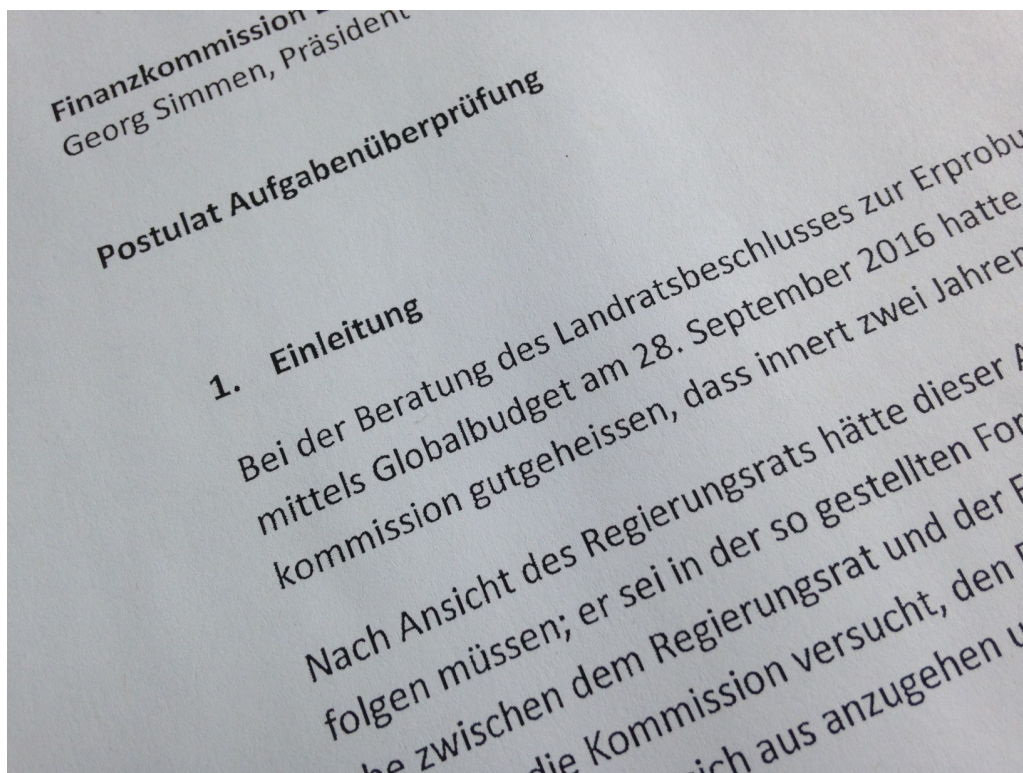


Bericht Aufgabenüberprüfung 2017/2018

Synthesebericht und Massnahmenplan



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Ausgangslage	8
2 Grundlagen	10
2.1 Anmerkungen zu den verwendeten Begriffen	10
2.2 Rechtliche Grundlagen	12
2.3 Datengrundlagen.....	12
2.4 Aufgabenlandkarte.....	13
3 Durchführung der Aufgabenüberprüfung	14
3.1 Projektorganisation	14
3.2 Ansatz	14
3.3 Vorgehensweise	17
4 Untersuchungsergebnis	18
4.1 Gesetzliche Grundlagen der Staatsaufgaben	18
4.2 Entwicklung Stellenplan und Personalaufwand	18
4.3 Umfang, Breite und Vielfalt der Aufgaben	19
4.4 Aufgabenerfüllung aus Sicht des Regierungsrats und der Verwaltung	20
4.5 Optimierungspotenzial	24
4.6 Aufgabenüberprüfung als kontinuierliche Aufgabe	25
4.7 Neue Aufgabenbereiche.....	28
5 Massnahmenplan	30
5.1 Direktionsübergreifender Personaleinsatz.....	30
5.2 Erhöhte Koordination von Querschnittsfunktionen	31
5.2.1 Amt für Personal	32
5.2.2 Juristische Beratung	33
5.2.3 Kommunikation	34
5.2.4 Rechnungswesen.....	35
5.3 Digitalisierung weiter fördern	36
5.4 Gesetzesanpassungen prüfen	38
5.5 Arbeit in Projektorganisationen weiter verstärken	39
5.6 Reduktion von Stellenpensen bei Vakanzen prüfen.....	39

5.7	Stärkung der Sachbearbeitung und der Personalführung	40
5.8	Umfassende Strukturreform	42
5.9	Einzelmassnahmen	43
6	Perspektiven	46

Zusammenfassung

Am 15. März 2017 reichte die landrätliche Finanzkommission (Georg Simmen, Realp), ein Postulat zur Aufgabenüberprüfung ein. Darin wird die Regierung ersucht, in einem Bericht die kantonalen Tätigkeiten auf deren Notwendigkeit, Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen. Der Regierungsrat hat dazu am 6. Juni 2017 eine Projektorganisation «Aufgabenüberprüfung» eingesetzt.

Für die Aufgabenüberprüfung wurde ein Bottom-up-Ansatz gewählt. Dieser verfolgt die Strategie, dass direkt bei denjenigen Stellen, welche die Aufgaben ausführen, eine Überprüfung durchgeführt wird. Damit wird der Fokus auf die effiziente und effektive Aufgabenerfüllung gelegt, während die Kriterien der staatlichen Notwendigkeit und der finanziellen Tragbarkeit in den Hintergrund rücken.

Es wurden 108 Interviews mit Führungsverantwortlichen der kantonalen Verwaltung geführt. Das Projektteam erarbeitete aufgrund der Interviewauswertungen erste Massnahmen und Vorschläge. An mehreren Workshops mit dem Regierungsrat und der/den Generalsekretären wurden mögliche Massnahmen vertieft diskutiert.

Untersuchungsergebnis

Die Interviews zeigen, dass die kantonale Verwaltung ihre Aufgaben effizient erfüllt. Weiter zeigen sie, dass in der kantonalen Verwaltung motivierte Mitarbeitende mit einer hohen Identifikation für den Kanton Uri und die Aufgaben der kantonalen Verwaltung arbeiten.

Landrat und Volk haben den massgeblichen Vorhaben des Regierungsrats und der Verwaltung immer wieder die entsprechende Unterstützung gegeben (z. B. Steuerreform, WOV, Um- und Neubau Kantonsspital, Ausbau Kantonsbahnhof, Werkmatt). Diese erfolgreiche Entwicklung ist das Ergebnis der strategischen Prioritätensetzung des Regierungsrats in den letzten 20 Jahren, wobei die Regierung auf das Vertrauen von Landrat und Volk bauen konnte.

Bereits das kritische Hinterfragen der Aufgabenerfüllung der kantonalen Verwaltung durch den Landrat verstärkt die ständige verwaltungsinterne Prüfung der Aufgaben und des Ressourceneinsatzes. Zusammen mit der Einführung des Globalbudgets im Personalbereich wurde so ein kontinuierlicher Prozess der Aufgabenüberprüfung im Denken und Handeln der Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung verankert.

Grundsätzlich hat der Kanton Uri die gleichen Aufgaben zu erfüllen wie alle anderen Kantone auch. Dabei ist die Bandbreite an unterschiedlichen Themen und Aufgaben, die die kantonale Verwaltung zu bearbeiten hat, sehr gross. Die verschiedenen Aufgaben und auch die Menge pro Aufgabe nehmen zu. Durch eine umsichtige Personalbedarfsplanung durch den Regierungsrat und die Führungsverantwortlichen konnte diese Zunahme ohne nennenswerte Erhöhung respektive unter Einhaltung des Globalbudgets im Personalbereich aufgefangen werden. Für sämtliche Aufgaben sind die nötigen

Rechtsgrundlagen vorhanden. Ebenso wurden die vorhandenen Rechtsgrundlagen als ausreichend und zweckdienlich erachtet.

Das kleine Mengengerüst bei gewissen Aufgaben hat zur Folge, dass viele kleine Organisationseinheiten nebeneinander bestehen. Die Zusammenarbeit über diese Organisationsgrenzen hinweg ist eine ständige Herausforderung.

Die Mitarbeitenden stufen die Aufgabenerfüllung grundsätzlich als effizient ein. Die im Vergleich zur Fülle der Aufgaben eher geringe personelle Ausstattung verlangt eine klare Prioritätensetzung, so dass die Bearbeitungstiefe der einzelnen Aufgaben oft weniger tief ist als in anderen Kantonen.

Die Zusammenarbeit und Vernetzung (regional und national) ist deshalb für die Aufgabenerfüllung der Urner Verwaltung zentral. Als kleiner Kanton ist es für eine effiziente Arbeitsweise von grosser Bedeutung, dass man vom Know-how und den Erfahrungen grösserer Kantone profitieren kann.

Ebenso funktioniert die Zusammenarbeit mit den Gemeinden gut. Vereinzelt besteht der Wunsch, die Anzahl Ansprechpartner durch Zentralisierung und Professionalisierung zu verringern und damit einen Effizienzgewinn zu erzielen.

Die Interviews ergaben, dass die vorhandenen technischen Mittel als ausreichend und effizient eingestuft werden. Die Digitalisierung respektive die digitale Transformation wird als grosses Effizienzsteigerungspotenzial, aber auch als grosse Herausforderung angesehen. Auch hier hat der Regierungsrat die entsprechenden Weichen gestellt und diverse Projekte zur Realisierung angestossen und freigegeben.

Massnahmen

Die kritische Auseinandersetzung mit den Aufgaben und das ständige Hinterfragen von Prozessen und Vorgehensweisen ergeben ein gutes Bild der Leistung und Qualität der erbrachten Aufgaben der kantonalen Verwaltung. In einer sich stetig ändernden Arbeitswelt muss dieses Hinterfragen und Optimieren stetig fortgeführt werden. Der Regierungsrat hat deshalb rund 40 Massnahmen definiert, die zu weiteren Effizienzsteigerungen in der kantonalen Verwaltung führen werden.

Die Untersuchungsergebnisse der Aufgabenüberprüfung zeigen aber auch, dass im Bereich des Personals in der kantonalen Verwaltung kein dringender Handlungsbedarf besteht. Die Untersuchungsergebnisse decken sich damit mit den Erkenntnissen der BAK Basel-Studie von 2015. Effizienzsteigernde Massnahmen werden bereits heute wo immer möglich umgesetzt.

Im Hinblick auf eine möglichst kundenorientierte, moderne und effiziente Verwaltung, die begrenzten finanziellen Mittel sowie die zu erwartende Zunahme der Aufgaben des Staats (durch Entscheide des Bunds, des Landrats oder des Volks) sollen die aufgezeigten Massnahmen auch für die Zukunft eine einwohnernahe und effiziente Verwaltung ermöglichen.

Nebst directionspezifischen Massnahmen wurden auch Massnahmen erarbeitet bzw. geprüft, die die Verwaltung als Ganzes betreffen. Dies sind:

- *Direktionsübergreifender Personaleinsatz*
- *Erhöhte Koordination von Querschnittsfunktionen*
 - *Personalwesen*
 - *Juristische Beratung*
 - *Kommunikation*
 - *Rechnungswesen*
- *Digitalisierung weiter fördern*
- *Gesetzesanpassungen prüfen*
- *Arbeit in Projektorganisationen weiter verstärken*
- *Reduktion von Stellenpensen bei Vakanzen prüfen*
- *Stärkung der Sachbearbeitung und der Personalführung*
- *Umfassende Strukturreform*

Ziel der Massnahmen ist es, dass die Aufgaben der Verwaltung auch mittelfristig im Rahmen des bestehenden Globalbudgets erfüllt werden können. Über die Verlängerung des Probetriebs eines Globalbudgets wird der Regierungsrat dem Landrat separat einen Antrag unterbreiten. Die Verwaltung soll dabei insgesamt flexibler aufgestellt und wo immer möglich qualitativ gestärkt werden, um auf die kommenden Herausforderungen zu reagieren.

Umfassende Strukturreform

Seit gut acht Jahren beschäftigen sich Landrat, Regierungsrat und Verwaltung in verschiedensten Formen und vielfältigen Massnahmen mit Aufgabenprüfungen. Die BAK Basel-Studie, die Resultate zum Globalbudget und vorliegende Aufgabenüberprüfung haben alle gezeigt, dass in den bestehenden Strukturen und Prozessen nur noch ein geringes Kosteneinsparpotenzial liegt.

Vor diesem Hintergrund ist der Regierungsrat überzeugt: Wenn man in grösserem Masse Effizienzgewinn erzielen möchte, müssten die Strukturen im Kanton Uri grundlegend und auf allen Ebenen verändert werden.

Denkbar wäre somit eine umfassende Strukturreform, die eine Reduktion der Anzahl Gemeinden, der Sitze im Landrat und der Anzahl der Regierungsratsmitglieder resp. der Direktionen zum Ziel hat und diese Zielsetzung zum Voraus als verbindliche Vorgabe festschreibt. Konkret schwebt dem Regierungsrat ein Modell vor mit einer 5er-Regierung, mit 40 Landräten und mit fünf Gemeinden oder ähnlich. Das Modell «Totalreform 5/40/5».

Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass das Urner Stimmvolk sich bereits früher einmal gegen Reduktion der Regierungsmitglieder («5 statt 7») ausgesprochen hat. Zudem hat

es das Gemeindefusionsgesetz abgelehnt. Weiter lehnte auch der Landrat jüngst eine Reduktion seiner Mitgliederzahl ab.

Vor dem Hintergrund der erwähnten demokratischen Entscheidungen in diese Sache, aber auch weil letztlich nicht sicher ist, ob mit einer «Totalreform» die gewünschten Einsparungen nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch realisiert werden können, lehnt der Regierungsrat diese Massnahme ab.

1 Ausgangslage

*Postulat
Finanzkommission*

Am 15. März 2017 reichte die landrätliche Finanzkommission ein Postulat zur Aufgabenüberprüfung ein. Darin wird die Regierung ersucht, in einem Bericht die kantonalen Tätigkeiten auf deren Notwendigkeit, Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen. Als Ergebnis der Überprüfung der Staatsaufgaben sollen ein Bericht sowie ein Konzept mit einem Massnahmenplan hervorgehen. Konkret soll der Bericht folgende fünf Anforderungen erfüllen:

- Gestützt auf Art. 119 ff. der Geschäftsordnung des Landrats wird der Regierungsrat beauftragt, eine umfassende Aufgabenüberprüfung über die kantonale Verwaltung durchzuführen und dem Landrat darüber Bericht zu erstatten.
- Insbesondere sind sämtliche kantonalen Tätigkeiten auf ihre staatliche Notwendigkeit, ihre Wirksamkeit, ihre Effizienz, ihre Effektivität und die finanzielle Tragbarkeit zu überprüfen.
- Der Landrat ist bei der Ausarbeitung und Durchführung der Aufgabenüberprüfung miteinzubeziehen.
- Diese Aufgabenüberprüfung muss bis Herbst 2018 abgeschlossen sein (Vorlage Bericht und Konzept mit Massnahmenplan).
- Der Regierungsrat unterbreitet dem Landrat zusätzlich eine Vorlage, die eine periodische Überprüfung der kantonalen Tätigkeiten vorsieht.

Der Landrat überwies das Postulat an seiner Session vom 21. Juni 2017 und folgte damit dem Antrag des Regierungsrats.¹

Auftrag Regierungsrat

Der Regierungsrat gab im Juni 2017 das Projekt «Aufgabenüberprüfung» in Auftrag. Er setzte einen Steuerungsausschuss sowie ein Projektteam ein, das die Aufgabenüberprüfung durchführen sollte. In seiner Antwort an den Landrat stellte der Regierungsrat dem Parlament in Aussicht, dass der Bericht im Frühjahr 2018 vorgelegt werde. Bereits am 6. Juni 2017 hatte der Regierungsrat - vorbehaltlich des Beschlusses des Landrats - die Eckwerte der Projektorganisation festgelegt (siehe auch Kapitel 3). Er legte gleichzeitig mehrere Rahmenbedingungen für die Aufgabenüberprüfung fest:

- Der Einbezug des Landrats in den Prozess soll über eine periodische Berichterstattung zuhanden der landrätlichen Finanzkommission gewährleistet werden.
- Die 2014 von der Verwaltung erarbeitete Aufgabenliste soll als Grundlage für das Projekt «Aufgabenüberprüfung» dienen.
- Die im Rahmen des Projekts «Aufgabenüberprüfung» zu erarbeitenden Massnahmen sollen Anfang 2018 vorliegen, damit sie in das Projekt Aufgabenlandkarte (Erstellen Führungs- und Organisationshandbuch) einfließen können.

¹ Postulat der Finanzkommission zu Aufgabenüberprüfung, Antwort des Regierungsrats vom 18. April 2017 sowie Ergänzung zur Antwort am 30. Mai 2017.

- Insbesondere mittels Prozessoptimierungen sollen mittelfristig Personalkosten eingespart werden können. Die Resultate des Projekts sollen dieses Potenzial aufzeigen.
- Es ist anzustreben, dass allfällige Änderungen im Stellenplan mittels natürlicher Fluktuation abgedeckt werden können.

Das Projekt «Aufgabenüberprüfung» wurde Ende Juni 2017 gestartet.²

² Zur Projektorganisation siehe Kapitel 3.

2 Grundlagen

Die Aufgabenüberprüfung 2017/18 richtet sich nach dem Auftrag des Landrats, den vom Regierungsrat definierten Grundsätzen und nach den gesetzlichen Zuständigkeiten. Diese bilden die Rahmenbedingungen des Projekts. Zugleich wurden Synergien mit dem Projekt Aufgabenlandkarte genutzt.

2.1 Anmerkungen zu den verwendeten Begriffen

*Effizienz und
Effektivität*

Die Effizienz wird als Verhältnis zwischen Input (Leistungen) und Output (Ergebnis) respektive Outcome (Effektivität) verstanden. Als effizient gilt etwa, mit möglichst geringem Input einen möglichst grossen Output respektive Outcome zu schaffen. Während diese Grundregel in der Privatwirtschaft ohne Weiteres übernommen werden kann, gilt dies nur in begrenztem Masse für die staatliche Aufgabenerfüllung. Der Input lässt sich durch die Ausgaben meist sehr gut darstellen, ähnlich wie der Output der kantonalen Verwaltung in gewissen Bereichen einfach messbar ist (Anzahl der sanierten Strassenkilometer, Anzahl bearbeitete Gesuche usw.). Für einzelne Teilbereiche ist das allerdings sehr schwierig, bilden sie doch ein komplexes Ganzes (beispielsweise im Gesundheits- oder Bildungsbereich).

Eine Effizienzsteigerung kann grundsätzlich auf zwei Arten erreicht werden: Reduzierung des Inputs (weniger Finanz- und Personalressourcen) bei gleichbleibendem Output oder Erhöhung des Outputs (mehr Aufgaben erfüllt) bei gleichbleibendem Input. Die Effektivität einzelner Ausgaben lässt sich indes nur schwer beziffern, da hierfür regelmässige und aufwendige Befragungen und Datenanalysen notwendig wären. Die Beurteilung der Effizienz der staatlichen Aufgabenerfüllung stützt sich deshalb auf einzelne Kennzahlen sowie auf eine subjektive Wertung.

Benchmark-Studie

Anhaltspunkte für die Effizienz der Aufgabenerfüllung bietet mitunter eine Benchmark-Studie. Der Kanton Uri hat im Jahr 2015 bei der BAK Basel eine entsprechende Studie durchführen lassen.³ Diese zeigte nur in wenigen Teilbereichen eine grössere Abweichung gegenüber vergleichbaren Kantonen. In 19 von 36 Aufgabenfeldern liegen die Fallkosten im oder unter dem Durchschnittswert der Vergleichsgruppe.⁴ Effizienzerhöhungen und/oder der Abbau von Versorgungsleistungen könnten gemäss Studie dabei helfen, die Kosten auch in weiteren Bereichen auf den Schnitt der Vergleichsgruppen zu senken.

Das Personalwachstum weist gemäss BAK Basel interkantonal keine Auffälligkeit auf. Die Personalkosten seien zudem nicht hauptverantwortlich für die überdurchschnittlichen Fallkosten, so die Studie weiter. Die Gründe für überdurchschnittliche Kosten

³ BAK Basel: Aufgaben- und Strukturüberprüfung des Finanzhaushalts des Kantons Uri. Zusammenfassendes Gutachten vom 2. Juni 2015.

⁴ Der Vergleich berücksichtigt dabei seit 2012 bereits umgesetzte Spar- und Optimierungsmassnahmen nicht.

sind vielmehr in der Kantonsgrösse zu suchen: «Die strukturellen Nachteile führen im interkantonalen Benchmarking zu überdurchschnittlichen Kosten. Im interkantonalen Vergleich können etwa 9 bis 11 Prozent der kantonalen Kosten strukturellen Nachteilen zugeschrieben werden. Diese Abschätzung sagt aus, dass ein Einwohner in Uri bis auf Weiteres rund 9 bis 11 Prozent höhere Kosten wird schultern müssen, um das gleiche Versorgungsniveau wie ein Schweizer Durchschnittsbürger erreichen zu können.»⁵ Der Kanton Uri engagiert sich gemäss Studie im weiteren überdurchschnittlich bei der Finanzierung von Leistungen gegenüber den Gemeinden.

Einzelne Abweichungen beim Benchmark können auch politisch gewollt sein. So lässt sich ein höheres Ausgabeniveau mit einer höheren Leistungsqualität rechtfertigen, falls dies von Gesetzgeber und Gesellschaft so gewünscht ist.

Wirksamkeit Die Überprüfung der Wirksamkeit von staatlichen Aufgaben ist komplex und aufwendig. Für eine konkrete Überprüfung der Aufgaben müssten pro Aufgabe klare Wirkungsziele definiert werden. Zudem wären geeignete Indikatoren nötig, um zu evaluieren, ob die Ziele erreicht werden. Nur durch diesen aufwendigen Prozess liesse sich die Wirksamkeit der staatlichen Aufgaben umfassend beurteilen.

Staatliche Notwendigkeit Die staatliche Notwendigkeit einer Aufgabe ergibt sich zum einen aus der gesetzlichen Grundlage, die eine Aufgabe als staatlich notwendig definiert und deren Erfüllung dem Bund, dem Kanton oder der Gemeinde überträgt. Zum anderen kann eine staatliche Notwendigkeit aus dem politischen Willen des Gesetzgebers entstehen, indem eine Aufgabe dem Staat übertragen wird, obwohl diese Aufgabe auch von jemand anderem erfüllt werden könnte. Dies ist dann der Fall, wenn eine Aufgabenerfüllung durch den Staat als gesellschaftliche Bestvariante betrachtet wird. In diese Kategorie fallen etwa die Postdienstleistungen (Service public) oder die Behandlung öffentlicher Güter. Entscheidend für die staatliche Notwendigkeit einer Aufgabe ist in beiden Fällen der Gesetzgeber, der dies so definiert. Mit Gesetzesanpassungen können Aufgaben dem Staat entzogen werden. Offen bleibt dabei, ob die Aufgabenerfüllung durch einen privaten Anbieter effizienter erfolgen kann.

Finanzielle Tragbarkeit Die finanzielle Tragbarkeit einer Ausgabe richtet sich zum einen nach den finanziellen Möglichkeiten eines Kantons respektive nach dem Finanzplan. Zum anderen ist die effektive Erfüllung einer Aufgabe zu berücksichtigen. Eine von Gesetzes wegen an den Staat delegierte Aufgabe kann nicht allein aufgrund von fehlenden Finanzen verweigert werden. Die finanziellen Verhältnisse des Staatswesens definieren allerdings, in welchem Umfang, mit welchem Aufwand und in welcher Bearbeitungstiefe eine Aufgabe wahrgenommen wird. Die finanzielle Tragbarkeit einer Staatsaufgabe ist in diesem Sinne als Abwägung zwischen den finanziellen Möglichkeiten des Staatswesens und der angestrebten Qualität der Aufgabenerbringung zu verstehen.

Eine Ausnahme bilden die Staatsbeiträge, deren Höhe allein vom Staat bestimmt werden kann. Die Höhe der Beiträge lässt sich je nach der finanziellen Situation des Staats

⁵ BAK Basel: Zusammenfassendes Gutachten vom 2. Juni 2015, Seite 28.

bis zu einem gewissen Grad steuern. Dies gilt für all diejenigen Staatsbeiträge, deren Höhe nicht durch gesetzliche Verpflichtungen vorgegeben ist.

2.2 Rechtliche Grundlagen

Zuständigkeit Für die kantonale Verwaltung ist gemäss der Verfassung des Kantons Uri (KV; RB 1.1101) der Regierungsrat zuständig. Er sorgt gemäss Artikel 99 KV für die rechtmässige und wirksame Tätigkeit der Verwaltung. In Artikel 101 KV wird festgehalten, dass die Verwaltung in Direktionen gegliedert ist. In der Organisationsverordnung (OV; RB 2.3321) werden die Pflichten des Regierungsrats weiter erläutert. In Artikel 4 Absatz 1 OV etwa wird festgelegt, dass der Regierungsrat «für eine rechtmässige, leistungsfähige und rationelle Tätigkeit der gesamten Kantonsverwaltung» zu sorgen hat. In Absatz 2 wird ausgeführt, dass der Regierungsrat auch für die zweckmässige Organisation der Kantonsverwaltung zu sorgen hat. Gemäss Artikel 38 Absatz 2 bestimmt der Regierungsrat, wie viele Mitarbeitende den einzelnen Verwaltungszweigen zur Verfügung stehen. Der Landrat beschliesst hingegen den Stellenplan sowie die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel (Art. 37a OV). Aktuell werden die zur Verfügung stehenden Mittel für das Personal vom Landrat durch ein Globalbudget bestimmt.⁶

Detailorganisation Im Organisationsreglement (ORR; RB 2.3322) hat der Regierungsrat die Organisation der Verwaltung in Direktionen, Ämter und Abteilungen sowie die Hauptaufgaben der jeweiligen Organisationen festgelegt. Das ORR wird jährlich den sich ändernden Aufgaben angepasst.

Rechtsstaat Die Art sowie die Zahl der Aufgaben, die durch die kantonale Verwaltung zu erfüllen sind, werden durch Bundesgesetze, kantonale Rechtserlasse oder durch Weisungen des Regierungsrats festgelegt. Als Rechtsstaat ist der Kanton Uri in sämtlichen administrativen Tätigkeiten auf eine rechtliche Grundlage angewiesen, sei es auf Stufe Kantonsverfassung, auf Gesetzesstufe oder durch Verordnungen, Reglemente und Weisungen. Im Rahmen der Aufgabenüberprüfung wird deshalb auch überprüft, ob sämtliche ausgeführten Aufgaben über eine gesetzliche Grundlage verfügen. Der Regierungsrat und die Verwaltung sind in der Pflicht, die gesetzlich zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen.

2.3 Datengrundlagen

Als Datengrundlage für die Aufgabenüberprüfung dienen zum einen das ORR, zum anderen der Stellenplan der kantonalen Verwaltung. Weitere Daten wurden von der im Rahmen des Projekts Aufgabenlandkarte (siehe Kapitel 2.4) erhobenen Aufgabenliste

⁶ Seit dem Jahr 2017 beschliesst der Landrat als Folge eines Beschlusses nicht mehr den Stellenplan an sich, sondern ein Globalbudget (Bericht und Antrag des Regierungsrats an den Landrat zum Landratsbeschluss zur Erprobung der Kostenlenkung im Personalbereich mittels Globalbudget, vom Landrat genehmigt am 28. September 2016). Diese Regelung gilt für eine Probephase von zwei Jahren. Eine Verlängerung wird im Oktober 2018 im Landrat diskutiert.

übernommen. Die im Rahmen der Aufgabenüberprüfung geführten Gespräche (siehe Kapitel 3) lieferten weitere Daten, die in das Projekt miteinbezogen wurden.

Als Grundlage des Berichts dienen zudem die Antworten der Regierung auf diverse Vorstösse des Landrats zu den Themen Personalentwicklung, Stellenplan oder Sparmassnahmen. Wo immer auf einen Vorstoss respektive die Antwort des Regierungsrats Bezug genommen wird, ist dies im Bericht ausgewiesen. Weitere Daten lieferten die von der Regierung in Auftrag gegebenen Berichte zur Aufgaben- und Strukturüberprüfung von BAK Basel aus dem Jahr 2015 (siehe auch Kapitel 2.1).

2.4 Aufgabenlandkarte

- Machbarkeitsstudie* Der Regierungsrat hat im Jahr 2017 aufgrund einer Machbarkeitsstudie beschlossen, das Projekt «Aufgabenlandkarte» durchzuführen. Die Aufgabenlandkarte listet zum einen sämtliche Aufgaben der kantonalen Verwaltung auf, setzt aber gleichzeitig auf die Standards zum Geschäftsprozessmanagement, die vom Verein eCH entwickelt wurden. Der Verein eCH, dem auch der Kanton Uri angehört, hat ein Rahmenkonzept «Vernetzte Verwaltung Schweiz» erstellt. Darin wird dargestellt, wie durch organisationsübergreifende Vernetzung von Leistungen und Prozessen die Ziele der «E-Government-Strategie Schweiz» erreicht werden können.
- Integrierte Prozesse* Durch eine stärkere Vernetzung von Leistungen und Prozessen (direktionsübergreifend) sollen Unternehmen und Privatpersonen administrativ entlastet werden – vor allem durch elektronische Hilfsmittel. Die Aufgabenlandkarte leistet weiter einen wesentlichen Beitrag dazu, integrierte Prozesse in der Verwaltung zu schaffen. Diese erleichtern den Zugang von Unternehmen und Privatpersonen zu staatlichen Dienstleistungen. Im Rahmen der Erarbeitung der Aufgabenlandkarte sollen deshalb auch effizienzsteigernde Massnahmen erkannt und umgesetzt werden.
- Synergien genutzt* Das Projekt «Aufgabenlandkarte» hat insbesondere bei der Datenanalyse sowie bei der Zielsetzung (Effizienzsteigerung) grosse Schnittstellen mit dem Projekt «Aufgabenüberprüfung». Der Projektleiter der Aufgabenlandkarte ist deshalb Mitglied im Projektteam der Aufgabenüberprüfung. Die im Rahmen der Aufgabenüberprüfung gewonnenen Erkenntnisse fliessen direkt in die Aufgabenlandkarte ein. Im Gegenzug profitiert die Aufgabenüberprüfung von den Vorarbeiten der Aufgabenlandkarte sowie von der 2014 erstellten Liste der kantonalen Aufgaben. Wo immer möglich, wurden die entsprechenden Synergien genutzt. Da die Aufgabenüberprüfung direkten Einfluss auf die Aufgabenlandkarte hat, soll das Projekt «Aufgabenlandkarte» nach der Aufgabenüberprüfung gestartet werden. Dabei werden Massnahmen berücksichtigt, die im Rahmen der Aufgabenüberprüfung beschlossen werden.

3 Durchführung der Aufgabenüberprüfung

3.1 Projektorganisation

- Projektteam* Um die Aufgabenüberprüfung gemäss Postulat der Finanzkommission durchzuführen, hat der Regierungsrat am 6. Juni 2017 eine Projektorganisation ins Leben gerufen. Diese nahm ihre Arbeit nach der Überweisung des Postulats am 21. Juni 2017 umgehend auf. Mit der Durchführung der Aufgabenüberprüfung wurde ein Projektteam unter der Leitung des Generalsekretärs der Baudirektion beauftragt. Die Mitglieder der Projektgruppe wurden innerhalb der Verwaltung rekrutiert.
- Interne Überprüfung* Die interne Durchführung der Aufgabenüberprüfung ist im Vergleich zu einer externen Beratung die kostengünstigere und schneller verfügbare Variante. Sie bietet Gewähr dafür, dass nachhaltigere Verbesserungen der Abläufe und Strategien erreicht werden und nicht ein kurzfristiges Denken (Sofortmassnahmen) in den Vordergrund rückt. Eine interne Überprüfung bezieht beispielsweise die eigenen Führungskräfte besser in die Entwicklung der Massnahmen ein. Die Akzeptanz und der Erfolg der Massnahmen sind besser. Zudem bleibt das erarbeitete Wissen über die Organisation in der Verwaltung. Zwar bietet auch eine externe Überprüfung gewisse Vorteile (keine «Betriebsblindheit», Erfahrung der Beratungsfirmen, mehr Ressourcen). In einer Abwägung hat sich der Regierungsrat aber für die interne Überprüfung entschieden.
- Steuerungsausschuss* Ein Steuerungsausschuss unter der Leitung des Finanzdirektors nahm die Aufsicht über die Projektgruppe wahr und diskutierte an mehreren Sitzungen Vorgehen, Untersuchungsergebnis und Massnahmen. Der Regierungsrat hatte als Gremium die Oberaufsicht über das Projekt. Er wurde an mehreren Sitzungen über die Ergebnisse der Projektgruppe ins Bild gesetzt und hat den vorliegenden Massnahmenplan an seiner Sitzung vom 15. Mai 2018 genehmigt. Die Generalsekretärenkonferenz wurde im Rahmen von Sitzungen sowie Workshops in die Aufgabenprüfung eingebunden.
- Landrat* Der Finanzdirektor informierte die landrätliche Finanzkommission anlässlich der Kommissionssitzungen über den Stand der Aufgabenüberprüfung. Damit wurde sichergestellt, dass die Mitglieder der Finanzkommission über den Stand des Projekts jederzeit im Bild waren.

3.2 Ansatz

- Strategischer Ansatz* Grundsätzlich sind zwei Ansätze für die Aufgabenüberprüfung denkbar: «Top-down» oder «Bottom-up». Bei einem Top-Down-Ansatz erfolgt die Überprüfung primär auf einer strategischen Ebene. Das heisst, dass das strategische Führungsorgan (im Fall des Kantons Uri der Regierungsrat) im Rahmen einer langfristigen Strategie entscheidet, welche Aufgaben staatlich notwendig und finanziell tragbar sind. Dies kann etwa mittels einer grundsätzlichen Schwerpunktsetzung (Regierungsprogramm) geschehen. Diese Schwerpunkte wirken sich anschliessend als Aufgabenverzicht respektive -aus-

bau aus. Eingeschränkt wird der Regierungsrat bei einem Top-down-Ansatz durch kantonale Erlasse oder die gesetzlichen Vorgaben, die auf Bundesebene Aufgaben an die Kantone übertragen.

Der Bottom-up-Ansatz verfolgt die Strategie, dass direkt bei denjenigen Stellen, welche die Aufgaben ausführen, eine Überprüfung durchgeführt wird. Damit wird der Fokus auf die effiziente und effektive Aufgabenerfüllung gelegt, während die Kriterien der staatlichen Notwendigkeit und der finanziellen Tragbarkeit in den Hintergrund rücken.

Im Rahmen einer periodischen Aufgabenüberprüfung werden beide Ansätze idealerweise kombiniert (Gegenstromprinzip). So fliessen die Erkenntnisse der Bottom-up-Analyse in die Entscheide der strategischen Führungsebene ein («Top-down»). Nach der Umsetzung der von der Strategie beeinflussten Entscheide werden diese wiederum «Bottom-up» reflektiert. Im Idealfall entsteht so ein Kreislauf, der zu einer permanenten Effizienzsteigerung führt.

Bottom-up-Ansatz

Der Regierungsrat hat für die vorliegende Aufgabenüberprüfung einen Bottom-up-Ansatz gewählt. Auf eine strategische Überprüfung wurde vorerst verzichtet. Dies aus verschiedenen Gründen: So sind bereits zahlreiche strategische Vorgaben in den Schwerpunkten des Regierungsprogramms enthalten. Auch die rechtlichen Grundlagen geben zahlreiche Aufgaben vor – insbesondere auf Bundesebene. Nicht zuletzt spielt die zeitliche Komponente eine Rolle, sollte die Aufgabenüberprüfung doch innerhalb von wenigen Monaten erste Ergebnisse liefern. Indem direkt bei den Abteilungs- und Amtsleitungen die Effizienz und Effektivität der Aufgabenerfüllung abgefragt wurde, konnten zudem wertvolle Basisinformationen gesammelt werden, die später dem Projekt «Aufgabenlandkarte» dienen. Zudem konnten so auch kleinere effizienzsteigernde Massnahmen eruiert werden, die als Einzelmassnahmen ebenfalls in die Aufgabenüberprüfung einfliessen (siehe Kapitel 5.9).

Stellenplan ab 2008

Bewusst verzichtet hat der Regierungsrat darauf, die einzelnen Aufgaben mit Stellenprozenten zu versehen. Grund dafür ist die grosse Anzahl der Aufgaben sowie die Tatsache, dass einzelne Verwaltungsangestellte oft eine Vielzahl von Aufgaben erfüllen. Die Aussagekraft der Daten wäre deshalb begrenzt, da es sich zum Teil um kleinste Prozentzahlen gehandelt hätte. Das kann insbesondere bei Aufgaben der Fall sein, die einmal pro Jahr anfallen.

Die Entwicklung des Stellenplans wurde stattdessen pro Abteilung und Amt erhoben, dies ab dem Jahr 2008. In diesem Jahr wurde mit der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und den Kantonen (NFA) sowie mit der Umsetzung des NFA in Uri (NFAUR) in einzelnen Bereichen eine tiefgreifende Veränderung vorgenommen. Damit ist für die vergangenen zehn Jahre eine vergleichbare Datengrundlage für eine Analyse vorhanden. Die Gesamtentwicklung des Stellenplans bis ins Jahr 2013 wurde zudem bereits in der Antwort der Regierung auf die Interpellation Ruedi Cathry zur Entwicklung des Stellenplans der kantonalen Verwaltung Uri von 2003 bis 2013 aufgezeigt. So hat sich zwischen 2003 und 2013 die Zahl der Vollzeitstellen in der kantonalen Verwaltung um 15 Prozent verringert. Das ist auf die Strei-

chung fremdfinanzierter Stellen aus dem Stellenplan zurückzuführen.⁷ Seit 2008 verzeichnet Uri gar ein unterdurchschnittliches Wachstum: «Selbst nach Bereinigung der fremdfinanzierten Stellen verzeichnet der Kanton Uri (Zeitspanne 2008 bis 2012) ein Wachstum von nur gerade 1,15 Prozent, was im Vergleich mit den angefragten Kantonen gar die tiefste Zuwachsrate darstellt.»⁸

Vergleicht man die Zahlen nach Bereinigung der fremdfinanzierten Stellen bei der Kantonsverwaltung Uri während der Zeitspanne 2008 bis 2012, zeigt sich bei allen Kantonen eine Zunahme der Vollzeitstellen. Diese fällt jedoch nicht überall gleichbedeutend aus. So verzeichnet der Kanton Nidwalden eine Steigerung von 8,19 Prozent, der Kanton Obwalden eine Zunahme von 6,23 Prozent, der Kanton Glarus eine Stellenzunahme von 2,36 Prozent und der Kanton Uri eine Zuwachsrate von 1,15 Prozent.

Der Regierungsrat hat sich zudem dazu entschieden, gesamtkantonale Massnahmen zu erarbeiten, die mittelfristig einen Effizienzgewinn in der gesamten Verwaltung ermöglichen (siehe auch Kapitel 4.5). Diese Herangehensweise ermöglicht es, überdirektional Synergieeffekte zu erzielen. Eine eingeschränkte Analyse einzelner Aufgaben oder einzelner Aufgabenfelder wäre in dieser Hinsicht wenig zielführend.

Während mit allen Abteilungs- und Amtsleitungen Gespräche geführt wurden, werden im vorgeschlagenen Massnahmenplan einige Aufgaben ausgeklammert. Nicht in alle Bereiche des Massnahmenplans einbezogen wird die Kantonspolizei Uri, da sich sowohl deren Aufgabenfeld als auch deren Organisationsform nach nationalen Standards richten. In Einzelbereichen (etwa Digitalisierung) ist die Kantonspolizei aber dennoch Teil der Massnahmen. Auch das Amt für Betrieb Nationalstrassen sowie das Schwerverkehrszentrum werden als eigenständige, durch den Bund finanzierte Stellen nicht in den Massnahmenplan einbezogen. Bei diesen beiden Abteilungen macht der Bund diverse Vorgaben zur Struktur und zu Abläufen, die nicht auf die gesamte Verwaltung anwendbar sind. Effizienzsteigernde Massnahmen gehören aber auch in all diesen Abteilungen zum täglichen Geschäft.

Die Kantonale Mittelschule Uri sowie das Berufs- und Weiterbildungszentrum Uri werden nicht in den Massnahmenplan einbezogen, da es sich sowohl bei der Aufgabe (nicht delegierbar) als auch bei der Organisationsform um Spezialfälle handelt. Wo immer möglich, werden aber effizienzsteigernde Massnahmen mit den beiden Schulen umgesetzt, insbesondere im Bereich der Schnittstellen zwischen Verwaltung und Schulen. Die Finanzkontrolle wird von der Aufgabenüberprüfung ausgenommen, da sie als Kontrollbehörde des Landrats lediglich administrativ der Verwaltung angegliedert ist. Ebenfalls nicht in die Aufgabenüberprüfung einbezogen wurden die richterlichen Behörden einschliesslich Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde sowie das Landratsbüro, da hier der Regierungsrat nicht zuständig ist.

⁷ Interpellation Ruedi Cathry, Schattdorf zu Entwicklung Stellenplan der kantonalen Verwaltung Uri von 2003 bis 2013, Antwort des Regierungsrats vom 14. Januar 2014, S. 13.

⁸ Ebenda, S. 15. Die Vergleichskantone sind Nidwalden, Obwalden und Glarus.

Insgesamt befasst sich die Aufgabenüberprüfung respektive der im Folgenden vorgeschlagene Massnahmenplan deshalb mit den sieben Direktionen der Verwaltung sowie der Standeskanzlei.

3.3 Vorgehensweise

Das Projekt Aufgabenüberprüfung wurde in fünf Schritten durchgeführt. In einer ersten Projektphase wurde zunächst das Projektteam gebildet, das Vorgehen definiert sowie ein Detailzeitplan erstellt. Im Rahmen von verwaltungsinternen Gesprächen wurde das Projekt den Führungskräften vorgestellt.

Interviews Projektphase II umfasste die eigentliche Überprüfung der kantonalen Tätigkeiten auf ihre Wirksamkeit, ihre Effizienz, ihre Effektivität und ihre finanzielle Tragbarkeit. Grundlage für die Überprüfung war die Liste mit «Aufgaben mit Gesetzesgrundlagen»⁹, die bereits 2014 erstellt worden war. Zudem wurden die Erkenntnisse, die im Rahmen der Vorbereitung des Projekts «Aufgabenlandkarte» gewonnen wurden, einbezogen. Die Überprüfung erfolgte in Form von Interviews mit den Führungsverantwortlichen. Insgesamt wurden im Rahmen der zweiten Projektphase 108 Interviews geführt. Von jedem Interview wurde ein Protokoll erstellt. Diese Protokolle dienen als Grundlage für die Definition von Massnahmen. Die Interviews erfolgten dabei nach dem Bottom-up-Prinzip; das bedeutet, dass zunächst die Abteilungsleiterinnen und -leiter, anschliessend die Amtsvorsteherinnen und -vorsteher, die Generalsekretäre sowie die Generalsekretärin und schliesslich die Direktionsvorsteherinnen und -vorsteher befragt wurden. Diese Projektphase konnte im Dezember 2017 abgeschlossen werden.

Bericht Bereits im Oktober 2017 startete parallel dazu die Projektphase III. Aufgrund der Auswertungen der Interviews erarbeitete das Projektteam erste Massnahmen und Vorschläge zuhanden des Steuerungsausschusses. Dieser wiederum legte fest, welche Massnahmen weiterverfolgt werden sollten. Das Projektteam vertiefte aufgrund des Auftrags des Steuerungsausschusses mehrere Handlungsfelder und diskutierte diese auch mit der Generalsekretärenkonferenz (GSK). Diese Projektphase konnte im April 2018 abgeschlossen werden. Projektphase IV und V umfassten die Detaildiskussion der Massnahmen mit der GSK und dem Regierungsrat, die Erstellung des Berichts zur Aufgabenüberprüfung sowie die Verabschiedung des Berichts zuhanden des Regierungsrats. Projektphase IV konnte Mitte April 2018 abgeschlossen werden, Projektphase V Mitte August 2018.

⁹ Beilage zum Bericht zu Überprüfung der Staatsaufgaben des Kantons Uri vom 29. September 2015.

4 Untersuchungsergebnis

4.1 Gesetzliche Grundlagen der Staatsaufgaben

Die Aufgabenüberprüfung hat gezeigt, dass alle 1465 der von der Verwaltung ausgeführten Aufgaben über eine rechtliche Grundlage verfügen. Die Grundlagen sind ausnahmslos auf Gesetzes- oder Verordnungsstufe sowie durch Regierungsratsbeschlüsse (z. B. Ausführungsbestimmungen) vorhanden. Zahlreiche Aufgaben verfügen zudem über eine Grundlage auf Bundesstufe. In Einzelbereichen sind die Grundlagen gar auf Kantons- oder Bundesverfassungsstufe vorhanden.

Keine Überregulierung

Die Rechtsgrundlagen wurden im Rahmen der Interviews mit wenigen Ausnahmen als gut und ausreichend bezeichnet. Aus Sicht der Verwaltung besteht auf Gesetzes- und Verordnungsstufe keine Überregulierung. Insbesondere auf kantonaler Ebene werden die Gesetze und Verordnungen als schlank und übersichtlich wahrgenommen.

Wenig Spielraum

Bei der Frage, ob eine Aufgabe durch die Verwaltung wahrgenommen werden muss, besteht grundsätzlich kein Spielraum, falls sie von Gesetzes wegen dem Kanton auferlegt ist. Die Verwaltung ist in den Entscheidungen, ob eine Aufgabe erfüllt werden muss oder nicht, also nicht frei. Dieser Entscheid liegt beim Gesetzgeber. Spielraum bietet sich einzig bei der Frage, in welcher Bearbeitungstiefe eine Aufgabe erfüllt wird. Dies wird durch politisch-strategische Entscheide sowie die vorhandenen Ressourcen vorgegeben.

4.2 Entwicklung Stellenplan und Personalaufwand

Die kantonale Verwaltung verfügt per Anfang 2018 über 462,955 Vollzeitstellen¹⁰. Gegenüber dem Stellenplan 2008/2009 (Stand Ende 2009) entspricht das einer Zunahme von 27,2 Vollzeitstellen (davon fallen 1,5 per Ende Um-/Neubau KSU wieder weg). Die zusätzlichen Stellen sind zurückzuführen auf die Schaffung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) sowie die Übernahme der Berufsbeistandschaft (BB) durch den Kanton (+14,3 Vollzeitstellen), die Neuordnung der Staatsanwaltschaft (+3,4 Vollzeitstellen; davon 2,4 Verschiebung von Kapo), die Neuordnung des Rechts- und Beschwerdedienstes (+4 Vollzeitstellen; davon 2,2 Verschiebung von Standeskanzlei und Direktionssekretariat JD) sowie unter anderem die Aufnahme des Verwaltungspersonals der damaligen Kaufmännischen Berufsschule (+1,2 Vollzeitstellen), die Änderung des Gesetzes über die Organisation der richterlichen Behörden (+2 Vollzeitstellen), Landratssekretariat (+1,1 Vollzeitstellen), Schul- und Internatsleitung Bergheimatschule Gurtellen (+0,45 Vollzeitstellen) usw. Das entspricht im Untersuchungszeitraum 2008 bis 2018 einer Zunahme der Stellenprozente um 6,2 Prozent. Ohne die Schaffung der KESB und BB, welche vom Bund vorgegeben ist und die Stellen im Landratssekretariat würde die Zunahme 2,7 Prozent betragen.

Personalkosten

¹⁰ Ohne fremdfinanzierte Stellen (Amt für Betrieb Nationalstrassen, Schwerverkehrszentrum) sowie ohne Lehrpersonen der Kantonalen Mittelschule Uri und des bwz uri.

Eine Fokussierung allein auf die Anzahl Stellen ist in einer Gesamtbetrachtung indes unvollständig. Vielmehr gilt es, die Personalkosten als Ganzes in den Fokus zu rücken, wie dies Landrat und Regierung mit der Einführung des Globalbudgets getan haben. Die Entwicklung der Personalkosten seit 2008 zeigt in den letzten Jahren nur noch ein moderates Wachstum an. Lagen die Personalkosten 2008 insgesamt¹¹ bei 75,216 Mio. Franken, stiegen sie bis 2011 deutlich auf 82,916 Mio. Franken an. Das entspricht einem Wachstum von 10,2 Prozent. Seither hat sich der Personalaufwand in dieser Höhe eingependelt. Im Jahr 2017 lag er bei 82,729 Mio. Franken¹². Das entspricht gegenüber 2011 einem Rückgang von 0,2 Prozent. 2017 sank der Personalaufwand gar um 1,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Personalaufwand Kanton Uri in Mio. 2008 bis 2017

Erfolgsrechnung	Artengliederung ER	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Konto HRM2											
30	Personalaufwand (exkl. AfBN, SVZ)	75.2	79.7	81.2	82.9	81.9	82.1	83.1	83.6	83.9	82.7
Kontogruppe											
300	Behörden, Kommissionen und Richter	2.4	2.4	2.4	2.6	2.6	2.7	2.6	2.7	2.7	2.7
301	Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals	48.4	50.2	51.0	49.8	50.3	51.4	52.0	52.1	52.8	52.1
302	Löhne der Lehrpersonen	10.5	12.9	12.8	12.4	12.1	11.9	11.9	11.6	11.3	11.0
304	Zulagen	0.2	0.1	0.1	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
305	Arbeitgeberbeiträge	12.9	13.1	14.0	13.9	13.8	13.4	13.5	13.5	13.5	13.4
306	Arbeitgeberleistungen	0.4	0.3	0.3	2.2	1.1	0.7	1.1	1.6	1.4	1.5
309	übriger Personalaufwand	0.5	0.6	0.7	1.1	1.1	1.0	1.1	1.2	1.2	1.1

Diff. in Fr. (Mio.)	4.5	1.5	1.7	-1.0	0.2	1.0	0.5	0.4	-1.2
Diff. in % ggü. VJ	5.9%	1.9%	2.1%	-1.2%	0.2%	1.2%	0.6%	0.4%	-1.5%

4.3 Umfang, Breite und Vielfalt der Aufgaben

Die kantonale Verwaltung hat gemäss aktualisierter Liste 1465 Aufgaben zu erfüllen. Sie wurden in den Einzelgesprächen verifiziert und entsprechen den effektiven Aufgaben, die von der Verwaltung per Ende 2017 wahrgenommen werden.

Standards von eCH

Die Aufgaben werden gemäss den Standards des Vereins eCH erhoben. Im Vergleich zur Aufgabenliste von 2014, welche die ursprüngliche Grundlage der Aufgabenüberprüfung bildet, nahm die Zahl der Aufgaben zu.

Generalisten

¹¹ Die aufgeführten Personalkosten beinhalten neben den Löhnen für das Verwaltungs- und Betriebspersonal auch die Aufwendungen für Kommissionen, Behörden und Gerichte, Lehrpersonen, Zulagen sowie Arbeitgeberleistungen.

¹² Darin nicht eingerechnet ist eine einmalige Rückstellung für Ruhegehälter der Alt-Regierungsräte von rund 2,3 Mio. Franken wegen der Senkung des technischen Zinssatzes von 2,5 Prozent auf 0 Prozent.

Die hohe Zahl der Aufgaben weist bereits darauf hin, dass pro Abteilung und Amt eine grosse Vielfalt an Aufgaben anfallen. Dies wurde im Rahmen der Einzelgespräche auch so bestätigt. So arbeiten in der kantonalen Verwaltung in der Mehrheit Generalisten, da aufgrund der Kleinheit des Kantons und der entsprechend geringen Fallzahl pro Aufgabe die Anstellung von Fachspezialisten für Einzelaufgaben nicht angezeigt ist. Diese Unterschiede zeigen sich insbesondere im Vergleich mit grösseren Kantonen, wo für einzelne Aufgaben oft mehrere Personen zuständig sind, während im Kanton Uri für mehrere Aufgaben nur eine Person zuständig ist.

*Geringe
Bearbeitungstiefe*

Die Breite der Aufgabenfelder, die durch eine einzelne Abteilung und dementsprechend oft durch eine oder zwei Personen erledigt werden, trägt weiter dazu bei, dass die Bearbeitung der Aufgaben oft nicht sehr in die Tiefe geht. So wünschen sich Mitarbeitende, dass sie bei der Bearbeitung der Aufgaben spezifischer und detaillierter vorgehen könnten. Dafür aber reichen die Ressourcen nicht aus. Generell wird zudem eine Zunahme der Komplexität der Aufgaben - nicht zuletzt aufgrund von Vorgaben des Bundes, steigenden Kundenbedürfnissen und technischen Anforderungen - festgestellt. Die Zahl der notwendigen Abklärungen wie auch die Zeit, die für diese Abklärungen aufgewendet werden muss, haben tendenziell zugenommen. Mehr Zeit muss auch für rechtliche Abklärungen, kommunikative Arbeit sowie für die Vermittlung und Koordination zwischen Einwohnerinnen und Einwohnern, Gemeinden und nationalen Behörden aufgewendet werden.

4.4 Aufgabenerfüllung aus Sicht des Regierungsrats und der Verwaltung

Hohe Motivation

Die 108 Interviews haben gezeigt, dass die Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung einen hohen Motivationsgrad und eine hohe Identifikation mit ihrer Tätigkeit haben. Die Mitarbeitenden arbeiten gerne in der kantonalen Verwaltung und erfüllen gerne ihre Aufgaben zugunsten der Urner Bevölkerung. Die Erkenntnisse aus den Interviews decken sich mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen sowie der Mitarbeitergespräche. Für den Regierungsrat bestätigen die Ergebnisse aus den Gesprächen, dass die kantonale Verwaltung über motivierte Mitarbeitende verfügt und dass der Kanton als Arbeitgeber geschätzt wird.

*Standardisierte
Prozesse*

Die 1465 Aufgaben, welche die kantonale Verwaltung zu erfüllen hat, fordern die Angestellten. Die Aufgabenfelder decken ein sehr breites Spektrum ab. Zudem bringt es die Menge der Aufgaben mit sich, dass viele der Angestellten mehrere Aufgabenfelder zu bearbeiten haben. In den Interviews hat sich deutlich gezeigt, dass in Uri deshalb die Aufgaben eher pragmatisch und mit einem effizienten Mitteleinsatz bewältigt werden, da die Ressourcen für vertiefte Abklärungen fehlen. Wo möglich wird mit standardisierten Prozessen gearbeitet, um die Effizienz zu steigern. In den Interviews zeigte sich, dass sich mehrere Mitarbeitende wünschen, ihre Aufgaben detaillierter wahrnehmen zu können, was jedoch aufgrund der knappen Ressourcen nicht möglich ist.

*Regionale
Zusammenarbeit*

Als Verwaltung eines kleinen Kantons verfügt Uri nur in einigen Gebieten über analoge personelle Ressourcen wie die grösseren Kantone. Folglich ist der Kanton Uri in ver-

schiedenen Themen auf die Erfahrung und Unterstützung von anderen Kantonen angewiesen, um die gegebenen Aufgaben in Uri effizient erfüllen zu können. Ein aktives Einbringen in ausserkantonalen Gremien, Institutionen und Arbeitsgruppen stellt auch den Informationsfluss sicher. Das ist auch deshalb zentral, weil die kantonale Verwaltung nicht gross genug ist, um sich das notwendige Know-how in allen Bereichen selbst zu erarbeiten. Eine aktive Mitarbeit in ausserkantonalen Gremien erschliesst der kantonalen Verwaltung Uri zudem ein Netzwerk, von dem jeweils dann profitiert wird, wenn das nötige Fachwissen innerhalb der eigenen Verwaltung nur teilweise vorhanden ist. Zudem wird auch bei Stellungnahmen zuhanden des Bunds oft mit anderen Kantonen zusammengearbeitet respektive auf deren Vorarbeiten aufgebaut. Im Gegenzug wird aber vom Kanton Uri erwartet, dass er sich in denjenigen ausserkantonalen Fachgremien einbringt, in denen seine Mitarbeitenden über eine grosse Erfahrung verfügen und andere davon profitieren können. Die Zusammenarbeit in Konkordaten respektive Fachkonferenzen wird als gut beurteilt. Ein weiterer Ausbau von Konkordaten respektive eine weitere Beteiligung an Konkordaten ist im Einzelfall zu beurteilen. Dem Wissensgewinn steht bei Konkordaten als kleiner Kanton oft eine eingeschränkte Mitbestimmung gegenüber.

*Zusammenarbeit
mit den Gemeinden*

Da insbesondere die kleineren Gemeinden über wenig Fachpersonal verfügen, übernehmen Mitarbeitende des Kantons hingegen auch Koordinationsaufgaben und unterstützen die Gemeinden. Die Zusammenarbeit mit den Gemeinden ist nicht immer konfliktfrei. Mitunter werden auch Gemeindeaufgaben durch kantonale Behörden übernommen, was zusätzlich Aufwand generiert. Die Übernahme dieser Aufgaben wird von den Gemeinden sehr geschätzt. Die entsprechend höheren Aufwendungen für den Kanton weist auch der Bericht der BAK Basel aus (Anteil Kosten Kanton Uri an Gesamtkosten: 76 % gegenüber Anteil Kantone Peergroup: 64 % resp. durchschnittlicher Anteil aller Schweizer Kantone: 67 %).¹³

Eine Auswahl an Beispielen dazu sind etwa:

- Übernahme von Winterdienstaufgaben auf diversen Gemeindestrassen, um Synergien zu nutzen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden
- Unterstützung und Beratung bei öffentlichen Ausschreibungen (simap-Kompetenzzentrum)
- Koordination von gemeindeübergreifenden Reklamegesuchen
- Newsletter zu Themen und Fragen rund um die Rechnungslegung der Gemeinden
- Bearbeitung diverser Anfragen der Gemeinden v.a. zu finanzrechtlichen Themen und Fragen zum Rechnungswesen
- Hosting von Gemeindeanwendungen; Beschaffung Peripherie; DL-Support

¹³ BAK Basel: Aufgaben- und Strukturüberprüfung des Finanzhaushalts des Kantons Uri. Zusammenfassendes Gutachten vom 2. Juni 2015, S. 16.

- fachliche Unterstützung bei Steuererlassgesuchen (ab 2019 zentral beim Kanton) oder bei Steuerdomizilverfügungen
- Unterstützung in der Rechnungslegung und im Steuerbezug
- geplant: ERFA-Gruppe als Nachfolgeorganisationsform zu Projekt URTax
- Hilfeleistung bei Vollzug der Zweitwohnungsgesetzgebung
- inhaltliche und methodische Federführung beim Agglomerationsprogramm Unteres Reusstal gegenüber dem Bund vollständig übernommen
- Koordinationsaufgaben für die Bewältigung von Grossprojekten und überdurchschnittlicher Planungsvorhaben
- Bearbeitung der Gesuche um Befreiung von der Krankenversicherungspflicht (Prüfung, Abklärung, Verfügung usw.)
- Entlastungsdienst für pflegende Angehörige trotz gesetzlicher Verbundaufgabe
- Abrechnungswesen für Ordnungsbussen, welche durch Gemeinden ausgestellt und schliesslich auch vereinnahmt werden, wird durch die Kantonspolizei erledigt
- Kantonalisierung Zivilschutz im Jahr 2006 und totale Entlastung der Gemeinden mit grossem Mehraufwand beim Kanton (Amt für Bevölkerungsschutz und Militär)
- Beratung im Bereich Naturgefahren mit Beurteilung von Gefahrensituationen und Gefahrenstellen (Lawinen, Steinschlag, Rutschung)
- forstliche Beratung Korporationsbürgergemeinden
- NRP-Regionalentwickler (Finanzierung Regionalmanagement)
- Erstbegrüssungsgespräche mit ausländischen Zuzüglern (bis Mitte 2018)
- Vollzug und Abgeltung von lokalen Naturschutzobjekten in der Landwirtschaft

*Effizienz und
Effektivität*

Die Interviews haben gezeigt, dass beim Personalbedarf kein dringender Handlungsbedarf besteht. Die Ressourcen sind zwar knapp, jedoch werden sie angemessen und effizient eingesetzt. Massnahmen zur Effizienzsteigerung werden laufend und wo immer möglich umgesetzt. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass neue Aufgaben von der kantonalen Verwaltung zu erfüllen sind, bei Stellenwechseln und/oder im Rahmen der Einführung neuer technischer Hilfsmittel (Digitalisierung). So konnte in den vergangenen Jahren in verschiedenen Bereichen ein Effizienzgewinn erzielt werden (siehe Kapitel 4.6). Die überdirektionale Zusammenarbeit wird als gut bewertet, wobei hier auch Optimierungspotenzial erkannt wird.

Die Effektivität der staatlichen Aufgabenerfüllung wird grossmehrheitlich als gut beurteilt. Aufgrund der begrenzten Mittel, die dem Kanton Uri zur Verfügung stehen, kann allerdings nicht immer eine umfassende Überprüfung der Effektivität vorgenommen werden. Die Bewertung der Effektivität erfolgt deshalb insbesondere aufgrund der Er-

reichung der definierten Ziele sowie aufgrund der Rückmeldungen der betroffenen Personen und Stellen. Die Frage der staatlichen Notwendigkeit der Aufgaben wird im Rahmen des Regierungsprogramms und des Finanzplans geklärt. Dasselbe gilt für die Frage nach der finanziellen Tragbarkeit. Diese wird indes durch die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen in der gesamten Verwaltung beeinflusst. Gerade das Instrument des Globalbudgets gibt hier nach Ansicht der Befragten dem Regierungsrat ein effizientes Mittel in die Hand, um seine Prioritätensetzung zu stärken.

Organisatorische Gliederung

Eine weitere Erkenntnis aus den Interviews ist, dass die kantonale Verwaltung zumindest in einzelnen Bereichen sehr stark in Abteilungen und Teams gegliedert ist. Diese organisatorische Gliederung ist historisch entstanden. Ein Hauptgrund dafür ist das stetige Wachstum der Staatsaufgaben. Neue Aufgaben wurden in den vergangenen Jahrzehnten oft an bestehende Ämter angegliedert. Je nachdem, wie gross der Ressourcenbedarf für die Bewältigung der Aufgaben schliesslich war, wurden deshalb im Lauf der Zeit neue Abteilungen sowie neue Hierarchiestufen gebildet. Die organisatorische Gliederung – auch wenn sie inhaltlich sinnvoll ist – kann in Teilbereichen zu einem erhöhten Koordinationsbedarf führen.

Zudem hat sie zur Folge, dass in einzelnen Teilbereichen Aufgaben nur durch eine bis zwei Personen ausgeführt werden. Das Know-how gewisser Fachbereiche konzentriert sich deshalb auf ganz wenige Personen, die teilweise auch Schlüsselfunktionen wahrnehmen und deren längerfristiger Ausfall den Regelbetrieb gefährden könnte. Dies birgt ein grosses Risiko, sollten diese Personen über längere Zeit ausfallen. Umgekehrt ist es für eher kleinere Verwaltungen wie in Uri eine gute Lösung, wenn spezialisierte Dienstleistungen extern eingekauft werden. Diese Experten arbeiten nämlich zumeist in Teams, was eine hohe Qualität zu vergleichsweise günstigen Preisen gewährleistet.

Sachbearbeitung an erster Stelle

Die Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung verstehen sich in erster Linie als Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Die Erfüllung der Aufgaben steht für sie ganz klar im Vordergrund. Diese Haltung dominiert das Arbeitsverständnis bis in die höchsten Hierarchiestufen. Eine Folge davon ist, dass auf jeder Hierarchiestufe Sachgeschäfte bearbeitet werden – bis hin zum Regierungsrat. Entsprechend hoch in der Hierarchie sind deshalb die Entscheidungskompetenzen angesiedelt. Eine weitere Folge des Fokus auf die Sachbearbeitung ist, dass die Personalführung sowie die Organisationsentwicklung in der Verwaltung mit bescheidenen Ressourcen wahrgenommen werden. Die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation steht im normalen Tagesgeschäft hinter den Sachgeschäften zurück.

Fachdienstleistungen

Die Nachfrage nach spezialisierten Leistungen in Fachbereichen (beispielsweise Kommunikation, HR und Rechtsdienst) ist in der Verwaltung in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Während einzelne Direktionen diese Dienstleistungen selber erbringen können, haben andere Direktionen keine solche Dienste. Die entsprechenden Dienstleistungen müssen - sofern sie aus Ressourcengründen nicht innerhalb der Verwaltung erbracht werden können - extern beschafft werden. Das hat entsprechende Kosten zur Folge. In den Gesprächen wurde deshalb mehrfach der Wunsch geäussert, gerade im Bereich der Kommunikation, des Rechtsdiensts oder bei der Personal-

führung vermehrt innerhalb der Verwaltung auf entsprechende Fachleute zurückgreifen zu können. Dieser Dienst soll schneller und kostengünstiger sein als der Beizug externer Experten.

Kurze Wege Die Kleinheit des Kantons und das hohe Gewicht, das innerhalb der Verwaltung der Sachbearbeitung zugemessen wird, haben einen grossen Vorteil: Für die Einwohnerinnen und Einwohner ist der Weg in die Verwaltung und zu den Entscheidungsträgern kurz. Entscheide können so schnell und unkompliziert gefällt werden.

Technische Hilfsmittel Die technischen Hilfsmittel, die der Verwaltung für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen, werden als ausreichend und zeitgemäss beurteilt. Die stetige Weiterentwicklung wird geschätzt. Gerade im Bereich der Digitalisierung hat sich die Positionierung des Kantons als «early follower»¹⁴ bewährt. Zahlreiche Mitarbeitende sehen insbesondere in einer verstärkten Digitalisierung Potenzial, um die Dienstleistungen zugunsten der Einwohnerinnen und Einwohner zu optimieren und auszubauen.

4.5 Optimierungspotenzial

Der Regierungsrat sieht aufgrund des Untersuchungsergebnisses kurzfristig wenig Optimierungspotenzial bei einzelnen Ämtern und Direktionen. Die Ausnahme bilden die Massnahmen, die von den Direktionen bereits aufgezeigt wurden (siehe direktionsspezifische Massnahmen in Kapitel 5.9). Mittelfristig bietet einzig eine Gesamtbetrachtung der Verwaltungsstruktur, der verstärkte Einsatz von technischen Hilfsmitteln sowie ein möglicher Aufgabenverzicht die Möglichkeit, Personalressourcen zu sparen. Ein Aufgabenverzicht muss je nach Aufgabe vom Regierungsrat oder vom Landrat beschlossen werden. Weiter bietet ein verstärktes Outsourcing von Aufgaben die Möglichkeit, die Personalkosten und damit die strukturellen Kosten des Kantons zu senken. Fraglich ist jedoch, ob dies unter dem Strich eine Einsparung für den Kantonshaushalt mit sich bringt. Deshalb soll nur dort ein Outsourcing in Betracht gezogen werden, wo damit nachhaltig Kosten gespart werden können.

Ebenfalls überlegt werden soll, ob bisher extern bezogene Dienstleistungen in Zukunft mit eigenem Personal erbracht werden sollen. Solche Internalisierungen erfolgen teils aus wirtschaftlichen Gründen (günstigere Leistungserstellung), teils aber auch aus Risikoüberlegungen (Reputationsrisiken oder Abhängigkeiten insbesondere im IT-Bereich).

Als Konsequenz schlägt der Regierungsrat auch Massnahmen vor, welche die gesamte Verwaltung betreffen. Diese beinhalten insbesondere den flexiblen Personaleinsatz, den verstärkten Einsatz der Digitalisierung, die Konzentration von Querschnittsfunktionen sowie grundlegende strukturelle Überlegungen. Sie lassen mittelfristig einen Effizienzgewinn bei der Verwaltung zu.

¹⁴ Der Kanton Uri entwickelt im Bereich des eGovernment keine eigenen Programme und Applikationen, sondern ist bestrebt, nach einer Testphase als einer der ersten bewährte Programme zu übernehmen. Ein Beispiel dafür ist etwa das Projekt eUmzug.

Ein besonderes Augenmerk richtete der Regierungsrat auch auf den in den Interviews erwähnten Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Das Führungs-Know-how in der Verwaltung soll gestärkt werden, um jederzeit eine möglichst optimale Organisationsstruktur sowie einen möglichst effizienten Mitteleinsatz gewährleisten zu können. Mit diesem Schritt sollen der Wert der Sachbearbeitung gesteigert (Massnahme 5.3) und die Entscheidungswege innerhalb der Verwaltung weiter verkürzt werden. Kleinere Massnahmenpakete schliesslich umfassen das Sitzungsmanagement, Gesetzesanpassungen, den weiterhin forcierten Einsatz von direktionsübergreifenden Projektteams sowie die Förderung des Prozessdenkens innerhalb der Verwaltung.

4.6 Aufgabenüberprüfung als kontinuierliche Aufgabe

Obwohl erstmals in dieser Form durchgeführt, ist die Überprüfung der Aufgaben auf ihre Notwendigkeit, Effizienz, Effektivität und Tragbarkeit in der kantonalen Verwaltung nichts Neues. Die Aufgaben der kantonalen Verwaltung werden kontinuierlich überprüft. 2008 wurden etwa im Zusammenhang mit dem NFAUR verschiedene Aufgaben neu zugeordnet und die kantonale Organisation angepasst.

Optimierungen der Prozessabläufe zur Effizienzsteigerung finden laufend statt und werden innerhalb der Verwaltung laufend umgesetzt. So konnten in diversen Bereichen neue Aufgaben übernommen oder die Qualität der Leistungserbringung gesteigert werden, ohne dass der Personalbestand erhöht werden musste. Der Einsatz technischer Hilfsmittel wird – wo sinnvoll und angezeigt – forciert, um die Arbeitsabläufe effizienter und effektiver zu machen. Diese kontinuierliche Effizienzsteigerung gehört zum Verwaltungsalltag und wird nicht immer kommunikativ begleitet.

In folgenden Bereichen wurden beispielsweise bereits erfolgreich effizienzsteigernde Massnahmen umgesetzt respektive sind im Prozess der Realisierung.

URTax Das Projekt URTax verfolgt das Ziel, kantons- und gemeindeübergreifend eine einheitliche Steuerlösung mit einer gemeinsamen Datenbasis zu schaffen. Damit wird der Datenaustausch zwischen Kanton und Gemeinden deutlich vereinfacht. Dies bringt eine Effizienzsteigerung und Kostenersparnis mit sich. Das Projekt URTax bildet gleichzeitig die Grundlage für die Einführung der elektronischen Steuererklärung mit grossem Nutzen für die Einwohnerinnen und Einwohner. Gleichzeitig wird eine Straffung der Prozesse in der Verwaltung möglich. Das Projekt befindet sich in der Realisierungsphase.

URIEVAL Das Projekt URIEVAL vereinfacht die Neubewertung der Grundstücke. Das heutige Modell wird vom Regierungsrat als nicht mehr zeitgemäss beurteilt. Neue Informationstechnologien bieten die Chance, diesen Prozess klar zu vereinfachen. Die allgemeine Neuschätzung soll durch eine registerbasierte Schätzung ersetzt werden. Im Grundsatz wird die individuelle Neubewertung jedes einzelnen Objekts neu ohne Augenschein durch einen Schätzer vor Ort erfolgen. Das neue Verfahren ist effizient und birgt grosses Einsparpotenzial. Das Projekt befindet sich in der Konzeptphase.

Engage

Die Personaldossiers wie auch wichtige Personalprozesse der gesamten Verwaltung werden neu digital geführt respektive abgewickelt. Das neue Personalinformationssystem Engage bringt eine Effizienzsteigerung bei wichtigen Personalprozessen. Das Projekt befindet sich in der Realisierungsphase.

eUmzug Gemäss der Strategie des «early followers» hat sich der Kanton am Projekt eUmzug beteiligt. Damit werden die Abläufe für Einwohnerinnen und Einwohner bei einem Umzug deutlich vereinfacht. So genügt die Meldung an eine Stelle. Dies kann zudem elektronisch erfolgen. Das Projekt ist umgesetzt und in Betrieb.

Bussenumwandlung Der Prozess der Bussenumwandlung ist sehr komplex, langwierig und betrifft neben der Polizei auch die Staatsanwaltschaft, das Amt für Finanzen sowie das Amt für Justiz. Obwohl sich der Bussenumwandlungsprozess seit 2003 bis 2017 von 30 auf 1200 Fälle erhöht hat, wird er immer noch mit der gleichen Anzahl Stellen verarbeitet. Dies war längerfristig nicht mehr tragbar. Dank der genauen Analyse des Prozesses, der Anpassung der Schritte sowie deren komplette Digitalisierung konnte die Effizienz des Prozesses deutlich gesteigert werden. Ein Stellenausbau konnte so vermieden werden.

Bauverfahren und Camac Mit der Plattform für Verfahrenskoordination (Camac) wurde durch das Amt für Raumentwicklung die vollständige elektronische Abwicklung des Baubewilligungsverfahrens aufgebaut. Darauf aufbauend, werden mittlerweile über 40 unterschiedliche Bewilligungsverfahren mit sieben Koordinationsstellen in fünf Direktionen mit Camac koordiniert. So arbeiten Ämter aller Direktionen und Mitarbeitende aller Gemeinden wie auch des Bundes und externer Stellen auf der Plattform. Mit einer Pendenzenverwaltung und einfachen elektronischen Wegen wurden die mit Camac koordinierten Verfahren beschleunigt und massiv vereinfacht. Im Bereich von vier Bewilligungsverfahren können zudem seit Sommer 2017 auch die Bauwilligen und Unternehmer selber elektronisch Gesuche erfassen. Damit verkürzen sich die Zeiten der Verfahren weiter, und die Gesuchsteller wissen jederzeit, wo ihr Geschäft gerade verarbeitet wird. Das Amt für Umweltschutz wiederum hat mit standardisierten und öffentlich einsehbaren rechtlichen Vorgaben die Effizienz wie auch die Transparenz bei Auflagen verbessert.

Online-Schalter Zivilstand Bestellungen von Ehescheinen, Familienbüchlein usw. werden im Kanton Uri beim Zivilstandsamt bezogen. Neu können Online-Formulare direkt über eine Pendenzenverwaltung der Webseite verarbeitet werden. Dadurch, dass mittlerweile die Bestellungen auch gleich online bezahlt werden können, verkürzt sich das Verfahren für die Einwohnerinnen und Einwohner, und die Arbeitslast der Mitarbeiterinnen in der Abteilung Bürgerrecht und Zivilstand konnte reduziert werden.

Datenbank Elementarschadenfälle Für die Abwicklung der Elementarschadenfälle im Kanton Uri wurde eine Datenbank erstellt. Mit dieser lassen sich die Schadenfälle effizienter bearbeiten. Die so zur Verfügung stehenden Daten ermöglichen es, notwendige Auswertungsprozesse zeitlich und aufwandmässig zu optimieren.

ELAR steht für das EDV-gestützte elektronische Archiv und die Ablage im Bereich der Abteilung Migration. Die papiersparende Registratur durch die Übertragung aller personenrelevanten Vorgänge im Migrationsbereich bildet eine substanzielle Arbeitshilfe. Die Personaldossiers sind damit stets auf aktuellem Stand und jederzeit abrufbar. Damit wird eine effiziente und zeitoptimierte Bearbeitung der anfallenden Sachgeschäfte erreicht, da z. B. auch verschiedene Personen gleichzeitig in die entsprechenden Daten Einsicht nehmen und diese bearbeiten können.

- DMS ALK* Das neue Daten-Management-System der Schweizerischen Arbeitslosenkassen erleichtert mit der Einführung von europäisch abgestimmten Formularen (PDU1) den Datenaustausch von Personendaten über die Landesgrenzen hinaus wesentlich. Damit können Arbeitsprozesse zeitlich optimiert und effizienter durchgeführt werden.
- AgriGIS* Im Sommer 2018 wird das Programm AgriGIS eingeführt. Mit diesem Programm können die Landwirtschaftlichen Nutzflächen bewirtschaftet werden. Die numerischen Daten dieser Flächen, welche für die Berechnung der Direktzahlungen benötigt werden, werden direkt ins Direktzahlungsprogramm Agricola überführt. Es sind somit praktisch keine manuellen Erfassungen mehr nötig. Dies führt zu Effizienzgewinnen und zu einer Verminderung der Fehleranfälligkeit.
- CARI Inspect* Durch die überproportionale Erhöhung des Motorisierungsgrades der Urner Bevölkerung stieg der Fahrzeugbestand in den vergangenen zehn Jahren von 24'966 Fahrzeugen auf 30'328 Fahrzeuge im Jahr 2017. Das resultierende jährliche Wachstum von rund 2 Prozent wurde vor allem durch die Digitalisierung in den Arbeitsprozessen und ohne zusätzliches Personal aufgefangen. Insbesondere durch den Einsatz von «Cari Inspect» konnte die Zielsetzung einer medienbruchfreien Datenbearbeitung mit weniger Kontroll- und Nachbearbeitung umgesetzt und somit den zeitlichen Aufwand pro Geschäftsabwicklung gesenkt werden.
- Online Termine* Garagenbetriebe wie auch Privatkunden können durch die «Cari-»Applikation die Prüfungstermine direkt online, ohne Beanspruchung des Personals, verwalten. Mit der Applikation «Cari 2020» werden weitere Optimierungen wie Adressmutationen und Direktauskünfte implementiert.
- eAutonindex* Durch die Einführung des eAutonindex können Fahrzeughalter direkt online abgefragt werden. Dies entlastet die Abteilung Verkehrszulassung von zusätzlichen Telefonauskünften.
- eRechnung* Das Amt für Strassen- und Schiffsverkehr stellt jährlich rund 17'000 Fahrzeugsteuerrechnungen aus. Durch die Einführung von eRechnung werden 10 Prozent weniger Papierrechnungen (Tendenz steigend) versendet. Dies verringert den Verpackungsaufwand, senkt die Portokosten und ist zusätzlich ökologischer.
- Projekt EffiGo* Das «Projekt EffiGo» (Effizienzsteigerung Gotthard) hatte zum Ziel, den alpenquerenden Strassenverkehr auf der Gotthardachse effizienter zu bewältigen. Seit Ende Juli 2017 erfolgt die Steuerung der Verkehrsströme sowie sämtlicher Tunnelbauwerke ab dem Standort der Einsatzzentrale Flüelen. Dazu wurden in der Vergangenheit bereits

die Standorte in Airolo und Stans geschlossen. Der letzte Akt des «Projekts EffiGo» war schliesslich die Zusammenlegung der beiden Urner Einsatzzentralen Flüelen und Göschenen am Standort Flüelen. Diese Zusammenlegung bringt einen operativen Mehrwert und eine erhöhte Dienstleistungsqualität gegenüber der Öffentlichkeit. Schliesslich erlaubte die erfolgreiche Umsetzung von «EffiGo» auch die Umwandlung einer Zentralistenstelle in eine Polizistenstelle.

4.7 Neue Aufgabenbereiche

Die Aufgabenliste des Kantons verändert sich kontinuierlich. So fallen vereinzelt Aufgaben weg, sei es durch Gesetzesanpassungen, technische Veränderungen oder im Rahmen der Verschiebungen von Aufgaben. Im Gegenzug kommen durch neue Gesetze und Verordnungen auf Bundes- und Kantonsebene oder durch die Verschiebungen von Aufgaben immer neue Herausforderungen auf die Verwaltung zu. Weiter nimmt die Komplexität der Aufgaben stetig zu, nicht zuletzt aufgrund einer «Verrechtlichung» der Gesellschaft, die sich in vermehrten Rechtsfällen zeigt. Einzelfälle führen dabei zu einem erhöhten Arbeitsaufwand und/oder zeigen Auswirkungen bis hin in die politische Ebene.

Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass oft nach Abschluss eines Projekts zusätzlich wiederkehrende Arbeiten im Tagesgeschäft anfallen. Eine Auswahl:

- Vollzug Epidemiegesetz, Führung Krebsregister, Finanzierung und Tarife KVG, Langzeitpflege
- Neue Verordnung über Betreuungseinrichtungen: Erweiterung der Institutionsarten, die bewilligungspflichtig und unter die Aufsicht des Kantons gestellt werden (ab 1.1.2019)
- URTax, Bezug dBSt JP und Steuerabrechnung Kantons- und Gemeindesteuern NP sowie Bewirtschaftung Geldkonto
- AfBN ERP-System plus Instandhaltungslösung, Ablagesystem; SID ELS-System und Mobilitätskonzept; IT-Sicherheit Bundesgesetz; SIK-Vorgaben
- Statistik-Lieferungen BFS usw.
- Meldewesen Spontaner Informationsaustausch (SIA)/Automatischer Informationsaustausch (AIA); URTax, Massenverarbeitungen zentral beim Amt für Steuern, Steuererlass von Gemeinden zum Amt für Steuern; Mehraufwand Refactoring Steuersoftware NEST; Nachfolge-Projekte URTax: E-Steuern usw.; Neue Quellensteuergesetzgebung (Zentralisierung Quellensteuer beim Amt für Steuern, Ausweitung, Volumen nachträglich ordentliche veranlagte Steuerpflichtige); Umsetzung Steuervorlage 2017 im Kanton Uri (UR: SV19); Steuergesetzrevision im Zusammenhang mit URIEVAL, Ablösung GemDat; Vollzug Mehrwertabgabe
- Gemeindefusionen
- Erarbeitung und Umsetzung Agglomerationsprogramm, Vollzug Mehrwertabgabe, Umsetzung revidiertes Raumplanungsgesetz (Innenentwicklung, Rückzonungen), Koordination Grossprojekte, Umsetzung Raumplanungsgesetz 2. Etappe

(BAB), Umsetzung des Aktionsplans Biodiversität Schweiz, Umsetzung zusätzlicher Schutzgebiete von nationaler Bedeutung

- Stellenmeldepflicht im Zuge der Masseneinwanderungs-Initiative
- Werkmatt (Bewirtschaftung, Vermarktung, Verkauf)
- Revision der eidgenössischen Pflanzenschutzverordnung mit Aufgabenübertragung von Bund an die Kantone (z. B. Gebietsüberwachung invasive Pflanzenarten)
- Betrieb Höhenkontrolle auf der Autobahn A2, Fahrtrichtung Nord, im Bereich Seedorf; Neue Kriminalitätsformen, insbesondere Cybercrime mit starker Zunahme der Delikte in diesem spezialisierten Bereich; Verschiedene neue administrative Aufgaben rund um das Waffenrecht
- Übernahme der Intervention Nord im Gotthard-Basistunnel mit Milizkomponenten und weiteren Auflagen gemäss Leistungsvereinbarung mit der SBB
- Vermehrter Aufwand für das Controlling und die Massnahmenplanung betreffend «neuartige Waldschäden» (Neobiota). Aufgrund der Änderung des Waldgesetzes neu auch ausserhalb des Waldareals; steigender Arbeitsaufwand aufgrund der zunehmenden Präsenz von Grossraubtieren
- Grossprojekte wie Tourismusresort Andermatt, Skiinfrastrukturen Ursern, zweite Röhre Gotthard-Strassentunnel resultieren in deutlich höherem Aufwand

Die Verwaltung ist deshalb angesichts der begrenzten finanziellen Mittel des Kantons gefordert, diese neuen Aufgaben möglichst effizient zu erfüllen. Gefordert ist indes auch der Gesetzgeber, der sich bei der Erarbeitung neuer Erlasse der Folgen für die kantonale Verwaltung bewusst sein muss.

5 Massnahmenplan

Für den Regierungsrat zeigen die Untersuchungsergebnisse der Projektgruppe, dass die kantonale Verwaltung über angemessene Personalressourcen verfügt. Die Untersuchungsergebnisse decken sich damit mit den Erkenntnissen der BAK Basel-Studie von 2015. Es gilt festzuhalten, dass effizienzsteigernde Massnahmen bereits heute, wo immer möglich, umgesetzt werden.

Im Hinblick auf eine möglichst kundenorientierte, moderne und effiziente Verwaltung, die begrenzten finanziellen Mittel sowie die zu erwartende Zunahme der Aufgaben des Staats (durch Entscheide des Bunds, des Landrats oder des Volks) hat der Regierungsrat Handlungsfelder definiert, die auch für die Zukunft eine einwohnernahe und effiziente Verwaltung ermöglichen. Die Massnahmen betreffen dabei die gesamte Verwaltung und zielen darauf ab, eine effiziente, direktionsübergreifende und zielorientierte Verwaltungsarbeit weiterzuführen.

Finanzielles Ziel Ziel der Massnahmen ist es, dass die Aufgaben der Verwaltung auch mittelfristig im Rahmen des bestehenden Globalbudgets erfüllt werden können. Die Verwaltung soll dabei insgesamt flexibler aufgestellt und wo immer möglich qualitativ gestärkt werden, um die kommenden Herausforderungen zu bewältigen. Im Bereich der Digitalisierung kann es sein, dass kurzfristig eine Erhöhung der Ressourcen notwendig ist, während der zu erwartende Effizienzgewinn mittelfristig realisiert werden kann. Im Endeffekt wirken sich die vorgeschlagenen Massnahmen jedoch kostendämpfend und qualitätssteigernd aus.

5.1 Direktionsübergreifender Personaleinsatz

Mit dieser Massnahme soll eine Möglichkeit geschaffen werden, Personalressourcen innerhalb der Verwaltung und über die Direktionsgrenzen hinweg temporär und/oder in Teilzeitpensen zu verschieben.

Ziel Das Ziel des direktionsübergreifenden Personaleinsatzes ist es, dass Abteilungen und Ämter im Bedarfsfall auf Personalressourcen (insbesondere Fachkenntnisse) zurückgreifen, die innerhalb der Verwaltung bereits vorhanden und verfügbar sind. Damit werden die internen Ressourcen optimaler verwendet, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen. Fallen zusätzliche Arbeiten an, soll zunächst geprüft werden, ob innerhalb der Verwaltung zumindest temporär Ressourcen verfügbar sind, um diese Arbeiten zu erledigen.

Der direktionsübergreifende Personaleinsatz bietet die Chance, im Sinne eines «Job Enrichment» attraktivere Stellen in der Verwaltung anzubieten und im Sinne eines «Job Enlargement» die Aufgabenfelder der Mitarbeitenden zu erweitern. Die Folge ist eine weniger starre und deutlich flexiblere Organisation.

Nutzen Der Nutzen dieser Massnahme zeigt sich auf verschiedenen Ebenen; besonders ausgeprägt aber bei den Personalkosten. Durch einen direktionsübergreifenden Personaleinsatz können temporäre Belastungsspitzen gebrochen werden. Auf neue Stellen kann unter Umständen verzichtet werden. Das wirkt sich direkt und dämpfend auf die Personalkosten aus. Der schwankende Personalbedarf kann so kostengünstig ausgeglichen werden.

Diese Massnahme trägt wesentlich dazu bei, dass auch die Kosten bei der Übernahme neuer Aufgaben minimiert werden können. Anfallende Initialkosten auf der Personalseite (beispielsweise der Aufbau neuer Infrastrukturen) können dadurch abgedeckt werden.

Von einem direktionsübergreifenden Personaleinsatz profitieren die Mitarbeitenden wie auch die Vorgesetzten. Die Möglichkeit, zumindest teilweise und zeitweise in einer anderen Direktion zu arbeiten, macht die Arbeitsstelle attraktiver und erweitert den Arbeitsbereich. Mitarbeitende übernehmen so Aufgaben aus anderen Direktionen; allenfalls auch mit höheren Anforderungsniveaus. Dadurch übernehmen sie im Idealfall mehr Verantwortung und erhalten grösseren Handlungsspielraum.

Ein direktionsübergreifender Einsatz wirkt sich motivierend auf die Mitarbeitenden aus. Die Vorgesetzten wiederum haben nicht nur motivierte Mitarbeitende, sie können im Rahmen des Personalaustauschs auch vom Wissen und der Erfahrung anderer Direktionen profitieren. Im Idealfall wird deshalb der überdirektionale Arbeitseinsatz der eigenen Mitarbeitenden von den Führungsverantwortlichen aktiv gefördert. Im Endeffekt wirkt sich diese Massnahme positiv auf das Image der kantonalen Verwaltung (Personalrekrutierung) aus.

Umsetzung Das Amt für Personal (AfP) erarbeitet ein Konzept für die Förderung des direktionsübergreifenden Personaleinsatzes.

Mittels einer Personalbedarfsplanung sollen möglichst frühzeitig allfällige Belastungsspitzen eruiert und mit der Suche nach flexibel einsetzbaren Personalressourcen begonnen werden. Die Koordination übernimmt dabei das AfP.

Ebenso wird das AfP den Aufbau einer Plattform für den direktionsübergreifenden Personaleinsatz erarbeiten.

Der Regierungsrat beschliesst dann aufgrund des Konzeptes des AfP Massnahmen, um den direktionsübergreifenden Personaleinsatz zu fördern.

Die gewünschte pragmatische Umsetzung in den Direktionen erfolgt durch die Direktionsvorsteherinnen und -vorsteher mit den GS in Zusammenarbeit mit den Führungskräften.

5.2 Erhöhte Koordination von Querschnittsfunktionen

Eine der grundlegendsten Massnahmen, die im Rahmen der Aufgabenüberprüfung vorgeschlagen werden, ist die erhöhte Koordination von Querschnittsfunktionen, die ihre Wirkung via eine Zentrale mit dezentralen Einheiten entfalten. Dabei handelt es sich insbesondere um diejenigen Bereiche, welche von allen Direktionen benötigt werden. Die bessere Koordination steigert zum einen die Qualität der Dienstleistungen für die gesamte kantonale Verwaltung. Sie deckt zum anderen aber auch das steigende Bedürfnis¹⁵ nach professionellen Dienstleistungen ab¹⁶.

*Nutzen
zentraler Dienste*

Der Entscheid, ob es sinnvoll ist, dass Organisationseinheiten zentral koordiniert werden, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Eine zentrale Koordination von dezentralen Einheiten bietet sich vor allem dann an, wenn homogene Leistungen erbracht werden, d. h. dass viele Verwaltungseinheiten die gleichen Leistungen benötigen. Können Entscheidungsträger durch zentrale Stabstellen bei der täglichen Arbeit entlastet werden, führt dies zu Effizienz- und Qualitätsgewinnen für die gesamte Verwaltung. Mit einer zentralen Koordination der Leistungserbringung können zudem alle Verwaltungseinheiten von den Dienstleistungen profitieren und nicht nur diejenigen, die über die entsprechenden Personalressourcen verfügen.

Mehr Know-how

Die zentrale Koordination von Dienstleistern eines bestimmten Aufgabengebiets erhöht das Know-how der Gesamtverwaltung, da sich die Fachspezialisten untereinander systematisch austauschen. Die Lösungsfindung geschieht koordiniert.

Vier Bereiche

Eine Analyse der Interviews hat ergeben, dass insbesondere in vier Bereichen ein Bedürfnis nach einer stärkeren zentralen Koordination von Dienstleistungen besteht: Personal/HR, Rechtsdienst, Kommunikation und Rechnungswesen. In all den Bereichen bestehen heute bereits zentrale Verwaltungseinheiten, die ihre Dienstleistung überdirektional anbieten.

Dabei besteht das Bedürfnis, dass die Koordination, die Prozessverantwortung sowie die fachliche Unterstützung durch diese Zentralen ausgebaut werden. Auch sollen die Querschnittsprozesse noch mehr standardisiert sowie digitalisiert werden. In Zukunft soll keine zusätzliche Dezentralisierung erfolgen.

5.2.1 Amt für Personal

Die Personalführung gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Führungsverantwortlichen. Gleichzeitig zählt sie zu den grössten Herausforderungen, da Personalprozesse

¹⁵ Einzelne Direktionen haben bereits auf die steigende Nachfrage nach Querschnittsdienstleistungen bei der Kommunikation oder dem Rechtsdienst reagiert und in den vergangenen Jahren entsprechende Fachstellen geschaffen. Andere Direktionen nutzen dazu externe Dienstleister mit den entsprechenden Kostenfolgen.

¹⁶ Der Bedarf ist dabei unterschiedlich gross. Meist beschränkt er sich auf einzelne Projekte und/oder Fragen im Alltagsgeschäft. Beide rechtfertigen in den meisten Direktionen aufgrund der geringen Menge weder aus organisatorischer noch aus finanzieller Sicht die Anstellung von Fachpersonen. In der Gesamtheit aller Direktionen ist der Bedarf jedoch gross.

komplex sind und zuweilen nur selten angewendet werden müssen. Das entsprechende Know-how bei den Führungsverantwortlichen ist deshalb unterschiedlich ausgeprägt. Im Rahmen der Interviews wurde häufig der Wunsch nach mehr Unterstützung im Personalbereich geäußert. Derzeit verfügen die Baudirektion sowie die Kantonspolizei aufgrund ihrer Grösse über eigene Personaldienste. In allen weiteren Direktionen wird der Personalbereich durch Mitarbeitende in einem Teilpensum bearbeitet. Dafür verantwortlich zeichnen insbesondere die Generalsekretäre. Das bestehende Amt für Personal bearbeitet Grundlagen und Instrumente im gesamten Personalbereich; berät, unterstützt und koordiniert die Personalverantwortlichen der Direktionen; trägt zentral die Hauptverantwortung für das Lohn- und Entschädigungswesen; erledigt die Sachbearbeitung bei den Personen- und Sozialversicherungen und trägt die Hauptverantwortung für die Lernenden in der kantonalen Verwaltung.

Umsetzung Neu sollen die Dossierführung sowie die Personal-Administration (Rekrutierungsunterstützung, Arbeitsverträge usw.) bei Bedarf zentralisiert werden. Angedacht ist, dass etwa der direktionsübergreifende Personaleinsatz (siehe Massnahme 5.1) durch das AfP koordiniert wird. Ziel ist es, bei gleichbleibenden Personalkosten eine breitere und qualitativ bessere Dienstleistung als bisher für die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten zu erbringen. Die Bearbeitung der HR-Themen soll jedoch dezentral geschehen (Aufbauorganisation bleibt gleich). Die fachliche Unterstützung soll beim AfP abgeholt werden können. Das AfP soll die Verantwortung für die HR-Prozesse haben und die Zusammenarbeit der Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter stärker koordinieren. Optimierungen innerhalb der Personalprozesse dürften insbesondere aus dem Projekt Aufgabenlandkarte resultieren.

Zeitplan Das Amt für Personal erarbeitet zunächst ein entsprechendes Konzept. In einem zweiten Schritt wird die genaue Umsetzung geplant.

5.2.2 Juristische Beratung

Die Gespräche zeigen, dass der Bedarf nach juristischer Beratung in der kantonalen Verwaltung gross ist. Gerade im Tagesgeschäft wünschen sich verschiedene Führungsverantwortliche einen schnellen und unkomplizierten Zugang zu juristischer Beratung, um sich bei der Bearbeitung der Aufgaben mehr Sicherheit zu verschaffen. Beim Rechtsdienst liegen die Hauptaufgaben nicht in der täglichen Beratung, sondern in der Erstellung von Rechtsgutachten und der Beratung bei wichtigen Rechtssetzungsprojekten. Einzelne Direktionen verfügen deshalb über eigene juristische Mitarbeitende, die in ihren Fachbereichen die Rechtsberatung übernehmen. Andere Direktionen wiederum lassen sich extern beraten – was entsprechende Kosten auslöst. Da der Bedarf nach juristischer Beratung in den Ämtern steigt, besteht die Tendenz, in den Direktionen vermehrt auch juristisch geschulte Personen anzustellen.

Ziel Die juristische Beratung soll gestärkt und vermehrt im direktionsübergreifenden Einsatz eingebaut werden. Dabei sollen sich die Juristen vernetzen und in regelmässigen Meetings organisieren.

- Umsetzung* In Zusammenarbeit zwischen dem Leiter Rechtsdienst und der GSK werden die Bedürfnisse der Direktionen eingeordnet und allfällige Optimierungen ergründet.
- Nutzen* Mehr juristische Sicherheit im täglichen Geschäft erhöht die Qualität der Aufgabenerfüllung. Zusätzlicher juristischer Ratschlag kann auch dazu dienen, der Verwaltung ihre rechtlichen Grenzen aufzuzeigen. Dies alles hilft, die Zahl der Rechtsstreitigkeiten zu reduzieren und externe Anwaltskosten zu senken. Diese Massnahme wirkt sich damit direkt und positiv auf die Kostenseite aus. Auf Seiten der Mitarbeitenden wirkt sich die bessere juristischere Beratung entlastend aus, was wiederum einen Effizienzgewinn bringt.
- Zudem lassen sich rechtliche Standards besser erarbeiten und innerhalb der Verwaltung durchsetzen. Die Effizienz der juristischen Beratung und Unterstützung steigt. Zudem können nach und nach mehr Rechtsgebiete abgedeckt werden, als es die bisherigen Fachpersonen zu tun vermögen. Insbesondere im Bereich Verwaltungsrecht kann wichtiges Fachwissen aufgebaut werden.
- Eine einheitliche Durchsetzung juristischer Standards in der Verwaltungstätigkeit und die entsprechende Gleichbehandlung aller Gesuche kann zudem dazu beitragen, dass das Vertrauen der Einwohnerinnen und Einwohner in die Verwaltung steigt.
- Zeitplan* Die Vernetzung kann ohne grosse Verzögerung angegangen werden. Zunächst erarbeitet die Justizdirektion ein entsprechendes Konzept. Anschliessend erfolgt die Umsetzung.

5.2.3 Kommunikation

In einer modernen Gesellschaft hat die behördliche Information und Kommunikation einen zunehmend höheren Stellenwert. Die aktive Kommunikation vermittelt Informationen, zeigt Zusammenhänge auf und schafft Transparenz. Der Bedarf nach Kommunikationsdienstleistungen ist in der Verwaltung in den vergangenen Jahren markant grösser geworden. Das ist eine Reaktion auf das stark gestiegene Bedürfnis der Einwohnerinnen und Einwohner, des Landrats, der Gemeinden, verschiedener Verbände oder der Medien als Ganzes nach Informationen. Der Wunsch nach einer umfassenden und zielgruppengerechten Information über die Verwaltungstätigkeit ist sehr gross. Zeitgleich haben sich die Kanäle, über die Informationen laufen, stark vermehrt. So reicht es nicht mehr aus, lediglich Medienmitteilungen zu versenden, sondern Informationen müssen auch via Internet, Social Media oder mobile Endgeräte verfügbar sein. Zahlreiche Grossprojekte fördern den Informationsbedarf weiter.

Im Ereignisfall (beispielsweise ein Naturereignis) steigt das Informationsbedürfnis in kürzester Zeit äusserst stark an. In diesen Momenten sind umfangreiche Personalressourcen notwendig, um das Informationsbedürfnis befriedigen zu können.

*Bestehende
Ressourcen*

In der Vergangenheit haben die Kantonspolizei und die Baudirektion Kommunikationsstellen aufgebaut, da sie in besonderem Masse Informationen zur Verfügung stellen müssen (Notfälle, Baustellenkommunikation, Grossprojekte). Andere Direktionen kaufen sich die entsprechenden Dienstleistungen teilweise extern ein. Die Standeskanzlei wiederum zeichnet für Regierungskommunikation verantwortlich, berät die Direktionen und stellt zentrale Plattformen wie die Website www.ur.ch zur Verfügung. Der Bedarf nach Kommunikationsdienstleistungen dürfte in der Zukunft steigen.

Ziel Ziel muss sein, nur soweit externe Unterstützung beizuziehen, als die eigenen direktionsübergreifenden Ressourcen nicht ausreichen.

Umsetzung Wesentlich ist, dass die verantwortlichen Personen heute dank ihrer Einbindung in die Organisationen von einem strukturierten Informationsaustausch profitieren und so die Aufgabe als Sensoren vor Ort erfüllen können. Der Austausch zwischen den Direktionen muss jedoch verstärkt werden. Dafür wurde bereits das Instrument der Kommunikationskonferenzen geschaffen. Auch sollte der Regierungsrat verstärkt in die Koordination einbezogen sowie der Fokus stärker auf die Gesamtkommunikation gerichtet werden (nicht nur Medienarbeit). Eine Schulung der Personen, die aus den Direktionen kommunizieren, ist ebenfalls sinnvoll.

Nutzen Von einer verbesserten Kommunikation profitieren in hohem Masse die Bevölkerung, der Landrat und die Gemeinden, die besser über die Regierungs- und Verwaltungstätigkeit informiert sind. Der Dialog mit den Einwohnerinnen und Einwohnern wird verstärkt, was sich positiv auf die Verwaltungstätigkeit auswirkt.

Bei wichtigen und komplexen politischen Themen kann die kommunikative Beratung wesentlich dazu beitragen, dass die entsprechenden Entscheide mehrheitsfähig sind, was sich positiv auf die Umsetzung der Beschlüsse auswirkt. Bereits bei der Erarbeitung von Anträgen und Beschlüssen werden sich dank einer kommunikativen Beratung und Begleitung mehrheitsfähige Lösungen eher durchsetzen. Aufgrund besserer Informationen sind die Entscheide zudem für die Bevölkerung besser nachvollziehbar.

Zeitplan Das Landammannamt erarbeitet zunächst ein entsprechendes Konzept. In einem zweiten Schritt wird die genaue Umsetzung geplant.

5.2.4 Rechnungswesen

Die Direktionssekretariate besorgen bisher das Rechnungswesen der Direktion. Die Grösse der einzelnen Direktionen, die Vielfalt und Komplexität ihrer Aufgaben, regulatorische Vorgaben und so weiter führen dazu, dass die Anforderungen an die Rechnungsführung aber auch die dazu nötigen personellen Ressourcen sehr unterschiedlich sind. So verfügen einzelne Direktionen über Vollzeitstellen im Rechnungswesen, während in anderen Direktionen dafür nur Teilzeitpensen eingesetzt werden. Mit der Einführung der Rechnungswesensoftware GemoWin im Jahre 2012 fand im Bereich der Kreditorenbuchhaltung eine teilweise Zentralisierung statt. Seitdem gibt es nur noch einen zentralen Rechnungseingang (Kreditorencenter). Das Inkasso wird gross-

mehrheitlich seit Jahren zentral im Amt für Finanzen (Aff) geführt. Ausnahmen bilden Bereiche mit eigenen Debitorensystemen. Das Inkasso der Bundessteuerforderungen wird ab 2019 im Rahmen des Projekts URTax dem Amt für Finanzen übergeben.

Ziel Ziel ist es, allfälliges Synergiepotenzial zu nutzen.

Umsetzung Das Aff soll eine stärkere Koordination und Fachführung der dezentralen Rechnungsführer fördern. Die Kostenstellenverantwortung bleibt vollumfänglich bei den Direktionen. Da bereits eine zentrale Plattform für das Rechnungswesen besteht, sind keine zusätzlichen Investitionen in die IT-Infrastruktur notwendig. Bereits heute haben die Budgetverantwortlichen in den Direktionen Zugriff auf die zentrale Plattform. Für das tägliche Geschäft (Budgetkontrolle) reicht dies aus. Langfristig soll der Ressourcenbedarf in diesem Bereich gesenkt werden.

Nutzen Der Nutzen einer stärkeren zentralen Koordination der Rechnungsführung ist vielfältig. So wird die Ermittlung gesamtverwaltungsbezogener Erfolgsgrössen vereinfacht. Durch den hohen Spezialisierungsgrad der Rechnungswesensaufgaben sowie durch einheitliche Informationsbeschaffungs- und -aufbereitungsmethoden ist eine qualitativ bessere Erfüllung möglich, und zudem werden die Kommunikationsbeziehungen vereinfacht.

Synergiepotenzial Derzeit arbeiten in den Direktionssekretariaten und teilweise auch in den grösseren Ämtern eigene Rechnungsführerinnen und -führer. Sie erfüllen diese Aufgabe mehrheitlich in einem Teilzeitpensum. Durch die stärkere Koordination und Fachführung der dezentralen Rechnungsführer soll eine Effizienzsteigerung erreicht und damit Synergiepotenzial genutzt werden.

Zeitplan Die Finanzdirektion erarbeitet zunächst ein entsprechendes Konzept. In einem zweiten Schritt wird die genaue Umsetzung geplant.

5.3 Digitalisierung weiter fördern

Die Digitalisierung bietet dem Kanton Uri Chancen, um die Effizienz wie auch die Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Effizienzsteigerungen sind im Rahmen von Prozessen möglich, bei denen die elektronische Bearbeitung von Aufgaben standardisiert und gegebenenfalls ohne grossen Personalaufwand abgewickelt werden können. Im Rahmen seiner eGOV-Strategie hat der Regierungsrat beschlossen, die Chancen der Digitalisierung sinnvoll zu nutzen.

Nutzen Dies betrifft zum einen die Automatisierung von Prozessen und Steuerungen, sodass der Personalaufwand reduziert werden kann. Zum anderen stehen damit den Einwohnerinnen und Einwohnern 24 Stunden am Tag staatliche Dienstleistungen zur Verfügung. Der Kanton Uri entwickelt im Rahmen des eGovernment aufgrund seiner Grösse keine eigenen Programme, sondern ist bestrebt, als «early follower» bestehende Programme zu übernehmen. Diverse Projekte sind bereits realisiert oder befinden sich

in der Planungsphase.¹⁷ Auch in der Kommunikation wird verstärkt auf digitale Kanäle gesetzt, um schnell und zielgruppengerecht zu kommunizieren. Ein Beispiel dafür ist etwa der Einsatz von Kommunikationskanälen via SMS oder App bei Strassensperrungen. Eine konsequente Digitalisierungsstrategie umfasst zudem den Aufbau der elektronischen Archivierung wie auch Reduzierung des Papierverbrauchs durch den ausschliesslichen Einsatz von digitalen Daten.

Initialkosten Während nur langfristig durch eine konsequente Digitalisierung Personalressourcen eingespart werden könnten, ist die Einführung neuer Programme und Applikationen kurz- und mittelfristig mit zusätzlichen Kosten verbunden. Digitale Kanäle sind primär eine Ergänzung zu den bestehenden Wegen, auf denen Dienstleistungen der Verwaltung abgerufen werden können. Das heisst: Bestehende Kanäle bleiben bestehen und werden durch digitale Kanäle ergänzt.¹⁸ Damit verbunden sind Initialkosten für die Anschaffung und Implementierung der digitalen Programme sowie für die Schulung der Anwenderinnen und Anwender. Meist fallen weitere Koordinationskosten an, falls die digitalen Kanäle auch den Gemeinden zur Verfügung gestellt werden.

Mobile Kommunikation Die Digitalisierung schreitet beim Kanton weiter voran. Insbesondere im Bereich der mobilen Kommunikation besteht in den kommenden Jahren weiterer Investitionsbedarf. Dies, um den Zugang der Einwohnerinnen und Einwohner zu den digitalen Kanälen zu verbessern. Die Nutzung der mobilen Kommunikationsmittel nimmt stark zu.

Massnahme Die Digitalisierung ist - wo immer möglich und sinnvoll - weiter voranzutreiben. In Abstimmung mit der eGOV-Strategie des Regierungsrats ist insbesondere die Zusammenarbeit zwischen den Behörden durch digitale Möglichkeiten zu vereinfachen.

Die Nutzung der digitalen Kanäle wird wo immer möglich gefördert. Dies geschieht zum einen durch medienbruchfreie Kommunikationskanäle sowie durch die Förderung eines niederschweligen Zugangs zu den entsprechenden digitalen Angeboten (etwa durch die Neugestaltung der Website www.ur.ch).

Bestehende Projekte im Bereich der Digitalisierung werden prioritär weiterbehandelt, sofern eine Effizienzsteigerung sowie ein zusätzlicher Nutzen für die Einwohnerinnen und Einwohner absehbar sind (UriEval; Zivilstandsamt; UrTAX; e-Steuerlösung, CARI Inspect; eAutoindex; eRechnungen; Projekt EffiGo).

Die finanziellen Mittel für die Förderung der Digitalisierung werden im Rahmen des Budgets bereitgestellt. Ebenso sind die für die Initialisierung nötigen personellen Ressourcen bereitzustellen.

¹⁷ Siehe auch Kapitel 4.6.

¹⁸ Die Alternative zu diesem Vorgehen wäre, dass nur noch digitale Kanäle zur Verfügung stehen. Es bestünde damit ein Zwang, digitale Kanäle zu nutzen, wodurch Personen, die sich in der digitalen Welt wenig auskennen, bei der Nachfrage von staatlichen Dienstleistungen benachteiligen würde. Der Regierungsrat hat sich gegen diese Strategie ausgesprochen, um einen niederschweligen Zugang zu staatlichen Leistungen für alle zu gewährleisten.

Als Koordinationsgremium für Digitalisierungsprozesse innerhalb der kantonalen Verwaltung wird der Informatik-Lenkungsausschuss (ILA) bestimmt, der zu diesem Zweck neu organisiert werden soll.

Zeitplan Die Massnahmen werden laufend umgesetzt. Sie sind an konkrete Ideen respektive Projekte geknüpft. Die Neuausrichtung des ILA obliegt dem Regierungsrat in Zusammenarbeit mit dem Afl.

5.4 Gesetzesanpassungen prüfen

Die staatlichen Aufgaben werden nicht durch die Verwaltung vorgegeben, sondern durch gesetzliche Vorgaben sowie Beschlüsse des Regierungs- und Landrats. Entsprechend wenig Spielraum besteht bei der Frage, ob die Verwaltung eine bestimmte Aufgabe ausführen soll oder nicht. Die Verwaltung selber ist in dieser Entscheidung nicht frei. Der Gesetzgeber hingegen hat es in der Hand, eine Aufgabe der Verwaltung zuzuweisen oder nicht. Das heisst: Übertragen Landrat und Volk respektive der Bund dem Kanton eine Aufgabe, dann hat die Verwaltung diese auszuführen. Gleiches gilt, wenn der Regierungsrat im Rahmen einer Weisung oder eines Beschlusses der Verwaltung eine Aufgabe zuweist. Einen massvollen Spielraum gibt es lediglich bei der Frage, mit welcher Bearbeitungstiefe eine Aufgabe ausgeführt wird.

Neue Aufgaben Der Gesetzgeber und der Regierungsrat haben es in der Hand, der Verwaltung neue Aufgaben zu übertragen respektive die Aufgaben der Verwaltung zu reduzieren. Die Übertragung neuer Aufgaben ist in den überwiegenden Fällen indes nur möglich, wenn die entsprechenden personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Der Gesetzgeber muss sich deshalb vermehrt bewusst sein, dass die Übertragung neuer Aufgaben auch mit einem personellen Zusatzaufwand verbunden sein kann. Kann dieser Zusatzaufwand nicht innerhalb der bestehenden Organisation geleistet werden (sei es etwa durch Reorganisationen und/oder effizienzsteigernden Einsatz von Hilfsmitteln), müssen zusätzliche Mittel bewilligt werden.

Bei der Übertragung neuer Aufgaben an die Verwaltung müssen auch die entsprechenden Personalressourcen aufgezeigt und dem Landrat zur Genehmigung unterbreitet werden. Werden neue Gesetze oder Verordnungen beschlossen, ist diesem Umstand genügend Rechnung zu tragen. Dies kann im Rahmen eines Zusatzbeschlusses (Erhöhung Globalbudget) und/oder im Rahmen von zeitlich befristeten finanziellen Mitteln (Initialkosten) geschehen.

Im Rahmen von Vernehmlassungen und Berichten zu Händen der Bundesbehörden ist dem Umstand, dass neue Erlasse häufig neue Aufgaben nach sich ziehen, konsequent Rechnung zu tragen. Nach Möglichkeit sollen neue Erlasse, die einen zusätzlichen Personalaufwand nach sich ziehen, in dieser Hinsicht kritisch kommentiert werden.

Der Gesetzgeber hat es in der Hand, im Rahmen kantonalen Beschlüsse, Verordnungen oder Gesetze der Verwaltung Aufgaben zu entziehen oder Aufgaben zu reduzieren. Bei

der Beratung der entsprechenden Geschäfte in den politischen Behörden soll diesem Umstand vermehrt Rechnung getragen werden.

Zeitplan Die Umsetzung dieser Massnahme muss laufend geschehen.

5.5 Arbeit in Projektorganisationen weiter verstärken

Immer komplexer werdende Aufgaben erfordern innerhalb der Verwaltung eine enge Zusammenarbeit über die Amts- und Direktionsgrenzen hinweg. Dabei sind die bestehenden hierarchischen Strukturen nicht immer förderlich für die Zusammenarbeit, da die Entscheidungskompetenzen oft sehr hoch angesiedelt sind. Bei grösseren Aufgaben, an denen verschiedene Direktionen beteiligt sind, wurde deshalb schon in der Vergangenheit auf Projektorganisationen gesetzt, um die Herausforderungen schnell und effizient bewältigen zu können. Beispiele sind etwa die Neat-Koordination, die Projektorganisation für das Tourismusresort in Andermatt oder die vorliegende Aufgabenüberprüfung.

Nutzen Der Einsatz von Projektorganisationen für grössere Projekte hat sich bewährt. Im Rahmen von Projektorganisationen konnte die Verwaltung flexibel, kompetent und effizient auf komplexe Aufgaben reagieren.

Massnahme In der kantonalen Verwaltung wird die Arbeit in Projektorganisationen weiter verstärkt.

Die weitere Förderung von Projektorganisationen wird durch den direktionsübergreifenden Personaleinsatz verstärkt (Massnahme 5.1).

Zeitplan Die gezielte Förderung von Projektorganisationen wird nach der Erstellung des Konzepts durch die e-Gov-Stelle angegangen. Stellen sich komplexe Herausforderungen bereits früher, werden Projektorganisationen als mögliche Organisationsform in Betracht gezogen.

5.6 Reduktion von Stellenpensen bei Vakanzen prüfen

Personalressourcen Im Grundsatz gilt, dass der Regierungsrat den Bedarf an Personalressourcen immer wieder in Frage stellt. Die Führung einer kosteneffizienten Verwaltung ist eine permanente Aufgabe des Regierungsrats. Damit soll verhindert werden, dass es in einzelnen Bereichen zu unnötigen Aufstockungen kommt.¹⁹ Werden Stellen aufgrund von Pensionierungen, Austritten oder Reorganisationen frei, werden sie jeweils auf ihre Notwendigkeit überprüft. Fällt die Beurteilung negativ aus, wird die Stelle nicht, mit einem reduzierten Pensum oder durch eine befristete Anstellung wiederbesetzt.²⁰

¹⁹ Siehe Bericht und Antrag des Regierungsrats an den Landrat zum Landratsbeschluss zur Erprobung der Kostenlenkung im Personalbereich mittels Globalbudget vom 16. August 2016.

²⁰ Siehe auch Antwort des Regierungsrats auf die Interpellation Ruedi Cathry zur Entwicklung des Stellenplans der kantonalen Verwaltung Uri von 2003 bis 2013.

5.7 Stärkung der Sachbearbeitung und der Personalführung

Die Interviews mit den Führungsverantwortlichen haben im organisatorischen Bereich weitere Handlungsfelder gezeigt. So können etwa die Sachbearbeitung sowie die Personalführung durch eine klarere Trennung allenfalls gestärkt werden. Ein Problem sind etwa die sehr hoch angesiedelten Entscheidungskompetenzen in der Verwaltung. So entscheidet teilweise selbst bei kleinen Sachgeschäften ein Direktionsvorsteher respektive eine Direktionsvorsteherin. Ungünstig ist zudem, dass die Führungsspanne (Anzahl der effektiv geführten Personen durch eine vorgesetzte Person) in der Verwaltung im Schnitt bei vier Personen liegt. Traditionell sind deutlich höhere Führungsspannen üblich (durchschnittlich werden rund sieben bis acht Personen von einer Führungskraft betreut). Wer aber nur wenig Mitarbeitende führt, kann und wird sich kaum ein breiteres Fachwissen in diesem Bereich aneignen.

Ziel Das Ziel dieser Massnahmen ist es, dass Personen mit nur wenig Personalführung (teilweise unter 5 Prozent des Gesamtpenums) von dieser Aufgabe entlastet werden. Die Personalführung soll in weniger Hände gelegt werden und dafür an Bedeutung gewinnen. Die Führungsprozesse werden dadurch professioneller und effizienter. Durch die Entlastung der Sachbearbeiterinnen und -bearbeiter von Führungsaufgaben wird wiederum die Sachbearbeitung gestärkt. Das Fachwissen der Mitarbeitenden kann gezielter eingesetzt werden.

Umsetzung Um das definierte Ziel zu erreichen, soll die Personalführung zukünftig vermehrt in den Händen der Amtsvorsteherinnen und -vorsteher konzentriert werden. Die Abteilungsleiter, die bisher ebenfalls in der Personalführung tätig waren, sollen von dieser Aufgabe entlastet werden. In grösseren Ämtern mit mehr als neun Mitarbeitenden können stellvertretende Amtsvorsteher einen Teil der Personalführung übernehmen. Der organisatorische Grundsatz sieht demnach wie folgt aus:

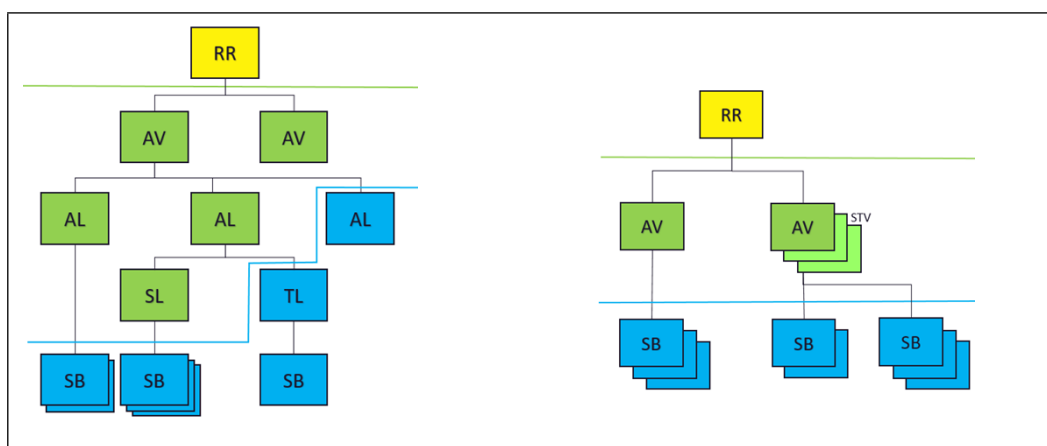


Abbildung: Organisationsstruktur der kantonalen Verwaltung vorher (links) und neu. Die Trennung zwischen Sachbearbeitung (blau) und Personalführung (grün) wird deutlich gestärkt.

*Weniger
Führungskräfte*

Die Folge dieser Massnahme ist, dass anstelle der heute rund 130 Führungskräfte neu weniger Mitarbeitende mit der Personalführung betraut werden. Diese werden gemäss einer ersten Erhebung aber weiterhin in der Mehrheit für die Sachbearbeitung zur

Verfügung stehen, da im Schnitt maximal 40 Prozent der Pensen für die Personalführung verwendet werden müssen.

Fachkarrieren Die Stärkung der Sachbearbeitung und die verstärkte Trennung zwischen Sachbearbeitung und Personalführung führen dazu, dass die Karrieremodelle in der Verwaltung neu gewichtet werden. Statt wie bisher Karriereschritte vor allem mit der Übernahme von Personalführung zu verknüpfen, stehen vermehrt Fachkarrieren im Vordergrund. Sachbearbeiterinnen und -bearbeiter werden ohne die Übernahme von Personalführungsaufgaben Karriere machen können. Die bisherigen Lohnbänder wie auch die Personalreglemente sehen diesen Weg ausdrücklich vor.

Nutzen Indem die Amts- und Personalführung konzentriert werden, wird gleichzeitig die Sachbearbeitung gestärkt. Abteilungsleiterinnen und -leiter können sich ausschliesslich auf ihre Sachbereiche konzentrieren und werden von Personalführungsaufgaben entlastet. Dadurch stehen mehr Stellenprozente für die Sachbearbeitung zur Verfügung. Gleichzeitig sollen die Sachbearbeiterinnen und -bearbeiter mehr Verantwortung bekommen und in gewissen Bereichen selbstständiger entscheiden können. Das macht insbesondere bei Standardprozessen Sinn.

Durch die Konzentration der Personalführung in weniger Händen können die entsprechenden Prozesse effizienter und effektiver durchgeführt werden. Das Know-how in diesem Bereich steigt. Da die Amtsvorsteherinnen und -vorsteher weiterhin mehrheitlich für die Sachbearbeitung zuständig sind, bleiben sie primäre Ansprechpartner für die Direktionsvorsteherinnen und -vorsteher in Sachgeschäften.

Eine bessere Personalführung wirkt sich zudem auf die Leistung der Mitarbeitenden aus. Leistungsschwächere Mitarbeitende können von einer besseren Betreuung durch die Vorgesetzten profitieren und ihre Leistung steigern. Bei sich abzeichnenden Personalproblemen kann durch eine optimierte Führung früher und damit kostendämpfend interveniert werden. Absenzen können minimiert, die Kosten für Personalausfälle reduziert werden. Eine gute Personalführung hat nachweislich auch einen direkten Einfluss auf die Personalgewinnung: Gute Führungskräfte gewinnen gute Mitarbeitende.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass für die Etablierung von Projektorganisationen (siehe Massnahme 5.6) die Koordination vereinfacht wird. Da es weniger Führungsverantwortliche gibt, ist die Absprache zwischen den betroffenen Personen einfacher. Zudem wird die Koordination zwischen Regierungsrat/Generalsekretären und Führungsverantwortlichen vereinfacht.

Über die gesamte Verwaltung hinweg kann diese Massnahme zu einer Effizienzsteigerung führen, indem Doppelspurigkeiten verhindert, Entscheidungswege weiter verkürzt und einfachere Prozesse schneller abgewickelt werden können.

Zeitplan Diese Massnahme wird punktuell und im Ermessen der Direktionsvorsteherin, des Direktionsvorstehers umgesetzt. Sie ist unter anderem dazu geeignet, den Erfolg anderer Massnahmen (insbesondere 5.1 und 5.6) zu fördern.

5.8 Umfassende Strukturreform

Seit gut acht Jahren beschäftigen sich Landrat, Regierungsrat und Verwaltung in verschiedensten Formen und vielfältigen Messanordnungen mit Aufgabenprüfungen. Die BAK Basel-Studie, die Resultate zum Globalbudget und vorliegende Aufgabenüberprüfung haben alle gezeigt, dass in den bestehenden Strukturen und Prozessen nur noch ein geringes Kosteneinsparpotenzial liegt.

Vor diesem Hintergrund ist der Regierungsrat überzeugt: Wenn man in grösserem Masse Effizienzgewinn erzielen möchte, müssten die Strukturen im Kanton Uri grundlegend und auf allen Ebenen verändert werden.

Denkbar als Massnahme wäre somit eine umfassende Strukturreform, die eine Reduktion der Anzahl Gemeinden, der Sitze im Landrat und der Anzahl der Regierungsratsmitglieder resp. der Direktionen zum Ziel hat und diese Zielsetzung zum Voraus als verbindliche Vorgabe festschreibt. Konkret schwebt dem Regierungsrat ein Modell vor mit einer 5er-Regierung, mit 40 Landräten und mit fünf Gemeinden oder ähnlich. Das Modell «Totalreform 5/40/5». Eine solche «Totalreform» ermöglicht einen echten Schritt in Richtung zusätzlicher Professionalisierung des Regierungsrats, des Landrats und der Gemeinden. Zudem könnte die damit einhergehende Verwaltungsreform dazu genutzt werden, um eine ausgewogene, homogene und effiziente Anordnung der Verwaltungseinheiten mit weniger Schnittstellen zu schaffen. Langfristiges Ziel dieses Reformdesigns ist es, die Voraussetzungen zu schaffen, dass der Kanton Uri auf zukünftige Herausforderungen effizienter und effektiver reagieren kann.

Dabei würden mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt:

- Indem gleichartige Organisationseinheiten resp. deren Aufgaben zusammengefasst werden, können durch bessere Auslastung und mehr Routine Skalenerträge erzielt werden. Diese würden insbesondere bei den Gemeinden anfallen.
- Durch die Reduktion der Anzahl Organisationseinheiten auf allen Staatsebenen werden auch die Anzahl der Schnittstellen reduziert. Dies würde sich wiederum in einer erhöhten Effizienz auswirken.
- Durch ein höheres Mengengerüst kann auch die Spezialisierung und Professionalisierung der Erbringer einer Dienstleistung erfolgen. Das Expertenwissen nimmt zu und die jeweilige Dienstleistung kann somit besser angeboten werden.

Eine umfassende Strukturreform ist jedoch eine Massnahme, welche gleichzeitig auf allen Ebenen Eingriffe vorsieht und deshalb mit entsprechend hohen Risiken behaftet ist. Eine Reform nur auf einer Ebene ist nicht zielführend.

Zudem würden mit einer «Totalreform» auch die Entscheidungsfindungsprozesse inklusive der demokratischen Willensbildung und -umsetzung tangiert. Die Auswirkungen auf diese Prozesse sind nur schwer vorausplanbar und bilden somit ein beachtliches Risiko.

Eine «Totalreform» kann nur gelingen, wenn alle involvierten Ebenen und Organisationen dazu bereit sind. Es braucht ein gemeinsames Ziel und den gemeinsamen Willen, die Strukturen neu zu organisieren. Die Strukturreform müsste somit vom Landrat, den Gemeinden und der Regierung gemeinsam beschlossen und in Auftrag gegeben werden. Es stellt sich die Frage, ob dieser Wille beim Landrat und den Gemeinden auch tatsächlich in genügendem Masse vorhanden ist.

Immerhin gilt es zu bedenken, dass das Urner Stimmvolk sich bereits früher einmal gegen Reduktion der Regierungsmitglieder («Fünf statt Sieben») ausgesprochen hat. Zudem hat es das Gemeindefusionsgesetz abgelehnt. Weiter lehnte auch der Landrat jüngst eine Reduktion seiner Mitgliederzahl ab.

Vor dem Hintergrund der erwähnten demokratischen Entscheidungen in dieser Sache, aber auch weil letztlich nicht sicher ist, ob mit einer «Totalreform» die gewünschten Einsparungen nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch realisiert werden können, lehnt der Regierungsrat diese Massnahme ab.

5.9 Einzelmassnahmen

Im Rahmen der Interviews wurden in sämtlichen Direktionen und in der Standeskanzlei direktionsinterne Massnahmen zur Effizienzsteigerung erwähnt. Die Mehrheit dieser Massnahmen wird – mit einem unterschiedlichen Zeithorizont – von den Direktionen nach eigenem Ermessen und nach Massgabe der verfügbaren Ressourcen umgesetzt. Dies geschieht im Rahmen der permanenten Anstrengung zur Effizienzsteigerung. Die Umsetzung der Massnahmen ist in der Mehrheit noch nicht beschlossen und/oder noch nicht sicher. Um ein vollständiges Bild der effizienzsteigernden Massnahmen zu bieten, werden diese direktionsspezifischen Massnahmen hier in Form einer Liste aufgeführt. Die summarische Auflistung zeigt einige der aktuell diskutierten Vorschläge innerhalb der Direktionen. Nicht in die Liste aufgenommen wurden vorgeschlagene Massnahmen, welche sich mit den bereits beschriebenen Bereichen decken.²¹

Direktion	Massnahme	Ziel
LA	Zentralisierung der Reinigung beim Amt für Hochbau	Entlastung Landweibel
LA	Beschränkung Öffnungszeiten Passbüro (Internetangebot forcieren)	Personalkosten senken
LA	Prüfung gemeinsamer Softwarelösung für Jagdpatente mit anderen Kantonen	Kosten senken
LA	Outsourcing Fischerei- und Jagdpatente	Personalkosten senken
LA	Kein gedruckter Staatskalender mehr (Informationen aktueller im Internet)	Kosten senken
BD	Unterschriftenregelungen bei Bestellungen anpassen	Zeitersparnis, Kosten senken

²¹ Dazu zählen etwa die Verbesserung des Sitzungsmanagements, der direktionsübergreifende Personaleinsatz und weitere Massnahmen.

BD	Einführung Hochbauprogramm	Kosten senken, einfachere Planung
BKD	Administration wird zentralisiert	Entlastung Fachstellen
BKD	Forcierung der elektronischen Ablage und der elektronischen Archivierung	Zeitersparnis, Kosten senken
BKD	Forcierung der Arbeit in Cloud-Lösungen beim bwz	Zeitersparnis, Kosten senken
BKD	Einsatz des Personalinformationssystems Engage auch für die Mittelschule	Zeitersparnis, Kosten senken
FD	Personalprozesse optimieren (mit der Aufgabenlandkarte)	Kosten senken
FD	Digitalisierung AfSt (e-Dossier, e-Steuerlösung usw.)	Kosten senken
FD	Einheitliche IT-Struktur verstärken	Kosten senken
FD	Umsetzung UriEval	Kosten senken
GSUD	Einsatz AfU bei Schadenereignissen Zusammenarbeit mit Blaulichtorganisationen optimieren	Synergien nutzen / Zeitersparnis
GSUD	Digitales Angebot für Kunden auf AfU Homepage	Zeitersparnis / Kosten senken / bessere Verfüg- barkeit
GSUD	Heim- und Pflegeaufsicht zusammenlegen bzw. auslagern bzw. Intervall prüfen	Kosten senken / Synergi- en nutzen / weniger Auf- wand intern
JD	Amt für Justiz räumlich zusammenführen	Kosten senken, Synergien nutzen
JD	Zentralschweizerische Zusammenlegung verschiedener Aufgaben im Bereich Archäologie...	Mehr Know-how im Bedarfsfall
JD	... und beim Strafvollzug prüfen (NW und OW)	Mehr Know-how im Bedarfsfall
SID	Weitere Effizienzsteigerung nach Zusammenlegung der Einsatzzentrale prüfen	Kosten senken
SID	Reorganisation Kommandosekretariat prüfen	Kosten senken
SID	Reorganisation der Forstgruppe prüfen	Kosten senken
SID	Synergien mit Bereich Wanderwege bei Kontrollgängen von Schutzbauten prüfen	Kosten senken
SID	Medienbruchfreier, gesicherter digitaler Datenaustausch unter den Strassenverkehrsämtern der Schweiz	Kosten senken
SID	E-Portal für Verwaltung und Einsicht der Kundendaten auch von extern	Kosten senken, weniger Arbeitsaufwand intern
SID	E-Rechnungen weiter forcieren (ASSV)	Kosten senken
SID	Digitalisierung Archiv	Kosten senken, bessere Verfügbarkeit
SID	Anpassung des Organigramms bei der Bereitschafts- und Verkehrspolizei	Kosten senken / Effizienz steigern
VD	Scan-Lösung für das RAV	Kosten senken

In den Interviews wurden diverse weitere Vorschläge gemacht, welche jedoch nicht alle weiterverfolgt werden. Dies betrifft im Besonderen Massnahmen, die eine Gesetzesrevision und/oder grosse finanzielle Zusatzinvestitionen nach sich ziehen. Entsprechende Massnahmen werden im Rahmen des ordentlichen politischen Entscheidungswegs geprüft und umgesetzt.

6 Perspektiven

Im Hinblick auf den Ertragsrückgang im nationalen Ressourcenausgleich und die anstehenden grossen Investitionsvorhaben hat der Regierungsrat bereits mit der Umsetzung der Massnahmen aus dem Postulat Erich Arnold, Bürglen, im Jahr 2013 das Spar- und Massnahmenpaket 2014 bis 2017 erlassen, um den finanzpolitischen Herausforderungen gerecht zu werden. Auf Anstoss des Landrats wurde 2014 und 2015 zudem eine Überprüfung der Staatsaufgaben des Kantons Uri an die Hand genommen, die zu Entlastungen in verschiedenen Bereichen führte. Zur Kostenlenkung im Personalbereich wurde schliesslich versuchsweise ein Globalbudgetsystem eingeführt, das für weitere vier Jahre weitergeführt werden soll. Ebenso wurden mit der nun vorliegenden Aufgabenüberprüfung weitere Massnahmen zur Effizienzsteigerung beschlossen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich der Regierungsrat sehr wohl um den Ernst der Lage bewusst ist und gewillt ist, laufend nachhaltige Massnahmen zu erarbeiten und diese zeitgerecht umzusetzen.