

## Benchmarking öffentlicher Finanzen

# Effizienzanalyse für ein Vorankommen: Der Fall Sozialhilfe

**Nils C. Soguel**, Professor, Institut de hautes études en administration public – IDHEAP –, Chavannes-Lausanne

**Jean-Marc Huguenin**, Direktor, unabhängiger Wirtschaftsexperte, Saint-Imier

**Das Hochschulinstitut für Öffentliche Verwaltung (IDHEAP) hat mit einer Analyse versucht, die Effizienz zu ermitteln, mit welcher die verschiedenen Kantone die Finanzmittel für die Sozialhilfe bereitstellen. Das überraschende Resultat: zwischen den Kantonen bestehen starke Unterschiede.**

Auf Initiative des Kantons Waadt und der wichtigsten waadtländischen Wirtschaftsverbände hat das IDHEAP eine Methodologie entwickelt, um ein Benchmarking der Sozialhilfe in den Kantonen zu realisieren.

## Stark unterschiedliche Modalitäten

Die Eintrittsschwelle zur Sozialhilfe variiert von Kanton zu Kanton. Personen mit dem gleichen Profil bezüglich Einkommen und Vermögen erhalten in gewissen Kantonen Unterstützung, während sie in anderen kein Recht auf Leistungen haben. Basel-Land, Solothurn und Uri sind die Deutschschweizer Kantone mit den höchsten Zugangsschwellen zur Sozialhilfe. Im Kanton Zürich ist die Grenze etwas grosszügiger, ebenso wie in den Kantonen Aargau, Graubünden, Nidwalden, Obwalden, St. Gallen, Schaffhausen, Thurgau und Zug. Nur in einer Minderheit der Kantone, darunter Basel-Land und Aargau, müs-

sen die einmal in das System aufgenommenen Bezüger keine Gegenleistung für die finanzielle Unterstützung erbringen. Die anderen Kantone verlangen als Ausgleich entgegenkommende Aktivitäten sozialer, beruflicher oder anderer Art. Das gilt vor allem in Zürich. In der Hälfte aller Kantone müssen die Bezüger im Falle einer Verbesserung ihrer finanziellen Lage die erhaltene Unterstützung zurückzahlen. Im Kanton Zürich ist diese Rückzahlung nicht vorgesehen.

## Abweichungen von bis zu 50%

Sozialhilfebezüger erhalten eine Pauschale zur Absicherung der laufenden Lebens- und Haushaltskosten. Sie können zudem in den Genuss einer finanziellen Zulage kommen. Mit solchen Zulagen sollen Bezüger belohnt werden, die Integrationsanstrengungen sozialer oder beruflicher Art unternehmen. Der Kanton Zürich hat die Integrationszulage in sein Sozialhilfe-Dispositiv auf-

genommen. Die Pauschalbeträge für den Lebensunterhalt und die Integrationszulage variieren je nach Kanton deutlich. Die Abweichung kann in gewissen Fällen mehr als 50% ausmachen. So erhält ein Drei-Personen-Haushalt in Appenzell Innerrhoden 1696 Franken gegenüber 2686 Franken in Solothurn (Zürich 2636 Franken).

## Reelles Verbesserungspotenzial

Die Analyse der technischen Effizienz der zuständigen Stellen, die mit dem Bereitstellen der Finanzmittel für die Sozialhilfe beauftragt sind, konnte in acht Kantonen (Appenzell Innerrhoden, Freiburg, Genf, Graubünden, Jura, Neuenburg, Wallis und Waadtland) durchgeführt werden. In den übrigen Kantonen, von denen die meisten eine dezentralisierte Sozialhilfe auf Gemeindeebene kennen, standen die notwendigen Mindestinformationen nicht zur Verfügung. Die ermittelte durchschnittliche Effizienz beläuft sich



Nils C. Soguel



Jean-Marc Huguenin

## Zeigen Sie Ihrem Treuhänder, wie man Geld spart!

Erfassen Sie die Geldbewegungen Ihrer Firma selber. Sie sparen damit erhebliche Buchführungskosten. Das geht ganz einfach: wann, was, Betrag. Das kann jeder. Online, ohne buchhalterische Kenntnisse von Soll und Haben. Ihr Treuhänder wird staunen, wie einfach es auch für ihn wird.

Wie? eReport - die effiziente Arbeitsteilung zwischen Treuhänder und Ihnen.

Interessiert? Mehr unter [www.ebix.ch](http://www.ebix.ch)



KGV\_0104

auf 70% (vergl. Grafik, in der die Kantone aus verständlichen Gründen anonym bleiben). Die Kantone könnten also im Schnitt dieselben Leistungen mit 30% weniger der heute benötigten Mittel erbringen (vergl. Kasten). Der beobachtete Verlust an Effizienz ist vor allem auf die Organisation und auf ein perfektionistisches Funktionieren in den betroffenen Kantonen zurückzuführen.

Der Sozialhilfereich ist in den Kantonen nahe an seiner kritischen Grösse. Die Kantone haben jedoch eher die Tendenz, mit abnehmenden Massstabbeiträgen zu operieren. Anders gesagt, sie schaffen es, ihren Durchschnittskonsum an Ressourcen zu reduzieren, indem sie die Grösse des Sozialhilfereichs verringern. Für jeden Kanton wurden Referenzpartner identifiziert. Diese können den weniger effizienten

Kantonen als Inspirationsmodell dienen, um die Abläufe zu verbessern.

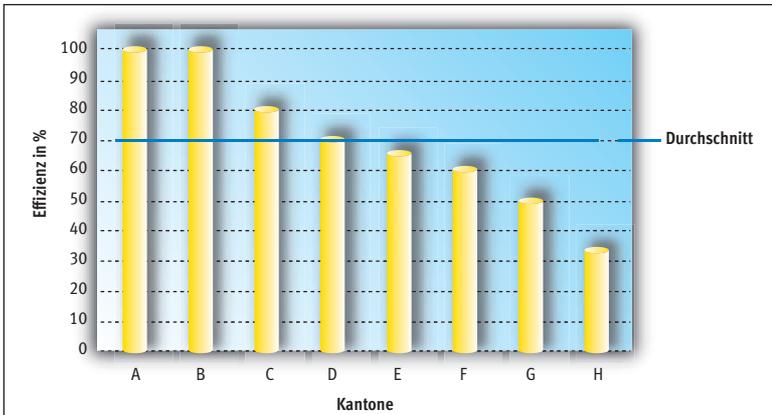
### Qualitätsaspekt muss einbezogen werden

Die Vergleichsanalyse kann aufzeigen, welche Informationen zur Verwaltung der Sozialhilfe notwendig sind, die im aktuellen statistischen Dispositiv der Kantone fehlen. Sie erlaubt es den Kantonen auch, die Gründe für ihre relative Ineffizienz zu identifizieren. Indem sie

ihre Referenzpartner kennen, können sie sich von guten Umsetzungspraktiken inspirieren lassen und ihre Abläufe verbessern. Sind die Massstabbeiträge, in deren Rahmen sie sich bewegen können, bekannt, gelingt es ihnen – indem sie sich beispielsweise zusammenschliessen oder aufteilen –, ihren Durchschnittsverbrauch an Ressourcen zu reduzieren.

Die komplette Analyse ist einsehbar auf der Internetseite des IDHEAP ([www.idheap.ch](http://www.idheap.ch), Rubrik «Finances publiques» oder direkt auf [www.idheap.ch/fp](http://www.idheap.ch/fp)).

Das Effizienzmodell basiert auf einem Input (Personal in Stellenprozent, das mit der Erbringung der Sozialhilfemittel beschäftigt ist) und zwei Outputs (Anzahl Dossiers und Anzahl Bezüger). Mit der Methode hätten auch mehr Inputs und Outputs erfasst werden können wie etwa die Durchschnittsdauer der Sozialhilfe. Solche Daten standen jedoch bei der Realisierung der Analyse nicht zur Verfügung. Die Evaluation der technischen Effizienz wurde mit Hilfe einer Dateihüllenanalyse (data envelopment analysis) durchgeführt. Diese Technik wird bei der Betriebsanalyse angewendet. Sie erlaubt es, mehrere Dimensionen der Leistung und mehrere Typen der dazu benötigten Ressourcen zu erfassen. Mit ihr wird die Evaluation feiner als mit den herkömmlichen Vergleichen, die einen einzigen Output einem einzigen Input gegenüberstellen.



Im Durchschnitt beträgt die Effizienz der Kantone 70%



## Allianz zwischen Datenbanken und KMU

Daten und Dokumente zusammen in einer Datenbank.

Datenbanken für Ihr Unternehmen von A bis Z ohne wenn und aber.

Datenbanken mit dem gespeicherten Wissen machen Ihren Betrieb fit für die Zukunft und das zu günstigen Konditionen.

**L-InfoFit**

Tel. 044 884 66 66  
Fax 044 884 66 69  
[www.linfit.ch](http://www.linfit.ch)

KGV\_0166

## DER LEXUS IS FIRST CLASS KOMFORT, JETZT ZUM ECONOMY TARIF

VOLLGARANTIE UND  
GRATISSERVICE WÄHREND  
100 000 KM  
INNERHALB VON 3 JAHREN

Der Lexus IS hat alles, um Ihren Puls zu beschleunigen: aussergewöhnliches Design mit aufregender Linienführung, tiefer Schwerpunkt und perfekte Gewichtsverteilung sorgen für ein einzigartiges, sportliches Fahrvergnügen. Gut zu wissen, dass die dynamische Limousine aber auch alles hat, um Ihren Puls zu beruhigen. Zum Beispiel 10 Airbags, inkl. zwei Knieairbags für Fahrer und Beifahrer. Darüber hinaus sorgt die komplette Serienausstattung dafür, dass Sie unterwegs optimal entspannen können. Der Lexus IS 250 als Benziner ab CHF 51 200.–\*\* und der äusserst sportliche IS 220d mit revolutionärer D-CAT-Dieselseltechnologie ab CHF 47 900.–\*\* stehen jetzt bei uns zur Probefahrt bereit.

\* Vorzugsleasing-Konditionen: Gültig vom 01.01.2007 bis 31.05.2007 (Immatrikulation bis 30.09.2007), nicht mit anderen Vergünstigungen kumulierbar. Leasingrate mtl. CHF 690.– inkl. MwSt. Empfohlener Kunden-Nettoverkaufspreis IS 250 CHF 51 200.–. Sonderzahlung 10 % von der Basis-Preiseempfehlung. 48 Monate, 10 000 km/Jahr. Eff. Jahreszins: 3,97 %. Kautions 5 % vom Finanzierungsbetrag. Restwert gemäss Richtlinien der Multilease AG. Vollkasko obligatorisch. Eine Kreditvergabe ist verboten, falls diese zur Überschuldung des Konsumenten führt. Der Einkaufspreis Ihres Fahrzeuges liegt über dem Eurotax-Wert. Ohne Fahrzeugetausch wird eine Spezialprämie gewährt.

MultiLease® Tel. 044 495 24 95, [www.multilease.ch](http://www.multilease.ch)

\*\* unverbindlicher Nettopreis



**Emil Frey AG, Garage Zürich Nord**

Thurgauerstr. 35, 8050 Zürich, 044 306 77 77, [www.emil-frey.ch/zhnord](http://www.emil-frey.ch/zhnord)

Ihr Fachmann  
seit 1924.



KGV\_0159  
JETZT MIT 3,9%  
VORZUGSLEASING\*  
UND SPEZIALPRÄMIE.

