

Modelle für die Regionalisierung von Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen

Abklärungen für eine interkommunale Zusammenarbeit zwischen den Sozialdiensten der Gemeinden Nidau, Ipsach und Brügg

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Kuno Schedler**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Christine Spreyermann**
aus Liestal BL
Hochfeldstrasse 14, 3012 Bern

Bern, 30. November 2014

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Die Leserinnen und Leser sollen einen Einblick in die Überlegungen erhalten, die mit der Aufgabenüberprüfung – im vorliegenden Falle der Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen und der Inkassohilfe - und der Planung einer möglichen Interkommunalen Zusammenarbeit verbunden sind.

Ein besonderer Dank geht an die Alimentenfachfrauen von Nidau und Brügg, Franca Bivetti, Monika Valentino und Susanne Zurbriggen und an Urs Kühnis, Sozialdienstleiter Brügg, die mit ihren Fragen und Inputs immer wieder die Herausforderungen in der Praxis ins Spiel brachten. Ein Dank geht auch an Stephan Ochsenbein, Stadtverwalter von Nidau, der meine Teilnahme an dieser Weiterbildung unterstützt hat.

Bern, im November 2014

Christine Spreyermann

Zusammenfassung

Die Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen befindet sich im Kanton Bern im Wandel. Die Zuständigkeit für diese öffentlich Aufgabe ist bei den Gemeinden. Insbesondere für kleinere Gemeinden wird es zunehmend schwierig, diese komplexe Aufgabe korrekt auszuführen und mit den sich ändernden kantonalen Vorgaben Schritt zu halten.

Dies ist der Anlass, dass die (regionalen) Sozialdienste Nidau, Brügg und Ipsach daran interessiert sind, die Art der künftigen Aufgabenerfüllung und die Möglichkeiten einer kommunalen Zusammenarbeit zu prüfen.

Die vorliegende Arbeit beschreibt unterschiedliche Formen, wie Gemeinden die öffentlichen Aufgaben erfüllen können und prüft diese Formen in Bezug auf deren Eignung für die Aufgabe der Bevorschussung und Inkassohilfe.

Im Vordergrund stehen die Formen der Aufgabenerfüllung in der Kernverwaltung (Status quo), sowie das Outsourcing an Dritte. Gemäss kantonalen Vorgaben kommt als Outsourcing für die Aufgabe der Bevorschussung und der Inkassohilfe eine Übertragung an eine gemeinnützige Organisation oder an einen andern Sozialdienst in Frage. Konkret kann die interkommunale Zusammenarbeit in Form einer Übertragung an einen Sozialdienst im Sitzgemeindemodell erfolgen, oder durch Schaffung und Übertragung an einen Gemeindeverband (Regionaler Sozialdienst) oder durch Übertragung an die unabhängige Organisation Frauenzentrale des Kantons Bern.

Ziel der Gemeinden ist es, ihre Aufgaben kostengünstig, effizient und wirksam zu erbringen. Die Arbeit untersucht, welche Art der Aufgabenerfüllung (und interkommunalen Zusammenarbeit) besonders geeignet ist, bzw. mit welchen Vor- und Nachteilen sie verbunden sind.

In einer ersten Prüfung zeigt sich, dass die Schaffung eines Verbandes für die Übertragung einer einzelnen und wenig investitionsintensiven Aufgabe zu aufwändig und kaum effizient ist, da eigene Organisationsstrukturen aufgebaut werden müssen.

Status quo in der Kernverwaltung bedingt vorteilhaft

Für die beiden grösseren Sozialdienste Nidau und Brügg scheint der Status quo – Erbringung der Dienstleistung Sozialhilfe und Alimentenhilfe innerhalb der Kernverwaltung und gleichzeitig als Sitzgemeinde für 1 bis 3 weitere Gemeinden – viele Vorteile zu vereinen. Besonders wichtig ist, dass erfahrene Alimentenfachfrauen die Aufgaben als Haupttätigkeit erfüllen und die Schnittstellen zur Sozialhilfe effizient bearbeitet werden können. Es fallen keine Transaktionskosten an. Im etwas kleineren Sozialdienst Ipsach ist das Aufgaben-Mengengerüst zu klein, als dass sich angesichts der laufenden Veränderungen eine für eine gute Dienstleistung notwendige Verfahrenssicherheit einstellen und unterhalten werden kann. Hier ist eine Übertragung an einen Dritten in jedem Fall empfehlenswert.

Nachteile des Status quo sind, dass es angesichts der kleinen Personalpensen schwierig ist, die Personalplanung und das Wissensmanagement nachhaltig zu organisieren.

Outsourcing an den gemeinnützigen Verein Frauenzentrale - keine überragenden Vorteile, ungewisse Aussichten für die Alimentenfachpersonen in den Gemeinden.

Die Dienstleistung der Frauenzentrale ist effizient und kann die Kernverwaltungen der Gemeinden zu Gunsten anderer Aufgaben entlasten. Die effektiven Kosten für die übertragenen Leistungen sind allerdings aufgrund des Preissystems schwierig abzuschätzen. Bezüglich Kosten und Einzugsgebiet im Hinblick auf das Inkasso ist die Frauenzentrale ähnlich vorteilhaft einzuschätzen wie eine Übertragung an die Sozialen Dienste Nidau. Nachteile sind ungewisse Perspektiven für das aktuelle Personal in den Gemeinden sowie eine grössere geographische Entfernung für die berechtigten Personen.

Outsourcing im Sitzgemeindemodell an die Sozialen Dienste Nidau – durchaus eine Option

Die Vorteile liegen bei einer qualitativ guten, konkurrenzfähigen Leistungserbringung, welche eine nachhaltige Organisation der Personalplanung und des Wissensmanagement ermöglichen. Es gibt gewisse Einflussmöglichkeiten bei der Ausgestaltung der Verträge. Das bestehende Personal kann erhalten oder übernommen werden. Die Vorteile sind nicht überragend – sie bieten jedoch die Möglichkeit die kommenden veränderten Rahmenbedingungen zusehender anzugehen, eine solide Versorgung sicherzustellen und sich als regionales Kompetenzzentrum zu positionieren.

Auch eine politisch strategische Entscheidung

Trotz gewisser Vorteile liegt eine Entscheidung zwischen den drei Varianten nicht auf der Hand. Es braucht eine politische Diskussion darüber, welchen Stellenwert die Aufgabe für die künftige Entwicklung der Gemeinde und die interkommunale Zusammenarbeit hat.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis	IX
1 Problemstellung, Ziele, Fragestellungen und Methodik.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung.....	1
1.3 Fragestellungen und methodisches Vorgehen	2
2 Ergebnisse der Untersuchung	3
2.1 Modelle für die Erfüllung von Gemeindeaufgaben	3
2.2 Vor- und Nachteile der Organisationsformen für die Übertragung der Aufgaben der Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen.....	5
2.3 Vor- und Nachteile der Modelle aus Sicht der Alimentenfachpersonen und Leitungspersonen der Sozialen Dienste.....	9
2.3.1 Modell Kernverwaltung plus: die aktuelle Praxis	9
2.3.2 Modell Outsourcing Frauenzentrale	11
2.3.3 Modell Sitzgemeinde Nidau – Übertragung und Zentralisierung der Alimentenhilfe von insgesamt 10 Gemeinden in den Sozialen Dienste Nidau.....	12
2.4 Kosten im Hinblick auf die Regionalisierung der Alimentenbevorschussung	14
2.4.1 Rahmenbedingungen und Faktoren für die Kostenberechnung	14
2.4.2 Kostenberechnung und Leistungserbringung Bevorschussung und Inkasso in den Sozialen Diensten der Stadt Nidau	16
2.4.3 Transaktionskosten.....	18
2.5 Besondere Herausforderungen im Hinblick auf den Change-Prozess bei der Regionalisierung der Alimentenbevorschussung für die Gemeinden der Sozialdienste Nidau, Brügg und Ipsach	20
3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	22

3.1 Die Modelle für die Regionalisierung von Bevorschussung und Inkassohilfe der regionalen Sozialdienste Nidau, Brugg und Ipsach.....	22
3.1.1 Die Investitionen und die Grösse des Aufgabenpaketes als Entscheidungsgrösse: keine Übertragung an einen regionalen Verband.	22
3.1.2 Das Mengengerüst und der Spezialisierungsgrad der Aufgabe als Entscheidungsgrösse: effiziente Leistungserbringung ab minimal 150 Fällen	22
3.1.3 Die Kosten und Qualität der Leistungserbringung als Entscheidungsgrösse: Konkurrenzfähiges Angebot.....	23
3.1.4 Die Organisationsentwicklung: Nachhaltige Personalplanung und Wissensmanagement	23
3.1.5 Die Transaktionskosten: Personelle Perspektiven und IT-Kompatibilität im Vordergrund.	23
3.2 Empfehlungen.....	24
Literaturverzeichnis	VIII
Anhang	IX
Selbständigkeitserklärung.....	X
Über die Autorin.....	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der Aufgabenerfüllung (vgl. Markus Gossweiler, 2007, S.50)	5
Abbildung 2: Die Gemeinden der drei regionalen Sozialdienste Nidau, Brügg und Ipsach mit ihren Vertragsgemeinden.....	12
Abbildung 3: Bevorschussungs- und Inkasso-Prozess und Schnittstellen zur Sozialhilfe der Vertragsgemeinden.....	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragestellungen und eingesetzte Datenerhebungsinstrumente	2
Tabelle 2: Übersicht über Organisationsformen und deren Beurteilung	6/7/8
Tabelle 3: Einwohnerzahlen, Sozialhilfequote und Bevorschussung- und Inkassodossiers der involvierten Vertragsgemeinden	13
Tabelle 4: Übersicht über die Fallpauschalen von Drittanbietern	16
Tabelle 5: Berechnung Fallpauschale Bevorschussung und Inkasso Soziale Dienste Nidau.....	17
Tabelle 6: Vergleich der Fallpauschalen aller Anbieter	18

Abkürzungsverzeichnis

AGR	Amt für Gemeinden- und Raumordnung (JGK)
BG	Beauftragte Gemeinde
BSIG	Berner Systematische Information Gemeinden
B/I	Bevorschussung und Inkasso
GEF	Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kanton Bern
GG	Gemeindegesezt
GIB	Gesezt über Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen
IBV	Verordnung über Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen
IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit
JGK	Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion des Kanton Bern
KJA	Kantonales Jugendamt (JGK)
LA	Kantonaler Lastenausgleich
PP	Public Partnership
PPP	Private Public Partnership
RSD	Regionaler Sozialdienst
SD	Soziale Dienste / Sozialdienst
SHG	Sozialhilfegesezt
SHV	Sozialhilfeverordnung
SOA	Kantonales Sozialamt (GEF)

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Liste der Workshopteilnehmenden und InterviewpartnerInnen	26
---	----

1 Problemstellung, Ziele, Fragestellungen und Methodik

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Seit 2013 sind nicht mehr die Vormundschaftsbehörden für die Alimentenbevorschussung verantwortlich, sondern die Gemeinden. Auf Kantonsebene sind zwei Departemente federführend. Das Sozialamt (SOA) der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) des Kantons Bern regelt die Finanzierung der bevorschussten Leistungen via Lastenausgleich. Das kantonale Jugendamt (KJA) der Justiz-, Gemeinden- und Kirchendirektion (JGK) ist Aufsichtsbehörde und zuständig für die korrekte Umsetzung der Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen für den Kinderunterhalt. Ab 2015 sind weitere Systemänderungen geplant. Neu sollen nicht mehr die Gemeinden für die Lohnkosten aufkommen, sondern die Besoldungskosten der Alimentenhilfefachpersonen sollen in den Lastenausgleich aufgenommen werden und den Gemeinden / regionalen Dienstleistern als Fallpauschalen vergütet werden. Im Gegenzug wird die bisherige Provision, welche den Gemeinden für ihre Inkassoerfolge ausbezahlt wurde, gestrichen. 2016 stehen weitere Veränderungen an. Die Alimentenhilfe wird dann auch im Kanton Bern in eine einkommensabhängige Bevorschussung überführt.

Weder der Zeitplan für den Übergang noch die Vorgaben der GEF sind zu Beginn der vorliegenden Arbeit im Detail bekannt, genauso wenig wie diejenigen des KJA. Sicher ist, dass die Übernahme der Lohnkosten auf der Basis von Fallpauschalen ab 2015 erfolgt. Die Falldefinitionen und entsprechend die Pauschalen werden sich jedoch ab 2016 voraussichtlich noch ändern.

Dass mit solchen Veränderungen auf Seiten Gemeinden und Alimentenhilfefachpersonen Unsicherheiten verbunden sind, versteht sich von selbst. Kleinere Gemeinden und kleine Alimentenhilfestellen befürchten, dass sie mit der Regeldichte und den laufenden Veränderungen nicht Schritt halten können. Die Sozialen Dienste Nidau, der Sozialdienst Brügg und der Sozialdienst Ipsach sind drei kleine Alimentenhilfestellen à durchschnittlich 0.5 Personalstellen, die ihre Dienste je im Sitzgemeindemodell bereits für insgesamt 10 Gemeinden mit etwa 28'000 Einwohnenden anbieten.

Die kommenden Veränderungen bieten Anlass, Modelle im Hinblick auf eine weitere Regionalisierung für die Dienstleistung der Bevorschussung der Unterhaltsbeiträge und des Inkassos zu prüfen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung

In dieser Arbeit sollen Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Gemeinden Nidau, Brügg und Ipsach bezüglich der Zukunft der Alimentenhilfe in den Gemeinden erarbeitet werden. Sie soll mögliche Organisationsmodelle für eine Regionalisierung der Alimentenhilfe mit deren Vor- und Nachteilen aufzeigen. Zudem soll für die unterschiedlichen Modelle eine Kostenschätzung vorgenommen werden. Besondere Herausforderungen im Hinblick auf ein künfti-

ges Change-Projekt sollen herausgearbeitet werden. Die Regionalisierung weiterer Dienstleistungen der Sozialen Dienste soll nicht untersucht werden.

1.3 Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Die Arbeit basiert auf einer Literaturanalyse sowie auf drei Workshops mit den Sozialdienstleitenden und den Alimentenfachpersonen. Zudem sollen Interviews mit den LeiterInnen der beteiligten Sozialdienste geführt werden sowie mit den Verantwortlichen, welche die Alimentendienstleistung im letzten Jahr an einen andern Dienst übertragen haben, bzw. diese Dienstleistungen nun als Dritte anbieten.

Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die im Zentrum stehenden Fragestellungen und die Art der Datenerhebung.

Fragestellungen	Datenerhebung / Methode	Anzahl
Welche Modelle für eine Regionalisierung gibt es? Was sind ihre Vorteile / Nachteile?	· Literaturanalyse · Interview mit Sozialdienstleitenden	3
Wie unterscheiden sich die Entscheidungsprozesse je nach Modell?	· Literaturanalyse · Interview mit Sozialdienstleitenden	3
Inwiefern unterscheiden sich die mit den Modellen verbundenen Kosten?	· Interview mit Sozialdienstleitenden · Literaturanalyse	3
Mit welchen einmaligen Zusammenführungskosten ist zu rechnen?	· Interview mit Sozialdienstleitenden · Workshops	3 3
Mit welchen besonderen Herausforderungen ist beim Change-Projekt zu rechnen – in Abhängigkeit der Modelle?	· Interview mit Sozialdienstleitenden · Workshops · Literaturanalyse	3 1

Tabelle 1: Fragestellungen und eingesetzte Datenerhebungsinstrumente

2 Ergebnisse der Untersuchung

2.1 Modelle für die Erfüllung von Gemeindeaufgaben

Der Kanton Bern empfiehlt den Gemeinden eine regelmässige Aufgabenüberprüfung und hat dies im Art. 64 GG geregelt. Für die Erfüllung der Gemeindeaufgaben kommen grundsätzlich drei Formen in Frage: 1) die Erfüllung der Aufgaben durch die Gemeinde, 2) die Erfüllung der Aufgaben in Partnerschaft mit andern und 3) die Erfüllung der Aufgaben durch Dritte (Amt für Gemeinden und Raumordnung, 2000, S. 14-15, 2002, S. 44-46). Bei jeder Überprüfung gilt es jedoch auch zu überlegen, bei welchen Aufgaben ein Verzicht auf die Aufgabenerfüllung möglich wäre.

Als erstes sollen die drei Formen sowie der Verzicht kurz charakterisiert und daraufhin geprüft werden, ob sie in die weitere Untersuchung bezüglich des Alimentenwesens einbezogen werden.

- 1) Die Aufgabenerfüllung durch die Gemeinde ist in zwei Unterformen möglich. Die Erfüllung durch die Kernverwaltung ist ein gängiges Modell, mit dem die Gemeinden die Aufgabe Alimentenwesen erfüllen. In den meisten Gemeinden wird das Alimentenwesen von der Abteilung Soziales geführt. Diese Form soll in die Untersuchung als Status quo einbezogen werden. Gemeinden können die Aufgaben auch selber erfüllen in dem sie eine eigene interne Anstalt oder AG gründen. Dies kann dann von Vorteil sein, wenn es sich um eine grössere Einheit handelt, mit häufig unternehmerischem Entscheidungsbedarf, mit spezifischen Investitionen (z.B. ausserordentliche IT-Aufwendungen, Liegenschaftsinvestitionen), Leistungen unabhängig erbracht werden sollen und Leistungen direkt verrechnet werden können. Beispiele sind Hallenbäder und Sportanlagen einer Gemeinde. Bezüglich unserer Untersuchung kann die Form Anstalt oder eigene AG ausgeschlossen werden, weil es sich beim Alimentenwesen um eine kleine Einheit innerhalb der Verwaltung handelt, für die sich eine eigenständige Organisationsform innerhalb der Verwaltung nicht lohnt. Die Dienstleistungen sind grundsätzlich unentgeltlich zu erbringen (Art. 3 Absatz 12 IBV)
- 2) Die Aufgabenerfüllung in Partnerschaft lohnt sich für Gemeinden vor allem dann, wenn die Aufgabenerfüllung mit hohen Investitionen verbunden ist, für die eine Gemeinde allein nicht aufkommen kann. Die Partnerschaft kann sowohl mit einem Privaten eingegangen werden als Private Public Partnership wie auch mit einer andern Gemeinde. Genutzt wird dieses Modell von Gemeinden z.B. in Form eines gemeinsamen Wagenparkes für die Schneeräumung, Abfallentsorgung oder Feuerwehr oder bei grossen Bauvorhaben. So können Gemeinden Bauland zur Verfügung stellen, während die Bauinvestitionen und Bauverantwortung für eine (Gemeinde-)Liegenschaft oder Grossüberbauung von einem Privaten übernommen werden (z.B. Projekt AGGLOlac zwischen Stadt Biel, Stadt Nidau und der Immobilienfirma Mobimo). In unserer Untersuchung kann die gemeinsame Aufgabenerfüllung durch Partnerschaften eher ausgeschlossen werden, weil das Alimenten-

wesen mit keinen grossen Investitionen verbunden ist. Zudem führt diese Art der Aufgabenerfüllung meistens zur Schaffung einer eigenen Organisationsform, womit die eigentliche Aufgabenerfüllung letztlich durch Übertragung an einen Dritten erfolgt (vgl. 3).

- 3) Die Aufgabenerfüllung durch Dritte ist wiederum in mehreren Formen möglich. Gemeinden können eine Aufgabe durch Outsourcing an einen unabhängigen Dienstleister übertragen. Der Dritte kann auch eine Gemeinde sein, welche im Sitzgemeindemodell die Aufgabe für Dritte vertraglich geregelt übernimmt. Der Dritte kann zudem eine extra für eine oder mehrere Aufgaben von mehreren Gemeinden geschaffene Trägerorganisation sein, in Form eines Gemeindeverbandes. Die Aufgabenerfüllung durch Dritte unterscheidet sich von der gemeinsamen Aufgabenerfüllung dadurch, dass die Gemeinde in die Erbringung der Aufgabe nicht mehr direkt sondern nur noch vertraglich involviert ist. Die Aufgabenerfüllung durch Dritte wird für die Alimentenbevorschussung und Inkasso bereits praktiziert, z.B. in regionalen Sozialdiensten (Gemeindeverband) oder in Form eines unabhängigen Vereins und gemeinnützigen Organisation (Kantonale Frauenzentrale Bern) wie auch in Form des Sitzgemeindemodells (die drei Gemeinden Brugg, Ipsach und Nidau erfüllen die Inkasso- und Bevorschussungsaufgabe bereits für weitere Gemeinden). Die Aufgabenerfüllung durch Dritte soll in allen Formen in die Untersuchung einbezogen werden. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei auch der Frage, inwiefern es für eine Gemeinde attraktiv sein kann, diese Aufgabe für Dritte zu erfüllen.
- 4) Die „vierte Form“ – der Verzicht auf Aufgabenerfüllung“ – kommt dann in Frage, wenn es sich um eine freiwillige und nicht um eine gesetzlich vorgeschriebene Aufgabe handelt. Er kommt im Falle des Alimentenwesens nicht in Frage, weil es sich um eine öffentliche Gemeindeaufgabe handelt (Art. 1 Abs. 2 GIB ; Art.131, ZGB)

(Amt für Gemeinden und Raumordnung, 2000, S. 14-15. Steiner, 2012, S. 12-14)

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Formen der Aufgabenerfüllung und deren Einbezug in die Untersuchung (blauer Hintergrund).

Abbildung 1 zeigt, dass im Zentrum der Untersuchung die folgenden Organisationsformen stehen

- Kernverwaltung
- Outsourcing an private Dritte
- Vertrag mit anderer Sitzgemeinde und Aufgabenübertragung
- Schaffung eines Gemeindezweckverbandes und Aufgabenübertragung

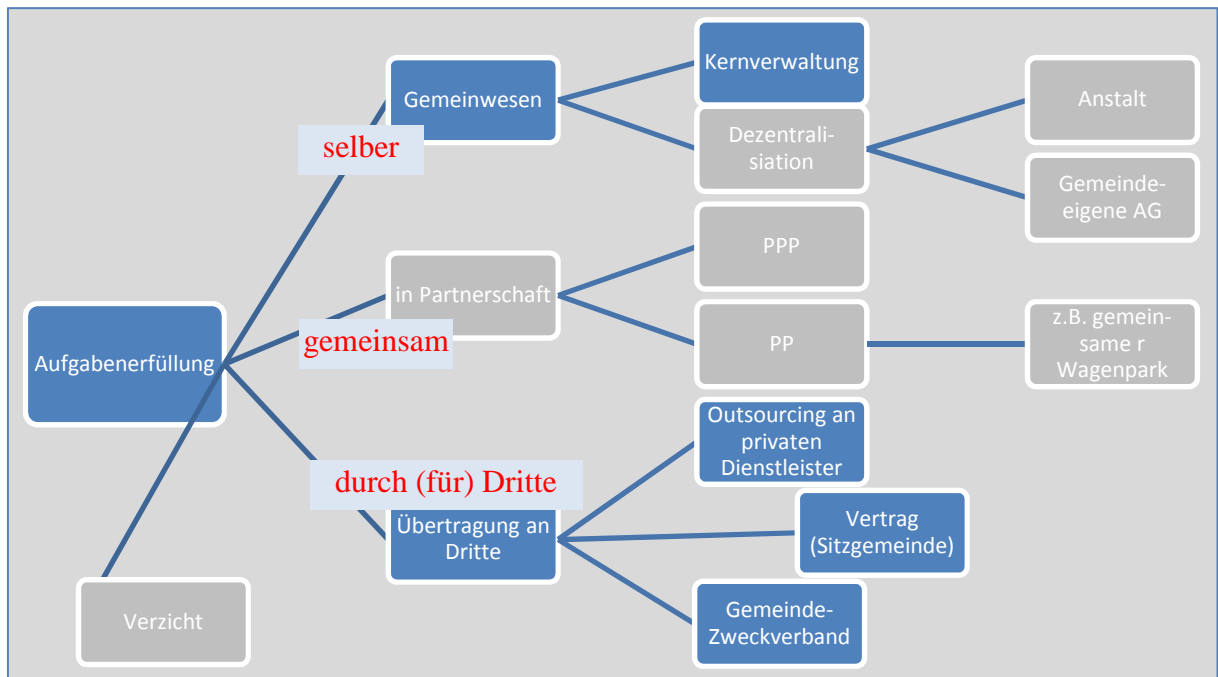


Abbildung 1: Formen der Aufgabenerfüllung (vgl. Markus Gossweiler, 2007, S.50)

2.2 Vor- und Nachteile der Organisationsformen für die Übertragung der Aufgaben der Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen

Die unterschiedlichen Organisationsformen sollen anhand der folgenden Kriterien charakterisiert und beurteilt werden:

- Einflussmöglichkeiten der Gemeinde auf die Aufgabenerfüllung
- Politische Kriterien – z.B. Auswirkungen auf die politische Partizipation von BürgerInnen, auf die Wettbewerbsfähigkeit der Gemeinde, Arbeitsplatzverlust in der Gemeinde, Kundennähe
- Betriebswirtschaftliche Kriterien: Kosteneffizienz, Transaktionskosten, Eignung der Aufgabe für Wettbewerb, Schaffung von Handlungsspielräumen, Inanspruchnahme von Fachwissen
- Rechtliche Aspekte, Zuständigkeiten und reglementarische Grundlagen.

Wichtig zu wissen ist, dass die Verantwortung für die Erfüllung der Aufgabe gegenüber den Einwohnenden auch bei einer Erfüllung durch Dritte letztlich in jedem Fall bei der Gemeinde bleibt (Art. 5 Abs. 2 IBV).

Aufgaben- erfüllung	selber	durch Dritte		
Organisations- form	Kernverwaltung	Outsourcing an unabhängige Dritte	Vertrag mit Sitz- gemeinde	Zweckverband
Einflussmöglich- keiten der Ge- meinde	Grosser Einfluss, Gestaltungsmöglich- keiten im Rahmen der Verwaltungsbedin- gungen (z.B. gemäss Personalreglement, Beschaffungsvorga- ben u.a.).	Keinen direkten Einfluss. Einfluss- möglichkeiten bei der Vergabe durch Ausschreibungskri- terien, Ausgestaltung der Verträge.	Als übertragende Gemeinde: Wenig direkten Einfluss auf die operative Aufga- benerfüllung über die vertraglichen Rege- lungen hinaus. Als anbietende Gemeinde innerhalb der vertrag- lichen Regelungen etwas grössere Ge- staltungsmöglichkei- ten (Personalent- scheidung, Büroinfra- struktur, Weiterbil- dung, Reporting).	Grosse Einfluss- nahme bei der Gründung des Zweckverbandes, Einflussmöglichkei- ten durch Delegati- on und Einsitz in den Verband. Ent- scheide müssen im Verband gefällt werden, mittlere Einflussmöglichkei- ten.
Politische Chancen	Bürgernah, gut er- reichbar. Alimenten- bevorschussung hat wenig politische Aufmerksamkeit und ist kaum für Image- gewinn geeignet.	Kompetente und effiziente Verwal- tung durch Bündel- ung der Ressourcen auf Kernthemen. Anonymität - teil- weise auch er- wünscht.	Kompetente und effiziente Verwaltung durch Bündelung der Ressourcen auf Kernthemen. Sitzge- meinde: Stärkung der IKZ, Übernahme von Verantwortung als regionales Zentrum und Kompetenzauf- bau.	Stärkung der regio- nalen Zusammenar- beit; Optionen für weitere Aufgaben- übertragungen auf- bauen.
Politische Risiken	Schlechte Servicelei- stung könnte Image der Gemeinde schaden. KundInnen er- warten professionelle zügige Bearbeitung. Dazu sind ausrei- chend personelle Ressourcen und vor- allem gutes Fachwis- sen notwendig. Kompetente Stellen- besetzung ist bei kleinen Pensen schwierig. Kann Image der Verwal- tung schaden.	Weite Wege. Grund- sätzlich geringes Risiko, wenn Kom- petenz und Service- leistung sorgfältig abgeklärt wurde.	Geringe Risiken, da Vertrag einfach auf- gelöst werden kann. Generelle Bedenken gegenüber Inter- kommunaler Zusam- menarbeit (z.B. Übernahmeängste). Sitzgemeinde: Feh- lende Übereinstim- mung mit strategi- scher Ausrichtung der Gemeinde.	Eher gering. Ver- band kann Eigenle- ben entwickeln. Pattsituationen in der Trägerschaft aufgrund langer und träger Entschei- dungswege.

Aufgaben- erfüllung	selber	durch Dritte		
Organisations- form	Kernverwaltung	Outsourcing an unabhängige Dritte	Vertrag mit Sitz- gemeinde	Zweckverband
Kosteneffizienz / - effektivität	Aufgabe erfordert spezialisiertes Fach- wissen - das kann in kleinen Alimenten- stellen nicht genü- gend ausgelastet, aktualisiert und routi- niert werden. Wenig Inkassoknowhow führt zu schlechten Erträgen.	Höhere Fallzahlen ermöglichen effizien- te Abläufe und Aufbau von Spezial- kenntnissen. Die Fachkompetenz ermöglicht wirksame und effiziente Vor- gehensweisen. Hohe Rechtssicherheit und dadurch weniger Beschwerden. Zu- sammenarbeit mit Sozialdiensten führt allenfalls zu auf- wendigen Schnitt- stellen.	Höhere Fallzahlen ermöglichen effizien- te Abläufe und Auf- bau von Spezial- kenntnissen. Die Fachkompetenz er- möglicht wirksame und effiziente Vorge- hensweisen. Hohe Rechtssicherheit und dadurch wenig Be- schwerden. Regionale Zusammenarbeit zwischen den Sozial- diensten ist einge- spielt. Vorteile für die Sitzgemeinde: Gute Auslastung der Res- ourcen.	Eigene Trägerstruk- turen sind vor allem für die Zusammen- arbeit mehrerer Gemeinden bei grösseren Aufgaben und/oder bei erheb- lichen Investitionen geeignet. Für kleinere Aufga- benbereiche ist die Schaffung einer eigenen Träger- schaft und Organi- sationsstruktur aufwändig und deshalb wenig effi- zient.
Transaktions- kosten	keine	Geringe Kosten. Positiv: Alle Betei- ligten arbeiten mit der gleichen IT- Fach-Applikation.	Geringe Kosten, da bestehende Struktur genutzt werden kann, kein Aufbau neuer Strukturen. Ausge- staltung eines Vertra- ges: IT-Kosten für Datenexport, Defini- tion neuer Prozesse zwischen Sitzge- meinde, Sozialdiens- ten und allenfalls Finanzabteilung. Positiv: Personal kann aufgrund geo- graphischer Nähe übernommen werden – Knowhow-erhalt, auch Erhalt von Dos- sierkenntnis. Alle Beteiligten arbeiten mit der gleichen IT- Fach-Applikation.	Schaffung einer neuen Organisation mit eigener Trä- gerstruktur, neuer Personalverträge. Trankaktionskosten für alle Gemeinden.

Aufgabenerfüllung	selber	durch Dritte		
Organisationsform	Kernverwaltung	Outsourcing an unabhängige Dritte	Vertrag mit Sitzgemeinde	Zweckverband
Opportunitätskosten bei Status quo	Rechtsunsicherheit aufgrund ungenügender Verarbeitung neuer gesetzlicher Vorgaben, allenfalls teure Aufgabenübertragung unter kantonaalem Druck.	-	-	-
Gesetzliche Rahmenbedingungen	Aufgabenerfüllung durch Gemeinde (Art. 1 Abs. 2, Art. 5 Abs. 2 GIB; Art. 3 IBV).	Übertragung ist bewilligungspflichtig durch JKJA. Übertragung an Frauenzentrale als gemeinnützige Organisation möglich (Art. 3 IBV; Art. 5 GIB).	Übertragung ist bewilligungspflichtig durch KJA. Übertragung an Sitzgemeinde mit Sozialdienst möglich (Art. 5 und Art. 7 b GG, Art. 3 IBV).	Übertragung ist bewilligungspflichtig durch JGK. Übertragung an Verband, der nicht regionaler Sozialdienst ist, ist fraglich.
Sicht Kanton GEF und JGK / Lastenausgleich	Ab 2018 müssen für die Übernahme der Besoldungskosten Alimentenwesen im Lastenausgleich Qualitätsanforderungen erfüllt sein. Diese Qualitätsanforderungen können nicht alle Gemeinden erfüllen. Art. 6 GG ermöglicht, dass der Kanton finanzielle Beiträge von der Zusammenarbeit der Gemeinden abhängig macht, wenn eine Gemeindeaufgabe dadurch kostengünstiger erbracht wird.	Übertragung an spezialisierte Stelle garantiert Erfüllung der Qualitätsstandards. Höheres Fallvolumen führt zu mehr Routine, zu mehr Knowhow, zu effizienterer Bearbeitung und voraussichtlich zu höheren Inkassoerträgen.	Übertragung ist bei kleinen Diensten aus Qualitäts- und Effizienzgründen erwünscht und ab 2018 voraussichtlich Voraussetzung für die Erfüllung der Qualitätsanforderungen.	Wenig Interesse an einer Übertragung an einen regionalen Verband ohne Sozialdienst, da einerseits eine Konkurrenzorganisation zur Frauenzentrale aufgebaut wird, ohne dass eine Zusammenarbeit mit Sozialdiensten gegeben ist. Bewilligung zur Übertragung ist fraglich.
Konkrete Realisierungsoption	Status quo Aufgabenerfüllung durch die Sozialen Dienste der drei Sitzgemeinden Brugg, Nidau, Ipsach.	Frauenzentrale im Kanton Bern	Verträge von Nidau als Sitzgemeinde mit 9 Gemeinden	Keine Option, da Sozialdienstaufgaben nicht regionalisiert werden sollen und die Alimentenhilfe als Einzelaufgabe zu klein ist.

Tabelle 2: Übersicht über Organisationsformen und deren Beurteilung

Erstes Fazit zur Eignung der Organisationsformen für die Aufgabenübertragung

Nach einer ersten Beurteilung stehen die Organisationsmodelle Status quo, Übertragung an die Frauenzentrale und Übertragung mit Sitzgemeindemodell an die Stadt Nidau im Vordergrund für die Aufgabenübertragung der Inkassohilfe und der Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen. Die Variante Übertragung an einen Regionalverband ist keine realistische Option, da zu aufwändig, um ausschliesslich die Alimentenhilfe zu übertragen.

2.3 Vor- und Nachteile der Modelle aus Sicht der Alimentenfachpersonen und Leitungspersonen der Sozialen Dienste

Im Rahmen von Workshops und Interviews äussern sich die Alimentenfachpersonen sowie die Leitungspersonen von Sozialen Diensten (vgl. Anhang I) zu den Vor- und Nachteilen der aktuellen Praxis und möglicher neuer Organisationsformen. Wichtig dabei ist, dass sich die Organisation und die Rahmenbedingungen der Alimentenhilfe in absehbarer Zeit deutlich verändern werden. Die Einschätzung erfolgt also aufgrund einer aktuellen Praxis und im Wissen um die beschlossenen Änderungen und deren Umsetzung in naher Zukunft (2015: Übernahme der Besoldungskosten durch den Kanton; 2016: Einkommensabhängige Bevorschussung) und in mittlerer Zukunft (2018: Qualitätsanforderungen im Hinblick auf die Übernahme der Besoldungskosten).

2.3.1 Modell Kernverwaltung plus: die aktuelle Praxis

a) Vorteile der aktuellen Praxis

Das aktuelle Modell kann als Modell Kernverwaltung plus bezeichnet werden, weil die drei Sozialdienste die Aufgabe Alimentenhilfe einerseits für ihre Gemeinde in der Kernverwaltung erfüllen und andererseits die Dienstleistung im Sitzgemeindemodell für andere Gemeinden erbringen.

Personelles und Knowhow: In zwei Sozialdiensten sind zwei gut eingearbeitete mehr- bis langjährig tätige Fachpersonen für die Alimentenhilfe verantwortlich. Sie kennen die rechtlichen Grundlagen, sie haben das Knowhow für effiziente Inkassoverfahren, sie beherrschen die Fachapplikationen und sie sind bestens vernetzt und vertraut mit den verschiedenen involvierten Stellen. Sie sind informiert über die zu erwartenden kantonalen Änderungen und können mit der Informations- und Regelungsdichte

Schritt halten. Eine Fachperson ist spezialisiert auf das Inkasso bei Sozialhilfeberechtigten Personen. Ihre Pensen betragen 30 bis 50 Stellenprozent, insgesamt 1.2 Stellen für die beiden Dienste. Die Alimentenhilfe ist für die drei Fachpersonen trotz kleinen Pensen die Haupttätigkeit.

Die direkte Zuständigkeit der Sozialen Dienste für Sozialhilfe und Alimentenhilfe ermöglicht optimal effiziente Schnittstellen zwischen den beiden Bereichen. Diese sind wichtig, weil die Bevorschussung eingestellt werden muss, sobald eine Person Sozialhilfe bezieht und umgekehrt, der Bevorschussungsanspruch wieder gültig wird, sobald eine Person, die für Unterhaltsbeiträge berechtigt ist, von der Sozialhilfe abgelöst wurde. Innerhalb der gleichen Gemeinden ermöglichen Schnittstellen zwischen den IT-Fachapplikationen die Übernahme von Daten aus dem Einwohneramt. Dies ist generell arbeitserleichternd und insbesondere im Hinblick auf Wegzüge von Bedeutung, weil dadurch die Zuständigkeit der Alimentenfachstelle wegfällt.

Die drei Sozialdienste sind bereits im Sitzgemeindemodell für je 3 bzw. je 2 Gemeinden zuständig. Der höhere Aufwand, wenn Alimentenfachstelle und Einwohneramt nicht bei der gleichen Gemeinde sind, ist bekannt, die Zusammenarbeitsprozesse haben sich eingespielt.

Im Hinblick auf die Effizienz können einerseits die zur Verfügung stehenden Stellenprozent als Anhaltspunkt beigezogen werden und andererseits der Inkassoerfolg (Anteil der bei den Schuldnern erfolgreich erhobenen Unterhaltsbeiträge im Vergleich zu den von den Gemeinden ausbezahlten Bevorschussungsgeldern). Die Arbeit der aktuellen Alimentenfachstellen kann insgesamt als effizient beurteilt werden (vgl. Kapitel 2.4.2 Tabelle 6).

b) Nachteile der aktuellen Praxis

Auf einem Sozialdienst beträgt das Pensum für Alimentenhilfe nur 0.1 – 0.2 Stellenprozent. Die zuständige Fachperson ist mehrheitlich für weitere Aufgaben des Sozialdienstes verantwortlich. Die Alimentenhilfe wird als eine Zusatzaufgabe erlebt, für die zu wenig Zeit zur Verfügung steht. Angesichts des geringen Auftragsvolumens kann sich auch keine richtige Routine einstellen, das eigene Arbeiten wird als mit Unsicherheiten behaftet (im Hinblick auf die geltenden Regelungen und auf effiziente Vorgehensweisen) und teilweise als zeitlich aufwändig und daher wenig effizient erlebt.

Die Verhandlungsarbeit mit Schuldnern ist methodisch anspruchsvoll und teilweise auch psychisch belastend. In den drei kleinen Alimentenfachstellen ist diesbezüglich so gut wie kein Austausch möglich. Generell kann gesagt werden, dass die Fachpersonen in Bezug auf Veränderungen, fachliche und methodische Neuigkeiten immer in der Holsituation sind. Abgesehen von den durch das Kantonale Jugendamt organisierten jährlichen Erfahrungsaustauschtagungen stehen sie in Bezug auf neue Ideen und Veränderungsmöglichkeiten immer selber in der Pflicht.

Für alle drei Fachstellen gilt: Es sind so gut wie keine Stellvertretungen möglich. Ansprechzeiten gegenüber den KundInnen und EinwohnerInnen sind äusserst limitiert. Die Arbeitszeitsaldi der Fachpersonen sind teilweise deutlich überzogen.

Trotz der aktuell relativ erfolgreichen Praxis wird befürchtet, dass diese mittelfristig keine Zukunft hat. Einpersonenfachstellen können mit den künftigen Qualitätsanforderungen, den Controllingauflagen und fortlaufenden ändernden Regelungen kaum Schritt halten. Für die Leitungspersonen wird die Sicherstellung der Versorgung und eine nachhaltige Personalplanung immer schwieriger.

2.3.2 Modell Outsourcing Frauenzentrale

Aus Sicht der Alimentenfachpersonen sowie der Leitungspersonen von Sozialen Diensten hat das Outsourcingmodell folgende Vor- und Nachteile:

- a) Vorteile des Outsourcing an die Frauenzentrale:
Eine der anspruchsvollsten Aufgaben innerhalb der Alimentenhilfe ist das Inkasso. Schuldner müssen ausfindig gemacht werden und zur Übernahme ihrer Pflichten motiviert oder auch mit rechtlichen Mitteln dazu bewegt werden. Mit der Zunahme an Patchworkfamilien sind pro berechnete Person unter Umständen mehrere Schuldner vorhanden oder ein Schuldner kann bei mehreren Personen unterhaltspflichtig sein. Die zunehmende Mobilität führt dazu, dass der Aufwand für das Ausfindigmachen der Schuldner höher wird. Doch auch der Umzug von berechtigten Personen führt aufgrund des Zuständigkeitswechsels zu erhöhtem Aufwand. Eine Organisation, die für ein grösseres Einzugsgebiet tätig und zuständig ist, hat einerseits weniger Zuständigkeitswechsel aufgrund von Wohnortwechseln und andererseits die Chance zu einem effizienteren Schuldnermanagement. Auch für die übrigen Aufgaben gilt: Eine zentrale Stelle kann sich als Kompetenzzentrum etablieren, die mit den fortlaufenden Entwicklungen Schritt halten kann und so für Kanton und Gemeinden eine verlässliche Leistungserbringerin für die Alimentenhilfe ist. Die Entkoppelung von Sozialhilfe und Alimentenhilfe kann von den berechtigten Personen auch als Vorteil gesehen werden. Eine Übertragung ist strategisch durch einen einfachen Gemeinderatsentscheid möglich. Die Übertragung kann von jeder Gemeinde einzeln und unabhängig getroffen werden. Operativ sollte eine Übertragung ebenfalls einfach möglich sein, aufgrund der Erfahrung mit andern Gemeinden sowie dank der Verwendung der gleichen IT-Fachapplikation.
- b) Nachteile des Outsourcing an die Frauenzentrale:
Für die berechtigten EinwohnerInnen fallen längere Wege an. Die Dienstleistung wird anonym erbracht (was durchaus auch als Vorteil gesehen werden könnte). Das aktuelle Knowhow und da insbesondere die Dossierkenntnis sowie das professionelle Regions-Netzwerk geht verloren. Die Frauenzentrale hat wenig Wissen über spezifische regionale Voraussetzungen, sie hat kaum Kenntnis von der Vorortsituation und den dazu zur Verfügung stehenden Angeboten, welche für die bezugsberechtigte Person allenfalls von Interesse wären. Die aktuellen Alimentenfachpersonen in den Gemeinden verlieren ihre Stelle. Sie können nicht einfach davon ausgehen, dass sie bei der Frau-

enzentrale übernommen werden. Dadurch entsteht ein besonderes Risiko bezüglich personeller Kündigungen vor dem Übertragungstermin. Um die Versorgung dann kurzfristig sicherzustellen, wäre mit erheblichen Kosten zu rechnen. Zurzeit gilt die Frauenzentrale aus Sicht Gemeinden als eher teure Lösung. Dies könnte, wie von mehreren Interviewten vermutet wird, einerseits damit zusammenhängen, dass die Schnittstellen der Frauenzentrale zu den Sozialdiensten und den Einwohnerämtern aufwändiger sind, und andererseits eventuell auch damit, dass die Fachstellen heute bei den Gemeinden personell eher unterdotiert sein könnten. Sollte die Aufgabenerfüllung durch die Frauenzentrale tatsächlich mit höheren Kosten verbunden sein, wäre dies für Brugg und Nidau einschneidend, da die Aufgabenerfüllung aktuell in guter Qualität und effizient erbracht wird. Grundsätzlich gilt für das Outsourcing: Nach der Vertragserstellung haben die Gemeinden wenig Einflussmöglichkeiten.

2.3.3 Modell Sitzgemeinde Nidau – Übertragung und Zentralisierung der Alimenten- hilfe von insgesamt 10 Gemeinden in den Sozialen Dienste Nidau.

Beim Modell Sitzgemeinde geht es um die Übertragung der Alimentenhilfe des Sozialdienstes Ipsach (mit den Gemeinden Ipsach, Bellmund, Sutz-Lattrigen und Mörigen) und des Sozialdienstes Brugg (mit den Gemeinden Brugg, Aegerten, Schwadernau und Studen) zu den Sozialen Diensten Nidau (mit den Gemeinden Nidau und Port). Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Lage der involvierten Gemeinden.

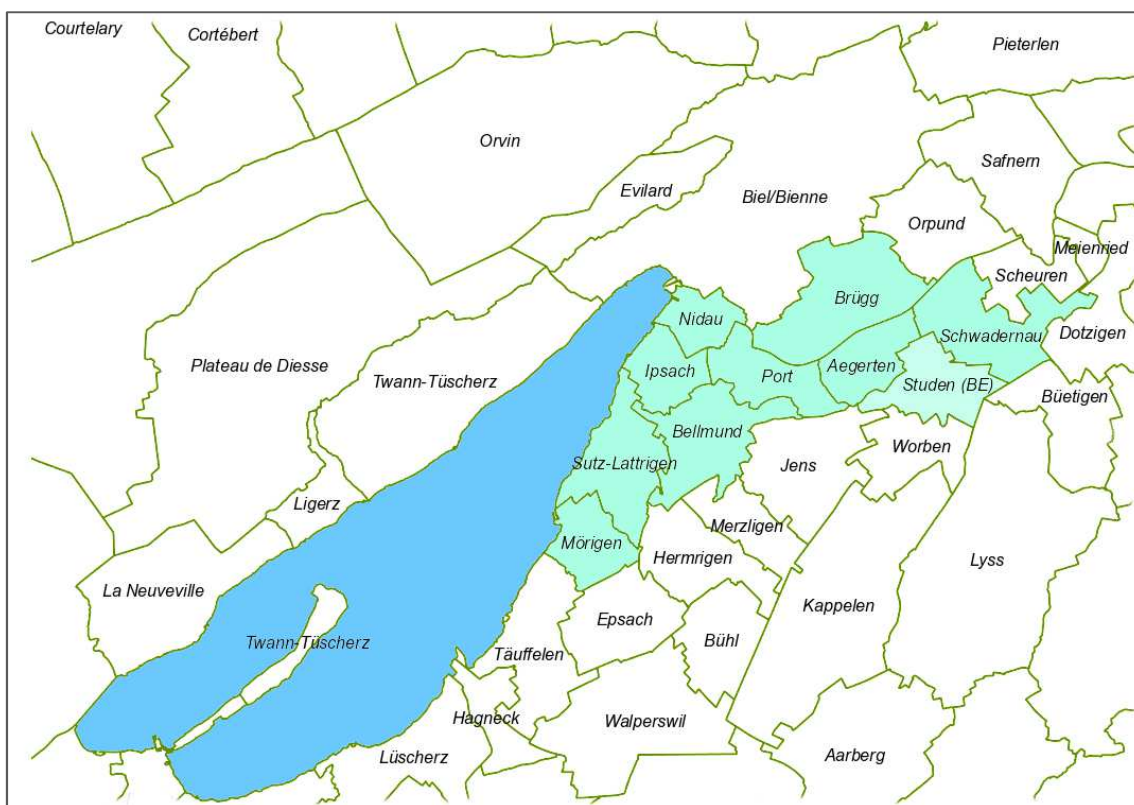


Abbildung 2: Die Sozialdienste Nidau, Brugg und Ipsach mit ihren Vertragsgemeinden.

Gemeinden	Anzahl Einwohnende	Sozialhilfequote	Bevorschussung und Inkasso
Nidau	6766	10.5	253
Port	3382	1.2	34
Brügg	4251	10.5	71
Aegerten	1816	4.7	14
Schwadernau	673	2.3	6
Studen	2958	3.7	46
Ipsach	4032	2.6	31
Bellmund	1582	0.8	14
Sutz-Latrigen	1384	1.5	12
Möhriegen	867	0.2	3
Total	27711	5.5	484

Tabelle 3: Einwohnerzahlen, Sozialhilfequote und Bevorschussung- und Inkassodossiers der involvierten Vertragsgemeinden

Aus Sicht der Alimentenfachpersonen sowie der Leitungspersonen von Sozialen Diensten hat das Modell Sitzgemeinde folgende Vor- und Nachteile:

- a) Vorteile des Sitzgemeindemodells (Zentralisierung der Alimentenhilfe von insgesamt 10 Gemeinden):
- Viele Vorteile des Outsourcing gegenüber dem Status quo gelten auch für die Zentralisierung in einem Sitzgemeindemodell. Dies sind insbesondere:
- Eine zentrale Stelle kann sich als Kompetenzzentrum für die Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen und –Inkasso etablieren. Die Fachstelle kann mit den fortlaufenden Entwicklungen Schritt halten und so für berechnigte Personen, wie auch für Gemeinden und Kanton eine verlässliche Leistungserbringerin für die Alimentenhilfe sein. Dank grösserem Auftragsvolumen können die Leistungen mit Routine und grosser Prozesssicherheit effizient und effektiv erbracht werden. Auch hier gilt – wenn auch in geringerem Ausmass als bei einer kantonalen Stelle, dass eine Alimentenhilfestelle, die für ein grösseres Einzugsgebiet tätig und zuständig ist, weniger Zuständigkeitswechsel aufgrund von Wohnortwechseln hat und das Schuldnermanagement effizienter gestalten kann. Im Vergleich zum Outsourcing wird die Leistung deutlich zentraler und bürgernaher erbracht. Dank dem grösseren Stellenpool sind Stellvertretungen möglich und längere Öffnungszeiten können zu einer besseren Erreichbarkeit führen. Zusätzliche Vorteile sind, dass das Personal übernommen werden kann und somit Dossierkenntnis und Kenntnisse zu den Schnittstellen in den benachbarten Sozialdiensten erhalten bleiben. Die Mitarbeitenden profitieren von einem Fachaustausch und Unterstützung in schwierigen Fällen. Die Personalsituation wird insgesamt nachhaltiger.

IT-Fachanwendungen können optimaler genutzt werden.

Vorteile für die übertragenden Gemeinden sind: Hier sind vor allem die effektiven Kosten wichtig (vgl. Kapitel 2.4.2, Tabelle 6). Zudem wird die eigene Infrastruktur entlastet und die regionale Zusammenarbeit gestärkt. Die Einflussmöglichkeiten sind nur minim grösser als beim Outsourcing. In gleichem Ausmass gilt, dass die Übertragung mit Vertrag den einzelnen Gemeinden viel Flexibilität lässt.

Vorteile für die Sitzgemeinde sind: Die Sitzgemeinde übernimmt eine gewisse Zentrumsfunktion. Sie kann ihren BewohnerInnen an einem Ort ein umfassendes Gemeindeangebot zur Verfügung stellen und trägt gleichzeitig zu einem differenzierten Angebot und zur Zusammenarbeit in der Region bei. Die vorhandene Infrastruktur kann besser ausgelastet werden. Angesichts der grossen Regeldichte beschränkt sich auch für die Sitzgemeinde der Entscheidungsspielraum auf Personelles und Infrastruktur. Hier stellt sich insbesondere die Frage, ob eine Aufgabenübernahme für die Gemeinde von strategischem Interesse ist (vgl. Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, 2001).

Transaktionskosten: Eine Übertragung ist strategisch durch einen einfachen Gemeinderatsentscheid möglich. Die Übertragung kann von jeder Gemeinde einzeln und unabhängig getroffen werden. Operativ müsste eine Übertragung ebenfalls einfach möglich sein, aufgrund der Erfahrung mit andern Gemeinden sowie dank der Verwendung der gleichen IT-Fachapplikation.

- b) Nachteile des Sitzgemeindemodells (Zentralisierung der Alimentenhilfe von insgesamt 10 Gemeinden):

Der durchschnittliche Aufwand pro Dossier erhöht sich leicht gegenüber dem Modell Kernverwaltung, jedoch nicht gegenüber dem Outsourcingmodell. Dieser Aufwand entsteht insbesondere durch die Schnittstellenbearbeitung zwischen zuständigen Sozialdiensten und Alimentenfachstelle.

Transaktionskosten fallen sowohl für die Sitzgemeinde wie auch für die übertragenden Gemeinden an. Transaktionskosten entstehen durch Datenmigration. Es braucht neue Personalverträge. Die Zusammenarbeit zwischen den Fachpersonen muss neu geregelt und eingespielt werden.

2.4 Kosten im Hinblick auf die Regionalisierung der Alimentenbevorschussung

2.4.1 Rahmenbedingungen und Faktoren für die Kostenberechnung

Ziel der Gemeinden ist es, eine günstige und effektive Lösung für die öffentliche Dienstleistung Bevorschussung und Inkasso von Unterhaltsbeiträgen zu finden. Diverse Studien zeigen, dass es keinen direkten und grundsätzlichen Zusammenhang zwischen der Grösse einer Organisation / einer Gemeinde und der Effizienz bei der Leistungserbringung (den Verwaltungskosten einer Gemeinde / Herstellungskosten für eine Leistung) gibt. Vielmehr kommt es auf

die einzelnen konkreten Aufgaben und Leistungen an, ob ein solcher Zusammenhang allenfalls besteht. Studien zeigen ebenfalls, dass Gemeinden weniger prinzipiell als bei spezifischen Aufgaben an ihre Leistungsgrenzen kommen. Dazu gehören auch Aufgaben der Sozialhilfe (vgl. Steiner et. al., 2012, S.XII, S. 66-67). Angesichts des geforderten Fachwissens und der Komplexität einzelner Fälle ist davon auszugehen, dass dies auch auf die Alimentenhilfe zutrifft, welche wie die Sozialhilfe zu den Transferleistungen zur kollektiven Existenzsicherung (Regierungsrat des Kantons Bern, 2012, S.9) gehört.

Wichtige Einflussfaktoren für die Kostenberechnungen sind die Lohnkosten, die Infrastrukturkosten, die Organisationskosten sowie die Vorgaben des Kantons (BSIG Nr. 8/860. 111/1.2 3. Nov. 2014). Die Gemeinde Nidau macht bezüglich der Verrechnung von Leistungen selber Vorgaben (Gebührenreglement Stadt Nidau, 2004). Vergleichsmöglichkeiten bieten Drittanbieter für die Bevorschussung und das Inkasso von Unterhaltsbeiträgen im Kanton Bern. Für die Region Biel-Seeland kommen drei Anbieter in Frage: 1) die Frauenzentrale, 2) Regionaler Sozialdienst A, 3) Regionaler Sozialdienst B.

Die kantonale Besoldungspauschale für die Alimentenhilfe

Der Kanton vergütet ab 2015 auf der Basis der bearbeiteten Fälle 2014 eine Besoldungspauschale von CHF 110'000 pro 300 bearbeitete Fälle. Die Fallzählung erfolgt nach Vorgaben des Kantons und unterscheidet 6 Kategorien, die in der Zählung alle gleich gewichtet werden. Der Kanton behält sich vor, das Fallzählungssystem ab 2016 zu ändern oder Gewichtungen der Kategorien vorzunehmen. Obwohl der Kanton Bern über ein differenziertes Lohnsystem verfügt, an dem sich viele Gemeinden und Organisationen orientieren, machen weder KJA noch GEF einen Einreihungsvorschlag. Aufgrund der Vorgabe, dass die Besoldungspauschale ab 2018 an eine qualifizierte berufliche Weiterbildung im Bereich Bevorschussung gebunden ist (Art. 34b, SHV), kann davon ausgegangen werden, dass die Einreihung entsprechend der Einreihung von Administrationspersonal mit qualifizierten Fachkenntnissen erfolgen sollte, was in Nidau den Lohnklassen 13 bzw. 15 entspricht. Eine Einreihung in die mittlere Erfahrungsstufe (Gehaltstufe) bedeutet Lohnkosten inkl. 18% Sozialversicherungskosten von CHF 105'115. Die Besoldungspauschale von CHF 110'000 deckt die effektiven Lohnkosten ohne Infrastruktur- oder Verwaltungskosten.

Die Drittanbieter

Die Drittanbieter verrechnen ihre Leistungen mehrheitlich in Form von Fallpauschalen. Die Angebote sind nicht einfach zu vergleichen, weil zwei Anbieter von Jahrespauschalen sprechen und ein Anbieter von Monatspauschalen. Wir gehen davon aus, zwischen 6 und 9 Monaten pro Jahr bearbeitet werden und entsprechend in Rechnung gestellt wird.

Vergleich Kostenberechnungen	Frauenzentrale	RSD A	RSD B
Fallpauschale	CHF 510 – 720 pro Jahr	CHF 633 – 1250 pro Jahr	600 pro Jahr
Erläuterungen	Die Frauenzentrale offeriert eine Monatspauschale pro bearbeitetes Dossier. Die Jahrespauschale beruht auf der Annahme, dass ein Dossier mindestens einmal im Quartal bzw. an 6 bis 9 Monaten pro Jahr bearbeitet wird.	Der Sozialdienst offeriert einen Fixbetrag für die Anzahl von 40 – 79 Dossier. Somit variiert der Betrag pro Dossier, je nachdem, ob die Anzahl Dossier an der Obergrenze oder an der Untergrenze der vereinbarten Spanne liegt.	Fixe Fallpauschale pro Jahr.
Bearbeitete Fälle	2013: 435	2013: ca. 200 2014: ca. 260	> 1000
Anzahl Arbeitsstunden / Stellen	Jahresbericht 2013: 3163 Std. / 1.7 Stellen	Keine Angaben	Keine Angaben

Tabelle 4: Übersicht über die Fallpauschalen von Drittanbietern

2.4.2 Kostenberechnung und Leistungserbringung Bevorschussung und Inkasso in den Sozialen Diensten der Stadt Nidau

Das Gebührenreglement der Stadt Nidau legt fest, dass Gebühren einerseits verhältnismässig und andererseits kostendeckend sein sollen. Die Gebühren können pauschal oder nach Aufwand bemessen sein (Art. 1-6, Gebührenreglement der Stadt Nidau). Im vorliegenden Fall errechnen wir eine Fallpauschale auf der Basis der vom Kanton vorgegebenen Anzahl zu bearbeitender Fälle pro 100 Prozent Stelle. Die Berechnung basiert auf den 484 Fällen, mit denen bei einer Übertragung der Alimentenhilfe von Ipsach und Brügg nach Nidau zu rechnen ist.

Die Besoldungskosten Alimente entsprechen der Lohnklasse 15, die Besoldungen Finanzen (Inkassobuchungen) und der Sozialen Dienste (Leitung, Controlling, Rechtsdienst) entsprechen den effektiven Kosten 2014, hochgerechnet auf die künftigen Fallzahlen. Die internen Dritteleistungen werden mit der Aufwandgebühr II verrechnet. Die Organisationskosten entsprechen dem Budget 2016 pro 100% Stelle. Diese Kosten sind leicht höher als durchschnittlich (z.B. Ansätze der Bundesverwaltung für die Verrechnung von Leistungen an Dritte), weil in den nächsten Jahren aufgrund der zu erwartenden Veränderungen und Ausbildungsanforderungen erhöhter Weiterbildungs- und Organisationsentwicklungsbedarf besteht. Die Verwaltungskosten basieren auf Pauschalen pro Vollzeitstelle, die aufgrund der effektiven Kosten gemäss Budget 2014 wurden, bzw. gemäss HRM2 für die Mietkosten.

Kostenarten	Anzahl / Faktor	Kosten pro Einheit	Kosten / Ertrag
Besoldungskosten			192'157.50
Besoldungen Alimente	140%		124'712.00
Besoldungen Finanzen Inkassobuchungen	20%		15'148.64
Besoldungen Soziale Dienste	10%		22'984.70
Sozialversicherungen	18%	162'845.34	29'312.16
Interne Drittleistungen			6'000.00
Finanzen Inkasso- und Lastenaus- gleichabrechnungen	50	120.00	6'000.00
Organisationskosten			4'250.00
Weiterbildung (effektiv) inkl. OE, Verbandsbeiträge	1.7	2'500.00	4'250.00
Verwaltungskosten			59'500.00
Informatik	1.7	9'000.00	15'300.00
Arbeitsplatz	1.7	24'000.00	40'800.00
Overhead Verwaltung	1.7	2'000.00	3'400.00
Total Aufwand			261'907.50
Besoldungspauschalen	1.6	- 110'000.00	- 176'000.00
Total Ertrag			- 176'000.00
Fallkosten	Zu bearbeitende Fälle		pro Fall CHF
Kosten pro Fall	484		541.13
Risikoprämie Fallzahlenminderung	10%		54.11
FALLPAUSCHALE total			595.24
Besoldungspauschalen pro Fall			- 363.64
Fallkosten Gemeinde			231.61

Tabelle 5: Berechnung Fallpauschale Bevorschussung und Inkasso Soziale Dienste Nidau

Ergebnis der Berechnung ist, dass ein bearbeiteter Fall die Sozialen Dienste Nidau auf durchschnittlich CHF 595 zu stehen kommt. Darin ist eine Risikoprämie enthalten, welche es den Sozialen Diensten erlaubt, Schwankungen in den Fallzahlen abzufedern, da die Besoldungskosten diesen Schwankungen kurzfristig nicht nachgeben können. Die Pauschale würde aufgerundet und gegenüber Dritten mit CHF 600 verrechnet. Damit ist die Fallpauschale zwar konkurrenzfähig, hat jedoch keine entscheidungskritische Relevanz gegenüber der Frauenzentrale oder dem RSD B. Ein Vergleich der bearbeiteten Fälle der vier Anbieter zeigt, dass tiefere Fallpauschalen sich umgekehrt proportional zur Anzahl Fälle verhalten.

Vergleich Fallpauschalen	Frauenzentrale	RSD A	RSD B	RSD Nidau
Jahrespauschale pro Fall	Ø CHF 615	Ø CHF 833	CHF 600	CHF 600
Bearbeitete Fälle	435	260	> 1000	484
Leistungsindikator Inkassoerfolg	65%	69%	51%	80%

Tabelle 6: Vergleich der Fallpauschalen aller Anbieter

Der Leistungsindikator Inkassoerfolg gibt Auskunft, in welchem Umfang die bevorschussten Unterhaltsbeiträge von den Schuldnern „rückerstattet“ wurden. Es sind allerdings nicht allein die Inkassoaktivitäten und Strategien (Auffinden der Schuldner, Verhandlungsfähigkeit) ausschlaggebend für den Inkassoerfolg sondern insbesondere auch die sozioökonomische Situation der Schuldner. Diese kann sich auch regional von Gemeinde zu Gemeinde deutlich unterscheiden. Dennoch ist der Inkassoerfolg auch ein Indikator für die Leistungsfähigkeit einer Inkassostelle. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Anzahl der bearbeiteten Fälle und dem Inkassoerfolg.

Zweites Fazit zur Kosteneffizienz

Die deutlich höhere Fallpauschale des RSD A lässt vermuten, dass die Dienstleistung bei höheren Fallzahlen mit tieferen Kosten erstellt werden kann und sich aus diesem Grund eine Übertragung an Dritte für kleinere Gemeinden finanziell lohnt. Die Alimentenstelle der Sozialen Dienste Nidau zeigt sich als bezüglich dem Indikator Inkassoerfolg als Fachstelle mit guter Leistungsfähigkeit.

2.4.3 Transaktionskosten

Die Transaktionskosten bestehen einerseits aus technischen Aufwänden und da insbesondere dem Datentransfer. Andererseits handelt es sich um ein Change-Projekt, bei dem neue Prozesse erarbeitet werden müssen, insbesondere die Bearbeitung der Schnittstellen zwischen den Gemeinden, bzw. der „Alimentenfachstelle“ und den Sozialdiensten der Vertragsgemeinden. Zum Change-Projekt gehört auch, dass eine Teamerweiterung stattfindet. Eine Person wird von einer Vertragsgemeinde zur andern wechseln. Einheitliche Vorgehensweisen, und Qualitätsstandards müssen wieder sichergestellt werden. Es braucht eine gemeinsame Überprüfung der Prozesse.

Ein Change-Projekt ist in der Anfangsphase immer mit etwas erhöhtem Aufwand verbunden. Es ist davon auszugehen, dass sich grössere Effizienz in der Bearbeitung nicht kurzfristig

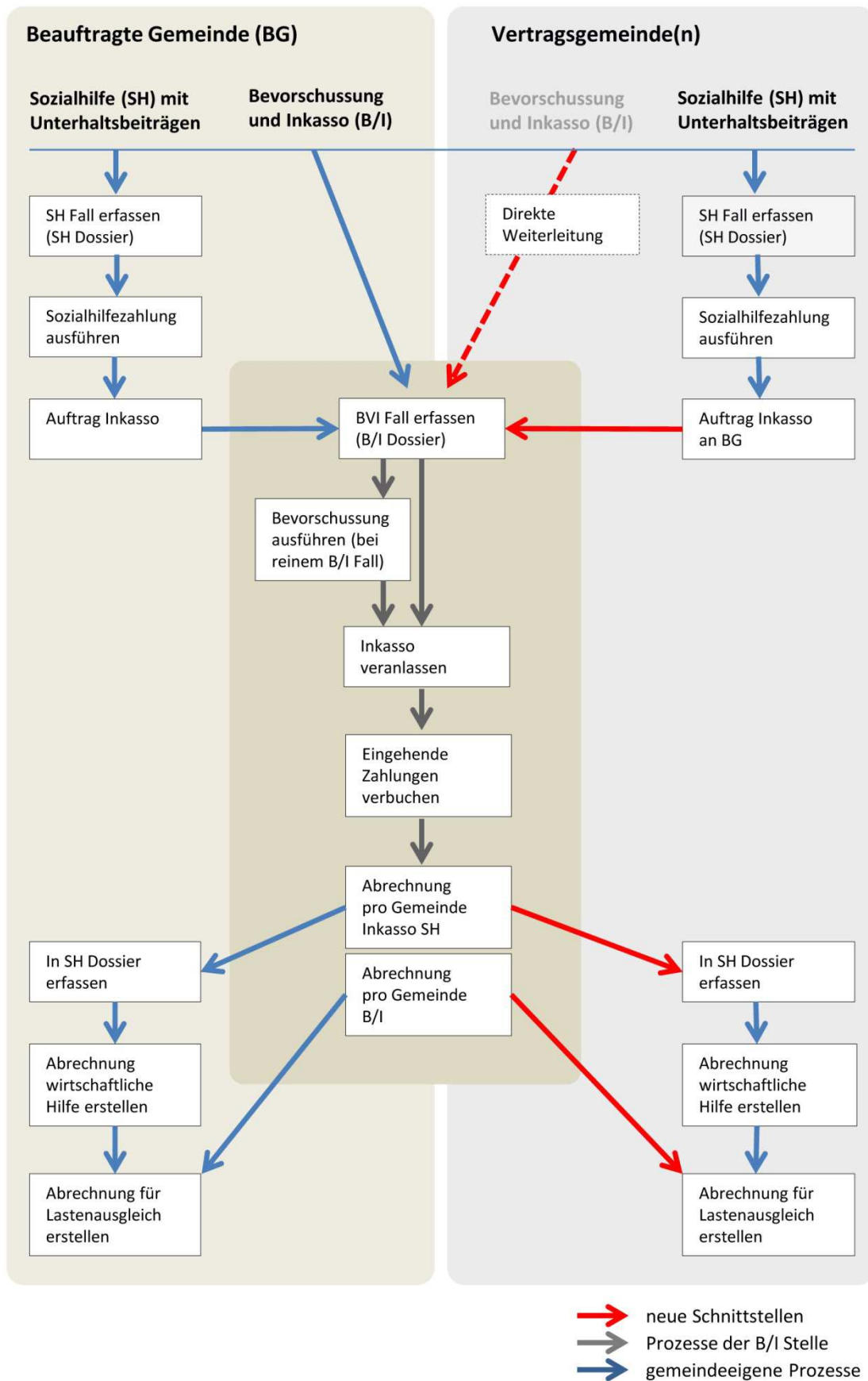


Abbildung 3: Bevorschussungs- und Inkasso-Prozess und Schnittstellen zur Sozialhilfe der Vertragsgemeinden

einstellt. Da sich das Alimentenwesen in den nächsten drei Jahren im Kanton Bern jedoch grundsätzlich in Veränderung befindet, fallen Changeprozesse in jedem Fall an. In einem kleinen Team lassen sie sich einfacher bewältigen als durch alleinzuständige Personen. Wichtigstes Plus ist, dass die hier angesprochenen Vertragsgemeinden alle mit der gleichen Fachapplikation arbeiten. Der Klib-Anbieter Diartis hat bereits Erfahrungen mit dem Datentransfer der Bevorschussungs- und Inkassodaten. Von den Drittanbietern arbeitet einer – RSD B - nicht mit der gleichen Fachapplikation. Ein Datentransfer wäre mit deutlich mehr Aufwand und mit höheren Risiken verbunden. Beim Schnittstellenmanagement könnte sich dies unter Umständen auch mittelfristig immer wieder als Handicap erweisen.

Die einmaligen technischen Transaktionskosten für die Datenübertragung betragen insgesamt CHF 15'000. Diese Kosten fallen vor allem für die übertragenden Gemeinden an.

Aufgrund des personellen Transfers entstehen keine finanziellen Transaktionskosten.

Die bestehende Infrastruktur kann besser ausgelastet werden. Es entstehen keine zusätzlichen Kosten.

Ein Change-Projekt ist in der Anfangsphase immer mit etwas erhöhtem Aufwand verbunden. Es ist davon auszugehen, dass sich grössere Effizienz in der Bearbeitung nicht kurzfristig einstellt. Da sich das Alimentenwesen in den nächsten drei Jahren im Kanton Bern jedoch grundsätzlich in Veränderung befindet, fallen Changeprozesse in jedem Fall an. In einem kleinen Team lassen sie sich einfacher bewältigen als durch alleinzuständige Personen.

Wichtigstes Plus ist, dass die hier angesprochenen Vertragsgemeinden alle mit der gleichen Fachapplikation arbeiten. Der Klib-Anbieter Diartis hat bereits Erfahrungen mit dem Datentransfer der Bevorschussungs- und Inkassodaten. Von den Drittanbietern arbeitet einer – RSD B - nicht mit der gleichen Fachapplikation. Ein Datentransfer wäre mit deutlich mehr Aufwand und mit höheren Risiken verbunden. Beim Schnittstellenmanagement könnte sich dies unter Umständen auch mittelfristig immer wieder als Handicap erweisen.

Die einmaligen technischen Transaktionskosten für die Datenübertragung betragen gemäss Diartis insgesamt CHF 15'000. Diese Kosten fallen vor allem für die übertragenden Gemeinden an.

Aufgrund des personellen Transfers entstehen keine finanziellen Transaktionskosten.

Die bestehende Infrastruktur kann besser ausgelastet werden. Es entstehen keine zusätzlichen Kosten.

2.5 Besondere Herausforderungen im Hinblick auf den Change-Prozess bei der Regionalisierung der Alimentenbevorschussung für die Gemeinden der Sozialdienste Nidau, Brugg und Ipsach

Die Herausforderungen eines Change-Projektes wurden bereits im Kapitel 2.4.3 skizziert.

Die Verfasserin hat langjährige Erfahrung als Organisationsberaterin in Change-Projekten.

Aus der Sicht der Mitarbeitenden stellt eine allfällige Regionalisierung der Alimentenbevorschussung bzw. ein allfälliges Outsourcing dieser Aufgaben einen Verlust von Aufgaben dar.

Verunsicherung und allenfalls auch Ängste vor Arbeitsplatzverlust sind zu erwarten. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Antizipation der Ressourcen und möglicher Reaktionen von Mitarbeitenden durch die Projektleitung.
- Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden ins Projekt von Beginn weg: Sie beurteilen, welche Auswirkungen ein solcher Schritt konkret für ihre Aufgaben haben würde und wie sie ihr Aufgabenportfolio in Zukunft neu gestalten möchten. In einer späteren Phase würde auch die Planung und Durchführung der Übergabe der Aufgaben dazu gehören. Es geht darum auch den psychologischen (oft informellen) Vertrag zwischen Organisation und Mitarbeitenden bewusst zu machen und Raum zu geben, dass die Beziehungen neu ausgehandelt werden können (Werte, Normen, Verantwortung).
- Klare und eindeutige Kommunikation von Entscheiden Vorgehen allgemein und auch individuell.

Wichtig ist, dass Fragen möglichst schnell beantwortet und Unsicherheiten geklärt werden – gerade dies ist jedoch oft angesichts der Abhängigkeit von ausstehenden und nicht direkt beeinflussbaren Entscheiden nicht möglich. So sind Vertrauen und Fairness entscheidend für das Erleben von und das Commitment von Mitarbeitenden im Wandel (Kiefer, 2014).

Eine weitere Herausforderung stellt das Erwartungsmanagement gegenüber Dritten dar. Es können unrealistische Effizienz und Kostenminderungserwartungen an die Projektmitarbeitenden gestellt werden. Bei dem vorliegenden Change-Projekt gilt es eine Balance zu finden zwischen mehr Qualität, wie sie implizit mit den Ausbildungsanforderungen der GEF gefordert ist und Kosteneffizienz.

3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

3.1 Die Modelle für die Regionalisierung von Bevorschussung und Inkassohilfe der regionalen Sozialdienste Nidau, Brügg und Ipsach

Die Bevorschussung und Inkassohilfe ist eine öffentliche Aufgabe, die in der Verantwortung der Gemeinden liegt. Ein Aufgabenverzicht ist nicht möglich. Grundsätzlich gilt, dass die Aufgabenerfüllung wirksam, effizient, kostengünstig und bürgernah erbracht werden soll. Ob dies optimaler durch die Gemeinde selber, durch eine Zusammenarbeit bei der Aufgabenerfüllung oder durch Übertragung an Dritte geschieht kann nicht grundsätzlich sondern nur im Kontext der konkreten Aufgabe beantwortet werden.

Im Verlaufe der Untersuchung haben sich einige Entscheidungskriterien heraus kristallisiert .

3.1.1 Die Investitionen und die Grösse des Aufgabenpaketes als Entscheidungsgrösse: keine Übertragung an einen regionalen Verband.

Die gemeinsame Leistungserbringung (PP und PPP) sowie die Schaffung eines Regionalen Verbandes als Form des Outsourcing sind alles aufwändige Organisationsformen. Sie erfordern den Aufbau und Unterhalt einer kompletten Organisationsstruktur, welche die Strategischen Prozesse, die Support- und die Leistungsprozesse abdeckt. Sie lohnen sich vor allem dann, wenn eine Aufgabe mit hohen Investitionen und hohem (personellen) Ressourceneinsatz und einem grossen Aufgabenpaket verbunden ist. Bei der Aufgabe Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen und Inkassohilfe handelt es sich um ein kleines Aufgabenpaket. Pro Tausend Einwohnende fallen jährlich im Durchschnitt 17 Fälle an. Aktuell besteht kein regionaler gemeinsamer Verband, dem die Aufgabe mitübertragen werden könnte. Diese Ausgangslage spricht gegen die Variante Outsourcing (und Schaffung) eines regionalen Verbandes, da aktuell Zeit die Übertragung weiterer Aufgabenpakete nicht zur Diskussion steht.

3.1.2 Das Mengengerüst und der Spezialisierungsgrad der Aufgabe als Entscheidungsgrösse: effiziente Leistungserbringung ab minimal 150 Fällen

Die Aufgabenerfüllung erfordert ein beachtliches Mass an Fachkenntnissen und Kenntnis von umfangreichen Regelwerken, auf deren Basis jedes Dossier individuell überprüft und bearbeitet wird. Fehler oder ungenügendes Leistungspotential haben schnell beachtliche finanzielle Konsequenzen. Auch wenn der Inkassoerfolg nicht allein vom Leistungspotential eines Dienstes abhängt, lassen die grossen Unterschiede von 50 Prozent bis 80 Prozent Inkassoerfolg doch auf unterschiedliches Leistungspotential schliessen. Mit den neuen kantonalen Vorgaben, dass die Besoldungskosten pro 300 Dossiers mit einer Vollzeitpauschale von CHF 110'000 vergütet werden, ist eine Grössenordnung für einen Dienst mitdefiniert. Für eine effiziente Bearbeitung sollte die Aufgabe als Haupttätigkeit wahrgenommen werden, was eine

50 Prozent Pensum erfordert. Diese Anforderung ist auch von Seiten Kanton ab 2018 vorgehen.

3.1.3 Die Kosten und Qualität der Leistungserbringung als Entscheidungsgrösse: Konkurrenzfähiges Angebot

Kostenberechnungen und ein Vergleich mit andern Anbietern zeigen, dass die Leistungserbringung in Nidau konkurrenzfähig ist und ein Outsourcing voraussichtlich mit gleich hohen oder höheren Kosten verbunden wäre. Auch als Anbieterin für Dritte im Sitzgemeindemodell sind die Sozialen Dienste Nidau konkurrenzfähig.

Bezüglich Qualität der Leistungserbringung wurde nur der Leistungsindikator Inkassoerfolg untersucht. Die Alimentenstelle der Sozialen Dienste Nidau gehört mit 80 Prozent zu den Best of Kanton Bern.

Hohe personelle Konstanz lässt vermuten, dass die Leistungserbringung auch fachlich auf hohem Niveau erfolgt.

Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben und Finanzierungsregelungen sind Schnittstellen zwischen der Sozialhilfe und den Alimentenstellen unumgänglich. Im Hinblick auf eine effiziente Leistungserbringung ist eine Übertragung der Aufgabe an einen andern Dienst mindestens kurzfristig mit höherem Aufwand verbunden. Effiziente Prozesse müssen neu installiert werden.

3.1.4 Die Organisationsentwicklung: Nachhaltige Personalplanung und Wissensmanagement

Aktuell liegen die personellen Ressourcen für die Aufgabenbewältigung in den drei Diensten zwischen 10 Prozent bis 80 Prozent Stellen. Im Hinblick auf eine nachhaltige Personalplanung und das damit verbundene Wissensmanagement sind die personellen Ressourcen aller drei Fachstellen zu klein. Auch bezüglich der Qualität des Dienstleistungsangebotes in Form von Erreichbarkeit sind enge Grenzen gesetzt. Alle drei Dienste würden von einer Übertragung profitieren.

3.1.5 Die Transaktionskosten: Personelle Perspektiven und IT-Kompatibilität im Vordergrund.

Eine Übertragung bedeutet für die aktuellen Fachpersonen in jedem Fall Veränderung und Ungewissheit bezüglich der beruflichen Perspektive. Im Falle der Übertragung an eine unabhängige Organisation ist die Personalübernahme ungewiss. Im Fall der Übertragung an die Sitzgemeinde Nidau kann die Übernahme des Personals garantiert werden.

Aus technischer Sicht ist wichtig, dass die Kompatibilität zwischen den Fachapplikationen möglich einfach sicherzustellen ist. Bei einer Übertragung an die Sozialen Dienste Nidau ar-

beiten alle Gemeinden mit der gleichen Fachapplikation. Dies ist ebenfalls der Fall bei einer Übertragung an die Frauenzentrale.

3.2 Empfehlungen

Die drei Sozialen Dienste Nidau, Brügg und Ipsach haben unterschiedliche Ausgangssituationen. In den Empfehlungen sollen die unterschiedlichen Perspektiven gewürdigt werden.

Aus der Perspektive Regionaler Sozialdienst Ipsach

Eine Übertragung an einen Drittanbieter sollte auf jeden Fall angestrebt werden um die Versorgungssicherheit, die Qualität und Effizienz der Leistungserbringung sicherzustellen.

Die Sitzgemeinde Nidau sowie die Frauenzentrale machen konkurrenzfähige Angebote. Im Hinblick auf die gute Erreichbarkeit für die KundInnen, die effiziente Schnittstellenbearbeitung sowie die Stärkung der regionalen Zusammenarbeit als strategische Option hat das Angebot Nidau im Sitzgemeindemodell leichte Vorteile.

Aus der Perspektive Regionaler Sozialdienst Brügg

Die Voraussetzungen für die Aufgabenerfüllung Bevorschussung und Inkassohilfe innerhalb des Sozialdienstes Brügg sind kritisch. Das Mengengerüst liegt an der unteren Grenze für eine nachhaltige Leistungserbringung. Eine Übertragung ist nicht dringend, sollte jedoch geprüft werden. Im Vordergrund für eine Übertragung stehen auch hier die Sozialen Dienste Nidau im Sitzgemeindemodell oder die Frauenzentrale. Beide machen konkurrenzfähige Angebote und überzeugen mit ihrer Leistungsfähigkeit. Dies gilt nur bedingt für die anderen konkurrierenden Drittanbieter in der Region. Im Hinblick auf die gute Erreichbarkeit für die KundInnen, die effiziente Schnittstellenbearbeitung sowie die Stärkung der regionalen Zusammenarbeit als strategische Option hat das Angebot Nidau im Sitzgemeindemodell leichte Vorteile.

Aus der Perspektive Soziale Dienste Nidau

Für die Sozialen Dienste Nidau präsentiert sich die Situation so, dass der Status quo - Aufgabenerfüllung innerhalb der Kernverwaltung - gegenüber einer Übertragung an eine dritte Organisation kurz und mittelfristig vorteilhafter ist. Die Aufgabenerfüllung ist kostenmässig konkurrenzfähig, die Organisation leistungsfähig.

Die Sozialen Dienste sollten sich jedoch gegenüber Anfragen zur Übertragung von Seiten der Sozialdienste Ipsach und Brügg offen zeigen. Ein grösseres Mengengerüst garantiert mittel- und langfristig eine nachhaltigere Organisation der Personalplanung und des Wissensmanagements und dadurch langfristig auch den Erhalt einer guten Versorgungsqualität. Inwiefern durch die Aufgabenerfüllung für Drittgemeinden eine Stärkung der regionalen interkommunalen Zusammenarbeit erfolgt, die von strategischer Bedeutung von Nidau, ist von Seiten der politischen Behörde zu klären.

Bei einer Übertragung sind die verantwortlichen Fachfrauen von Anfang an einzubeziehen.

Literaturverzeichnis

- Amt für Gemeinden und Raumordnung (2000). *Ratgeber Gemeindereformen*.
http://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/gemeinden/gemeinden/gemeindereformen/allgemeine_informationen/ratgeber_gemeindereformen.assetref/dam/documents/JGK/AGR/de/Gemeinden/Reformen/ratgeber_gemeindereformen/agr_gemeinden_gemeindereformen_ratgeber_de.pdf
- Gossweiler, M. (2007). *Wie viel Public governance erträgt eine kommunale Milizbehörde? Möglichkeiten und Grenzen des Governance –Konzepts aus Gemeindesicht*. Winterthur: Institut für Verwaltungsmanagement ZHW.
- Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, UniSG (2001): *Politisch-Strategische Führung als Aufgabe des Gemeinderates*.
http://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/gemeinden/gemeinden/gemeindereformen/interne_reorganisation/fuehrung_ini_dergemeinde.assetref/dam/documents/JGK/AGR/de/Gemeinden/Reformen/interne_reorganisation/agr_gemeinden_gemeindereformen_internereorganisation_fuehrung_gemeinde_politisch_strategisch_zusammenfassung_de.pdf
- Kiefer T. (2014). *Umgang mit Emotionen und Widerstand im Change*. CeMaP-Manuskript. Warwick Business School.
- Lienhard, A., Ritz, A., Steiner, R. & Ladner, A. (Hrsg.) (2005). *10 Jahre New Public Management in der Schweiz - Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren*. Bern: Haupt.
- Regierungsrat des Kantons Bern (2012): *Sozialbericht 2012. Bekämpfung der Armut im Kanton Bern*. (S.9).
http://www.be.ch/portal/de/veroeffentlichungen/publikationen.assetref/content/dam/documents/GEF/GS/de/GRULA_Sozialbericht_2012_d_web.pdf
- Steiner, R., Kaiser, C., Kettiger, D. (2012). *Gemeindestrukturen im Kanton Appenzell Auser-rhoden. Analyse und mögliche Handlungsoptionen*. KPM-Schriftenreihe Nr. 45.
- Wichtermann, J. (2002, 2. Aufl.) *Wegleitung zum neuen Gemeindegesetz vom 16. März 1998*. Bern, Amt für Gemeinden und Raumordnung (Hrsg.)
- Zulauf, R. (2003). *Gibt es eine effiziente Gemeindegrösse? Ein Vergleich der Gemeinden innerhalb und zwischen den Kantonen St. Gallen und Graubünden*. Wissenschaftliche Hausarbeit. Volkswirtschaftslehre, Universität St. Gallen

Anhang

Anhang 1: Liste der Workshopteilnehmenden und InterviewpartnerInnen

1. Workshopteilnehmende

- Sozialdienst Brugg: Urs Kühnis, Leiter Sozialdienst
- Sozialdienst Brugg: Susanne Zurbriggen, Fachfrau Alimente
- Soziale Dienste Nidau: Franca Bivetti, Fachfrau Alimente
- Soziale Dienste Nidau: Monika Valentino, Fachfrau SH-Inkasso

2. InterviewpartnerInnen

- Sozialdienst Aarberg: Judith Schweiss, Leiterin Sozialdienst
- Sozialdienst Lyss: Lüthi, Leiter Sozialdienst

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Ort und Datum

Christine Spreyermann
Vorname Name

Über die Autorin



Christine Spreyermann, lic. phil., geboren 1956 in Zürich, aufgewachsen in Steinach / Matura in St.Gallen, Studium der Sozialarbeit in Fribourg. Seit 1984 in Bern. Nach einer kurzen Praxiszeit in der Drogenarbeit gründete und führte ich während über 20 Jahren sfinx, Büro für Evaluation und Organisationsberatung. Entwicklung der Gendermanagement-Strategie für die SBB. Seit 2013 Leiterin der Sozialen Dienste Nidau.
Hochfeldstrasse 14, 3012 Bern.
christine.spreyermann@nidau.ch