

2024/307 0.04.05.03 Postulat
Postulat Hoff "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon", Bericht und Antrag
(Parlamentsgeschäft 23.03.05)

Beschluss Stadtrat

1. Antrag und Bericht zum Postulat "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon" werden genehmigt und dem Parlament zur Beschlussfassung unterbreitet.
2. Der Prozess einer regelmässigen Leistungsüberprüfung wird gestartet. Die Abteilung Finanzen erhält dazu den Auftrag, bis Ende Mai 2025 einen Leistungskatalog über die gesamte Stadtverwaltung auszuarbeiten.
3. Öffentlichkeit des Beschlusses:
 - Der Beschluss ist per sofort öffentlich.
4. Mitteilung durch Sekretariat an:
 - Parlamentsdienste (als Antrag und Bericht inkl. Akten)
 - Geschäftsleitung
 - Bereichsleiter Finanzen/IKS-Beauftragter
 - Bereichsleiter Steuern/Finanzcontrolling

Erwägungen

Das Ressort Finanzen + Immobilien unterbreitet dem Stadtrat den Antrag und den Bericht zum Postulat "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon" zur Überweisung an das Parlament.

Antrag

Der Stadtrat beantragt dem Parlament, es möge folgenden Beschluss fassen:
(Zuständig im Stadtrat Sandra Elliscasis, Ressort Finanzen + Immobilien)

Dem Bericht des Stadtrats zum Postulat "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon" wird zugestimmt und das Postulat abgeschrieben.

Bericht

Ausgangslage

Das Parlament hat dem Stadtrat am 11. März 2024 das Postulat "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon" zur Berichterstattung und Antragstellung überwiesen. Mit einem Postulat verpflichtet das Parlament den Stadtrat gemäss Art. 47 der Geschäftsordnung des Parlaments (GeschO Parlament), im Rahmen eines Berichts zu prüfen, ob eine Vorlage auszuarbeiten ist, die in die Zuständigkeit des Parlaments oder der Stimmberechtigten fällt bzw. eine Massnahme zu treffen, die in Zuständigkeit des Stadtrats fällt. Nach Art. 49 Abs. 1 GeschO Parlament hat der Stadtrat über ein überwiesenes Postulat innert neun Monaten Bericht zu erstatten und Antrag zu stellen. Mit dem vorliegenden Beschluss ist diese Frist gewahrt.

Der Stadtrat hatte demnach mit dem von gesamthaft 17 Unterzeichnenden breit abgestützten Postulat zu prüfen, ob mit der Einführung einer regelmässigen Leistungsüberprüfung sichergestellt werden kann, gemeinsam das Beste für die Stadt Wetzikon zu erreichen und der Bevölkerung sowie den ortsansässigen Unternehmen leistungsgerechte Dienstleistungen zurückzugeben.

Gemäss dem Postulanten sei eine regelmässige Leistungsüberprüfung der Stadt und der Verwaltung aus den folgenden Gründen wichtig: effektive Nutzung von Ressourcen, Steigerung der Effizienz, Verbesserung der Dienstleistungen, Transparenz und Rechenschaftspflicht, Anpassung an veränderte Bedürfnisse.

Die Stärken und Herausforderungen des Wetziker Finanzhaushalts

Mit dem Budgetprozess findet eine jährliche Leistungsüberprüfung auf den Stufen Verwaltung, Exekutive und Legislative statt:

- Nullbasisbudgetierung
Diese wird in Wetzikon seit Jahren angewendet. Bei jedem Konto wird von Null ausgegangen und die einzelnen Ausgaben und Einnahmen detailliert aufgelistet. Ermöglicht eine effiziente Kontrolle der einzelnen Leistungen.
- Stadträtliche Richtlinie zum Budget
Erstmals mit Budget 2020. Sie bezweckt eine einheitliche, rechtzeitige und qualitativ hochstehende Budgetierung, bei der den Haushaltsgrundsätzen Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit eine grosse Beachtung geschenkt wird, um die gute Ausgabendisziplin seitens der Behörden und Verwaltung der letzten Jahre zu sichern.

- Budgetgespräche Ressortvorsteherin und Geschäftsbereichsleiter Finanzen + Immobilien mit den Verantwortlichen aller Abteilungen
 1. Eine weitere Hürde, die es zu nehmen gilt.
 2. Dient der Gleichbehandlung sowie der Qualitätssicherung.
- Budgetkontrolle durch das Parlament

Eingehende Prüfung des beantragten Budgets durch die FK I, FK II und RPK (mit insgesamt 27 von 36 Parlamentsmitgliedern).

Ein ausgeklügelter Finanz- und Aufgabenplan dient der mittelfristigen Steuerung der Finanzen und Aufgaben:

- Projektblätter für geplante Investitionen

Für jede angedachte Investition ab 100'000 Franken hat der Besteller bzw. die Bestellerin ein Projektblatt einzureichen.
- "Go" oder "No Go"

Jeweils im Juni erteilt der Stadtrat anlässlich einer Klausur den einzelnen Projekten ein "Go" oder ein "No Go" und nimmt gleichzeitig eine Priorisierung vor.
- Projektplan beinhaltet sämtliche geplante Investitionen

Über den von der Abteilung Finanzen erstellten Projektplan fliessen die mit einem "Go" versehenen Investitionen in den Finanz- und Aufgabenplan, wo der entsprechende Finanzbedarf sowie die Höhe der Abschreibungen der kommenden vier Jahren aufgezeigt werden. Die dem Finanz- und Aufgabenplan beigelegte Langfristperspektive wagt gar den Ausblick in die kommenden neun Jahre.

Vorbildliche und gezielte Umsetzung des Harmonisierten Rechnungsmodells 2 (HRM2) im Jahr 2019:

- Institutionelle Gliederung (freiwillig)

Die Rechnung der Stadt Wetzikon wird nach Institutionen, d.h. nach Zuständigkeits- und Verwaltungsbereichen gegliedert und richtet sich nach den besonderen organisatorischen, betriebswirtschaftlichen und auch politischen Bedürfnissen der Stadt. Die Kosten eines einzelnen Bereichs werden so offen und transparent ausgewiesen (wie beispielsweise Chilbi, Herberge Meierwiesen, Kunsteisbahn, Erwachsenenschutz, Schülertransport, Lagerhaus Canetg).
- Beim Übergang auf das HRM2 wurde eine Neubewertung des gesamten Verwaltungsvermögens auf den 1. Januar 2019 vorgenommen

Die damals aufgrund der Zahlenfakten vorgenommene Neubewertung des Verwaltungsvermögens zeigt sich auch fünf Jahre danach als der richtige Ansatz. Er garantiert nach wie vor eine langfristig sinnvolle, solide und kontinuierliche Finanzpolitik, die nicht jährlich durch kurzfristige Entscheidungen gefährdet ist. Das Nettovermögen pro Einwohnerin und Einwohner im Steuerhaushalt stieg von 64 Franken Ende 2018 auf 2'752 Franken Ende 2023 (bereinigt um die Rechnungsabgrenzung des Ressourcenausgleichs).
- Der Ressourcenausgleich wird zeitlich abgegrenzt

Auch hier zeigt sich, dass der Entscheid vor fünf Jahren richtig war. Die damals aufgezeigten Vorteile gelten nach wie vor:

 - zeigt ökonomisch das richtige Ergebnis
 - auch bei Schwankungen der Steuerkraft bleibt das Rechnungsergebnis sachlich aussagekräftig
 - finanzielle Engpässe werden früher erkannt
- Aufzeigen der Folgekosten von Investitionen

Wie im Handbuch über den Finanzhaushalt der Zürcher Gemeinden, Kapitel 05 Kreditrecht, aufge-

zeigt, werden in sämtlichen Kreditbeschlüssen betreffend die Investitionsrechnung die Folgekosten in der Erfolgsrechnung offengelegt (Kapitalfolgekosten, betriebliche- und personelle Folgekosten).

Wechsel auf neue Finanzsoftware auf 2019:

- Die Finanzsoftware Abraxas/FIS bewährt sich
Sie ermöglicht allen Budgetverantwortlichen einen einfachen Zugang zu ihren Konten mit Buchungs- und Belegabfrage.
- Wird auf den einzelnen Konten der Budgetbetrag um 75 % bzw. 100 % ausgeschöpft, erfolgt per Mail eine automatisierte Warnmeldung an den Budgetverantwortlichen und nimmt diesen in die Verantwortung.
- Aktuell wird der Kreditorenworkflow eingeführt.

Internes Kontrollsystem (IKS):

- Software "wetzikon.iks.ch"
Die unter der Verantwortung des Bereichsleiters Finanzen seit über 10 Jahren erfolgreich im Einsatz stehende Software bewährt sich und dient der Qualitätssicherung im hohen Masse. Zurzeit sind 235 Tasks aktiv an gesamthaft 74 Mitarbeitende, Tendenz steigend.
- Wetzikon gilt bezüglich IKS und deren Weiterentwicklung als Vorzeigestadt.

Aufgegleiste Massnahmen

Motiviert durch das vorliegende und im März 2024 überwiesene Postulat sind bis heute die folgenden zusätzlichen Massnahmen aufgegleist worden:

Personalanforderung für Stellenneubesetzung bzw. -aufstockung sowie für neue Stellen:

Aus dem GLB 2024/22 vom 28. Mai 2024:

In der Rechnung 2023 beläuft sich der Personalaufwand der Stadt Wetzikon auf 70'722'104 Franken, davon betreffen 38'090'071 Franken den Steuerhaushalt; beträchtliche Zahlen.

Während dem im Budgetprozess der Sachaufwand jährlich mit der Nullbasisbudgetierung einzeln dargelegt und hinterfragt wird, bildet beim Personalaufwand der per anfangs Jahr durch den Stadtrat genehmigte Stellenplan die Grundlage fürs kommende Budget.

Wir leben in Zeiten von Veränderungen, auch in den kommunalen Verwaltungen. Arbeitsprozesse sind im Wandel und erhalten Unterstützung durch den technischen Fortschritt. Da ergibt es Sinn, wenn im Zeitpunkt einer Stellenneubesetzung bzw. -aufstockung deren Inhalt eine Überprüfung erfährt.

Daher ist seit 1. Juni 2024 bei einer Stellenneubesetzung bzw. -aufstockung sowie beim Gesuch um eine neue Stelle durch die vorgesetzte Stelle der Abteilung Personal das ausgefüllte Formular "Personalanforderung" (inkl. aktueller und/oder zukünftiger Stellenbeschreibung) einzureichen (inkl. Pflegezentrum Wildbach (ohne Pflegebereich) und Stadtwerke Wetzikon). Diese prüft die Personalanforderung und traktandiert sie zuhanden der nächsten Sitzung der Geschäftsleitung.

In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Prüfung im Sinne einer Mehr-/Minderkosten-Betrachtung, ob die Tätigkeit allenfalls an private Anbieter ausgelagert werden könnte.

Die Geschäftsleitung schafft mit dem neuen Ablauf Transparenz rund um die städtischen Personalressourcen und nimmt so proaktiv eine wichtige Führungsrolle wahr, wie sie ihr in Art. 49 Abs. 1 des Geschäftsreglements Stadtrat zugeteilt ist.

Benchmarking mit publicXdata AG:

Im Austausch mit der Stadt Wädenswil hat sich in diesem Jahr die Zusammenarbeit mit der publicXdata AG ergeben. Diese optimiert mit ihrem Benchmarking-Tool die Entscheidungsfindung zugunsten einer nachhaltig gesunden Stadt/Gemeinde. Zu ihren aktuell 76 Kunden gehören aus dem Kanton Zürich die Gemeinden und Städte Kilchberg, Regensdorf, Rüschlikon, Schlieren, Thalwil, Uster und Wädenswil. Sie führen einen Benchmarking-Steuerungscockpit, also eine Leistungsüberprüfung, mit 31 ausgewählten Bereichen. 2024 wurden die Bereiche "Obligatorische Schule" sowie "HR" analysiert.

Die Stadt Wetzikon hat im August 2024 mit der publicXdata AG einen jährlich kündbaren Lizenzvertrag abgeschlossen. In der Lizenz enthalten ist die jährliche Detailanalyse von 1 – 3 Bereichen (*für die Auswahl dieser besitzt Wetzikon ein Mitspracherecht*) und integriertem Workshop zur Diskussion der Resultate in regionalen Gruppen. Ebenfalls inkludiert ist die Teilnahme des Kunden am jährlich stattfindenden Expertenansatz mit neusten Informationen aus der Forschung und Best-Practice Beispielen aus einzelnen Leistungsbereichen. Die jährlich wiederkehrende Lizenzgebühr beträgt bei mehr als 10'000 Einwohnern 8'000 Franken (zuzüglich MWST). Sie ist im Budget 2025 unter dem Konto 9110.3132.00 mit 8'700 Franken eingestellt.

In jedem Stadtrats-, Geschäftsleitungs- und Schulpflegebeschluss ist eine Aussage zu den (möglichen) Folgekosten enthalten:

In den Beschlüssen, die eine Kreditbewilligung beinhalten, werden die Folgekosten (*Kapitalfolgekosten, betriebliche und personelle Folgekosten, aber auch Folgeerträge*) seit der Umstellung auf HRM2 im Jahr 2019 – wie auf Seite 4 oben beschrieben - ausgewiesen.

Bei den übrigen zeichnet sich neu der Geschäftsbereichsleiter Finanzen + Immobilien verantwortlich, im Entstehungsprozess derer zusammen mit den zuständigen Geschäfts- und Abteilungsleitenden all-fällige Folgekosten frühzeitig zu thematisieren und in einem separaten Abschnitt des Beschlusses ab-zuhandeln.

Start einer regelmässigen Leistungsüberprüfung

Mit diesem Beschluss startet der Stadtrat den Prozess einer regelmässigen Leistungsüberprüfung. Die Abteilung Finanzen erhält dazu den Auftrag, bis Ende Mai 2025 einen Leistungskatalog über die gesamte Stadtverwaltung auszuarbeiten. Sie soll dabei folgendes klären:

- Was macht die Stadt und warum?
- Warum macht die Stadt dies selbst und was können Private von der Stadt übernehmen?
- Wo kann die Stadt vorhandene Aufgaben effizienter / anderes abwickeln?
- Wo können zusätzliche Aufgaben übernommen werden?
- Was sind die Kostentreiber pro Leistung (Arbeitsplätze, Mitarbeitende (Lohn, Alter), Software, rechtlicher Rahmen etc.)?
- Wo bestehen gesetzliche Vorgaben (Gebundenheit) und wo hat der Stadtrat Handlungsspielraum?

Die Geschäftsleitung wird den Leistungskatalog an ihrer Klausur vom 12. Juni 2025 prüfen, ihn mit einem Vorschlag versehen, welche Leistungen in welchem Jahr überprüft werden, und ihn zuhanden des Stadtrats verabschieden. Pro Jahr sollen 2 – 3 Leistungen ausgewählt werden.

Der Stadtrat wird an seiner Klausur vom 2. Juli 2025 über den Antrag der Geschäftsleitung befinden und den Leistungskatalog definitiv verabschieden. Er wird – analog der Projektplänen mit den aufgelisteten Investitionen – Bestandteil des Finanz- und Aufgabenplans 2025 – 2029 sein.

Die Verabschiedung des aktualisierten Leistungskatalogs wird künftig somit Bestandteil der jährlichen Stadtrats-Klausur im Juni/Juli sein.

Nach Möglichkeit werden die jährlichen Leistungsüberprüfungen unter der Leitung der Abteilung Finanzen mit eigenem Personal durchgeführt, unter Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betroffenen Bereiche. Die oben erwähnte Zusammenarbeit mit der publicXdata AG wird ein nützliches Benchmarking-Instrument als Zweitmeinung bilden: es wird aufzeigen, wo die Stadt mit den Kosten auf Kurs ist und wo nicht.

Der Bereichsleiter Steuern in seiner Zusatzfunktion als Finanzcontroller wird der Geschäftsleitung jeweils im 1. Quartal über die Ergebnisse des letzten Jahres Bericht erstatten und daraus abgeleitet Handlungsmassnahmen beantragen. Die daraus entstehenden Beschlüsse der Geschäftsleitung bzw. des Stadtrats werden in das nächste Budget bzw. in den nächsten Finanz- und Aufgabenplan einfließen.

Erwägungen des Stadtrats

Ein gesunder Finanzhaushalt ist dem Stadtrat sehr wichtig. Er legt darum seit Jahren ein grosses Augenmerk auf den Finanz- und Aufgabenplan, welcher der mittelfristigen Planung und Steuerung der Finanzen und Aufgaben dient. Das Ziel dieser Planung ist es, am Ende des Planungshorizonts eine tragbare Verschuldung nicht zu überschreiten. Dazu reserviert er sich jährlich jeweils an seiner März- und Juni-Klausur genügend Zeit. Dabei kann er sich auf eine Vielzahl von erfolgswirksamen, internen Instrumenten stützen, wie der Abschnitt "Die Stärken des Wetziker Finanzhaushalts" eindrücklich aufzeigt.

Exogene Faktoren wie die Bevölkerungszunahme, das wirtschaftliche Umfeld, die Teuerung sowie Gesetzesänderungen übergeordneter Stufe generieren für die Stadt Kosten, auf die sie praktisch keinen Einfluss nehmen kann. Umso wichtiger ist es daher, in jedem einzelnen Beschluss, aber auch im Budget insgesamt, das Augenmerk auf jene Ausgaben bzw. auf jene Leistungen zu legen, die im Einflussbereich von Verwaltung, Exekutive oder Legislative liegen.

Angestossen vom vorliegenden, im März 2024 überwiesenen Postulat wird daher eine regelmässige Leistungsüberprüfung eingeführt, die den städtischen Finanzhaushalt nachhaltig stärken wird mit dem Ziel: Gemeinsam das Beste für die Stadt Wetzikon zu erreichen!

Akten

- SRB 2023/296 - Postulat "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon", Entgegennahme (Parlamentsgeschäft 23.03.05)
- GLB 2024/22 "Personalanforderung für..." vom 28. Mai 2024
- Vorstellung publicXdata
- Prozessübersicht Leistungsüberprüfung

Für richtigen Protokollauszug:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes.

Stadtrat Wetzikon

Melanie Imfeld, Stadtschreiberin