



PROTOKOLL STADTRAT KLOTEN

05. Mai 2015 · Beschluss 70-2015

B3.3 Gemeinderat // B3.3.4 Parlamentarische Vorstösse generell sas

Silvan Eberhard (SVP); Interpellation Effizienz in der Verwaltung, Beantwortung

Am 3. Februar 2015 reichte Gemeinderat Silvan Eberhard (SVP) eine Interpellation unter dem Titel Effizienz in der Verwaltung mit folgendem Wortlaut ein:

In den letzten Jahren wurden in der Budgetdebatte, jeweils eine grosse Anzahl kleinerer Sparanträge diskutiert und verabschiedet. Grössere Einsparungen wurden immer schwieriger. Der Stadtrat und die Verwaltung können jedoch viel direkter auf das Budget Einfluss nehmen, in dem Prozesse optimiert und effizienter gestaltet werden. Mit effizienteren und einfacheren Prozessen können Ressourcen geschont werden und die Kosten gesenkt werden. Daher stellen sich für uns folgende Fragen:

1. *Welche Prozesse, wurden in den letzten Jahren stark optimiert und verbessert und welche Einsparungen ergaben sich daraus?*
2. *Was unternimmt die Stadt Kloten um Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter zu fördern und auch umzusetzen?*
3. *Wo sieht der Stadtrat den grössten Handlungsbedarf für Verbesserungen und Effizienzsteigerungen?*
4. *Ist geplant, gewisse Strukturen in nächster Zeit aufzubrechen und zu reorganisieren? Wenn ja welche?*
5. *In den Legislaturzielen im Voranschlag 2015 wird in der Verwaltungsdirektion das Ziel genannt: „Festigen der neuen Verwaltungsorganisation“. Inwiefern kann Verwaltungsorganisation noch als neu bezeichnet werden und welche Teile der Organisation müssen noch gefestigt werden und ergeben sich daraus Effizienzsteigerungen?*
6. *Im Voranschlag 2015, wurden für Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals Fr. 27'855'050.- Budgetiert ein Plus von knapp 4% gegenüber der Rechnung 2013 (Fr. 26'787'043.10) und ein Plus von 11,5% gegenüber der Rechnung 2011 (Fr. 24'643'795.55). Bei einer sehr geringen Teuerung. Längerfristig kann sich die Stadt Kloten ein derartiges Wachstum dieser Ausgaben nicht mehr leisten. Was unternimmt der Stadtrat, um damit diese Ausgaben in den nächsten Jahren nicht im gleichen Umfang weiter wachsen?*
7. *Hat sich der Stadtrat Ziele gesetzt, damit diese Kosten in den nächsten Jahren nicht im gleichen Masse weiter wachsen?*

Der Stadtrat beantwortet diese Interpellation wie folgt:

Einleitung

Bevor auf die einzelnen Fragen eingegangen werden kann, muss ein Blick auf die Entwicklungen des Umfeldes geworfen werden. Dabei stehen vor allem folgende Entwicklungen im Vordergrund, welche die Verwaltungsarbeit komplexer und anspruchsvoller machen.

1. Gesellschaftliche Veränderungen:

Die Anspruchshaltung der Bevölkerung steigt in verschiedener Hinsicht:

- Die Verwaltung muss allen Bevölkerungsschichten gleichermassen zur Verfügung stehen. Die Kundschaft der Verwaltung bewegt sich zwischen bildungsfern und hochausgebildet; körperlich und geistig fit oder behindert; deutschsprachig oder nur fremdsprachig usw. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft kann sich die Verwaltung keine Kundensegmentierung leisten, welche einzelne Kundengruppen bevorzugt oder ausschliesst.
- Moderne Kommunikationsmittel (Smartphone und E-Mail) führen dazu, dass die Verwaltung häufiger mit Anfragen oder Anregungen der Bevölkerung konfrontiert wird. Anfragen aus der Bevölkerung kommen per E-Mail oft spontan und daher recht salopp daher, verwaltungsseitig müssen aber auch solche Anfragen seriös bearbeitet und ausführlich beantwortet werden.
- Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung müssen heute möglichst auf verschiedenen Kanälen angeboten werden. Trotz ausgebauter Online Dienste müssen Dienstleistungen aber weiterhin auch auf dem konventionellen Weg am Schalter verfügbar sein.
- Die sinkende allgemeine Verantwortung für das öffentliche Gut und die Haltung „ich bezahle ja die Verwaltung mit meinen Steuern, also sollen die auch was leisten“ führt zu einem stetig steigenden Aufwand (Verschmutzung, Sachbeschädigungen).

2. Gesetzgeberische Neuerungen:

Die Gemeinden als niedrigste vollziehende Instanz der Gesetzgebung werden ständig auch mit neuen Gesetzen konfrontiert, welche auf Bundes- oder Kantonsstufe erlassen werden. Diese Gesetzesänderungen führen i.d.R. auch zu einem höheren Verwaltungsaufwand. Die Geschäftsleitung der Stadtverwaltung ist jedoch stets darauf bedacht, dass solcher zusätzlicher Aufwand ohne zusätzliches Personal bewältigt werden kann. In diesem Bereich sind Gemeinden ähnlich betroffen wie das Gewerbe und Unternehmen, welche unter der zunehmenden Gesetzeslast ächzen. Optimierungen sind deshalb oftmals bereits notwendig, um diesen Neuerungen gerecht zu werden, ohne dass Ressourcen aufgebaut werden müssen.

3. Quantitatives Wachstum von Arbeitsplätzen und Wohnbevölkerung in Kloten:

Die Wohnbevölkerung von Kloten ist seit 2002 von 17'734 um mehr als 1'000 Personen auf 18'811 Einwohnerinnen und Einwohner angewachsen. Dabei bewegt sich die Anzahl der jährlichen Zu- und Wegzüge zwischen ca. 1'800 bis 1'900. Diese überdurchschnittlich hohe Fluktuation ist bedingt durch den Flughafen und die darum herum angesiedelten Unternehmen mit ihrer zunehmenden Anzahl an Arbeitsplätzen. Dieses Bevölkerungswachstum bringt auch einen administrativen Aufwand in der Verwaltung mit sich, namentlich in den Organisationseinheiten Einwohnerkontrolle, Zivilstandsamt, Betreibungsamt, Steueramt und Sozialdienst.

4. Rationalisierungen erfordern entsprechende Investitionen:

Rationalisierung erfordert oft auch entsprechende Investitionen. In den Geschäftsbereichen der Stadtverwaltung und vor allem auch in der Geschäftsleitung werden Kosten / Nutzenrechnungen durchwegs getätigt. Das Streichen entsprechender Budgetpositionen durch das Parlament führt deshalb oft auch dazu, dass solche Rationalisierungsmassnahmen nicht realisiert werden können.

5. Grenzen der Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung:

Der Interpellant führt in seiner mündlichen Begründung des Vorstosses aus, dass der Entscheid der SNB zur Aufhebung des Euro Mindestkurses von allen Exportunternehmen fordere, sich Fragen zu den Kosten und deren Reduktion zu stellen. Dies müsse auch in der öffentlichen Verwaltung möglich sein. Dem ist grundsätzlich zuzustimmen, wobei aber auch auf die Grenzen dieser Möglichkeiten hingewiesen werden soll:

- Öffentliches Beschaffungs- und Submissionswesen; das einerseits restriktive, zeitraubende Regelungen aufzwingt und bei dem nach Möglichkeit (wenn z.B. die freihändige Vergabe erlaubt ist) auch immer ortsansässige Betriebe berücksichtigt werden.
- Die Produkte- und Dienstleistungspalette ist durch gesetzliche Vorgaben oder übergeordnete Beschlüsse des Gemeinderates oder des Souveräns definiert und kann nicht nach Belieben gestrafft werden, indem „unrentable“ Dienstleistungen eingestellt werden.
- Für die Verwaltung ist es nicht möglich, die Produktion ihrer Dienstleistungen ins Ausland zu verlagern, wie dies z.B. bei der exportorientierten Privatwirtschaft möglich ist.
- Ebenso sind (kurzfristige oder vorübergehende) arbeitsrechtliche Veränderungen (Senkung der Löhne, Verlängerung der Arbeitszeit) nicht möglich, diese bedürften einer Anpassung der entsprechenden Verordnungen.
- Weiter kommen für die Verwaltung auch keine anderen Möglichkeiten, wie z.B. die Einführung von Kurzarbeit, in Frage.

Zu den Fragen im Einzelnen nimmt der Stadtrat wie folgt Stellung:

1. Welche Prozesse, wurden in den letzten Jahren stark optimiert und verbessert und welche Einsparungen ergaben sich daraus?

Bei der Beantwortung dieser Frage soll unterschieden werden nach (a) verbesserten Prozessen, bei denen eine Kosteneinsparung nachweislich ausgewiesen werden kann, (b) verbesserten Prozessen, welche zu einer ausgewiesenen Qualitätsverbesserung (Mehrleistung für die Kunden, Verminderung der Fehlerquote) ohne ausgewiesene Kosteneinsparung und (c) nach verbesserten Prozessen mit Mehrausgaben aber auch entsprechenden Mehreinnahmen. Insgesamt sind in den vergangenen Jahren Einsparungen von mehreren hunderttausend Franken realisiert worden. Diese werden jedoch oft auch wieder durch Mehrleistungen und Qualitätsverbesserungen zu Gunsten der Kundschaft „aufgefressen“. Zudem sind Einsparungen z.B. durch technische oder organisatorische Verbesserungen nicht in allen Bereichen gleich realisierbar. Die nachfolgenden Tabellen geben einen Überblick über die in den verschiedenen Bereichen realisierten Verbesserungen.

a. Prozesse mit ausgewiesenen¹ Einsparungen:

Bereich:	Verwaltungsdirektion		Einsparungen / Jahr (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Personalkosten	Sachkosten
2006	Stadtratssitzung	Umstellung auf digitale Akten und Verzicht auf aufwändige Kopierarbeit	Fr. 5'000	Fr. 1'000
2013	Kommunikation	Reorganisation und Einsparung von Stellen% + verstärkte Eigenleistung	Fr. 50'000	

Bereich:	Finanzen + Logisitk		Einsparungen / Jahr (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Personalkosten	Sachkosten
2006	Dezentrale Budgetierung	Budgetverantwortliche Personen budgetieren detailliert und auf zentralem System	Fr. 6'000	
2006	Rechnungslegung	Rechnungsbegründungen auf zentralem System	Fr. 3'000	
2006	Controlling	Einführung des Führungsinstrumentes	Fr. 3'000	
2009	Mitarbeiterbeurteilung	Zentrale Datenaufbereitung	Fr. 2'000	
2014	Belegscanning	Buchungsbelege werden eingescannt und können von Kst-Verantwortlichen digital eingesehen werden	Fr. 5'000	

¹ „ausgewiesen“ heisst: in der Rechnung belegbar, bzw. einer realistischen Schätzung entsprechend

Bereich:	Einwohnerdienste + Soziales		Einsparungen / Jahr (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Personalkosten	Sachkosten
2005 – 2013	Stabsstelle Soziales	Aufhebung der Stabsstelle Soziales und schrittweise Übertragung der Aufgaben an Sozialdienst	Fr. 50'000	
2008	Inkasso	Abschreibungen und Verlustscheine werden von Steueramt systematisch bearbeitet. Mit 70 Stellenprozent werden rund Fr. 300'000.- pro Jahr eingezogen, wovon rund die Hälfte der Stadt Kloten gehört.		Fr. 100'000
2009	Asylkoordination in Sozialdienst integriert	Stellenabbau von rund 120%, Infrastrukturbereinigungen (Auflösung Mietverhältnisse, Räumung Möbellager, Rückgabe Personalausweis)	Fr. 120'000	Fr. 10'000
2009	Druck prov. Steuerrechnung im IDW	Es entfällt das Einpacken im Steueramt (25 Manntage)	Fr. 5'000	
2012	E-SchKG	Betreibungsbegehren können direkt elektronisch erfasst werden (v.a. genutzt von Steueramt)	Fr. 6'000	
2013	Rasentraktor Friedhof	Pro Schnitt werden ca. 10 Arbeitsstunden eingespart	Fr. 12'500	

Bereich:	Lebensraum + Sicherheit		Einsparungen / Jahr (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Personalkosten	Sachkosten
2009	Lebensmittelkontrolle	Stelle Lebensmittelkontrolleur aufgehoben. Lebensmittelkontrolle wird von der Stadt Zürich durchgeführt.	Fr. 40'000	Fr. 600
2009	Beförderung	Verzicht auf Ersatz Förster und Leiter Tiefbau/Unterhalt, Leitung wurde PL Tiefbau/Unterhalt übergeben. Dafür musste für die Erledigung der hoheitlichen Aufgaben Leistungen in Oberembrach eingekauft werden.	Fr. 90'000	
2013/14		Mit der Ausbildung eines langjährigen Mitarbeiters zum Förster (2 Jahre lang) konnte im 2014 wieder ein Förster eingesetzt werden. Dadurch entfallen die Kosten und Doppelläufe von netto rund Fr. 25'000.00 pro Jahr.		Fr. 25'000
2013/14	Baupolizei	Pensen Baupolizei aufgrund anderer Aufgabenverteilung (Übernahme durch Bereichsleiter / Dienstleistungen Dritte) geringfügig reduziert werden.	Fr 30'000	
2015	ZSO Hardwald	Gemäss Businessplan der ZSO Hardwald sollten die Kosten für Kloten reduziert werden. Zudem werden die Leistungen des ZS verbessert.		Fr. 40'000

Bereich:	Bildung + Kind		Einsparungen / Jahr (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Personalkosten	Sachkosten
2013	Sportkoordination	Stelle Sportkoordinatorin (30%) aufgehoben. Übernahme der Organisation der Schneesportlager, der Schulsportkurse, J + S Abrechnungen und	Fr. 30'000	

Bereich:	Bildung + Kind		Einsparungen / Jahr (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Personalkosten	Sachkosten
		Organisation von Sportanlässen durch die Schulverwaltung		
2014	Fakturierung Hort- und Krippenbetrieb	Übernahme durch die Schulverwaltung	Fr. 25'000	
2012 – 2013	Integrative Sonderschulung	Koordination und Organisation sowie zusätzliche Personaladministration und Führung ohne Aufstockung von der Schulverwaltung übernommen. Die Rücknahme von Kindern aus Sonderschulen in die Gemeinde oder die Nichtplatzierung in externen Sonderschulen wurde nur durch diese neue Organisation möglich.		Fr. 400'000
2014	Einführung Einmalzulagen für Lehrpersonen	Durch Einführung der Einmalzulagen wurden die Hausämterentschädigungen abgeschafft.	Fr. 140'000	
2012/13	Personalentwicklungsstelle	Streichung der Stelle (40%); Übernahme der Aufgaben der durch Schulverwaltung, Schulleitungen und Geschäftsleitung ohne Aufstockung auf diesen Positionen.	Fr. 50'000	

Bereich:	Gesundheit + Alter		Einsparungen / Jahr (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Personalkosten	Sachkosten
2013/14	Berichte, Konzepte und Leitbilder	Verschiedene Dokumente wurden (im Gegensatz zu früheren Jahren) ohne externe Unterstützung erstellt (Versorgungsbericht, Altersleitbild, Alterskonzept)		Fr. 45'000

b. Prozesse und Qualitative Verbesserungen (ohne ausgewiesene Fr. Einsparungen):

Bereich:	Finanzen + Logistik		Qualitative Verbesserung	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Mehrleistung	Kundennutzen
2013	Beteiligungscontrolling	Anforderungen gegenüber externen Leistungserbringern formulieren und kontrollieren	Transparenz Verstärkte Einflussnahme	
2010	Einbindung Schulinformatik	Schulinformatik wird durch IT der Stadtverwaltung geführt		Entlastung Lehrpersonen
2015	Personalrekrutierung	Einführung UMANTIS; die Stadt Kloten nimmt Bewerbungen nur noch in elektronischer Form an. Dadurch will sich die Stadt auch gegenüber andern Gemeinden abheben, welche elektronische Bewerbungen ausdrücklich „verbieten“	Entlastung des Personaldienstes und der Linie; Dossiers werden elektronisch weitergeleitet und visioniert; Wegfall des aufwändigen Postversands bei Absagen	Einfachere Bewerbung für Bewerber, Grundkenntnisse EDV werden gleich getestet.

Bereich:	Einwohnerdienste + Soziales		Qualitative Verbesserung	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Mehrleistung	Kundennutzen
2007	Umbau Büro Steueramt	Umbau der geschlossenen Einzelbüros in ein offenes Mehrpersonenbüro	Verbesserte Kommunikation und Informationsfluss	Diskreterer Schalterbetrieb
2009	Wertstromanalyse Steueramt	Verbesserung der Abläufe im Steueramt und dadurch	1200 definitive Veranlagungen	raschere definitive Rechnung

Bereich:	Einwohnerdienste + Soziales		Qualitative Verbesserung	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Mehrleistung	Kundennutzen
		Erhöhung der Eigenleistung	mehr pro Jahr	
2012	Online Umzüge	Einwohner können via E-Government die nötigen Angaben machen		keine persönliche Vorsprache mehr nötig
2012	Integrierte Kassenlösung Stadtbüro	Jede Arbeitsstation in der EK hat Zugriff auf Abacus	Arbeitsschritte und Laufwege reduziert	Kunde kann an jedem Schalter Ein- und Auszahlungen tätigen
2012	Einführung Schalterdienst Zivilstandsamt	Eine Person kümmert sich um die Laufkundschaft, eingehende Telefonate, allgemeine E-Mails und Post etc.	Effizientere Arbeit der übrigen MA	Schnellere Bedienung der Kundschaft
2012	Betreibungsamt	Schnittstelle NEST/BEA NET erstellt, dadurch Wegfall manueller Mutationen im Betr.A.	Verminderung der Erfassungsfehler	
2013	Inkasso rückzahlbarer Unterstützungsleistungen	Prozess zur Überwachung der Zahlungseingänge, Ratenvereinbarungen, Betreibungsverfahren, Abschreibungsverfahren etc. wurde verbessert.	Erhöhung der Rückerstattungen	
2014	TUTORIS (Fallführungsprogramm)	Einführung NEST-Schnittstelle, Etablierung elektronischer Falldokumentation, Aufhebung externer Listen	Effizientere Fallführung; Reduktion Fehlerquellen	
2014	Online-Vermietermeldung	Liegenschaftsverwaltungen, Vermieter können Mieterwechsel online melden	Direkteintrag in EDV (NEST)	Wegfall Papiermeldung
2014	Trauungen ohne Zeremonie	Möglichkeit der Trauung ohne Zeremonie (ca. 100 Paare/Jahr verzichten auf Zeremonie, Zeitersparnis pro Trauung 20')	Weniger Präsenzzeit erforderlich	Entspricht einem Kundenwunsch
2015	Online Abfrage Krankenkasse	Applikation zur direkten Prüfung, ob obligatorische Versicherungspflicht erfüllt ist	Raschere Abklärung	Kunden müssen KK Nachweis nicht mehr nachreichen

Bereich:	Gesundheit + Alter		Qualitative Verbesserung	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Mehrleistung	Kundennutzen
2011	Spitex	Eingliederung der Spitex in den Bereich Gesundheit+Alter, dadurch schlanke Führungsstrukturen, unbürokratische Koordination der Dienstleistung.	Koordination und Beratung	Situativere und /oder frühzeitigere Unterstützung um Heimeintritt zu verhindern
2013	freiwillig@kloten	Mittelfristige Entlastung der professionellen Dienste bei den nicht gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben	Keine weiteren Pflegeplätze nötig	Wunsch, zu Hause zu wohnen wird unterstützt

Bereich:	Freizeit + Sport		Qualitative Verbesserung	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Mehrleistung	Kundennutzen
2009	Parkplatzkoordination Grossanlässe	zuständiger Mitarbeiter koordiniert Grossanlässe mit Stapo/Kapo/Verkehrsdienst und Veranstaltern		Verfügbarkeit Parkplätze erhöht; kaum mehr Beschwerden bei Doppelbelegung (Stadion/Zentrum)
2011	OE Indikatorenlisten	OE-Leitende haben seit Herbst 2011 einen besseren Überblick über den Betrieb ihrer OE (monatliches Ausarbeiten von wichtigen Kennzahlen).	Führungsinstrument bringt verbesserte Kosten / Ertragssicht	
2012	Dienstplanungsprogramm	Das Programm Dispo ist ein Teil des Presento und aus diesen Gründen die optimalste Lösung für die Dienstplanerstellung	Dienstpläne können genau erstellt werden. Grosse Schwankungen der	

Bereich:	Freizeit + Sport		Qualitative Verbesserung	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Mehrleistung	Kundennutzen
			Saldi können früh korrigiert werden.	
2013	Betriebshandbücher bei Kassen	Erleichtert die Einschulung von neuen Mitarbeitenden; Reduktion Fehleranfälligkeit; einfachere Kontrollen.		Bedienung der Kunden nach einheitlichem Standard
2014	Betriebshandbücher OE Bäder	Erleichtert die Einschulung von neuen Mitarbeitenden; Reduktion Fehleranfälligkeit; einfachere Kontrollen.	Verbesserte Arbeitsqualität (Sicherheit, Technik, Hygiene)	

c. Prozesse mit entsprechen Mehrkosten aber auch ausgewiesenen Mehrerträgen:

Bereich:	Freizeit + Sport		Verbesserte Kosten/Ertrag (netto)	
Jahr	Prozess	Beschreibung	Mehrkosten	Mehrerträge
2010	Ruebisbach-halle	Rückübernahme von privatem Pächter; Unterhaltsarbeiten wieder auf ordentlichen Standard; Belegungen werden fehlerfrei organisiert, Mehrerträge seit der Führung durch die Stadt erwirtschaftet.		Fr. 130'000/J
2011	Marketing	Einstellung einer 60% MA im Bereich Marketing; starke Verbesserung der Präsentation nach Aussen; starker Anstieg Drittvermietungen	Fr. 60'000	Fr. 100'000/J
2012	Saunabetrieb	Übernahme des Saunabetriebs vom externen Pächter		Ø Fr. 60'000/J
2013	Einkauf / Disposition	Einstellung techn. Kaufmann für zentralen Einkauf Betriebs- und Verbrauchsmaterial; konsequente Offerteinholung und Preisverhandlung		Minderausgaben Fr. 30 – 70'000/J

2. Was unternimmt die Stadt Kloten um Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter zu fördern und auch umzusetzen?

Die Stadt ist in diesem Fall die Stadtverwaltung als Dienstleistungsunternehmen. Die Stadtverwaltung hat seit ihrer Reorganisation in den Jahren 2002 bis 2004 zahlreiche Anstrengungen unternommen, um Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden zu fördern und auch umzusetzen. Das Leitbild der Stadtverwaltung, welches im Rahmen der Verwaltungsreorganisation „Kloten Courage“ erarbeitet und mit dem Kader im Verlauf der Jahre immer wieder vertieft wurde, lautet wie folgt:

- Die Stadtverwaltung Kloten ist ein geführtes Unternehmen im Dienst der Stadt und ihrer Bevölkerung.
- Die Dienstleistungsorientierung prägt die Unternehmenskultur der Stadtverwaltung Kloten.
- Die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Kloten arbeiten professionell, effektiv und effizient.
- Die Stadtverwaltung Kloten kommuniziert transparent, einheitlich und situationsgerecht.
- Die Stadtverwaltung Kloten bietet attraktive Arbeitsplätze.

Basierend auf dem ersten Leitsatz „... geführtes Unternehmen ...“ wurden auch sieben Führungsgrundsätze etabliert, welche im Rahmen der Grundausbildung für neue Führungskräfte sowie auch anlässlich der jährlich stattfindenden Kaderklausuren immer wieder neu vertieft und belebt werden. Diese lauten wie folgt:

1. Grundvoraussetzung für unsere Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen.

2. *Wir führen und arbeiten mit Zielen, nicht nach Pflichtenheft.*
3. *Wir delegieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.*
4. *Wir ermöglichen Leistung, fordern und anerkennen sie.*
5. *Wir erkennen und fördern Potenzial und schätzen Eigeninitiative.*
6. *Wir sehen uns als Teil des Ganzen und denken vernetzt.*
7. *Jede/r ist Vorbild.*

Besonders der Führungsgrundsatz 5 ist darauf ausgerichtet, dass das Potenzial der Mitarbeitenden und ihre Eigeninitiative, ständig zur Verbesserung der Dienstleistung beizutragen, willkommen und von den Kadem grundsätzlich zu fördern ist.

Das Leitbild und die Führungsgrundsätze bilden auch einen Orientierungspunkt bei den jährlich stattfindenden Mitarbeiterbeurteilungen und den daran gekoppelten Mitarbeitergesprächen. Diese sollen immer auch die Sicht der Mitarbeitenden – und somit auch mögliche Verbesserungsvorschläge – einbeziehen und auf die künftige Entwicklung der Mitarbeitenden und deren Leistung ausgerichtet sein.

Dem Grundsatz folgend „Nur informiertes Personal ist gutes Personal“ wird auch grossen Wert auf die interne Kommunikation gelegt. Dabei stehen folgende Informationsgefässe im Vordergrund:

- a. Personalinformationsveranstaltungen: diese finden halbjährlich statt und sind für das gesamte Personal obligatorisch. Es wird dort regelmässig über die Finanzen (Voranschlag und Rechnung), über Projekte der Stadt (Stadtentwicklung, eigene Projekte, wie z.B. Ausbau Freibad, Dienstleistungszentrum Kirchgasse) und über weitere für das Personal relevante Themen informiert.
- b. Info aus der GL: diese werden monatlich und schriftlich (als E-Mail Newsletter) an das gesamte Personal verschickt und informieren über Beschlüsse der GL und weitere aus Sicht der GL wichtige Themen.
- c. News am Montag: die wöchentlich verschickten (E-Mail) „News am Montag“ informieren das Personal über alle Beschlüsse des Stadtrats sowie weitere für die Öffentlichkeit bestimmte Informationen, jeweils einen Tag bevor der Versand an die Medien erfolgt.
- d. Führungsgefässe (Team- und Bereichssitzungen) in denen die Mitarbeitenden regelmässig informiert und geschult werden. Aus diesem Grund wurden auch die Oeffnungszeiten so gewählt, dass die Stadtverwaltung am Donnerstagmorgen für den Publikumsverkehr geschlossen bleibt (Termine auf Absprache sind jedoch jederzeit möglich).

Als eigentliches betriebliches Vorschlagswesen ist seit ein paar Jahren KAIZEN in der Verwaltung etabliert. Die Stadtverwaltung Kloten hat damit Neuland beschritten und ist weit herum eine der wenigen Verwaltungen, welches dies konsequent und fast flächendeckend eingeführt hat. KAIZEN ist „Verbesserung in kleinen Schritten“ und fordert die Mitarbeitenden auf, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Im Rahmen der sogenannten KAIZEN Meetings werden diese in den verschiedenen Organisationseinheiten beurteilt und ggf. auch rasch umgesetzt. Abgesehen von einem initialen und zeitlich begrenzten externen Beratungsaufwand vor einigen Jahren, wird KAIZEN ohne externe Beratung von der Stadtverwaltung betrieben. Die Weiterentwicklung des Know-hows findet aber auch durch Austausch mit der Privatwirtschaft statt, so hatten schon einige Kaderangehörige Gelegenheit bei der SWISS an KAIZEN-Prozessen mitzuwirken. Die Stadtverwaltung Kloten wird regelmässig auch zu entsprechenden KAIZEN Erfa-Meetings mit Betrieben aus der Privatwirtschaft eingeladen und konnte sogar selbst schon einmal Gastgeber eines solchen Meetings sein. Die Erfolgsbilanz von KAIZEN in der Stadtverwaltung Kloten kann den Tabellen oben entnommen werden.

Last but not least soll hier auch erwähnt werden, dass die ständige Überprüfung der Organisation insbesondere auch im Zusammenhang mit personellen Wechseln von Kaderpersonen und/oder zur Bewältigung neuer Aufgaben ohne zusätzlichen Personalbedarf durch die Geschäftsleitung regelmässig erfolgt.

3. Wo sieht der Stadtrat den grössten Handlungsbedarf für Verbesserungen und Effizienzsteigerungen?

Der Stadtrat anerkennt die bereits geleisteten Massnahmen der Verwaltung / Geschäftsleitung / Bereiche und ist der Ansicht, dass notwendiges oder erkanntes Verbesserungspotenzial dauernd umgesetzt wird. Er ist mit der Geschäftsleitung auch in einem regelmässigen Austausch darüber, ob und wie einzelne Verbesserungen realisiert werden können. Im täglichen Geschäft ist dies auch immer ein Thema in der bilateralen Zusammenarbeit der Ressortvorstehenden mit den Bereichsleitenden. Weiter nimmt der Stadtrat auch im Rahmen der zweimal jährlich präsentierten Lageberichte von den wichtigen Projekten und aktuellen Herausforderungen der Bereiche Kenntnis und teilt der Geschäftsleitung als Zielvorgaben seine Haltung mit.

4. Ist geplant, gewisse Strukturen in nächster Zeit aufzubrechen und zu reorganisieren? Wenn ja welche?

Der Stadtrat und die Geschäftsleitung sind der Auffassung, dass sich die gewählte Organisationsform, welche im August 2005 durch Erlass des Verwaltungsreglements endgültig etabliert wurde, in jeder Hinsicht bewährt hat. Deshalb sind keine grundlegenden Strukturänderungen geplant, d.h. die sechs Geschäftsbereiche, deren Bereichsleitende zusammen mit dem Verwaltungsdirektor die Geschäftsleitung bilden, sollen erhalten bleiben.

Im Einzelnen stehen aber folgende kleinere Reorganisationen an, welche die Geschäftsleitung vorbereiten und letztendlich umsetzen wird:

- a. Verwaltungsdirektion: kleine Reorganisation Direktionssekretariat im Rahmen der Nachfolgeregelung Ratssekretärin und Kommunikationsverantwortliche; Einführung einer Sitzungs-App zur vollständig digitalen Sitzungsführung in den Behörden
- b. Bereich Finanzen + Logistik: Nachfolgeregelung Bereichsleiter F+L sowie Leiter Liegenschaftsabteilung; in diesem Zusammenhang werden die zu erbringenden Leitungen und dafür notwendigen Qualifikationen überprüft und als Grundlage für die Rekrutierung geeigneter Nachfolger verwendet.
- c. Bereich Einwohnerdienste + Soziales: In diesem Bereich stehen diverse kleiner Prozessverbesserungen an, vor allem im Rahmen der weiteren Einführung und Etablierung von E-Government Dienstleistungen.
- d. Bereich Lebensraum + Sicherheit: In diesem Bereich wurde bei der Stadtpolizei ein Audit durchgeführt, welches Grundlage für allfällige organisatorische Veränderungen bei der Stadtpolizei sein wird, da diese seit geraumer Zeit personell an ihre Grenzen stösst.
- e. Bereich Bildung + Kind: Reorganisation des Prozesses der schulzahnärztlichen Untersuchungen sowie im Bereich der Elternkommunikation sind geplant.
- f. Bereich Gesundheit + Alter: Anstehend sind hier Themen wie „betreutes Wohnen“ sowie auch der Einsatz moderner (Kommunikations-)Technologie im Bereich Spital, bzw. heimexternen Pflege und Betreuung; daraus werden sich auch Anforderungen an die Organisation ergeben, welche zu bewältigen sind.
- g. Bereich Freizeit + Sport: Durch die Einführung eines internetbasierten Raumreservationsystems wird der interne Reservationsaufwand bei gleichzeitiger Steigerung des Kundennutzens reduziert werden. Zudem wird auch der VKF nach bewährten Beispielen (Verein SZENE Kloten, freiwillig@kloten) reorganisiert werden und das Personal nicht mehr von der Stadt angestellt sein.

5. In den Legislaturzielen im Voranschlag 2015 wird in der Verwaltungsdirektion das Ziel genannt: „Festigen der neuen Verwaltungsorganisation“. Inwiefern kann Verwaltungsorganisation noch als neu bezeichnet werden und welche Teile der Organisation müssen noch gefestigt werden und ergeben sich daraus Effizienzsteigerungen?

Die Feststellung des Interpellanten ist völlig berechtigt, denn die Organisation der Stadtverwaltung kann heute nicht mehr als „neu“ bezeichnet werden und sie muss in diesem Sinn auch nicht mehr gefestigt werden. Es ist demzufolge auch erfreulich, dass sich die von der Stadt Kloten gewählte

Organisation etabliert hat und auch aus Sicht des Gemeinderats nicht mehr als „neu“ empfunden wird. In diesem Sinn ist das Legislaturziel „Festigen der“ als erfüllt und erledigt zu betrachten und durch ein neues Ziel zu ersetzen. Die Organisation der Stadt Kloten („Geschäftsleitungsmodell“) findet weit herum Beachtung und wird durchaus als vorbildlich beschrieben. Dass sie nicht mehr Nachahmer findet liegt vor allem daran, dass sich gewisse Gemeinden und ihre Exekutiven schwer damit tun, ihre gewachsenen Verwaltungsstrukturen aufzubrechen.

6. Im Voranschlag 2015 wurden für Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals Fr. 27'855'050.- budgetiert ein Plus von knapp 4% gegenüber der Rechnung 2013 (Fr. 26'787'043.10) und ein Plus von 11,5% gegenüber der Rechnung 2011 (Fr. 24'643'795.55). Bei einer sehr geringen Teuerung. Längerfristig kann sich die Stadt Kloten ein derartiges Wachstum dieser Ausgaben nicht mehr leisten. Was unternimmt der Stadtrat, um damit diese Ausgaben in den nächsten Jahren nicht im gleichen Umfang weiter wachsen?

Bei der Betrachtung der Personalkosten ist auf Folgendes zu achten:

- a. Grundsätzlich: Es ist zu unterscheiden zwischen Budget und Rechnung. Der Voranschlag basiert immer auf dem bewilligten Stellenplan und der sich daraus ergebenden Lohnsumme. Wenn während dem Jahr jedoch Veränderungen stattfinden, sei es durch Unterbesetzungen bei Personalwechseln oder aber auch durch Überbesetzungen (befristeter Ersatz bei Langzeitkrankheitsabsenzen) schlagen sich diese erst in der Rechnung nieder. Es ist deshalb nicht zweckmässig, den Voranschlag mit den Rechnungen früherer Jahre zu vergleichen.
- b. Der überwiegende Anteil beim Personalzuwachs basiert auf Stellen, welche im Rahmen von Gemeinderatsbeschlüssen und/oder Urnenbeschlüssen als Folgekosten bewilligt werden. So sind z.B. mit der Schaffung des DLZ Kirchgasse (17 Stellen), Eingliederung der Spitex oder der Erweiterung der Sportanlage Stighag auch die entsprechend notwendigen neuen Stellen ausgewiesen und bewilligt worden. Diese Stellen sind auch zu besetzen.
- c. Ein weiterer Anteil zusätzlicher Stellen geht auf das Konto der Übernahme von Aufgaben durch übergeordnete Beschlüsse. So wurde beispielsweise das Zivilstandsamt Kloten mit der Bildung des Zivilstandskreises und der Aufgabe als Kreiszivilstandsamt personell aufgestockt sowie auch die Gründung der ZSO Hardwald mit Kloten als Leitgemeinde. Diese zusätzlichen Stellen werden aber durch die Vertragsgemeinden zu 100% abgegolten.
- d. Für besondere Bereiche bestehen auch gesetzliche Rahmenbedingungen, welche die Besetzung einer gewissen Anzahl Stellen vorschreibt. Beispiele hierfür sind im Pflegebereich sowie Hort und Krippenbetrieb, bei denen gesetzliche Vorgaben bestehen, wie viele Personen mit welcher Qualifikation pro betreute Person eingesetzt werden müssen, damit der Betrieb bewilligungsfähig ist.
- e. In gewissen Bereichen der Kernverwaltung bestehen Vorgaben / Empfehlungen der Aufsichtsbehörden bezüglich Personalbestand (Bsp. Betreibungsamt, Zusatzleistungen, Zivilstandsamt), diese werden in der Stadt Kloten aufgrund einer höheren Effizienz meist unterschritten!
- f. Weiter führt der Einsatz von mehr Personal in besonderen Bereichen auch zu höheren Erträgen bzw. verminderten Kosten. (Bsp. Steueramt mit vermehrten Eigenleistungen, Betreibungsamt, Eingliederung Saunabetrieb).
- g. Die effektive Entwicklung der Löhne der einzelnen Mitarbeiter zeigt, dass auch in der Stadtverwaltung Kloten keine Teuerung ausgeglichen wurde, wenn die Teuerung gleich Null war und dass die individuellen Lohnerhöhungen höchstens der Marktentwicklung entsprechen und bei höherem Dienstalter teilweise minimal ausfallen.

- h. Besondere Berufsgruppen innerhalb der Verwaltung sind verstärkt dem Druck des Arbeitsmarkts ausgesetzt. Dies gilt vor allem für diplomiertes Pflegepersonal, bei dem ein latentes Unterangebot an verfügbaren Fachkräften besteht und welches bei privaten Arbeitgebern (z.B. Tertianum od. ähnliches) sowie in den Städten Zürich und Winterthur mit höheren Löhnen rechnen kann. Ähnlich ist die Situation auch bei Mitarbeitenden der Stadtpolizei, welche immer wieder mit höheren Lohnangeboten abgeworben werden.

Der Stadtrat ist zurückhaltend bei der Übernahme neuer Aufgaben und er hinterfragt die Personalkosten ebenfalls immer wieder neu. Ein Personalausbau soll nur dort stattfinden, wo ein echter Mehrwert für die Bevölkerung generiert werden kann oder wo er aufgrund übergeordneter Bestimmungen notwendig ist. Der Stadtrat erkennt aber auch, dass die Lohnpolitik der Stadt Kloten einem Konkurrenzdruck ausgesetzt ist und – bei einzelnen Arbeitsgattungen stärker, bei anderen weniger stark – auch der Marktentwicklung folgen muss. Der Stadtrat legt auch Wert auf die Feststellung, dass steigende Personalkosten nicht alleine auf Lohnerhöhungen zurückzuführen sind. So sind die effektiven Löhne des Personals während den letzten Jahren nur in sehr geringem Mass angestiegen, insbesondere wurde auch seit geraumer Zeit keine Teuerung ausbezahlt, da diese ja effektiv auch nicht bestand.

7. Hat sich der Stadtrat Ziele gesetzt, damit diese Kosten in den nächsten Jahren nicht im gleichen Masse weiter wachsen?

Der Stadtrat erachtet dies als eine Daueraufgabe. Im Rahmen der strategischen Budgetvorgabe legt er jährlich fest, wie bezüglich der Personalkosten und dem Sachaufwand zu verfahren ist. Aber auch der Stadtrat kann eine Ausweitung des Personaletats nicht verhindern oder einschränken, wenn dieser vom Soverän im Zusammenhang mit Investitionsprojekten beschlossen wurde.

Plafonierungen erachtet der Stadtrat nicht als zielführende Massnahme, da zukünftige Entwicklungen nicht verunmöglicht werden sollen.

Abschliessende Bemerkungen des Stadtrats

Der Stadtrat anerkennt das Informationsbedürfnis des Gemeinderats und hat deshalb der Verwaltung auch den Auftrag erteilt, die Beantwortung dieser Interpellation gründlich vorzubereiten. Die detaillierten Abklärungen in den einzelnen Bereichen und Organisationseinheiten sowie letztendlich die Verdichtung zu dieser Antwort haben einen nicht unerheblichen Arbeitsaufwand verursacht. Da der Stadtrat die Ergebnisse erstmals im Rahmen seiner Klausur am 30. März 2015 diskutieren konnte und die abschliessende Schlussredaktion des Berichtes auch noch einige Zeit beanspruchte, konnte der Termin für die Beantwortung dieser Interpellation nicht eingehalten werden. Der Stadtrat dankt dem Gemeinderat, wenn er dafür Verständnis aufbringt und die geringfügige Fristüberschreitung entschuldigt.

Beschluss:

1. Der Gemeinderat wird eingeladen, die Antwort des Stadtrats zur Kenntnis zu nehmen und die Interpellation als erledigt abzuschreiben.

Mitteilungen an:

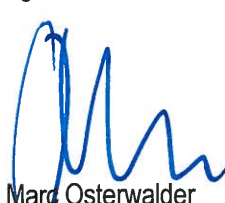
- Herr Silvan Eberhard (SVP), 8302 Kloten
- Ratsleitung
- Alle Bereichsleiter
- Stadtrat

Für Rückfragen ist zuständig: Thomas Peter, Verwaltungsdirektor, 044 815 12 58

STADTRAT KLOTEN



René Huber
Präsident



Marc Osterwalder
Verwaltungsdirektor-Stv.

Versandt: - 8. Mai 2015