

Antwort an den Grossen Gemeinderat

GGR-Geschäft 16.05.5 15-1

Stadtratsbeschluss vom 21. Oktober 2015

Ausgangslage

Die nachfolgende schriftliche Anfrage von Gemeinderat Stefan Kaufmann (SVP/EDU-Fraktion) ist am 1. Juni 2015 beim Stadtrat eingegangen.

Sind Globalbudgets noch zeitgemäss?

Sehr geehrter Herr Stadtpräsident, geschätzte Mitglieder des Stadtrates

In der Stadt Wetzikon werden mehrere Globalbudgets geführt, so zum Beispiel für das AWH am Wildbach. Dieser Betrieb wird vorbildlich geführt und schreibt gemäss Globalbudget sehr gute Zahlen. Im Globalbudget finde ich sämtliche Betriebskosten und es wird eine Miete von 955'000 Fr. entrichtet. Es fehlt aber eine Anlagebuchhaltung mit Abschreibungen und Investitionen. Wenn ich nun an die sehr grossen Investitionen von nahezu 30 Mio. Fr. in den letzten 12 Jahren denke, so komme ich zum Schluss, dass zwar das Kapital verzinst wird, aber die Abschreibungen nicht gedeckt werden. Dass der gesamte Mietzins dem Konto 153.423.00 gutgeschrieben wird, bestätigt meine Vermutung.

Nun zu meinen Fragen:

- *Wie werden die Abschreibungen des Altersheimes gedeckt?*
- *Warum wird für diesen Betrieb mit 195 Betten und einem Umsatz von 17 Mio. Fr. keine Vollkostenrechnung geführt?*
- *Kommt mit HRM2 eine Vollkostenrechnung anstelle des Globalbudgets?*

Formelles

Die am 1. Juni 2015 eingegangene schriftliche Anfrage ist gemäss Art. 48 der Geschäftsordnung des Grossen Gemeinderates (Gescho GGR) eine "Anfrage an den Stadtrat über einen in den Aufgabenbereich der Gemeinde fallenden Gegenstand". Die Anfrage ist gestützt auf Art. 49 Gescho GGR innert drei Monaten schriftlich zu beantworten. Die schriftliche Anfrage wurde irrtümlich erst am 1. September 2015 dem zuständigen Geschäftsbereich überwiesen. Stefan Kaufmann wurde sofort informiert; er zeigte sich einverstanden, dass die Antwort bis am 31. Oktober 2015 vorliegt.

Beantwortung der schriftlichen Anfrage

Die am 1. Juni 2015 eingegangene schriftliche Anfrage von Stefan Kaufmann „Sind Globalbudgets noch zeitgemäss?“ wird wie folgt beantwortet (zuständig im Stadtrat ist Stadtpräsident Ruedi Rüfenacht):

Zu Frage 1: Sind Globalbudgets noch zeitgemäss?

Globalbudget mit Leistungsauftrag – das neue Führungsmodell für öffentliche Verwaltungen hat in den neunziger Jahren viel Aufmerksamkeit erhalten. Die generellen Erfahrungen in Kantonen, Städten und Gemeinden mit den Globalbudgets sind gemischt. Bedenken, Globalbudgets führten zu einer Aushöhlung des Staates und zu einem Verlust an Einfluss für die Politik, wurden in der Praxis nicht bestätigt. Allerdings ist die Grundvoraussetzung, dass die politische Führung auf der Leitungs- und Wirkungsseite aktiv steuernd eingreift, um den Verlust an Einfluss auf der Finanzseite zu kompensieren.

In Globalbudgets konkretisieren sich wesentliche Teile der wirkungsorientierten Verwaltungsführung: Leistungs-, Wirkungs- und Kundenorientierung, Lockerung der zeitlichen Bindung, Delegation von Kompetenz und Verantwortung an die Front und Verbesserung der Steuerung und Kontrolle.

Studien zeigen aber auch, dass das Globalbudget in vielen Gemeinden und Städten nicht "reinrassig" umgesetzt wird, das heisst die mit dem Globalbudget angekündigten Freiheiten (Stellen, Sachmittel, Übertrag von nicht ausgeschöpften Budgets) werden in der Realität mit unterschiedlichen Begründungen nicht gewährt.

Vermutlich wurde von Anbeginn weg die Komplexität der staatlichen Strukturen unterschätzt, die eine einfache Handhabung des Globalbudgets erschwert. So hat der Stadtrat von Schlieren im September 2006 beschlossen, in der Sekundarstufe wieder auf die traditionelle Budgetierung zurück zu gehen. Begründung: "Die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen auf Schulpflege, Leistungserbringerin und Lehrkörper ist schwieriger und komplexer als angenommen. Es ist nicht gelungen, sämtliche Fragen auf allseits befriedigende Art zu lösen." (Protokoll Stadtrat vom 25.09.2006).

Aus heutiger Sicht scheint das Globalbudget vor allem für Bereiche geeignet, die eine klare Führungsstruktur aufweisen. Damit sind nämlich auch die Verantwortlichkeiten klar geregelt, wenn es um die weitere Feinverteilung des Budgets geht und wenn die erreichten Leistungen und Wirkungen gegenüber der Politik vertreten werden müssen.

Der Erfolg eines Globalbudgets ist abhängig von sehr vielen wichtigen Spielern im politisch-administrativen System: die politischen Behörden (Parlament, Stadtrat, Schulpflege), die zentralen Verwaltungsstellen, aber auch die Leistungserbringenden. Jeder dieser Spieler ist ein sogenannter Veto-Spieler, das heisst, er kann die Reform erfolgreich torpedieren. Wenn die Politik immer wieder in die Inputs interveniert, oder wenn sie sich nicht ernsthaft mit den Leistungszielen auseinander setzt, ist die Reform gefährdet. Es gibt aber auch Beispiele, wo die zentrale Verwaltung nicht nach den Spielregeln gespielt hat. Beispiele sind lineare Budgetkürzungen im Personal- wie Sachaufwand. Schliesslich sind die Leistungserbringenden gefordert, die ihnen gewährten Entscheidungsfreiräume zugunsten höherer Effizienz (Verhältnis Leistung/Aufwand) und Effektivität (Verhältnis vom erreichten Ziel zum definierten Ziel) auszuschöpfen.

Wo Globalbudgets eingeführt wurden, konnte das Kosten- und Leistungsbewusstsein in den Organisationseinheiten wesentlich gesteigert werden. Durch die Förderung des unternehmerischen Denkens sind Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen gefördert und die Kundenorientierung verbessert worden.

Seit dem 1. Januar 1999 wird im Alterswohnheim Am Wildbach und seit dem 1. Januar 2003 im Bereich Sport + Freizeit mit Globalbudgets nach den Prinzipien des New Public Managements gearbeitet. Mit der Bildung der Einheitsgemeinde mit der Primarschule im Jahr 2014 kam aus dem pädagogischen Bereich das Globalbudget der Heilpädagogischen Schule Wetzikon dazu.

Die bisherigen Erfahrungen mit den drei Wetziker Globalbudgetbetrieben sind sehr positiv. Sie haben sich in der Praxis bestens bewährt. Die Dienstleistungen in diesen Bereichen wurden wesentlich verbessert und den Kundenbedürfnissen angepasst. Zusätzlich darf auch festgestellt werden, dass die Mitarbeitenden motiviert sind und die vorhandenen Instrumente gut akzeptiert haben. Das unternehmerische Denken in den Globalbudgetbetrieben ist heute stark verankert, es wird vermehrt kunden-, ziel- und projektorientiert gearbeitet.

Der Stadtrat stellt mit Freude fest, dass in den Globalbudgetbetrieben durchwegs positive Ergebnisse erzielt werden. Es lohnt sich, auf diesem Weg weiterzufahren.

Zu Frage 2: Wie werden die Abschreibungen des Altersheimes gedeckt?

Dem Alterswohnheim Am Wildbach wird ein jährlicher Mietzins von 955'000 Franken belastet. Damit werden Kapital- und Abschreibungsaufwendungen vergütet. Für den betrieblichen und baulichen Unterhalt kommt das Alterswohnheim im Rahmen des Globalbudgetbetriebs auf. Gemäss Rahmenkontrakt sind jährlich 240'000 Franken in den baulichen Unterhalt zu investieren. Somit ist sichergestellt, dass die Gebäude gut unterhalten bleiben.

In den Jahren 2008 bis 2013 wurden mit der Sanierung und dem Erweiterungsbau netto 23,3 Mio. Franken investiert und im Verwaltungsvermögen aktiviert. Der Mietzins stieg nach dem Umbau von 484'000 auf neu 955'000 Franken.

Die Abschreibungen werden nach den gesetzlichen Bestimmungen nach der degressiven Methode berechnet, das heisst jeweils 10 % des Restbuchwertes. Diese Methode hat zur Folge, dass mit dem Umbau die Abschreibungsquote stark angestiegen ist und sich jetzt wieder zurück bewegt. In den Jahren vor dem Umbau (2005 bis 2008) betrugen die Abschreibungen jährlich rund 450'000 Franken, im Jahr 2009 729'000 Franken, im 2010 1'561'000 Franken, im 2011 – das Spitzenjahr – 2'328'000 Franken, im 2012 2'237'000 Franken, im 2013 2'008'000 Franken, im 2014 1'787'000 Franken, im Voranschlag 2015 1'635'000 Franken und im Budget 2016 1'470'000 Franken.

Würden lineare Abschreibungen berechnet, müsste mit 3,03 % (Abschreibung Hochbauten auf 33 Jahre) kalkuliert werden, dies entspricht jährlichen Abschreibungen von rund 700'000 Franken.

Die heutige Mietzinszahlung deckt, bei kalkulatorischen 1,5 % Zins und 3,03 % Abschreibungen, die Kapitalkosten von rund 21 Mio. Franken. Finanziert werden diese Zahlungen mit Einnahmen aus den Heimplatzsteuern.

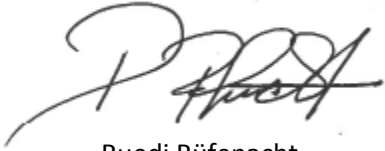
Zu Frage 3: Warum wird für diesen Betrieb mit 195 Betten und einem Umsatz von 17 Mio. Franken keine Vollkostenrechnung geführt?

Der Stadtrat ist bestrebt, beim Alterswohnheim künftig die Vollkosten auszuweisen. Mit Beschluss vom 8. Juli 2015 wurde der Geschäftsbereich Finanzen + Immobilien beauftragt, die effektiv anfallenden Gebäudekosten in den Globalbudgetbetrieben zu eruieren. Im Moment lässt die Abteilung Immobilien das Mietwertgutachten erstellen, das Resultat soll noch dieses Jahr vorliegen. Aus diesem Grund wurden die bestehenden Rahmenkontrakte auf Ende 2016 befristet, ab 2017 werden die effektiven Gebäudekosten den Globalbudgetbetrieben belastet.

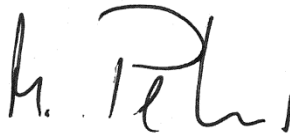
Zu Frage 4: Kommt mit HRM2 eine Vollkostenrechnung anstelle des Globalbudgets?

Vollkostenrechnung bedeutet in der betriebswirtschaftlichen Terminologie, dass alle anfallenden Kosten erhoben und den Kostenträgern zugewiesen werden. Wie oben ausgeführt, werden ab dem Rechnungsjahr 2017 auch im Gebäudebereich die Vollkosten ausgewiesen. Die neue Rechnungslegung HRM2 wird voraussichtlich auf den 1. Januar 2019 angewandt, ab diesem Zeitpunkt wird linear abgeschrieben. HRM2 ersetzt die Globalbudgets nicht.

Im Namen des Stadtrates

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Ruedi Rüfenacht. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'R'.

Ruedi Rüfenacht
Präsident

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Marcel Peter. The signature is more structured than the one on the left, with a clear 'M' and 'P'.

Marcel Peter
Stadtschreiber

versandt am: 26.10.2015