

## Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich

vom 22. März 2000

**524. Interpellation von Markus Bischoff betreffend Belieferung von Altersheimen, Krankenheimen und Stadtspitälern durch die Stadtküche.** Am 1. März 2000 reichte Gemeinderat Markus Bischoff (AL) folgende Interpellation GR Nr. 2000/95 ein:

Auf den 1. Januar 1998 bekamen alle 27 Altersheime der Stadt Zürich den Auftrag zur autonomen Verpflegung, was zugleich die Loslösung von der Stadtküche bedeutete. Die Dezentralisierung der Verpflegung in die Heime geschah ohne Personalaufstockung, verbunden jedoch mit einem Qualitätssteigerungsauftrag. Die Zufriedenheit der Essensversorgung stieg bei den Pensionären und Pensionärinnen eklatant an. Der Spareffekt, einerseits durch den zentralen Einkauf bei Vertragslieferanten und andererseits durch ökonomische Essvorbereitung war gross. Somit waren die Ziele der Kosteneffizienz und Qualitätssteigerung massgeblich erreicht.

Nun ist aber aus den strategischen Leitsätzen des GUD und aus Zeitungsartikeln (NZZ vom 16.12.1999 und TA vom 5.2.2000) eine Zentralisierung zurück zur Stadtküche zu vernehmen, d.h. eine Rückführung zu den Zuständen vor 1998, mit dem Unterschied, dass auch die Krankenheimen und Stadtspitäler Waid und Triemli von der Stadtküche beliefert werden. In diesem Zusammenhang frage ich den Stadtrat an:

1. Haben die betroffenen Verantwortlichen der betroffenen Institutionen, d.h. Stadtspitäler Waid und Triemli, die Krankenheimen und Altersheime, die Möglichkeit gehabt, sich zur Neupositionierung, d.h. zur «Zentralisierung der Stadtküche» zu äussern und wurden sie in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen? Wenn ja, in welcher Form? Wenn nein, weshalb nicht?
2. In den strategischen Leitsätzen des GUD wird u.a. gesagt, «Zur Nutzung aller Synergien werden die Speiseproduktionsprozesse im GUD und in der übrigen Stadtverwaltung im Hinblick auf eine Gesamtprozesskette überprüft und entsprechend angepasst». Stimmt der Stadtrat mit der Meinung überein, dass eine solche Überprüfung auch unabhängig von der Existenz einer Stadtküche stattfinden könnte? Wenn nein, weshalb nicht?
3. In den erwähnten Grundsätzen wird ebenfalls festgehalten, dass die Stadtküche in der Produktion von sogenanntem Convenience-Food tätig ist. Ist der Stadtrat nicht auch der Meinung, dass bereits heute genügend Anbieter von sogenannten Convenience-Food auf dem Markt vorhanden sind und dies nicht eine neue Aufgabe der Stadt werden soll? Wenn ja, warum? Wenn nein, weshalb nicht?
4. Werden die Stadtspitäler, Krankenheimen und Altersheime bei einer erneuten Abhängigkeit von der Stadtküche nicht einer Beeinflussungsgewalt auf die Qualität, auf das Personal, die Kunden usw. ausgesetzt, die den Grundsätzen einer wirkungsorientierten Verwaltung widerspricht? Ist der Stadtrat der Auffassung, dass durch vorgesehene Massnahmen die Qualität des Essens und die Zufriedenheit der Bewohner und Bewohnerinnen der Altersheime geschmälert wird? Wenn nein, weshalb nicht? Wird die Motivation der Verantwortlichen und des Personals der erwähnten Betriebe durch solche widersprüchliche Handlungsweise nicht geschmälert?
5. Meines Erachtens kann ein Rationalisierungseffekt nur durch höheren Einsatz von Convenience-Food verbunden mit Personalabbau erreicht werden. Gedenkt der Stadtrat einen Stellenabbau in oben erwähnten Institutionen und gleichzeitig einen Qualitätsabbau der Essensversorgung durchzuführen? Was bestehen für Schätzungen in Bezug auf die Anzahl der wegrationalisierten Stellen in den Krankenheimen, Altersheimen und Stadtspitälern?
6. Die Ablösung von der Stadtküche wurde mit hohen Ausgaben und Investitionen vollzogen (Beratungsfirmen, intensive Schulung von Personal, Aufrüstung der Küchen mit entsprechenden Geräten). Wie hoch waren die entsprechenden Ausgaben und Investitionen (approximativ)? Wie hoch

sind die zu erwartenden Investitionen, die der Stadtrat für die Aufrüstung der Stadtküche tätigen will, damit diese den Convenience-Food herstellen kann?

Auf den Antrag des Vorstehers des Gesundheits- und Umweltdepartements beantwortet der Stadtrat die Interpellation wie folgt:

Ziel des Transfers der Stadtküche Zürich vom Sozialdepartement zum Gesundheits- und Umweltdepartement (GUD) war unter anderem, das Synergiepotential im Gesundheits- und Umweltdepartement zu nutzen. Ohne die Stadtküche Zürich existieren im Gesundheits- und Umweltdepartement 37 Küchen (26 Küchen im Amt für Altersheime, 9 Küchen im Amt für Krankenheime und je 1 Küche in den Stadtspitälern Waid und Triemli). Im Gesundheits- und Umweltdepartement wurde daraufhin das Projekt «Neupositionierung der Stadtküche Zürich» initiiert, das sich zurzeit in der Umsetzungsphase befindet.

Im Frühling 1999 hat der Stadtrat dafür auf Antrag des Gesundheits- und Umweltdepartements folgende Leitlinien gesetzt:

- Konzentration auf das Kerngeschäft (Herstellung von Menüs und Menübestandteilen für die Pro Senectute und die Schulverpflegung)
- Entwicklung neuer Produkte im Bereich garfertiger Rohprodukte, Menükomponenten und Auftragsproduktion
- Sukzessiver Ausstieg aus dem Bereich Gastronomie
- Übertragung der Betriebe an neue BetreiberInnen
- Übernahme von Dienstleistungsfunktionen im Verpflegungsbereich des GUD (koordinierter Lebensmitteleinkauf, Aus- und Weiterbildung)
- Verbleib beim Gesundheits- und Umweltdepartement.

Der Umsetzung im Bereich Kerngeschäft musste eine intensive Phase der Organisationsentwicklung vorangestellt werden. Als Resultat dieses Prozesses liegt seit Herbst 1999 ein Leitbild der Stadtküche Zürich vor. Ausserdem wurden im Kader verschiedene Änderungen vorgenommen. Seit 1. März 2000 leitet Susanna Wittwer die Stadtküche Zürich. Erst mit ihrem Amtsantritt soll die Neupositionierung im Produktbereich weiterverfolgt werden.

Beim Abbau der Gastronomie sind vier Cafeterias in den Altersheimen, vier Lokale in den Alterssiedlungen (Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich) sowie acht Personalverpflegungseinrichtungen in den verschiedenen Amtshäusern betroffen. Die Cafeterias in den Altersheimen wurden per 1. Januar 2000 dem Amt für Altersheime übertragen (einschliesslich Personal). Für die Cafeterias in den Alterssiedlungen laufen Verhandlungen mit privaten BetreiberInnen. Für die Personalcafeterias wird ebenfalls eine private Lösung gesucht (Ausschreibung). Voraussetzung ist, dass die zurzeit in den Einrichtungen beschäftigten MitarbeiterInnen zu einem grossen Teil übernommen werden.

Bereits vor der Übertragung der Stadtküche Zürich in das Gesundheits- und Umweltdepartement war in den städtischen Altersheimen das Projekt Autonomie in der Verpflegung lanciert worden. Dieses führte Anfang 1998 zur Loslösung der Verpflegung von der Stadtküche Zürich, welche bis dahin rund 16 Prozent des Gesamtvolumens in die Altersheime geliefert hatte. An dieser Stelle sei betont,

dass mit der Neupositionierung der Stadtküche Zürich im Gesundheits- und Umweltdepartement keine Rückkehr zu den Verhältnissen vor Einführung der Autonomie in der Verpflegung beabsichtigt ist. Die damals für unzweckmässig gehaltene Organisation mit den entsprechenden Abläufen steht nicht mehr zur Diskussion. Vielmehr sollen die dezentralen Produktionsprozesse in den einzelnen Einrichtungen von der Stadtküche Zürich mit dem vorhandenen Know-how, den modernen Produktionsmitteln und der bestehenden Logistik bedarfsorientiert, wirkungsvoll und effizient unterstützt werden.

Im Laufe des Projektes «Neupositionierung der Stadtküche Zürich» zeigte sich, dass die ganze Verpflegung im Gesundheits- und Umweltdepartement auf mögliche Optimierungen geprüft werden sollte. Diese Erkenntnis hat ihren Niederschlag in den strategischen Leitsätzen des GUD gefunden. Ziel ist es, die Synergiepotenziale zwischen den 37 Küchenbetrieben zu eruieren und die gesamte Verpflegungsprozesskette optimal auszugestalten.

**Zu Frage 1:** Auf den Einbezug der betroffenen Dienstabteilungen (Amt für Altersheime, Amt für Krankenheime, Stadtspital Waid, Stadtspital Triemli) bzw. der für diese Einheiten verantwortlichen Dienstchefs wurde grosser Wert gelegt. Bereits während der Projektphase fand mit den Verantwortlichen ein Workshop zum Thema «Synergiepotenziale» statt. Der vom Projektteam verfasste Schlussbericht wurde an einer departementsinternen DienstchefInnen-Konferenz vorgestellt. Anschliessend konnten sich die Dienstabteilungen auch noch schriftlich äussern. Im Rahmen der Erarbeitung der strategischen Leitsätze des Gesundheits- und Umweltdepartements im Frühling 1999 wurde das Thema «Stadtküche Zürich als Kompetenzzentrum Verpflegung» des Departements bzw. Überprüfung des Gesamtprozesses Verpflegung mehrmals ausführlich mit den betroffenen Dienstchefs diskutiert. Die konsensual verabschiedeten Leitsätze wurden dem Kader und den MitarbeiterInnen aller Dienstabteilungen sowie der Öffentlichkeit vorgestellt.

Der Einbezug der betroffenen Dienstabteilungen ist im Übrigen mit der strategischen Stossrichtung nicht abgeschlossen. Einerseits wird der Bereich Verpflegung Gegenstand eines «Strategiefeldes» sein. Ein aus den Dienstabteilungen und dem Departementsstab zusammengesetztes Team wird die Prozesskette Verpflegung überprüfen. Andererseits werden punktuell und pilotmässig neue Produkte für den Bereich der Vorbereitung und/oder Menükomponenten gemeinsam mit Führungspersonen und Küchenverantwortlichen aus den betroffenen Dienstabteilungen eruiert und definiert. Als übergeordnete Rahmenbedingung für diesen Evaluationsprozess gilt, dass neue Produkte zu marktgerechten Preisen produziert und eine optimale Qualität aufweisen müssen.

**Zu Frage 2:** Grundsätzlich könnte die Gesamtprozesskette im Gesundheits- und Umweltdepartement auch unabhängig von der Existenz einer Stadtküche Zürich überprüft werden. Hierbei handelt es sich aber um eine hypothetische Möglichkeit. Tatsache ist, dass die Stadtküche Zürich dem Gesundheits- und Umweltdepartement mit dem Ziel der Neupositionierung übertragen wurde. Diese Situation bietet verschiedene Vorteile, die es zu nutzen gilt:

- Das Synergiepotential kann in einem grösseren Rahmen – vernetzt und gesamthaft – überprüft werden.
- Die Stärken der Stadtküche Zürich (Know-how in der Menüproduktion für verschiedene Zielgruppen, die vorhandenen modernen Produktionsmittel, die Logistikorganisation, der zentrale Standort usw.) können für den Optimierungsprozess nutzbar gemacht werden.
- Der angestrebte Überprüfungsprozess profitiert vom Spannungsfeld zwischen den dezentralen Einheiten und der zentralen Produktionseinrichtung.

Ausserdem ist das Resultat der Überprüfung des gesamten Verpflegungsprozesses insofern offen, als die zukünftige optimale Organisation der Verpflegung im GUD durch die heutigen Strukturen nicht präjudiziert wird.

**Zu Frage 3:** Es ist richtig, dass bereits heute auf dem Markt ein breites Angebot von sogenanntem Convenience-Food (Migros, Coop, Nestlé usw.) vorhanden ist. Im Unterschied zu diesen hochstandardisierten Massenangeboten ist die Stadtküche Zürich aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, Flexibilität und beschränkten Grösse in der Lage, ihre Angebote auf verschiedene Zielgruppen und deren spezifische Bedürfnisse abzustimmen. Bereits heute stellt das Angebot von Menüs oder Menükomponenten für SchülerInnen und SeniorInnen ganz unterschiedliche Anforderungen an die Wahl der Zusammensetzung und die Menüherstellung (z.B. Konsistenz). Zudem wird das Angebot in enger Zusammenarbeit mit den einzelnen KundInnen (z.B. mit der Pro Senectute des Kantons Zürich oder dem Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich) bestimmt. Entwicklungsmöglichkeiten werden damit nicht in Konkurrenz zu den bestehenden Produzenten, sondern im Bereich von Nischen- und Spezialprodukten (z.B. Diabetesprodukte, fleischlose und vegetarische Komponenten, vorbereitete Produkte ohne Zusatzstoffe) geortet. Die spezielle Situation der Stadtküche Zürich kann Markt- und Qualitätsvorteile beinhalten, die es in der Überprüfung des Synergiepotenzials im GUD und in der Definition von neuen Produkten auszuloten und soweit sinnvoll zu nutzen gilt.

**Zu Frage 4:** Wie bereits erwähnt muss die Stadtküche Zürich ihre Produkte zu marktüblichen Preisen und in optimaler Qualität anbieten. Zu diesen Bedingungen wird erwartet, dass die Stadtküche Zürich GUD-intern zum Zug kommt. Die Stadtküche Zürich ist somit auch dem Wettbewerb mit externen AnbieterInnen ausgesetzt. Generell soll nicht eine neue Abhängigkeit aufgebaut werden, sondern die dezentrale Autonomie durch bedarfsorientierte Produkte zentral unterstützt werden. Zudem liegt es durchaus in der Linie der wirkungsorientierten Verwaltung, einerseits identische oder ähnlich gelagerte Prozessketten innerhalb ein und derselben Organisation/eines Departements zu überprüfen und andererseits vorhandene Synergien zur weiteren Optimierung dieser Prozesse wenn immer möglich zu nutzen. Von daher besteht diesbezüglich kein Widerspruch. WOV hat zum Ziel, die zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst wirkungsvoll einzusetzen und damit ein qualitativ sowie quantitativ optimales Resultat zu erzielen.

Die Qualität der Verpflegung wird weiterhin schwergewichtig vom beruflichen Können und Engagement des Personals in den Küchen

der betroffenen Dienstabteilungen abhängen. Somit sollte auch die Motivation des betroffenen Personals nicht negativ beeinflusst werden.

**Zu Frage 5:** Bei der Überprüfung der Gesamtprozesskette sowie bei den neuen Produkten der Stadtküche Zürich geht es in erster Linie um eine Optimierung der Verpflegung und nicht um ein Sparprojekt. Auf quantitative Schwankungen in der Menüproduktion oder auf begrenzte Produktionsmöglichkeiten soll flexibel, mit bestehenden Ressourcen und ohne Qualitätseinbusse reagiert werden können. Ausserdem sollen Produktivitätsverbesserungen auch für Qualitätssteigerungen genutzt werden. Grundsätzlich soll mit gleichen finanziellen Mitteln mehr Qualität und nicht gleichbleibende Qualität mit weniger Mitteln erzielt werden. Auf der anderen Seite müssen auch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen Platz haben. Insbesondere ist es in der Gemeinschaftsverpflegung nicht mehr zu vertreten, dass in jedem Fall alles von Grund auf selber produziert wird. Dies hat die Privatgastronomie schon seit längerem erkannt. Inwiefern ähnliche Veränderungen in den GUD-Betrieben mittel- und langfristige Einsparungen in den Personalkosten zur Folge haben werden, kann zum heutigen Zeitpunkt nicht quantifiziert werden. Die Entwicklung wird aber auf jeden Fall nicht schlagartig, sondern kontinuierlich verlaufen, weshalb Veränderungen beim Personalbedarf im Rahmen der normalen Fluktuation bewältigt werden können.

**Zu Frage 6:** Hier ist unklar, ob der Interpellant mit «Ablösung von der Stadtküche Zürich» die autonome Verpflegung in den Altersheimen meint. Diese wurde als separates Projekt unter der Federführung des Amtes für Altersheime und mit externer Beratung entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Die Kosten für die externe Beratung betragen Fr. 120 000.–. Insgesamt wurden seither rund Fr. 800 000.– in die Kücheninfrastruktur investiert. Bei diesen Aufwendungen handelt es sich jedoch um normale Ersatzinvestitionen. Die Kosten für diverse Kurse für das betroffene Küchenpersonal beliefen sich auf rund Fr. 40 000.–.

Ob und in welchem Umfang Investitionskosten für die «Neupositionierung der Stadtküche Zürich» anfallen, kann erst dann aufgezeigt werden, wenn die neuen Produkte definiert sind und der Gesamtprozess überprüft wurde. Ziel ist, die Neupositionierung wenn immer möglich mit der bestehenden modernen Infrastruktur umzusetzen. Ferner sollte es möglich sein, mit einer Betrachtungsweise, die sich an der Gesamtprozesskette orientiert, Ersatzinvestitionen, die nach Ablauf der technisch möglichen Nutzungsdauer anfallen, aufeinander abzustimmen. Davon sind sämtliche Küchen des Gesundheits- und Umweltdepartements betroffen. Das Risiko von Fehlinvestitionen wird somit auf ein Minimum beschränkt und es ist zugleich sichergestellt, dass moderne Kochverfahren, die eine hohe Qualität gewährleisten, zur Anwendung gelangen.

Mitteilung an die Vorsteher des Finanz- sowie des Gesundheits- und Umweltdepartements, die übrigen Mitglieder des Stadtrates, den Stadtschreiber, den Rechtskonsulenten, das Stadtspital Waid, das Stadtspital Triemli, das Amt für Krankenhäuser, das Amt für Altersheime, die Stadtküche und den Gemeinderat.

Für getreuen Auszug  
der Stadtschreiber