

**Auszug
aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich**

vom 24. Juni 1998

1077. Interpellation von Rolf Walther und Jürg Liebermann über die Verwaltungsreform, Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden und dem Kanton. Am 10. Dezember 1997 reichten die Gemeinderäte Rolf Walther (FDP) und Jürg Liebermann (FDP) folgende Interpellation GR Nr. 97/539 ein:

Mit der Einführung der Verwaltungsreform erhalten die Verwaltungsabteilungen die Aufgabe, im Rahmen der Globalbudgets verschiedene Leistungen zu erbringen. Dabei ist es denkbar, diese Leistungen auch anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften (u. a. Gemeinden, Zweckverbänden, Kanton) anzubieten. Die Stadt Zürich, aber auch andere Körperschaften haben besondere Stärken für besondere Produkte (Kompetenzen) und teilweise auch bereits Anlageentscheide oder auch Investitionen getätigt oder sehen solche vor. Alle öffentlich-rechtlichen Körperschaften haben im Rahmen ihres Leistungsauftrages die Verantwortung rentabel zu arbeiten. Beispiele für solche die Stadtgrenzen überschreitende Zusammenarbeit bestehen bereits in mehreren Departementen.

In diesem Zusammenhang bitten wir den Stadtrat um Beantwortung folgender Fragen:

1. Ist der Stadtrat auch der Ansicht, dass die Verwaltungsdienstleistungen anderen Gemeinden anzubieten und/oder von anderen kantonalen Verwaltungen/Gemeinden/u. a. Körperschaften deren Leistungen nachzufragen sind?

2. Kennt der Stadtrat die Vollkosten der bereits heute angebotenen Leistungen und kann er aufzeigen und nachweisen, wie mit den heute verrechneten Preisen eine marktgerechte Kalkulation erfolgt?

3. Bei der Prüfung von Angeboten haben die Leistungsbezügler wie auch die Abnehmer Preisvorstellungen, welche vergleichbar/beurteilbar sein müssen. Ist der Stadtrat und die Verwaltung in der Lage, Preise der heutigen Dienstleistungen/Produkte festzulegen? Sind diese Preise konkurrenzfähig oder können dadurch das/die Globalbudgets längerfristig positiv beeinflusst werden? Warum nicht? und wenn nein, was unternimmt der Stadtrat und die Verwaltung, dass rentable/konkurrenzfähige Verwaltungsdienstleistungen angeboten werden?

4. Kann der Stadtrat/die Verwaltung Angebote von Dritten für Verwaltungsdienstleistungen so beurteilen, dass ein Einkauf von Dienstleistungen die Globalbudgets der Stadt Zürich günstig beeinflusst? Warum nicht? Wann wird die Verwaltung/Stadtrat in der Lage sein, solche Angebote zu prüfen?

5. Wann wird der Stadtrat/die Verwaltung in der Lage sein, die guten Dienstleistungen/Produkte der Stadt Zürich auf dem Markt der Verwaltungsdienstleistungen anzubieten und dadurch die Rechnung der Stadt Zürich positiv zu beeinflussen?

Auf den Antrag des Vorstehers des Finanzdepartements beantwortet der Stadtrat die Interpellation wie folgt:

Die Stadtverwaltung Zürich besitzt – aus ihrem Auftrag und teilweise als zwingende Notwendigkeit aufgrund der Grössenverhältnisse – verschiedene Kompetenzen, Spezialwissen und -einrichtungen, aber auch spezielle Produkte, die bei kleineren Körperschaften nicht, nur beschränkt oder nur mit hohem Aufwand bereitgestellt werden können. Aus diesem Grund entspricht es durchaus den aktuellen Zielsetzungen im Rahmen von WOV, wenn die Stadt Zürich mit marktfähigen Dienstleistungen als Anbieterin auftritt. Schon bisher hat die Stadtverwaltung mit anderen Verwaltungen zusammengearbeitet und Leistungen ausgetauscht, sei es partnerschaftlich, in Zweckverbänden oder auf der Basis von Auftrags- bzw. Vertragsverhältnissen. Diese Zusammenarbeit betraf sowohl die Leistungser-

bringung als auch den Leistungseinkauf. Leistungen, die für andere Verwaltungen oder öffentlich-rechtliche Körperschaften erbracht werden, sind in ganz unterschiedlichen Abteilungen anzutreffen. Primär sind dabei die Werke zu erwähnen, mit das AWZ als Entsorgungsbetrieb für über 50 Vertragsgemeinden, die VBZ, die z. B. Reparatur und Unterhalt für die Forchbahn übernehmen, oder die Gasversorgung mit ihren Gaslieferungen an andere Gemeinden. Daneben treten z. B. der wissenschaftliche Dienst der Stadtpolizei, der Leistungen über das Inland hinaus erbringt, die Sanität mit ihren Krankentransporten für andere Gemeinden oder die Finanzkontrolle mit ihrer Revisionstätigkeit für verschiedenste subventionierte Unternehmen, als Leistungserbringer für externe Stellen auf. Auch Leistungsbezüge von anderen Verwaltungen oder öffentlich-rechtlichen Institutionen sind anzutreffen. So werden u. a. im Präsidialdepartement Ausstellungen, wie sie beispielsweise im Stadthaus durchgeführt werden, nicht unbedingt selber organisiert, sondern oftmals bei anderen Stellen bezogen.

Dass die Möglichkeit, Leistungen anderen Verwaltungen anzubieten bzw. solche von anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften zu beziehen, bisher nicht mehr genutzt wurde, liegt sicher nicht an einem fehlenden wirtschaftlichen Denken. Vielmehr wurden die notwendigen Mittel zur Aufgabenerfüllung auf die internen Leistungen abgestimmt und war ein Anbieten von Verwaltungsleistungen auf dem Markt auch politisch nicht nachgefragt bzw. erwünscht. Die vorhandenen Ressourcen wie Personal, Finanzen, Informatik usw. genügte zumeist nur knapp, um die innerhalb der Stadt unbedingt zu erbringenden Leistungen sicherzustellen. Da aber zusätzlich erwirtschaftete Mittel auf der Einnahmenseite nicht zwingend auch zur «Bewilligung» der dafür allenfalls notwendigen Mehrausgaben führte, fehlte den Abteilungen der finanzielle und unternehmerische Freiraum. Zudem zeigte es sich in der Praxis, dass ein professioneller Marktauftritt voraussetzt, dass Vorleistungen erbracht werden können und man flexibel und rasch auf Veränderungen reagieren kann. In Zeiten äusserst knapper Ressourcen erwiesen sich solche Vorhaben oftmals als ein Ding der Unmöglichkeit. Andere Verwaltungen sahen sich mit dem gleichen Problem konfrontiert, was sich darin zeigt, dass auch heute nur zögerlich Leistungen von Verwaltungen extern angeboten werden.

Mit der Globalbudgetierung im Rahmen der Verwaltungsreform erhält die Stadt Zürich nun mehr Spielraum, Leistungen anderen Verwaltungen anzubieten bzw. von anderen Verwaltungen beziehen zu können. Der mit dem Saldoprinzip, d.h. dem Ausgleich von Aufwand und Ertrag, gewonnene Freiraum bringt den Abteilungen bei erarbeiteten Mehrerträgen auch mehr Handlungsspielraum auf der Ausgabenseite.

Bei verschiedenen der 14 Pilotabteilungen ist Leistungsbezug von anderen Verwaltungen bzw. Leistungsabgabe an diese ein Thema von grundsätzlich grosser Bedeutung. Allerdings standen im Verlauf der bisherigen Projekte andere Themen und Arbeitsgebiete mit einer höheren Priorität im Vordergrund. Eines dieser Arbeitsgebiete bildete das Finanz- und Rechnungswesen. Erst ein ausgebautes und aussagekräftiges Rechnungswesen, wie es für eine Globalbudgetierung zwingend notwendig ist, bildet die Grundlage für eine seriöse Kalkulation und Kostenberechnung. Bereits beim Ausbau des Rech-

nungswesens wird nun aber genau geprüft, welcher Standard aufgrund der Problemstellung und der angestrebten Kostentransparenz erforderlich ist. Andererseits wird – durchaus im Sinne der Interpellanten – hinterfragt, ob die Leistung «Rechnungswesen» weiterhin intern oder eben allenfalls zweckmässiger von einer anderen Stelle (z. B. Departementssekretariat, Finanzverwaltung, andere Abteilungen usw.) erbracht werden könnte. Ob diese Dienstleistung zu einem späteren Zeitpunkt auch einmal anderen Verwaltungen angeboten werden kann, bleibt zurzeit noch offen.

Zu Frage 1: Einem ausgebauten, am Markt konkurrenzfähigen Leistungsangebot an andere Verwaltungen, öffentlich-rechtliche Körperschaften und Dritte, wie auch dem externen Leistungsbezug von diesen, kommt mit der Verwaltungsreform zukünftig eine verstärkte Bedeutung zu. Voraussetzung ist, dass die zu verkaufenden Leistungen bzw. Produkte am Markt nachgefragt werden und dass sie konkurrenzfähig sind.

Zu Frage 2: Für Leistungen, die bereits heute angeboten werden, können die effektiven Kosten berechnet und ausgewiesen werden. Bei verschiedenen weiteren Produkten, bei denen es denkbar wäre, sie künftig auch Dritten anzubieten, sind die notwendigen Grundlagen im Betriebsrechnungswesen noch zu schaffen.

Zu Frage 3: Wie bereits erwähnt, bestehen je nach Abteilung und Produkt noch grosse Unterschiede. Ein wichtiges Element der Verwaltungsreform bildet der Leistungsvergleich (Benchmarking). Damit können Erkenntnisse gewonnen werden, die es dem Stadtrat und der Verwaltung ermöglichen, notwendige Massnahmen zu veranlassen.

Zu Frage 4: Zu einem grossen Teil kann eine solche Beurteilung sicher stattfinden. Mit der flächendeckenden Einführung der Globalbudgetierung und dem damit verbundenen Ausbau von Rechnungswesen, Kennzahlen und Indikatoren werden die Grundlagen von Stadtrat und Verwaltung laufend verbessert, um direkte Leistungs-/Angebotsvergleiche intern/extern zu ermöglichen. Angebote Dritter für Verwaltungsdienstleistungen bedürfen aber auch weiterhin einer seriösen Prüfung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Anbietenden, finanzieller Seriosität, Einhaltung gesetzlicher Normen und Arbeitsbedingungen u. a. m.

Zu Frage 5: Sobald mit der Verwaltungsreform die operativen Möglichkeiten (Kompetenzen und Verantwortung auf gleicher Ebene) und mit dem Globalbudget der finanzielle Spielraum gegeben sind, wird auch die Stadtverwaltung ihre Chancen auf dem Markt wahrnehmen. Es wird sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess handeln, welcher keine genaue Terminierung zulässt. Die Stadt ist wie jede Anbieterin/jeder Anbieter der Marktentwicklung und dem Konkurrenzgefüge ausgesetzt.

Mitteilung an den Vorsteher des Finanzdepartements, die übrigen Mitglieder des Stadtrates, den Stadtschreiber, den Rechtskonsulenten und den Gemeinderat.

Für getreuen Auszug
der Stadtschreiber