



25-190 B3.5.5  
Postulat Patrick Walder und 10 Mitunterzeichnende betreffend "Leistungsüberprüfung"  
Beantwortung (GR Geschäft 501/2019)

---

## **Ausgangslage**

Mit Datum vom 9. Dezember 2019 wurde von Patrick Walder (SVP) und 10 Mitunterzeichnenden folgende Motion eingereicht:

### **"Leistungsüberprüfung"**

#### Ausgangslage

*Das vom Stadtrat vorgelegte Budget zeigt einen Aufwandüberschuss von Fr. 3'179'100.00. Dieses Minus konnte nur aufgrund von nicht selberfinanzierten ausserordentlichen Beiträgen (Ressourcenzuschuss netto Fr. 5'161'100, Sonderdividende ZKB Fr. 850'000, ArealHoffnung Fr. 2'320'000) in diesem Rahmen gehalten werden. Ohne diese Beiträge würde ein Aufwandüberschuss von Fr. 11'510'200.00 resultieren.*

*Es muss festgestellt werden, dass der Stadtrat beim Budget 2020 zu wenig Kostenbewusstsein an den Tag gelegt hat. Das Parlament hat dies an der heutigen Sitzung (9. Dezember 2019) teilweise korrigiert.*

*Da den Motionären bewusst ist, dass es für eine nachhaltige Aufwandsenkung eine detaillierte Überprüfung aller Ausgaben braucht, insbesondere, weil es sich bei den steigenden Aufwendungen nicht nur um direkt beeinflussende Kosten handelt, wird der Stadtrat eingeladen:*

#### Auftrag

*Der Stadtrat soll eine geeignete Arbeitsgruppe einsetzen, welche eine generelle Leistungsüberprüfung vornimmt. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe werden vom Stadtrat vorgeschlagen und vom Gemeinderat bestätigt. Diese Arbeitsgruppe soll idealerweise ihre Arbeit vor dem Budget 2021, spätestens vor dem Budget 2022 aufnehmen, sodass die Leistungsüberprüfung bis zum Budget 2021, spätestens jedoch bis zum Budget 2022 greifen."*

Der Gemeinderat hat die Motion in ein Postulat umgewandelt und dem Stadtrat am 7. September 2020 zur Beantwortung überwiesen. Mit Beschluss Nr. 21-15 vom 14. Januar 2021 hat der Stadtrat den Projektauftrag "Leistungsüberprüfung" im Sinne der vorstehenden Ausführungen erteilt und den benötigten Kredit von Fr. 32'500.00 bewilligt.

Mit dem Beschluss 21-55 vom 11. Februar 2021 (GR-Geschäft 150/2019) wurde die Beantwortung des Postulats zur Leistungsüberprüfung behandelt. Der Stadtrat bestätigte die Notwendigkeit einer vertieften Analyse zur Effizienzsteigerung und Kostentransparenz und hiess den Projektauftrag sowie den Projektplan gut."



## Erwägungen

Die Leistungsüberprüfung der Stadt Dübendorf basiert auf einer Motion vom 9. Dezember 2019, die später in ein Postulat umgewandelt wurde. Ziel war es, die Effizienz der Stadtverwaltung zu analysieren, Kostentransparenz zu erhöhen und Einsparpotenziale zu identifizieren. Die externe Begleitung durch Inoversum stellte eine objektive Bewertung sicher.

Das Dokument "Leistungsüberprüfung – Schlussbericht" fasst die Analyse, Massnahmen und Optimierungspotenziale zusammen. In der ersten Projektphase wurden eine Strukturanalyse und die Jahresrechnung 2020 ausgewertet. Dabei ergaben sich "Quick Wins", die zu Einsparungen von Fr. 940'400.00 im Jahr 2022 und Fr. 1'200'200.00 im Jahr 2023 führten. Die Stadtverwaltung arbeitet bereits mit hoher Budgetdisziplin, sodass keine grundlegenden Defizite festgestellt wurden. Interviews mit Führungskräften zeigten jedoch Bereiche mit Verbesserungspotenzial, insbesondere in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden Vertiefungsaufträge in den Bereichen Finanzen (Kostentransparenz), Hochbau/Planung/Tiefbau (Strukturanalyse, Ressourcen, Transparenz) und Soziales ("Dübi-Jobs") vergeben. Während der Projektphase zeigte sich jedoch, dass seitens der politischen Anspruchsgruppen kein starkes Interesse an umfassenden Kosteneinsparungen vorhanden war. Es wurde auch festgehalten, dass der bestehende jährliche Budgetprozess bereits für ein umsichtiges Kostenbewusstsein und die nötige Kostendisziplin sorgt. Zudem wurde während der Projektzeit 2022 die Schuldenbremse eingeführt, die als Lenkungsmassnahme dient.

Die ursprünglich geplante Erweiterung der Analyse auf die Primarschule und das Alters- und Spitexzentrum IMWIL wurde aufgrund eines unverhältnismässig hohen Aufwands im Vergleich zum Nutzen nicht weiterverfolgt.

### Finanzen – Kostentransparenz

Im Bereich Finanzen lag der Fokus auf der Optimierung interner Verrechnungen und der Verbesserung der Kostentransparenz. Ziel war es, ein einheitliches und nachvollziehbares System zur Verrechnung von Querschnittskosten, Raumkosten und Dienstleistungen für Dritte und Gebührenhaushalte zu etablieren.

Die Untersuchung bewertete verschiedene Massnahmen zur Kostentransparenz und internen Verrechnung. Umgesetzt wurden Massnahmen mit direkter finanzieller Entlastung, insbesondere die Anpassung bestehender Anschlussverträge mit externen Institutionen. Ab den Jahren 2023/2024 werden die Aufwendungen für die Rechnungsführung der Sport und Freizeit Dübendorf AG, der Interkommunalen Anstalt Neugut und der Zürcher Planungsgruppe Glatttal kostendeckend verrechnet.

Nicht weiterverfolgt wurden Massnahmen, die einen hohen administrativen Aufwand verursacht oder politisch keine Priorität hatten. Dazu gehören die Verrechnung kalkulatorischer Mietkosten, die Umlage der Kosten politischer Organe auf einzelne Leistungen sowie die detaillierte Verrechnung von Gemeinkosten wie Weiterbildung, IT-Dienste oder Büromaterial, da dies als unnötig aufwendig beurteilt wurde. Auch die interne Verrechnung kalkulatorischer Kosten nach HRM2 wurde nicht umgesetzt, da in der Finanzbuchhaltung nur tatsächlich angefallene Kosten verbucht werden dürfen.

Der Fokus lag auf Massnahmen mit echter finanzieller Wirkung, während auf reine interne Umlagerungen von Kosten verzichtet wurde.



## Hochbau/Planung/Tiefbau – Strukturanalyse, Ressourcen, Transparenz

Im Bereich Hochbau/Planung/Tiefbau wurden die Strukturen, Schnittstellen und finanziellen Abläufe untersucht, um Optimierungspotenziale zu identifizieren und die Transparenz zu erhöhen.

Die Analyse zeigte Unsicherheiten in der Aufgabenverteilung und den Schnittstellen zwischen den Abteilungen, insbesondere zwischen Hochbau, Planung und Tiefbau auf. Diese führten zu ineffizienten Prozessen und erhöhtem Koordinationsaufwand. Zudem wurde eine starke Abhängigkeit von externen Ingenieurbüros festgestellt, insbesondere von der Gossweiler Ingenieure AG (GIAG), was hohe jährliche Kosten verursacht.

Empfohlen wurde, die Ausschüsse und Kommissionen zu überprüfen und gegebenenfalls zusammenzulegen, um Entscheidungswege zu verkürzen. Extern vergebene Leistungen sollten reduziert werden, indem mehr Aufgaben intern erbracht werden, insbesondere im Bereich Baubewilligungsverfahren. Dadurch könnten externe Kosten gesenkt und der Koordinationsaufwand minimiert werden.

Ein weiterer Fokus lag auf dem Gebührenmanagement. Die Gebühren für Baubewilligungsverfahren decken nur 66 % der tatsächlichen Kosten. Eine Anhebung auf etwa 80 % wurde empfohlen, um eine stärkere Kostendeckung zu erreichen. Zudem sollten die Baudepositenkonti bereinigt und die Zuständigkeiten zwischen Hoch- und Tiefbau klarer geregelt werden.

Zusätzlich wurde die Schaffung einer internen Fachstelle für Siedlungsentwässerung vorgeschlagen, um externe Kosten zu reduzieren. Eine verbesserte Steuerung der Schnittstellen, Ressourcen und Prozesse könnte langfristig zu einer effizienteren Arbeitsweise in den betroffenen Abteilungen führen.

Da das erwartete Kostenpotenzial deutlich von den empfohlenen Massnahmen abwich, wurde in Inversum im Dezember 2023 mit einer Differenzanalyse beauftragt. Die Analyse vom 22. April 2024 bestätigte eine zielgerichtete und lösungsorientierte Umsetzung der Optimierungsvorschläge. Die Schnitt- und Nahtstellen funktionieren wieder verlustfrei. Durch den neuen Ingenieurvertrag mit der GIAG wurde die Zusammenarbeit transparenter und flexibler gestaltet, sodass künftiges Insourcing von Leistungen möglich wird. Auch die Transparenz des Selbstfinanzierungsgrads im Baubewilligungsverfahren wurde durch das revidierte Abrechnungssystem verbessert. Massnahmen zur

Qualität und Organisation wurden höher gewichtet als solche zur reinen Kostensenkung, da eine funktionierende Organisation langfristig nachhaltige Einsparungen ermöglicht.

## Soziales – "Dübi-Jobs"

Im Bereich Soziales wurde die Analyse der Strukturen und Abläufe in der Sozialabteilung, insbesondere der Fachstelle "Dübi-Jobs", durchgeführt. Ziel war es, die Effektivität der Massnahmen zu überprüfen, Transparenz zu schaffen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen.

Die Untersuchung ergab, dass "Dübi-Jobs" autonom agiert, jedoch ohne klare Zielvorgaben oder systematische Erfolgskontrollen. Es fehlten strukturierte Statistiken zur Eingliederung von Personen in den Arbeitsmarkt, wodurch die nachhaltige Wirkung der Integrationsmassnahmen nicht nachvollziehbar war. Zudem wurden die Kosten für Arbeitsintegrationsprogramme nicht einheitlich verbucht, wodurch der Stadt Dübendorf möglicherweise kantonale Förderbeiträge entgangen sind.

Die Abläufe und Kompetenzen innerhalb der Sozialabteilung waren unzureichend definiert, insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsvermittlung und Sozialberatung. Dies führte zu Unsicherheiten in der Entscheidungsfindung, etwa bei der Bewilligung von Programmen oder



Fördermassnahmen. Die Arbeitsprozesse wurden bislang ausschliesslich physisch geführt, obwohl mit dem TUTORIS-System eine digitale Erfassung möglich wäre.

Zudem wurde die externe Büroanmietung von "Dübi-Jobs" hinterfragt, die jährlich Fr. 21'000.00 Mietkosten verursacht. Es wurde empfohlen, zu prüfen, ob eine Integration der Fachstelle in bestehende

Verwaltungsgebäude möglich wäre, um Kosten zu senken.

Zur Verbesserung der Situation wurden mehrere Massnahmen vorgeschlagen, darunter die Erstellung eines klaren Integrationskonzepts mit definierten Zielen und Erfolgskriterien, eine regelmässige statistische Erfassung der Vermittlungsquote, die Überprüfung der Kostenverbuchung zur Sicherstellung von Förderbeiträgen sowie die Digitalisierung der Arbeitsprozesse.

Die Untersuchung bestätigte, dass die Fachstelle einen wichtigen Beitrag zur Arbeitsintegration leistet, jedoch strukturelle Anpassungen erforderlich sind, um die Effektivität zu erhöhen, Transparenz zu schaffen und finanzielle Vorteile für die Stadt Dübendorf zu sichern.

## Stellungnahme

Die Untersuchung zeigte, dass die Effizienz der Stadtverwaltung bereits hoch ist und keine tiefgreifenden strukturellen Defizite bestehen. Die bestehenden Budgetprozesse, die Finanz- und Aufgabenplanung sowie die Einführung der Schuldenbremse im Jahr 2022 gewährleisteten eine wirksame finanzielle Steuerung. Es wurde aber auch festgestellt, dass seitens der politischen Anspruchsgruppen kein starkes Interesse an umfassenden Kosteneinsparungen vorhanden war. Das Ziel die Leistungen flächendeckend zu überprüfen, zu hinterfragen und Transparenz zu schaffen, wurde erreicht.

Trotzdem wurden im Rahmen der Untersuchung schnell realisierbare Massnahmen ("Quick Wins") identifiziert und umgesetzt, die zu Einsparungen von Fr. 940'400 im Jahr 2022 und Fr. 1'200'200.00 im Jahr 2023 führten. Diese Massnahmen wurden direkt in den Budgetprozess 2022 integriert und trugen dazu bei, kurzfristige Optimierungspotenziale zu nutzen.

Die erteilten Vertiefungsaufträge in den Bereichen Finanzen, Hochbau/Planung/Tiefbau und Soziales ermöglichten gezielte Anpassungen, insbesondere in Bezug auf Kostentransparenz und strukturelle Effizienzsteigerungen. Gleichzeitig wurde jedoch entschieden, die ursprünglich geplante Erweiterung der Analyse auf die Primarschule und das Alters- und Spitexzentrum IMWIL nicht weiterzuverfolgen, da der erwartete Nutzen den hohen Aufwand nicht rechtfertigte.

Obwohl sich das Projekt durch zusätzliche Analysen verzögerte und nicht alle geplanten Massnahmen umgesetzt wurden, trug die Leistungsüberprüfung erheblich zur Transparenz der Verwaltungsstrukturen und Finanzflüsse bei. Die Ergebnisse bestätigten, dass die Stadtverwaltung effizient

wirtschaftet, und dass strukturelle Anpassungen gezielt dort vorgenommen wurden, wo nachhaltige Verbesserungen möglich und sinnvoll waren.

## **Beschluss**

1. Der Stadtrat genehmigt den Schlussbericht der Leistungsüberprüfung.
2. Dem Gemeinderat wird beantragt, gestützt auf Art. 38 Abs. 3 lit. a der Geschäftsordnung des Gemeinderates das Postulat "Leistungsüberprüfung" als erledigt abzuschreiben.



## Kommunikation

1. Dieser Beschluss ist öffentlich.
2. Die öffentliche Kommunikation erfolgt mit: Stadtratsbulletin.
3. Kurztext für Stadtratsbulletin: Basierend auf einer Motion vom 9. Dezember 2019, die später in ein Postulat umgewandelt worden ist, hat sich die Stadt Dübendorf einer Leistungsüberprüfung unterzogen. Ziel war es, die Effizienz der Stadtverwaltung zu analysieren, Kostentransparenz zu erhöhen und Einsparpotenziale zu identifizieren. Der Stadtrat genehmigt den Schlussbericht der Leistungsüberprüfung und beantragt dem Gemeinderat, das Postulat als erledigt abzuschreiben.
4. Auskunftsperson bei Medienanfragen: Martin Bäumle, Finanzvorstand.

## Mitteilung durch Protokollauszug

- Gemeinderat Patrick Walder (per E-Mail)
- Gemeinderatssekretariat – z. H. des Gemeinderates
- Leitung Finanzen & Liegenschaften
- Akten

Stadtrat Dübendorf

Andre Ingold  
Stadtpräsident

Mathias Vogt  
Stadtschreiber