



**Schweizerische Konferenz der  
Stadt- und Gemeindeschreiber**

**Conférence Suisse  
des Secrétaires Municipaux**

## La roue tourne ...

L'actualité nous réserve parfois d'originales coïncidences. La période estivale n'a pas fait exception. Dans les rôles principaux: Armstrong. Le premier s'appelle Neil; il est l'auteur d'«un petit pas» historique. Humble et discret, le premier homme à marcher sur la lune précisait avec humour: «J'ai l'espoir qu'un jour quelqu'un ira sur place pour effacer mes traces de pas.» Comme en 1969, il a quitté ce monde. Définitivement cette fois.

Le second vient aussi de jeter l'éponge. Tricheur et fieffé menteur, il se prénomme Lance. Ex-septuple vainqueur du Tour de France cycliste, il a renoncé à poursuivre sa bataille juridique contre l'Agence américaine antidopage. Il a



été dépossédé de tous ses titres obtenus dès le 1<sup>er</sup> août 1998. Le premier est retourné parmi les étoiles, mais nul doute que son exploit continuera à faire rêver des milliers d'aventuriers. Le second s'est contenté de faire pâlir le monde de la petite Reine. Rattrapé par le peloton, d'exécution cette fois, il ne figurera plus en tête des palmarès. Sa trace conduisant à l'impasse, les généra-

tions futures l'oublieront.

Quelles traces laisseront les secrétaires communaux dans le cadre de leurs missions? Des signatures sur les documents archivés? Des procès-verbaux des séances des Autorités? Des communiqués de presse? Aucune!

En effet, au service des Autorités, sur lesquelles les projecteurs sont tournés, les secrétaires communaux s'impliquent sans compter et dans l'ombre pour favoriser la concrétisation des dossiers et en assurer la communication dans les meilleures conditions. L'environnement dans lequel ils évoluent aujourd'hui se modifie cependant et génère une attention permanente et une capacité d'adaptation hors du commun.

Et la trace alors? Elle doit, selon nous, ressembler à celle des arbitres dans les compétitions sportives. Si l'on ignore leurs noms à la fin du match, cela signifie que leur prestation a été reconnue. C'est dans cet esprit que les secrétaires communaux œuvrent au quotidien.

*Rémy Voirol,  
chancelier de la Ville de Neuchâtel*

## Das Rad dreht sich ...

Im Tagesgeschehen gibt es manchmal originelle Zufälle. Die Sommerperiode ist dabei keine Ausnahme. In den Hauptrollen: Armstrong. Der erste heisst Neil; er ist der Urheber eines historischen «kleinen Schrittes». Bescheiden und diskret ergänzte der erste Mensch, der auf dem Mond gelandet ist, mit Humor: «Ich hoffe, dass eines Tages jemand hingeht, um meine Spuren zu verwischen.» Wie im Jahr 1969 hat er diese Welt verlassen. Diesmal für immer.

Der zweite hat soeben auch das Handtuch geworfen. Betrüger und hartgesottener Lügner; er heisst zum Vornamen Lance. Der ehemalige siebenfache Tour-de-France-Sieger im Radrennfahren hat es endgültig aufgegeben, seinen juristischen Kampf gegen die amerikanische Antidopingbehörde zu führen. Alle seit dem 1. August 1998 ihm verliehenen Titel wurden aberkannt. Der erste ist zu den Sternen zurückgekehrt, aber seine Tat wird weiterhin die Träume Tausender Abenteurer nähren. Der zweite hat sich mit der Radrennfahrerwelt begnügt und sie erblassen lassen. Seine Spur führt in eine Sackgasse, die nächsten Generationen werden ihn vergessen.

Welche Spuren werden die Gemeindeschreiber im Rahmen ihrer Aufgaben hinterlassen? Unterschriften auf archivierten Dokumenten? Protokolle von Behördensitzungen? Pressemitteilungen? Gar keine!

Weil sie im Dienst der Behörden sind, die im Scheinwerferlicht stehen, widmen sich die Gemeindeschreiber hingebungsvoll ihrer Aufgabe, ohne Mühen zu scheuen, und im Schatten, um die Erledigung der Dossiers zu fördern und deren Verbreitung unter den bestmöglichen Bedingungen sicherzustellen. Das Umfeld, in dem sie sich heute bewegen, verändert sich jedoch und fordert eine ständige Aufmerksamkeit und eine ausserordentliche Anpassungsfähigkeit.

Und wo bleibt die Spur? Wir sind der Meinung, sie sollte deren eines Sportschiedsrichters gleichen. Wenn am Schluss des Matches sein Name nicht bekannt ist, hat er seine Arbeit gut gemacht. In diesem Sinn verrichten die Gemeindeschreiber ihre tägliche Arbeit.

*Rémy Voirol,  
Stadtschreiber der Stadt Neuenburg*

# «Richtiges» Sparen erfordert umfassendes Wissen

Die Ansprüche an die Dienstleistungen der öffentlichen Hand steigen stetig, die Einnahmen dagegen stagnieren im besten Fall oder sind rückläufig – das Lösungswort heisst «Sparen». Aber wie? Die Stadt Chur hat im Jahr 2010 sämtliche Aufgaben, Leistungen sowie deren Standards einer kritischen Prüfung unterzogen.

Steuererleichterungen des Kantons für die juristischen Personen, aber auch steuerliche Optimierungen einiger weniger grosser Steuerzahler haben zu einem Einbruch bei den Steuereinnahmen geführt. Die Politik reagierte mit einem parlamentarischen Auftrag, der mittels Leistungsüberprüfung eine «Verwesentlichung» der städtischen Aufgaben anstrebte. Dem Stadtrat wurde zudem aufgetragen, die Einsparungen dürften nicht zulasten des Personals oder der Investitionen gehen. Hingegen sei bei Personalfluktuationen zu prüfen, ob Stellen wieder besetzt werden müssten. Der Stadtrat sprach sich für die Überweisung des Auftrags aus, und der Gemeinderat folgte ihm einstimmig.

## Ansetzen bei Aufgaben, Leistungen und Standards

Der Stadtrat beauftragte einen externen Sachverständigen mit der Leitung des Projekts «Aufgaben- und Leistungsüberprüfung». Sein Vorgehenskonzept basierte zum einen auf der Erkenntnis, dass nur die Überprüfung von Aufgaben, Leistungen und deren Standards zu substanziellen Einsparungen führen kann – dies im Gegensatz zur häufig angewandten Methode, dass der Verwaltung Mittel durch Kürzungen von Budgetpositionen entzogen werden. Zum anderen war ein enger Einbezug der Dienststellenleitenden vorgesehen, was auch aufgrund des erheblichen Zeitdrucks geboten war.

## 180 Massnahmen für Minderausgaben – aber auch Mehreinnahmen

Innerhalb von nur zwei Monaten wurden 180 Massnahmenvorschläge erarbeitet, die einerseits eine Verminderung von Ausgaben, andererseits eine Erhöhung von Einnahmen umfassten. Das Entlastungspotenzial aller vorgeschlagenen Massnahmen wurde mit 28 bis



*Gespart werden kann über pauschale Budgetkürzungen oder aber über Hinterfragen von Leistungsumfang und -standards.*

*Bild: Miryam Azer*

30 Mio. Franken jährlich veranschlagt. Deren Umsetzung wäre mit einem Abbau von rund 40 Stellen verbunden und würde Investitionen von rund 17,5 Mio. Franken verursachen (z.B. Umrüstung der Strassenbeleuchtung auf LED-Technik). Je nach Art der Massnahmen wurden diese als kurz-, mittel- oder längerfristig umsetzbar priorisiert. Die Massnahmenvorschläge lassen sich wie folgt kategorisieren:

- Minderung oder Abbau von Leistungen
- Reduktion von Leistungsstandards
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit definierter Leistungen/Nutzung von Synergien
- Ertragssteigerungen, primär über Gebührenerhöhungen
- Umfinanzierungen, z. B. bei Beiträgen an Dritte im Personalbereich

Der Stadtrat unterzog die 180 Massnahmenvorschläge einer politischen Würdi-

gung und nahm in seiner Botschaft an den Gemeinderat detaillierte Stellung. Zwei wichtige Punkte nahm er vorweg: Eine Verbesserung des städtischen Haushalts ist mit Einsparungen allein nicht zu erreichen, es sind zwingend auch Mehreinnahmen notwendig. Zudem hielt er fest, da die Hälfte des finanzwirksamen Aufwandes aus Personalkosten bestehe, sei es unrealistisch, die Sparziele ohne Abstriche beim Personalaufwand zu erreichen.

Dem Umfang und der Komplexität der Vorlage entsprechend setzte das Parlament eine Vorberatungskommission ein. Diese befasste sich intensiv mit den 180 Massnahmenvorschlägen und hörte insbesondere auch die Mitglieder des Stadtrates sowie die Dienststellenleitenden an. Die Kommission war bestrebt, dem Gemeinderat ein ausgewogenes Paket an Massnahmen zu unterbreiten, das von allen politischen Lagern Zu-

geständnisse erforderte. Nachfolgend eine kleine Auswahl an Massnahmen, die umgesetzt wurden oder sich in Umsetzung befinden:

- **Ausgehende Beiträge:** Die «Aufgaben- und Leistungsüberprüfung» wurde zum Anlass genommen, die teils seit Jahrzehnten ausgerichteten Beiträge an Institutionen einer kritischen Prüfung zu unterziehen
- **Personal:** Durch eine Veränderung des Finanzierungsschlüssels bei der Pensionskasse von bisher 2/3 zu 1/3 auf neu 60 Prozent zu 40 Prozent konnte die Stadt als Arbeitgeberin erheblich entlastet werden. Für die Angestellten bedeutet diese Umfinanzierung höhere Lohnabzüge
- **Steuern/Gebühren:** Es erfolgten diverse Anpassungen von Park- und Benutzungsgebühren. Eine auf ein Jahr befristete Steuererhöhung sowie die Einführung (!) einer Gebüh-

renspflicht auf den rund 1000 Parkplätzen bei den Sportanlagen wurden an einer Referendumsabstimmung abgelehnt. Auch die Einführung einer Benutzungsgebühr für das Kanalnetz wurde vom Volk deutlich abgelehnt, obschon das übergeordnete Recht eine verursachergerechte Finanzierung vorschreibt.

### **Aufträge aus der «Aufgaben- und Leistungsüberprüfung»**

Der Gemeinderat erteilte dem Stadtrat als Folge der Aufgaben- und Leistungsüberprüfung eine Reihe von Aufträgen, die umfangreichere Abklärungen erforderten und Bestandteil separater Botschaften waren. Eine Auswahl:

- Überprüfung des Lohnsystems sowie der Besoldungsverhältnisse: Hinsichtlich Entlohnung des städtischen Personals ist immer wieder zu hören, dieses verdiene im Vergleich mit der Privatwirtschaft, aber auch mit der kantonalen Verwaltung, zu viel. Ein entsprechender Auftrag des Gemeinderates führt – hoffentlich – zu einer Versachlichung der Diskussion. Eine externe, auf Kompensationssysteme spezialisierte Firma wurde beauftragt, einen Lohnvergleich durchzuführen, wobei auch verschiedene Branchen der regionalen Privatwirtschaft einbezogen wurden. Da die Firma seit Jahren systematische Lohnvergleiche im öffentlichen Dienst anstellt, konnte sie auf eine riesige Datenbank zurückgreifen, die zudem eine hohe Zuordnungsqualität der verschiedenen Funktionen erlaubte. Das Resultat der breit angelegten Überprüfung bestätigte, dass das städtische Lohnsystem zeitgemäss und ausgewogen ist, sorgfältig sowie kostenbewusst angewendet wird und deshalb keiner grundlegenden Systemänderung bedarf. Der Lohnvergleich ergab, dass die Gesamtlöhne der Angestellten und Lehrpersonen im regionalen Vergleich marktgerecht und im kantonalen und städtischen Vergleich mehrheitlich unterdurchschnittlich sind
- Informatik: Der Stadtrat wurde beauftragt, eine Botschaft über die Einführung eines Führungsinstruments für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bei der Beschaffung von Software zu erarbeiten. Zudem hatte er aufzuzeigen, inwiefern neue externe Kunden akquiriert werden können, vor allem

solche, die massgebliche Beiträge von der Stadt erhalten. Dem ersten Teil des Auftrags liegt die Auffassung zugrunde, Software führe in der Regel zu Effizienzsteigerungen, welche sich in tieferem Personalaufwand niederschlagen müssten. In seiner Botschaft konnte der Stadtrat darlegen, dass neue Software meistens die Folge neuer Aufgaben ist. In solchen Fällen erscheint eine Wirtschaftlichkeitsprüfung wenig sinnvoll. Für alle anderen Fälle wurde hingegen ein Ablauf definiert, der bei der Beschaffung einzuhalten ist und vor allem auch Begehrlichkeiten der Dienststellen dämpfen soll.

Hinsichtlich Akquisition neuer Kunden zeigte der Stadtrat auf, dass die Informatikkosten für die Stadt in den letzten Jahren trotz erheblichem Ausbau (z.B. Schulinformatik) stabil gehalten werden konnten, was auf die wachsende Anzahl externer Kunden zurückzuführen ist. Gemäss seinem Leistungsauftrag darf das FLAG-Amt für Telematik im Bereich seiner Kernkompetenzen Aufträge für Dritte ausführen. Dabei stehen primär Gemeinden aus der Region im Fokus, hinzu kommen Schulen und andere Institutionen wie z.B. die Spitex

### **Aufgaben, Leistungen und Standards immer wieder kritisch hinterfragen**

Die Aufgaben- und Leistungsüberprüfung bei der Stadt Chur ist nach wie vor im Gang. Dabei ist denkbar, dass auf einige in der ersten Phase verworfene Massnahmen nochmals zurückgekommen werden muss. Dies führt zu folgendem Fazit:

- Das in Chur gewählte Vorgehenskonzept, dass mit einem externen Projektleiter die Sparvorschläge gemeinsam mit den Dienststellenleitenden erarbeitet werden, erwies sich als effizient, kostengünstig und zielführend
- In Teilbereichen können externe Mandate vergeben werden, doch sind in der Regel keine Wunder zu erwarten. Es ist unabdingbar, die Aufträge klar und vor allem nicht zu weitläufig zu definieren: Wenn am Schluss zehn brauchbare, fundierte Vorschläge vorliegen ist dies allemal besser als eine Vielzahl, die auf wenig oder keine Akzeptanz stösst. Weniger ist mehr!
- Es tut jeder Organisation gut, wenn sie ihre Aufgaben, Leistungen und

Standards alle paar Jahre wieder einmal kritisch hinterfragt

- Das selbstständige Erarbeiten von Benchmarks ist äusserst aufwendig, im Resultat meist unbefriedigend und sorgt bei den betroffenen Dienststellen deshalb für Irritationen. Entweder greift man auf anerkannte Benchmarks zurück oder man lässt es bleiben
- Die ablehnende Haltung gegenüber Steuer- und Gebührenerhöhungen dürfte kein Chur-spezifisches Phänomen sein; sie wird regelmässig damit begründet, man müsse eben «richtig» sparen. Diese Forderung wird mit teils abstrusen Beispielen («weniger salzen im Winter» oder «Asphalt- statt Plattenbelag in der Fussgängerzone») unterlegt. Meistens fehlt das umfassende Wissen über Aufgaben, Funktionsweise und Finanzierung der Verwaltung
- Sparen über pauschale Budgetkürzungen ist relativ einfach, doch stösst diese Methode früher oder später an sachliche Grenzen. Die der Churer Aufgaben- und Leistungsüberprüfung zugrunde liegende Outputbetrachtung, also Sparen über Hinterfragen von Leistungsumfang und -standards, ist anspruchsvoll, weil sie einen politischen Konsens bedingt

*Markus Frauenfelder, Stadtschreiber von Chur, Präsident der SKSG*

## **Impressum**

**Dezember/décembre/dicembre 2012**

### **Herausgeber/éditeur/editore**

Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber (SKSG)  
Conférence Suisse des Secrétaires Municipaux (CSSM)

### **Redaktion/rédaction/redazione**

Urs Müller, Gemeindeschreiber  
Zentralstrasse 9, 8304 Wallisellen  
Tel. 044 832 62 40, Fax 044 830 20 40  
urs.mueller@wallisellen.zh.ch

### **Administration/administration/amministrazione**

Redaktion «Schweizer Gemeinde»  
Solothurnstrasse 22  
3322 Urtenen-Schönbühl  
administration@chgemeinden.ch

### **Erscheinungsweise/mode de parution/periodicità**

5 Ausgaben/5 parutions/5 parizioni

### **Austritte/démotions**

René Bosshart, Eschlikon (per 31. Dezember)