

An den Grossen Gemeinderat

W i n t e r t h u r

Projekt «Balance»: Schlussbericht vom 26. September 2018

Antrag:

Der Schlussbericht zum Projekt «Balance» vom 26. September 2018 wird gemäss Beilage zur Kenntnis genommen.

Weisung:

In Anwendung von § 28 Abs. 1 Ziff. 8 der Gemeindeordnung unterbreitet der Stadtrat dem Grossen Gemeinderat den Schlussbericht zum Projekt «Balance» zur Kenntnisnahme. Der Schlussbericht dokumentiert den Projektablauf und die Projektergebnisse per Juni 2018.

Die Berichterstattung im Grossen Gemeinderat ist der Vorsteherin des Departements Finanzen übertragen.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

M. Künzle

Der Stadtschreiber:

A. Simon

Beilage:

Schlussbericht Projekt «Balance» vom 26. September 2018

Projekt «Balance»

Schlussbericht

vom 26.09.2018

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck des Dokuments	3
2	Ausgangslage	3
2.1	Projektauftrag vom 2. Juli 2014	5
2.2	Umsetzungsphase / Erarbeitung der Massnahmen	7
2.3	Beschluss Entlastungsmassnahmen vom 18. Februar 2015	7
2.4	Kommunikation der Massnahmen vom 12. März 2015	7
3	Methodik der Statuserhebungen 2015-2017	8
4	Resultate der Statuserhebung per Juni 2018	9
4.1	Projektstand	9
4.2	Umgesetzte Massnahmen mit Gewinn / Verlust	10
4.3	Massnahmen mit kritischem Sparpotenzial	11
4.4	Abgelehnte Massnahmen	11
5	Resultate der Statuserhebung pro Departement	13
5.1	Departement Kulturelles und Dienste / Stadtkanzlei	13
5.2	Departement Finanzen	14
5.3	Departement Bau	15
5.4	Departement Sicherheit und Umwelt	15
5.5	Departement Schule und Sport	16
5.6	Departement Soziales	16
5.7	Departement Technische Betriebe	17
6	Fazit	18
7	Anhang	19

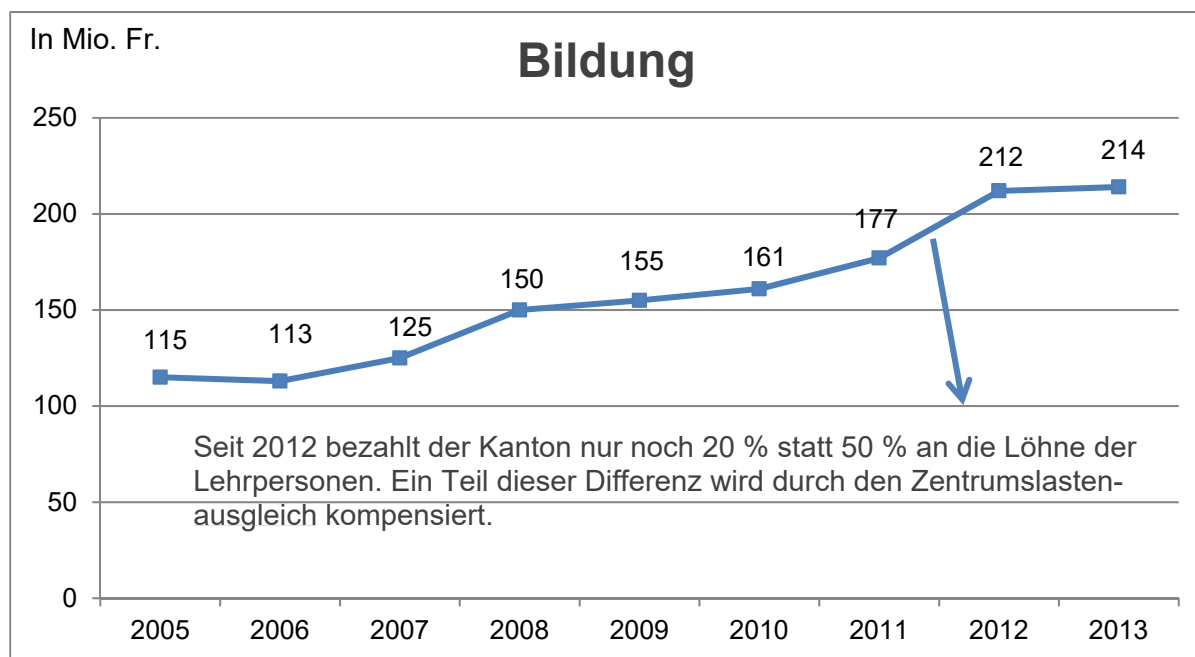
1 Zweck des Dokuments

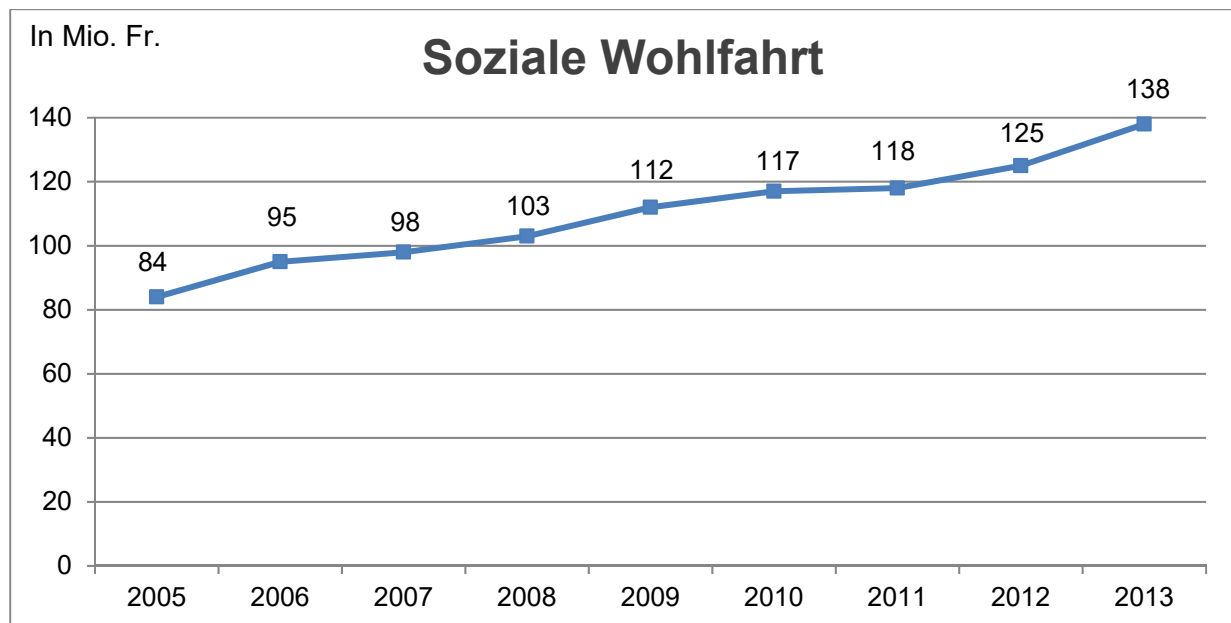
Der Schlussbericht beschreibt den Projektablauf und den Stand der Massnahmen aus dem Projekt «Balance» per Juni 2018.

2 Ausgangslage

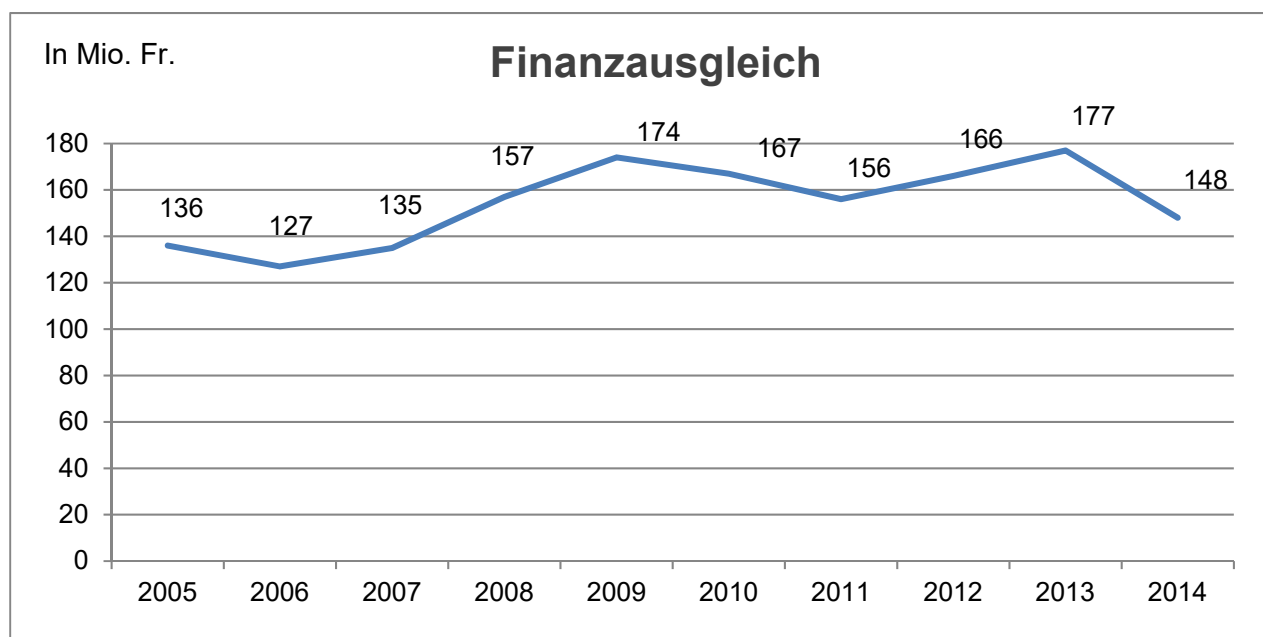
Im Jahr 2014 musste die Stadt Winterthur mit dem Projekt «effort 14+» ein einschneidendes Sanierungspaket im Umfang von 62 Millionen Franken schnüren. Die Ursache für die prekäre Finanzlage der Stadt lag und liegt in strukturellen Problemen, das heisst darin, dass der laufende Aufwand nicht vollständig finanziert werden kann. Zwei wichtige Ziele von «effort 14+» konnten nicht erreicht werden: erstens die Schaffung der finanziellen Grundlagen für eine stabile Weiterentwicklung der Stadt und zweitens die Erarbeitung der finanziellen Voraussetzungen, damit die Stadt ausreichend Eigenkapital bilden kann.

Trotz «effort 14+» wies der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) für die Folgejahre massive Defizite aus. Die Hauptgründe dafür liegen auf der Aufwandseite beim markanten Kostenwachstum insbesondere in den Bereichen Bildung und Soziale Wohlfahrt sowie bei den Folgekosten des Bevölkerungswachstums.





Auf der **Ertragsseite** wirken sich Mindereinnahmen aufgrund von Steuergesetzrevisionen (ca. 40 Mio. Fr./Jahr) und Steuersenkungen (ca. 20 Mio. Fr./Jahr) sowie tiefere Ausgleichszahlungen durch den Kanton nach Inkrafttreten des neuen Finanzausgleichsgesetzes per 1. Januar 2012 aus.



Kommentar:

2012: Zusätzlicher Übergangsausgleich

2013: «Glencore»-Effekt

2014: Wert gemäss Budget

Um den Winterthurer Haushalt nachhaltig zu sanieren, wurden eine Finanzstrategie erarbeitet – mit den Hauptzielen Bildung von Eigenkapital und Schuldenabbau sowie Stärkung der Steuerkraft – und das Entlastungsprogramm «Balance» in Angriff genommen, das in direktem Zusammenhang mit dieser Finanzstrategie steht. Der mutmassliche Finanzierungsfehlbetrag von rund 40 Millionen Franken ab 2018 und Folgejahre soll durch die Massnahmen des Entlastungsprogramms «Balance» kompensiert werden.

2.1 Projektauftrag vom 2. Juli 2014

Am 2. Juli 2014 hat der Stadtrat den Projektauftrag für das Entlastungsprogramm «Balance» verabschiedet.

Die Öffentlichkeit wurde am 26. August 2014 an einer Medienkonferenz über das Projekt «Balance» informiert.

Projektziele

Das Projekt «Balance» verfolgt die nachfolgenden qualitativen und quantitativen Projektziele.

Qualitative Projektziele:

- Der Grundstein für die Beseitigung des strukturellen Defizits ist gelegt.
- «Balance» leistet einen massgeblichen Beitrag zur Erfüllung der Ziele der Finanzstrategie.
- Eine umfassende Analyse der Qualität und der Quantität der Leistungserbringung ist erfolgt; eine Verichtsplanung, Teilverichtsplanung und Prozessverbesserungen sind bezeichnet.
- Die Projektarbeit fokussiert auf die wesentlichsten Faktoren, die Winterthur als Stadt attraktiv und lebenswert machen.

Quantitatives Projektziel:

- Nachhaltige Entlastung des Finanzhaushalts um jährlich wiederkehrend rund 40 Millionen Franken.

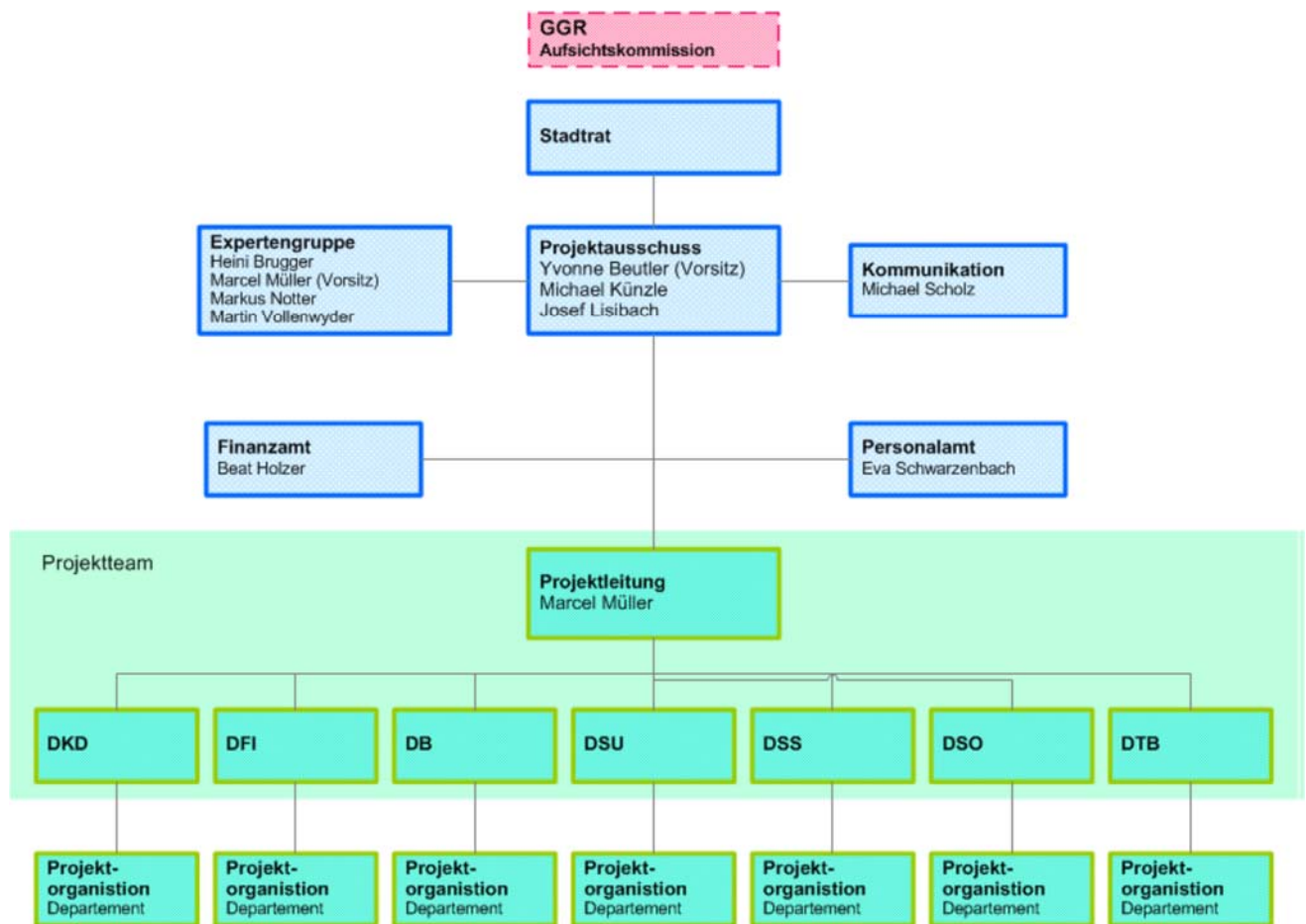
Projektmethodik

Der Stadtrat hat sich als Projektmethode für folgende «Denkvorgabe» entschieden:

- Es gilt sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Aufgaben und Dienstleistungen noch erbracht werden könnten, wenn 20 % weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stünden.

Die Denkvorgabe generiert Entlastungsmassnahmen im Umfang von rund 88 Millionen Franken und liegt somit deutlich über dem zu erreichenden Entlastungsziel. Der Ansatz wurde bewusst höher gewählt, damit der Stadtrat innerhalb von Varianten entscheiden kann und dadurch Spielraum erhält, um Schwerpunkte zu setzen. Der Stadtrat entscheidet als Gesamtgremium, welche Massnahmen umgesetzt werden.

Projektorganisation



- **GGR-Aufsichtskommission:** wird über das Projekt informiert
- **Stadtrat:** Auftraggeber
- **Projektausschuss:** SR Y. Beutler (Vorsitz), SP M. Künzle und SR J. Lisibach
- **Externe Expertengruppe:**
 - Lic.iur. Martin Vollenwyder, ehem. Stadtrat der Stadt Zürich und Vorsteher des Departements Finanzen
 - Dr. iur. Markus Notter, ehem. Regierungsrat des Kantons Zürich, Vorsteher des Departements Justiz und Inneres
 - Heini Brugger, dipl. Wirtschaftsprüfer
 - lic.oec. HSG Marcel Müller als Projektleiter
- **Externe Projektleitung:** lic.oec. HSG Marcel Müller
- **Projektteam:** je eine Vertretung pro Departement
- **Finanz- und Personalamt** sowie **Kommunikation Stadt Winterthur:** Projektunterstützung

Aufgabe Projektleitung:

- Operative Leitung des Projekts.

Aufgaben Projektteam:

- Erarbeitet mit dem Departement die einzelnen Massnahmen zuhanden der Projektleitung.
- Plant, koordiniert, überwacht und steuert den Projektablauf und die Ausführung der Projektaufgaben.
- Kommuniziert und informiert Departement aktiv über den Stand des Projekts.

Aufgaben externe Expertengruppe:

- Beurteilt Massnahmen auf ihre sachliche und politische Durchführbarkeit.
- Kann Ergänzungen oder Überarbeitungen verlangen und eigene Vorschläge unterbreiten.
- Verfasst Schlussbericht zuhanden Stadtrat mit einer Empfehlung der umzusetzenden Massnahmen.

2.2 Umsetzungsphase / Erarbeitung der Massnahmen

In der Umsetzungsphase wurden durch das Projektteam gestützt auf die «Denkvorgabe» Massnahmen erarbeitet und Anfang 2015 dem Stadtrat präsentiert. Der Stadtrat hat die vorgeschlagenen Massnahmen für jede Produktgruppe in acht ausserordentlichen Sitzungen im Januar 2015 beraten und wo nötig Aufträge zur Nachbearbeitung erteilt. Die Arbeit im Projektteam «Balance» wird im Kurzbericht der Expertengruppe vom November 2014 gewürdigt.

2.3 Beschluss Entlastungsmassnahmen vom 18. Februar 2015

Mit Beschluss vom 18. Februar 2015 (SR.14.646-7) hat der Stadtrat im Rahmen des Projekts «Balance» 151 Entlastungsmassnahmen in der Höhe von insgesamt rund 43 Millionen Franken verabschiedet, den Schlussbericht der Projektleitung und der Expertengruppe¹ sowie das Kommunikationskonzept zur Kenntnis genommen, die Projektorganisation aufgelöst und Aufträge zur Realisierungsphase beschlossen.

Der Schlussbericht der Projektleitung vom März 2015 gibt Auskunft über die Projektarbeit und würdigt das Projektergebnis aus Sicht der Projektleitung. Der Stadtrat hat den Schlussbericht am 11. März 2015 zur Kenntnis genommen (SR.14.646-9) und im Internet publiziert².

2.4 Kommunikation der Massnahmen vom 12. März 2015

Über die vom Stadtrat beschlossenen «Balance»-Massnahmen wurden zunächst die Aufsichtskommission des Grossen Gemeinderates (9. März 2015) und die Personalkommission (10. März 2015) informiert. Die Information der Mitarbeitenden erfolgte departementsintern und per Mail des Stadtpräsidenten am Tag der Medienkonferenz.

¹ Der Schlussbericht der Projektleitung und der Expertengruppe wurde gestützt auf § 23 IDG vertraulich erklärt.

² https://stadt.winterthur.ch/gemeinde/verwaltung/stadtkanzlei/kommunikation-stadt-winterthur/medienmitteilungen-stadt-winterthur/balance-massnahmenpaket-des-stadtrats-bringt-entlastungen-im-umfang-von-43-6-millionen-franken/dateien/schlussbericht_balance_.pdf

Die Öffentlichkeit wurde am 12. März 2015 an einer Medienkonferenz über die verabschiedeten «Balance»-Massnahmen informiert³. Für die Präsentation der Massnahmen wurden die Beträge generell auf 5'000 Franken gerundet. Übergeordnete Massnahmen wurden in die Produktgruppe Städtische Allgemeynkosten integriert⁴.

3 Methodik der Statuserhebungen 2015-2017

Im Lauf der Projektumsetzung wurden zwei Statusberichte zuhanden des Stadtrates per Juni 2016 (SR.16.854-1 vom 21.9.2016) und per November 2016 (SR.16.1003-1 vom 23.11.2016) erhoben; letzterer wurde der Aufsichtskommission des GGR am 30. Januar 2017 zur Kenntnis gebracht.

Für den Statusbericht zuhanden des Stadtrates wurden die Departemente beauftragt, den Umsetzungsstand der «Balance-Massnahmen» per 31. Dezember 2017 aufgrund nachstehender Kriterien zu beurteilen und per Juni 2018 zu aktualisieren:

- Massnahme abschliessend umgesetzt (E)
- Massnahme im Budget 2018 eingestellt (A)
- Massnahme wird im Budget 2019 oder später umgesetzt (S)
- Massnahme mit grösserem Koordinationsaufwand, Umsetzung gefährdet (G)
- Massnahme abgelehnt (N)
- Umsetzungsstand in Franken pro Entlastungsjahr
- Begründung des Umsetzungsstandes
- Angabe der nächsten Schritte (Meilensteine inkl. Zeitangabe) bei nicht abschliessend umgesetzten Massnahmen
- Hinweis auf allfällige Beilagen (Beschlüsse, Weisungen etc.)

Diese Informationen wurden durch das Finanzamt zusammengefasst und bei Unklarheiten wurde mit den Verantwortlichen der Departemente Rücksprache genommen.

Die Statuserhebung zuhanden des Stadtrates gibt pro Massnahme Auskunft über den Projektstand, die zu erwartenden Einsparungen, erwirkte oder geplante Beschlüsse der Legislative und Exekutive, Begründungen zum aktuellen Stand und zur Abweichung gegenüber dem ursprünglichen Plan.

Der Statusbericht zu den «Balance»-Massnahmen zuhanden des GGR zeigt den Projektstand per Juni 2018, und gibt Auskunft darüber, welche Massnahmen abschliessend umgesetzt wurden (E), welche im Budget 2018 eingestellt sind (A), welche zu einem späteren Zeitpunkt (2019+) umgesetzt werden (S), welche abgelehnt wurden (N) und bei welchen die Umsetzung gefährdet ist (G); der Bericht ist dem Anhang zu entnehmen.

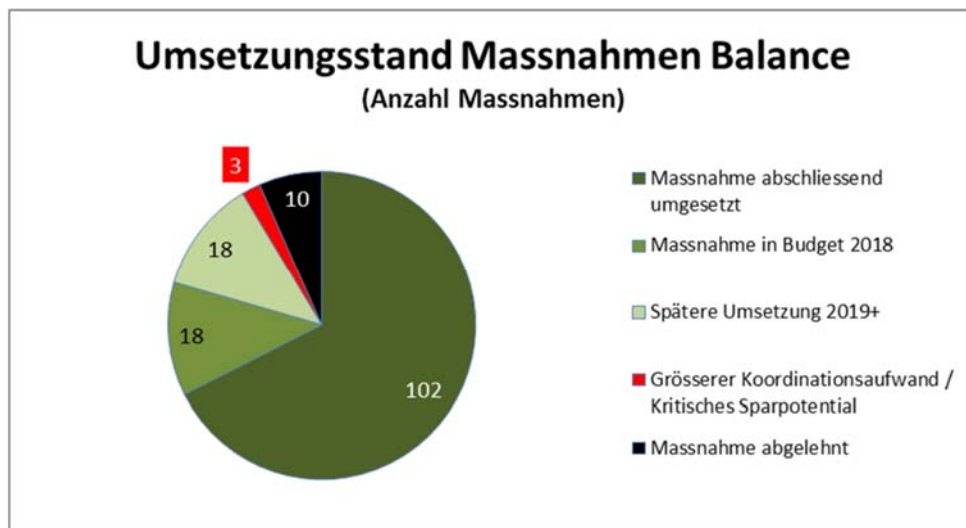
³ https://stadt.winterthur.ch/gemeinde/verwaltung/stadtkanzlei/kommunikation-stadt-winterthur/medienmitteilungen-stadt-winterthur/balance-massnahmenpaket-des-stadtrats-bringt-entlastungen-im-umfang-von-43-6-millionen-franken/dateien/20150312_praesentation_balance_.pdf

⁴ Z.B. Revision Personalstatut

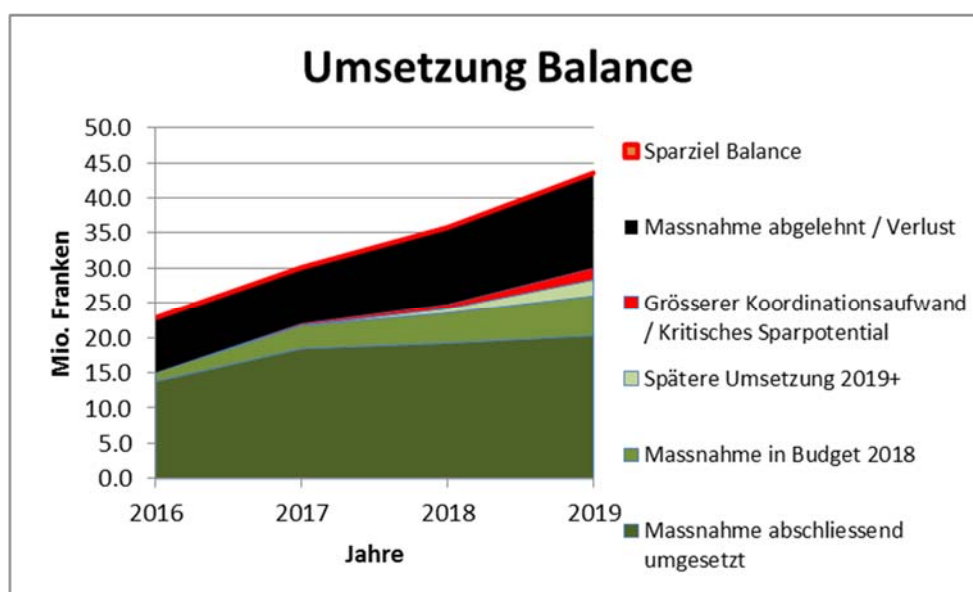
4 Resultate der Statuserhebung per Juni 2018

4.1 Projektstand

Per 31. Dezember 2017 wurden von Total 151 Massnahmen 102 abschliessend umgesetzt. Die Umsetzung weiterer 36 Massnahmen ist im Budget 2018 bzw. IAFP 2019-2022 eingeplant. Bei drei Massnahmen ist aus heutiger Sicht die Umsetzung gefährdet oder sie benötigen einen grösseren Koordinationsaufwand. Gesamthaft wurden zehn Massnahmen nicht umgesetzt bzw. abgelehnt (Details siehe Kapitel 4.4).



Monetär wurden bis Ende 2017 Massnahmen in Höhe von 20,3 Millionen Franken umgesetzt. Weitere acht Millionen Franken sind im Budget 2018 bzw. IAFP 2019-2022 enthalten. Von den Total 43,6 Millionen Balance Massnahmen konnten somit 28,3 Millionen Franken bzw. 65% erfüllt werden.



4.2 Umgesetzte Massnahmen mit Gewinn / Verlust

Im Zuge der Umsetzung kam es bei verschiedenen Massnahmen zu positiven oder negativen Abweichungen gegenüber dem ursprünglich identifizierten Sparpotential. Beiliegende Tabellen zeigen Einzelmassnahmen mit einer Abweichung von über 100'000 Franken.

Positive Abweichungen (Zielwert um mehr als Fr. 100'000 übertroffen):

Massnahme	Betrag
Informatikdienste: OptoFokus	300'000
Neuausschreibung Versicherungen	950'000
Anpassung Nachtparkgebühren	340'000
Anpassung Verkehrsdienst	257'285

Negative Abweichungen (Zielwert um mehr als Fr. 100'000 verfehlt):

Massnahme	Betrag
Stadtentwicklung: Umsetzung GGR-Massnahmen zum Budget 2015 (Leistungen teilweise anderweitig zu erbringen)	114'000
Alte Kaserne: Umsetzung GGR-Massnahmen Budget 2015 (Ertragssteigerung Alte Kaserne)	100'000
Rechtspflege: Verzicht auf Aufstockung von Stelleneinheiten	110'000
Aufbau einer strategischen Informatikplanung und des strategischen IT-Projektportfoliomanagements	350'000
Mobile Telefongeräte auf neuer Plattform Windows 8.1	120'000
Sozialhilfe: Steigerung Fallablösequote (Dämpfung Kostenanstieg)	173'750
Alterszentren: Kostendeckung Betreuung und Hotellerie (Pension)	360'000

4.3 Massnahmen mit kritischem Sparpotenzial

Bei den folgenden drei Massnahmen mit einem Volumen von 1,7 Millionen Franken wird die Umsetzung aus heutiger Sicht als kritisch beurteilt.

Überführung Theater Winterthur in gemeinnützige Trägerschaft	180'000
---	----------------

Die Weisung zur Auslagerung wurde vom Stadtrat am 27. Juni 2018 zuhanden des GGR verabschiedet (2018.61). Daraus geht hervor, dass sich derzeit kein Sparpotenzial generieren lässt. Ziel ist es, die Auslagerung den Stimmberechtigten Ende 2018 zur Abstimmung vorzulegen.

Zentrales Verlustscheinmanagement	50'000
--	---------------

Das Projekt wurde unter der Leitung des Steueramtes gestartet. Ob eine Einsparung in der vorgegebenen Höhe erzielt werden, kann ist jedoch fraglich und wird sich erst in den nächsten Jahren zeigen.

Sonderschulung: Überführung in eigenständige Trägerschaft	1'500'000
--	------------------

Die Zentralschulpflege hat auf Empfehlung der Projektleitung «Balance» die Weiterbearbeitung der Optionen «Verselbständigung in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft im Besitz der Stadt Winterthur» und «Optimierung des Status Quo» in Auftrag gegeben. Terminziel ist das Vorliegen einer ausgearbeiteten Entscheidungsgrundlage bis Ende des laufenden Schuljahres 2018. Als kritisch wird das Projekt aus zwei Gründen beurteilt: Zum einen müssen Ausgliederungsprojekte als politisch risikoreich eingestuft werden, zum anderen bestehen Zweifel, ob mit der Auslagerung oder Optimierung wirklich eine Einsparung in der ursprünglich geschätzten Höhe realisiert werden kann.

4.4 Abgelehnte Massnahmen

Total konnten zehn Sparmassnahmen im Umfang von rund 14 Millionen Franken nicht umgesetzt werden. Nachfolgend sind jene Massnahmen über 150'000 Franken aufgeführt:

Überprüfung/Revision Personalrecht	4'800'000
---	------------------

Der GGR hat mit Beschluss vom 22. Januar 2018 den 10. Nachtrag zum Personalstatut der Stadt Winterthur angenommen (2017.111). Aus den Änderungen ergibt sich keine Einsparung, weshalb die Massnahme als Verlust aufgeführt wird.

Abgabe auf Stromnetz zugunsten Stadt (öffentliche Beleuchtung)	3'000'000
---	------------------

Der GGR hat für das Jahr 2016 eine Abgabe für die Netznutzung beschlossen (Abgabe von 0.68 Rp./kWh, total 2,2 Millionen Franken; Beschluss Nr. 2015.69 vom 16.09.2015). Die Abgabe wurde ab 2017 vom GGR mit Beschluss vom 7. November 2016 vollumfänglich aufgehoben (2016.98).

Teilaufhebung der Gemeindegzuschüsse zur AHV/IV	2'100'000
--	------------------

Gegen die Massnahme wurde das Referendum ergriffen und die Teilaufhebung der Gemeindegzuschüsse wurde von den Stimmberechtigten am 12. April 2015 abgelehnt.

Ausgliederung Stadtwerk

2'000'000

Das Projekt zur Ausgliederung von Stadtwerk wurde vom Stadtrat mit Beschluss vom 14.9.2016 beendet (SR.16.843-1).

Optimierung Einsatzorte vereidigte Polizisten

1'200'000

Der GGR hat den stadträtlichen Antrag um Anpassung der allgemeinen Polizeiverordnung (Aufhebung Mindestbestand vereidigter Polizisten) mit Beschluss vom 4. Juli 2016 abgelehnt (2016.26).

**WC-Anlagen: Kostenverschiebung in Entsorgung
(in gebührenfinanzierten Bereich)**

560'000

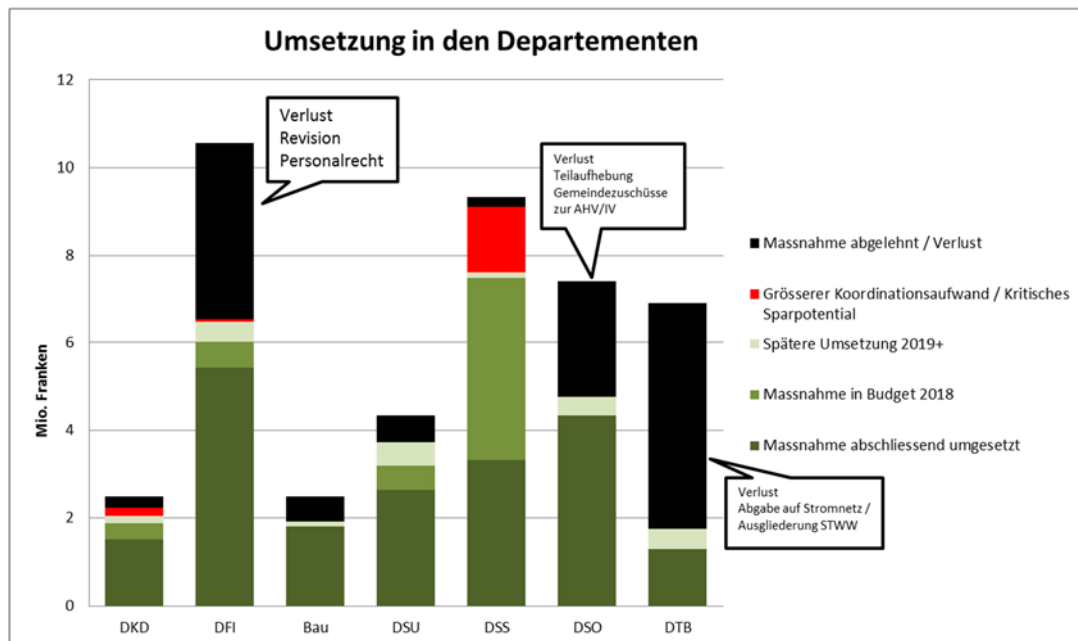
Abklärungen beim Gemeindeamt ergaben, dass die Kosten für die öffentlichen Toilettenanlagen zwingend dem Steuerhaushalt belastet werden müssen. Der Stadtrat musste daher den Verzicht auf die Massnahme beschliessen (SR.16.480-4).

Neue Trägerschaft für Talentklasse

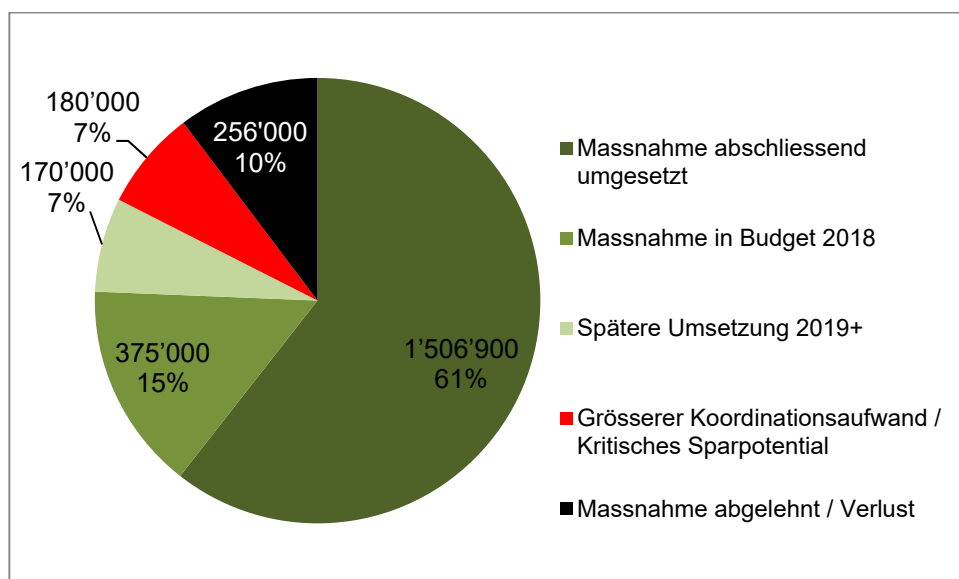
153'000

Dem Gesuch der Zentralschulpflege um Weiterführung der Talentklasse wurde mit Regierungsratsbeschluss vom 19. August 2015 stattgegeben.

5 Resultate der Statuserhebung pro Departement



5.1 Departement Kulturelles und Dienste / Stadtkanzlei



Im Departement Kulturelles und Dienste und der Stadtkanzlei werden 83 % der geplanten Einsparung erreicht (Fr. 2,2 Mio.).

Grösste Einzelmassnahmen sind die Optimierung der Leistungserbringung in der PG Stadtentwicklung (Fr. 566'000), die Reduktion der KV Lehrstellen in der Stadtverwaltung (Fr. 275'000), die Integration der Studienbibliothek in die Stadtbibliothek (Fr. 275'000) sowie der Verzicht auf eine Stellenaufstockung bei den Betriebsämtern (Fr. 300'000).

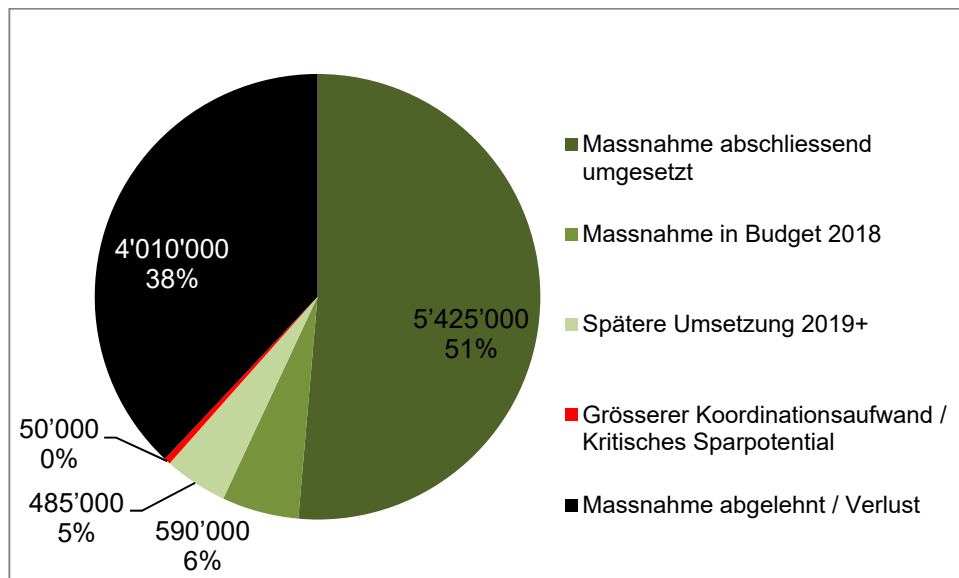
Neben dem kritischen Sparpotential beim Theater Winterthur (Fr. 180'000; siehe dazu Punkt 4.3), ergaben sich Umsetzungsverluste bei Massnahmen der Stadtentwicklung (Fr. 114'000), den Städtischen Kulturinstitutionen (Fr. 32'000) und der Rechtspflege (Fr. 110'000).

Der vom Stadtrat separat verabschiedete Sozialplan «Balance» ist als zusätzliche Massnahme in die Massnahmenliste beim Personalamt aufgenommen worden. Für die zu erwartenden Kosten, die

nicht durch die entsprechenden Produktgruppen zu tragen sind, wurden in den Städtischen Allgemeinkosten insgesamt 1,8 Millionen Franken eingestellt.

Das Projekt «Revision Personalrecht» lag zwar in der Zuständigkeit des Personalamtes. Da es sich um ein gesamtstädtisches Projekt handelt, sind die finanziellen Auswirkungen jedoch in den Städtischen Allgemeinkosten eingeplant worden.

5.2 Departement Finanzen

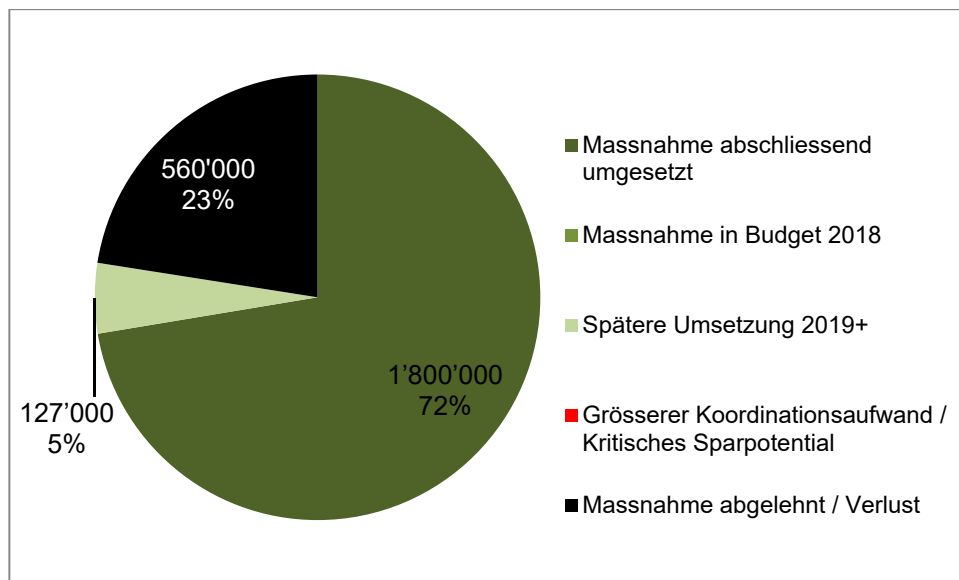


Im Departement Finanzen werden insgesamt 62 % der geplanten Einsparungen erzielt (inkl. PG Städtische Allgemeinkosten).

Operativ erreicht das Departement Finanzen einen Umsetzungsgrad von 97 %. Grösste Einzelmassnahmen sind die Anpassung des stadtweiten Telefonienetzwerks (Fr. 1,3 Mio.), die Optimierung des Unterhaltes bei Liegenschaften (Fr. 1,2 Mio.) und die Reorganisation des Versicherungswesens (Fr. 1,1 Mio.).

Verluste gegenüber dem «Balance»-Ziel ergaben sich hauptsächlich bezüglich der in der Produktgruppe Städtische Allgemeinkosten eingestellten Revision des Personalstatuts (Fr. 4,8 Mio.); diesem Verlust steht der zusätzliche Gewinn von Fr. 0,9 Mio. im Versicherungswesen gegenüber.

5.3 Departement Bau

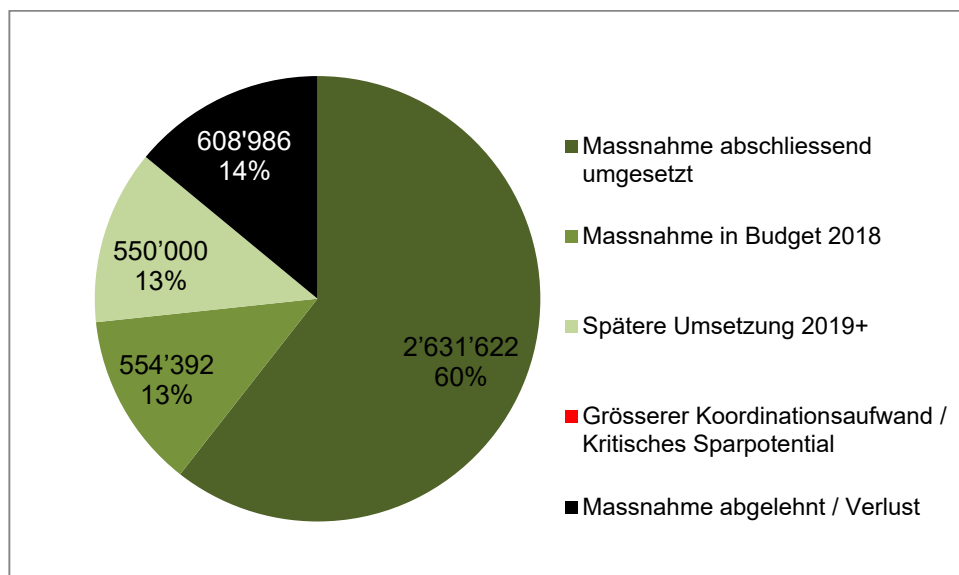


Das Departement Bau weist eine Umsetzungsquote von 77 % aus.

Die grössten Sparbeiträge ergaben sich durch die Verschiebung der Kosten für Abfallbehälter im öffentlichen Raum in den Betrieb Entsorgung (Fr. 450'000) sowie durch Optimierungsmassnahmen in der PG Baupolizei (Fr. 530'000).

Nicht umgesetzt werden konnte die Verschiebung der Kosten im Zusammenhang mit den öffentlichen WC-Anlagen in den Betrieb Entsorgung (Fr. 560'000).

5.4 Departement Sicherheit und Umwelt

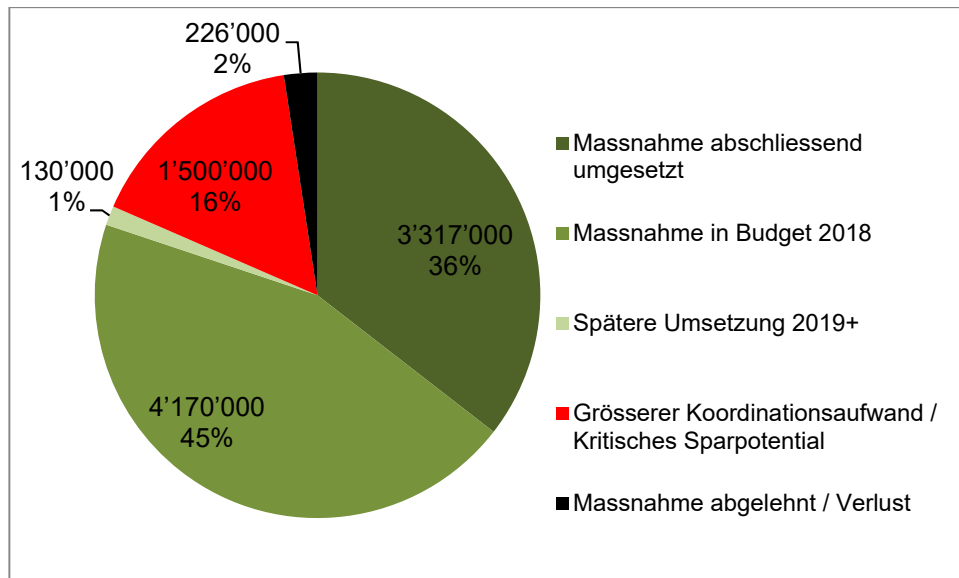


Im Departement Sicherheit und Umwelt wird ein Umsetzungsgrad von 86 % erreicht.

Dazu tragen als grösste Einzelmassnahmen die Anpassung der Nachtparkgebühren (Fr. 1,1 Mio.) und die geplante Erhöhung der Parkgebühren für öffentliche Parkplätze (Fr. 500'000) bei. Sodann konnte das Personal im Verkehrsdienst sogar über die Vorgabe hinaus reduziert werden (Fr. 457'000).

Umsetzungsverlust entsteht hauptsächlich aus der vom GGR abgelehnten Optimierung des Bestandes der vereidigten Polizisten (Fr. 1,2 Mio.), reduziert um die Übererfüllung weiterer Massnahmen.

5.5 Departement Schule und Sport

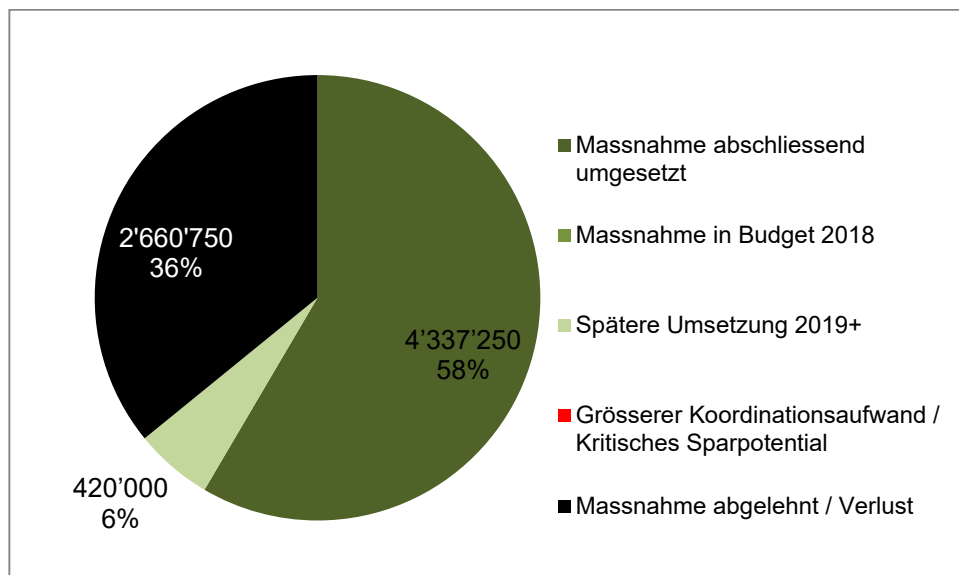


Im Departement Schule und Sport können 81 % des Sparbeitrages erreicht werden.

Wesentliche Einzelmassnahmen sind: Die Reorganisation von MSW (Fr. 2,5 Mio.) und ICT-Primar (Fr. 0,5 Mio.), organisatorische Massnahmen und Tarifierhöhungen in der Schullergänzenden Betreuung (Fr. 1 Mio.) und die Optimierung des Personaleinsatzes in den Schulkreisen (Fr. 0,5 Mio.).

Die geplante Einsparung durch die Überführung der Sonderschulung in eine neue Trägerschaft wird momentan als kritisch beurteilt (Fr. 1,5 Mio.).

5.6 Departement Soziales

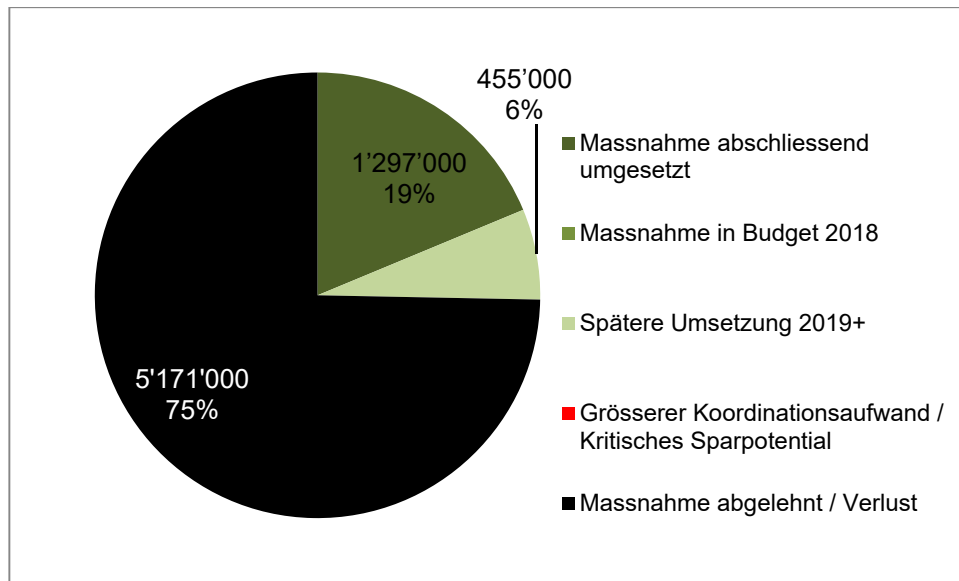


Das Departement Soziales konnte 64 % der Balance Vorgabe erfüllen.

Hauptmassnahmen, welche umgesetzt wurden, sind Personalanpassungen in der Pflege (Grade-Mix), begleitet von Effizienzsteigerungen durch Anpassungen an Strukturen und Abläufen.

Durch die Ablehnung der Teilaufhebung der Gemeindegzuschüsse an der Urne ergibt sich ein relativ grosser Umsetzungsverlust (Fr. 2,1 Mio.).

5.7 Departement Technische Betriebe



Im Departement Technische Betriebe ergibt sich aufgrund der Verluste durch die vom GGR aufgehobene Abgabe für die Netznutzung von Stadtwerk an die steuerfinanzierte Stadt (Fr. 3 Mio.) und die vom Stadtrat abgelehnte Ausgliederung dieses Bereiches (Fr. 2 Mio.) eine Umsetzungsquote von 25 %.

Einsparung konnten u.a. durch die Differenzierung von Unterhaltsstandards bei Grünanlagen und Drittfinanzierungen für den Wildpark Bruderhaus erzielt werden.

6 Fazit

Das Projekt «Balance» darf seitens der Verwaltung und des Stadtrates insgesamt als Erfolg gewertet werden. Diejenigen Einsparungen, welche in der Kompetenz der Verwaltung und des Stadtrates lagen, konnten grösstenteils erzielt werden. Hohe Umsetzungsverluste ergaben sich bei Massnahmen, welche durch den Grossen Gemeinderat oder das Volk abgelehnt wurden. Diese Tatsache zeigt, dass ein Sparprogramm letztlich nur dann vollständig umgesetzt werden kann, wenn sämtliche Instanzen bereit sind, unangenehme Entscheide zu treffen. Die erfolgte Ablehnung politisch heikler Sparvorschläge setzt auch einem allfällig notwendigen weiteren Sparprogramm enge Grenzen. Mit den Möglichkeiten, welche in der Kompetenz des Stadtrates liegen, lassen sich keine Millionenbeträge mehr generieren.

Zu bedenken gilt es, dass ein Sparprogramm auch immer seinen Preis hat: Mitarbeitende müssen mehr Aufgaben mit weniger Ressourcen bewältigen. Dies kann zu Kündigungen von Leistungsträgern aber auch zu langfristigen Erkrankungen führen und die Bevölkerung muss sich länger gedulden, bis ein Anliegen bearbeitet werden kann.

Wesentlich zur erfolgreichen Erarbeitung der Massnahmen hat das Projektteam aus allen Departementen sowie der Projektleiter Marcel Müller beigetragen. Ihnen gebührt ein grosses Dankeschön für den grossen Einsatz.

7 Anhang

Stand Umsetzung der Balance Massnahmen per Juni 2018

BALANCE MASSNAHMEN - STAND UMSETZUNG JUNI 2018					
Massnahmen		Status Dezember 2017	Vorgabe (Netto-Sicht)	Abweichung	Status*
	Sozialplan Balance				E
	Reduktion KV Lehrstellen von heute 60 auf 45	275'000	275'000	0	A
121	Personalamt	275'000	275'000	0	
	Umsetzung GGR-Massnahmen zum Budget 2015: U.a. Gebührenerhöhung für Musikräume, Reduktion Unterhalt Freizeitanlagen, Leistungsvereinbarungen mit Quartiervereinen werden mit um 0 bis 20 % reduzierten Subventionsbeträgen abgeschlossen, Kürzung Statistikstelle	566'000	680'000	114'000	E
142	Stadtentwicklung	566'000	680'000	114'000	
	Auslagerung des Betriebes und Überführung in gemeinnützige Trägerschaft	180'000	180'000	0	G
152	Theater Winterthur	180'000	180'000	0	
	Integration der Studienbibliothek in die Stadtbibliothek	275'000	275'000	0	E
155	Bibliotheken	275'000	275'000	0	
	Umsetzung GGR-Massnahmen zum Budget 2015: Reduktion der Kunstankäufe auf Wert des Budgets 2014	25'900	25'900	0	E
157	Subventionsbeiträge an Dritte	25'900	25'900	0	
	Alte Kaserne: Reorganisation im Gastrobereich	50'000	50'000	0	S
	Alte Kaserne: Umsetzung GGR-Massnahmen zum Budget 2015: Kompensation der Globalkreditkürzung durch höhere Einnahmen	60'000	160'000	100'000	E
	Schlösser Hegi und Mörsburg: neue Betriebskonzepte	180'000	112'000	-68'000	E
158	Städt.Kulturinstitutionen	290'000	322'000	32'000	
	keine Massnahmen			0	
159	Bereichsleitung Kultur			0	
	Verzicht auf Aufstockung von Stelleneinheiten bei Betreibungsämtern	300'000	410'000	110'000	E
170	Rechtspflege	300'000	410'000	110'000	
	keine Massnahmen	0	0	0	
192	Departementssekretariat DKD	0	0	0	
	Einbürgerungen: Abschaffung Bürgerrechtskommission	20'000	20'000	0	S
	Kostengünstiger Betrieb der erneuerten städtischen Webseite	100'000	100'000	0	A
	Stellenreduktion Weibeldienst	50'000	50'000	0	E
	Synergiegewinn Winterthur Tourismus und Standortförderung	100'000	100'000	0	S
	Umsetzung GGR-Massnahmen zum Budget 2015: Reduzierter Ausbau des Personalbudgets bzw. Umsetzung in der Erfolgsrechnung	50'000	50'000	0	E
810	Stadtkanzlei	320'000	320'000	0	
Departement Kulturelles und Dienste und Stadtkanzlei		2'231'900	2'487'900	256'000	

*Status vgl. Legende Seite 7

BALANCE MASSNAHMEN - STAND UMSETZUNG JUNI 2018				
Massnahmen	Status Dezember 2017	Vorgabe (Netto-Sicht)	Abweichung	Status*
Verzicht auf Druck von Publikationen (Budget und Rechnung)	30'000	30'000	0	E
Optimierung der Kreditorenbuchhaltung	80'000	80'000	0	E
221 Finanzamt	110'000	110'000	0	
«Telefonie der Zukunft»: Outtasking der Festnetztelefonie	1'330'000	1'330'000	0	E
«Optofokus»: Reduktion der Multifunktionsprinter im Superblock	380'000	80'000	-300'000	E
Verzicht auf Ersatz erstes Rechenzentrum	430'000	430'000	0	S
Aufbau stadtweites Applikations- und Architekturmanagement zur Reduktion der Vielfalt an Applikationen, Funktionalitäten, Servern und Betriebssystemen	490'000	490'000	0	A
Aufbau strategische Informatikplanung und strategisches IT-Projektportfoliomanagement: Zentrale Steuerung aller IT-Investitionen und Ausgaben, Steuerung und Priorisierung des IT-Projektportfolios sowie Aufbau von Steuerungs- und Planungsgremien	50'000	400'000	350'000	A
Mobile Telefongeräte auf neuer Plattform Windows 8.1	0	120'000	120'000	S
222 Informatikdienste	2'680'000	2'850'000	170'000	
Aufbau Kompetenzzentrum Grundstückgewinnsteuer für Gemeinden: Ertragssteigerung	55'000	60'000	5'000	S
Erhöhung Auslastung Scan Center in Nebensaison	25'000	10'000	-15'000	E
223 Steuerbezug	80'000	70'000	-10'000	
Hauswartung frei werdender Liegenschaften und Superblock: Starke Reduktion von Hauswartung/Reinigung bzw. Auslagerung	860'000	860'000	0	E
Ertragsüberschuss aus Liegenschaft Bürglistrasse 3/5: Liegenschaft wird ins Finanzvermögen übertragen	170'000	170'000	0	E
Reduktion der Unterhaltsquote Immobilien	1'200'000	1'200'000	0	E
Wechsel des Stromproduktes Bronze auf Weiss	50'000	50'000	0	E
MZA Teuchelweiher: Optimierung Betriebskosten	50'000	50'000	0	A
240 Immobilien	2'330'000	2'330'000	0	
Neuausschreibung Versicherungen	1'100'000	150'000	-950'000	E
Erhöhung Selbstbehalt beim Versicherungsfonds auf CHF 10'000	50'000	50'000	0	E
Zentrales Verlustscheinmanagement	50'000	50'000	0	G
Beschränkung der Entwicklungshilfe auf die Städtepartnerschaft mit St. Gallen und Schaffhausen	50'000	50'000	0	E
Optimierung des Einsatzes der mobilen Telefonie- und Endgeräte	100'000	100'000	0	E
Überprüfung/Revision Personalrecht	0	4'800'000	4'800'000	N
263 Städt. Allgemeinkosten	1'350'000	5'200'000	3'850'000	
keine Massnahmen	0	0	0	
291 Dep.sekretariat DFI	0	0	0	
Departement Finanzen	6'550'000	10'560'000	4'010'000	

*Status vgl. Legende Seite 7

BALANCE MASSNAHMEN - STAND UMSETZUNG JUNI 2018				
Massnahmen	Status Dezember 2017	Vorgabe (Netto-Sicht)	Abweichung	Status*
Werkhof: Leistungsabbau bei Garagenbetrieb und Signalisation; Verzicht eigene Schreinerei	300'000	300'000	0	E
Projekte: engere Zusammenarbeit Bau- und Projektleiter	100'000	100'000	0	E
WC-Anlagen: Kostenverschiebung in den Bereich Entsorgung	0	560'000	560'000	N
Abfallbehälter im öffentlichen Raum: Kostenverschiebung in den Bereich Entsorgung	450'000	450'000	0	E
322 Tiefbauamt	850'000	1'410'000	560'000	
Reorganisation von Betrieb und Unterhalt: flachere Hierarchie, Kündigung von Teilmandaten bei der Kanalzustandskontrolle	0	0	0	E
Administration Stadtentwässerung: Personalreduktion in den Teams Privatanlagen und Dokumentation	0	0	0	E
328 Entsorgung (gebührenfinanziert)	0	0	0	
Verrechnung von Hausnummern und Montage	90'000	90'000	0	E
Reorganisation Administration: Reduktion von Stellenprozenten	60'000	60'000	0	E
Reorganisation Fachstelle Geoinformation: Abbau einer Stelle	170'000	170'000	0	E
340 Vermessung	320'000	320'000	0	
Feuerpolizei: Abbau von 3 auf 2,4 Stellen, Konzentration der Aufgaben auf das Baubewilligungsverfahren	90'000	90'000	0	E
Fachstelle Energie Technik: Verzicht auf Aufgabenbereich Mobilfunk, Vollzug Strassenlärmsanierung bis 2018 abgeschlossen und nachfolgende Stellenreduktion, Energieberatung für Private bei Stadtwerk	200'000	200'000	0	E
Baupolizei: Poolbildung Administration nach Umzug in Superblock für Abteilungen und Assistenz Amtsleitung, Einführung Bandbreitenmodell	240'000	240'000	0	E
350 Baupolizei	530'000	530'000	0	
Städtebau / Stadtentwicklung: Engere Zusammenarbeit und Abbau von Doppelspurigkeiten	127'000	127'000	0	S
Personal: Reduktion Stellenprozente, Einführung Bandbreitenmodell	50'000	50'000	0	E
Reduktion Bauvorhaben: Reduktion von Stellenprozenten infolge frühzeitigen Projektentscheiden und Priorisierungen	50'000	50'000	0	E
360 Städtebau	227'000	227'000	0	
keine Massnahmen	0	0	0	
391 Departementssekretariat Bau	0	0	0	
Departement Bau	1'927'000	2'487'000	560'000	

*Status vgl. Legende Seite 7

BALANCE MASSNAHMEN - STAND UMSETZUNG JUNI 2018					
Massnahmen		Status Dezember 2017	Vorgabe (Netto-Sicht)	Abweichung	Status*
	Personalabbau aus laufender Rationalisierung	80'000	80'000	0	E
	Optimierung der Fallkosten	20'000	20'000	0	E
411 Stadtrichteramt		100'000	100'000	0	
	Anpassung der Gebühren bei Wirtschafts-, Gewerbe- und Veranstaltungspolizei	399'979	400'000	21	A
	Anpassung der Nachtparkgebühren	1'100'000	760'000	-340'000	E
	Abschaffung der Innendienstzulagen abschliessen	210'819	130'000	-80'819	E
	Öffentliche Parkplätze: Erhöhung der Parkgebühren	500'000	500'000	0	S
	Anpassung des Verkehrsdienstes (Auslagerung Kontrolle ruhender Verkehr, Kontrolle fliessender Verkehr durch vereidigte Polizisten)	457'285	200'000	-257'285	E
	Reorganisation Lotsendienst	154'413	150'000	-4'413	A
	Nachtparkieren: Optimierung des Kontrollprozesses (Einführung Online-Bewirtschaftung für sämtliche Parkkarten)	50'000	50'000	0	S
	Verzicht auf weiteren Stellenausbau und optimierter Einsatz der vereidigten Polizisten	0	1'200'000	1'200'000	N
	Prozessoptimierung Ordnungsbussenzentrale	0	80'000	80'000	N
	Reduktion Personalbestand und Betrieb Fundbüro durch Zivilpersonen	122'118	125'000	2'882	E
	Mitarbeiterzeitschrift Blaulicht aufgeben, nur noch elektronisch	10'000	10'000	0	E
424 Stadtpolizei		3'004'614	3'605'000	600'386	
	Reduktion der Betriebskosten durch Prozessoptimierung (Kassenleerung, Reinigung etc.)	41'400	50'000	8'600	E
425 Parkhäuser und Parkplätze		41'400	50'000	8'600	
	Verzicht auf Stellenerhöhung	240'000	240'000	0	E
431 Feuerwehr		240'000	240'000	0	
	Stellenabbau, Unterhalt wird reduziert, vermehrte Fremdvergaben, Dienstleistungen für Dritte entfallen, 1 Lehrstelle wird aufgehoben	220'000	220'000	0	E
440 Zivilschutz		220'000	220'000	0	
	Optimierungen in der Einwohnerkontrolle (Reduktion verschiedener Dienstleistungen)	60'000	60'000	0	E
	Reduzierte Öffnungszeiten	70'000	70'000	0	E
460 Melde- und Zivilstandswesen		130'000	130'000	0	
	keine Massnahmen	0	0	0	
480 Umwelt- und Gesundheitsschutz		0	0	0	
	keine Massnahmen	0	0	0	
491 Departementssekretariat DSU		0	0	0	
Departement Sicherheit und Umwelt		3'736'014	4'345'000	608'986	

*Status vgl. Legende Seite 7

BALANCE MASSNAHMEN - STAND UMSETZUNG JUNI 2018					
Massnahmen		Status Dezember 2017	Vorgabe (Netto-Sicht)	Abweichung	Status*
	keine	0	0	0	
511 Departementssekretariat Schule und Sport		0	0	0	
	Reduktion Stelle Personalassistentin	50'000	50'000	0	E
	Reduktion Abschreibungen/Zinsen infolge tieferer Investitionen	87'000	50'000	-37'000	E
513 Zentrale Dienste		137'000	100'000	-37'000	
	Einführung eines Absenzenmanagements zwecks Senkung der Krankheitskosten, insbesondere beim Reinigungspersonal	100'000	100'000	0	E
	Reduktion der Aufnahmeklassen um zwei Klassen (4 statt 6), teilweise Auslagerung an private Institution	100'000	100'000	0	A
	Verzicht auf Dienstleistungen der Stadtgärtnerei im Bereich Baumanagement	140'000	140'000	0	E
	Schulergänzende Betreuung: organisatorische Massnahmen und Tarifierhöhung	1'000'000	1'000'000	0	E
	Integration der Schulbibliotheken in die Quartierbibliotheken; Nutzung elektronische Bibliotheken	100'000	100'000	0	E
	Umstellung auf Lastschriftverfahren und E-Rechnung; Prüfung Vorauszahlungsmöglichkeiten	100'000	100'000	0	A
	Verzicht auf Fachvorsteherchaft	30'000	30'000	0	A
	Umbau ICT-Infrastruktur Primar: Neue Art des informatikunterstützten Unterrichtes in der Primarschule, Schule hat eine eigene Informatikstrategie, die Informatik in der Schule wird konsequent auf den Schulbetrieb ausgerichtet	500'000	500'000	0	E
	Optimierung der Vollzeiteneinheiten pro Schulkreis: Nutzung von Synergien zwischen den Schulkreisen bei der Klasseneinteilung, Optimierung der Klasseneinteilung	500'000	500'000	0	A
	Anpassung des Infrastrukturbeitrags an Musikschule und Konservatorium	100'000	100'000	0	S
	Überprüfung der Einteilung der Schülertransporte mit dem Ziel einer Kostenreduktion um 10 %	100'000	150'000	50'000	A
	Teilverzicht auf die Erweiterung der Schulleitungspensen	270'000	270'000	0	A
	Prüfung neue Trägerschaft für die Talentklasse	0	153'000	153'000	N
	Effizienzsteigerung beim baulichen Unterhalt der Schulanlagen	400'000	400'000	0	E
	Systematische Bewirtschaftung der Serviceverträge (Heizung, Lüftung, Lifte): Abschluss von Rahmenverträgen mit dem Ziel einer Reduktion um 20 %	100'000	100'000	0	E
	Senkung der Vikariatskosten: Bei geplanter Abwesenheit von einem Tag und am ersten Tag Krankheit einer Lehrperson wird keine Stellvertretung mehr organisiert, sondern nur noch die Klassenbetreuung	200'000	200'000	0	A
	Einstellen Betrieb Zentralwerkstatt, Unterhalt und Ausrüstung der Werkstatt wird extern eingekauft	150'000	150'000	0	E
514 Volksschule		3'890'000	4'093'000	203'000	
	Strategischer Einkauf von Fahrzeugen für die ganze Stadt	70'000	70'000	0	A
	Bei Möbelofferten zusätzlich 10 Prozent günstigere Variante offerieren lassen; Vereinheitlichung von Standards	50'000	50'000	0	A
522 Einkauf und Logistik		120'000	120'000	0	
	Ausgliederung der städtischen Sonderschulen in eigene rechtliche Trägerschaft. Ziel: Tarife auf kantonalen Durchschnitt senken	1'500'000	1'500'000	0	G
534 Sonderschulung		1'500'000	1'500'000	0	
	Prüfung Auslagerung Deutschkurs mit Kinderbetreuung an privaten Träger	90'000	150'000	60'000	E
	Verzicht auf Kurse für bildungsnahe Personen	70'000	70'000	0	E
	Administration Kurse Erwachsenenbildung entfällt bei Leistungsverzicht	160'000	160'000	0	E
576 Familie und Jugend		320'000	380'000	60'000	
	Reduktion des Beitrages der Stadt an die Mechatronikschule Winterthur (MSW): Prüfung tragfähiger Zukunftslösungen soll weitergeführt werden mit dem längerfristigen Ziel, den städtischen Beitrag von 4,5 auf 2 Mio. Fr. zu senken	2'500'000	2'500'000	0	A
	Anpassung des Reglements zum Schulgelderlass bei «Profil.»	100'000	100'000	0	E
	Bereichsleiter Berufsbildung und Sekretariat werden nicht mehr besetzt	120'000	120'000	0	E
	Streichung Betriebsbeiträge an STFW	100'000	100'000	0	E
580 Berufsbildung		2'820'000	2'820'000	0	
	Kassenzeiten Geiselweid und Eishalle verkürzen	30'000	30'000	0	S
	Einführung teurerer Sportpässe für Einwohner/innen von Nicht-Sportpass-Pool-Gemeinden	250'000	250'000	0	A
	Abbau von Dienstleistungen im Backoffice des Sportamts	50'000	50'000	0	E
590 Sportamt		330'000	330'000	0	
Departement Schule und Sport		9'117'000	9'343'000	226'000	

BALANCE MASSNAHMEN - STAND UMSETZUNG JUNI 2018					
Massnahmen		Status Dezember 2017	Vorgabe (Netto-Sicht)	Abweichung	Status*
	Keine Verlängerung der bis Ende 2015 befristeten Stellen	150'000	150'000	0	E
	Effizienzsteigerung durch Prozessoptimierungen nach Abschluss der Aufbauarbeit → Einsparungen beim Personal- und Sachaufwand	126'000	126'000	0	E
	Anpassung des Kostenverteilungsschlüssels im Rahmen des Vertrages mit den Anschlussgemeinden per 1.1.2018	305'000	332'000	27'000	E
613 Kindes- und Erw.schutzbehörde		581'000	608'000	27'000	
	Teilaufhebung der Gemeindegzuschüsse zur AHV/IV	0	2'100'000	2'100'000	N
	Intensivere Betreuung von Klienten im Rahmen eines Pilotprojekts → Verkürzung Dauer Sozialhilfebezug	326'250	500'000	173'750	E
621 Sozial- und Erwachsenenhilfe		326'250	2'600'000	2'273'750	
	keine Massnahmen	0	0	0	
627 Prävention und Suchthilfe		0	0	0	
	Organisatorische Massnahmen zur Steigerung der Effizienz und Prozessoptimierungen, z.B. Schaffung von Zentralen Diensten mit verstärktem zentralem Betriebscontrolling	50'000	50'000	0	E
	Massnahmen zur Reduktion von Debitorenverlusten	50'000	50'000	0	E
631 Alter und Pflege		100'000	100'000	0	
	Organisatorische Massnahmen zur Steigerung der Effizienz und Produktivität	420'000	420'000	0	S
	Reduktion Ausbildungsauftrag (neu 12 statt 16 Auszubildende)	60'000	60'000	0	E
	Steigerung der Einnahmen durch Einführung eines Einheitstarifs im Bereich Hilfe bei der Alltagsbewältigung	250'000	250'000	0	E
	Gemeinnützige Trägerschaft prüfen	0	0	0	S
638 Spitex		730'000	730'000	0	
	Ausrichtung der Pflegekosten am kantonalen Benchmark: Betriebliche Massnahmen u.a. Anpassung Grademix Pflegepersonal und Stellenplan, Reduktion Ausbildungsauftrag von 103 auf 83 Plätze	1'980'000	1'980'000	0	E
	Steigerung der betrieblichen Effizienz: Steigerung der Bettenauslastung auf 98 Prozent, Einsparungen beim Einkauf und Unterhalt	540'000	900'000	360'000	E
	Steigerung der Effizienz der Nebenbetriebe: Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Restaurants, bessere Auslastung von vermietbaren Räumlichkeiten	400'000	400'000	0	E
	Senkung Unterhaltskosten für Bauprojekte und Instandhaltungen	100'000	100'000	0	E
	Gemeinnützige Trägerschaft prüfen	0	0	0	S
640 Alterszentren		3'020'000	3'380'000	360'000	
	keine Massnahmen	0	0	0	
650 Arbeitsintegration		0	0	0	
	keine Massnahmen	0	0	0	
691 Departementssekretariat Soziales		0	0	0	
Departement Soziales		4'757'250	7'418'000	2'660'750	

*Status vgl. Legende Seite 7

BALANCE MASSNAHMEN - STAND UMSETZUNG JUNI 2018					
Massnahmen		Status Dezember 2017	Vorgabe (Netto-Sicht)	Abweichung	Status*
	Ausgliederung von Stadtwerk Winterthur	0	2'000'000	2'000'000	N
	Günstigere Biogasbeschaffung	0	0	0	E
	Konzentration am Standort Schöntal	0	0	0	E
	Optimierung Gasbeschaffung/Handelsbeteiligung	0	0	0	E
	Optimierung Betrieb Anlagen Wärme und Entsorgung	0	0	0	E
	Riskmanagement und Businesspläne	0	0	0	E
	Effizienzsteigerung im Bereich Elektrizität und Telekom	0	0	0	E
	Effizienzsteigerung im Bereich Wärme und Entsorgung	0	0	0	E
	Reduktion Anzahl und Tiefe allgemeiner städtischer Planungen	0	0	0	E
	IT-Architekturmanagement: Bessere Einbindung neuer Anforderungen in bestehende Systeme	0	0	0	E
	Effizienzsteigerung im Bereich Gas/Wasser	0	0	0	E
	Neue Norm-Trafostation: Senkung der Beschaffungskosten	0	0	0	E
	Verkauf Beteiligung an Instacontrol AG	0	0	0	E
	Stilllegung Schlammverbrennung ARA	0	0	0	E
	Verstärktes Energie-Contracting für städtische Liegenschaften	0	0	0	E
	Abgabe auf Stromnetz zugunsten der Stadt im Rahmen der Möglichkeiten des Stromversorgungsgesetzes des Bundes	0	3'000'000	3'000'000	N
	Vergütung Risiko Wasser	0	0	0	N
	Verkauf Baulandparzelle in Zell	0	0	0	S
	Verteilschlüssel Versicherungsprämien: Erhöhung der Anteile von Stadtwerk an städtischen Policen	0	80'000	80'000	N
710 Stadtwerk		0	5'080'000	5'080'000	
	Reduktion Lohndifferenz zu ZVV	0	0	0	E
	Angebotsreduktion: Reduktion Haltestellenabfahrten	200'000	200'000	0	E
732 FinöV Stadt		200'000	200'000	0	
	Fusion mit Stadtgärtnerei; Reorganisation Administration	105'000	105'000	0	E
	Zusammenführung Reviere Ost und West	100'000	100'000	0	E
	Mehrnutzung Holz: maximal zulässiger Holzschlag bei günstiger Marktlage	90'000	90'000	0	E
	Neue Finanzierung Wildpark Bruderhaus: Beschaffung von Drittmitteln für laufenden Betrieb	230'000	230'000	0	S
745 Forstbetrieb		525'000	525'000	0	
	Fusion mit Forstbetrieb; Reorganisation Administration	150'000	150'000	0	E
	Auslagerung von Teilleistungen im Bereich Freiwilligenarbeit: Übertragen von Pflegearbeiten in den Quartieren an Freiwillige	50'000	50'000	0	E
	Kostenbeitrag an die allgemeine Pflege des ganzen Grabfeldes	25'000	25'000	0	S
	Grün-/ Parkanlagen: Reduktion Unterhaltsstandards um 5 bis 15 Prozent je nach Intensität der Nutzung	300'000	300'000	0	E
	Verkehrsgrün: Reduktion Standard um 10%	132'000	130'000	-2'000	E
	Privatisierung Blumenladen, Ausschreibung zur Verpachtung	40'000	130'000	90'000	E
	Reduktion Standard auf Friedhofanlagen Standard um 10%	97'000	100'000	3'000	E
	Verzicht auf Beitrag an Volière Lindengut	33'000	33'000	0	E
	Gebührenzuschlag für Bestattungen auf ausgewähltem Friedhof	200'000	200'000	0	S
750 Stadtgärtnerei		1'027'000	1'118'000		
	keine Massnahmen	0	0	0	
791 Departementssekretariat Technische Betriebe		0	0	0	
Departement Technische Betriebe		1'752'000	6'923'000	5'171'000	
ALLE DEPARTEMENTE		30'071'164	43'563'900	13'492'736	
davon per 31.12 2017 umgesetzt (E)		20'314'772			
im Budget 2018 eingestellt (A)		5'689'392			
im IAFP enthalten (S)		2'337'000			
kritisches Sparpotenzial (G)		1'730'000			

*Status vgl. Legende Seite 7