

Geschäftsleitung

Auszug aus dem Protokoll

Sitzung vom 27. Februar 2025

**2025/11 9.01.01 Allgemeines
Finanzcontrolling, Leistungsüberprüfung, Berichterstattung 2024**

Beschluss Geschäftsleitung

1. Die Geschäftsleitung nimmt zustimmend Kenntnis von der Berichterstattung des Jahres 2024. Die nächste Berichterstattung für das Jahr 2025 wird im ersten Quartal 2026 erwartet.
2. Die Geschäftsleitungsmitglieder orientieren ihre Abteilungen resp. Bereiche über das grundsätzliche Vorgehen.
3. Öffentlichkeit des Beschlusses:
 - Der Beschluss ist per sofort öffentlich.
4. Mitteilung durch Sekretariat an:
 - Mitglieder Geschäftsleitung
 - Bereichsleiter Steuern / Finanzcontrolling
 - Parlamentsdienste (zuhanden Parlament)

Ausgangslage

Die Stadt Wetzikon hatte in den letzten Jahren kein in sich abgegrenztes und aktives Finanzcontrolling im Sinne der Finanzsteuerung betrieben. Nichtsdestotrotz verlangen hohe Investitionsvolumina sowie das generelle Wachstum der Stadt eine solide finanzielle Steuerung, welche den korrekten finanztechnischen, -rechtlichen und -politischen Umgang mit öffentlichen Mitteln begleitet. Ein Finanzcontrolling kann bei der Überwachung der Finanzlage und mit einem gezielten Ressourceneinsatz für die Erreichung der (strategischen) Ziele entscheidend sein.

Im Rahmen der Budgetphasen werden beispielsweise die entsprechenden Leistungen zwischen der Abteilung Finanzen und den jeweiligen Bereichen besprochen, wodurch punktuelle finanztechnische Optimierungen erzielt werden können. Dieses Beispiel gibt einen kleinen Eindruck wie dies in der Praxis bereits angewandt wird. Allerdings bietet das Finanzcontrolling ein noch wesentlich breiteres Feld an Instrumenten, welche aber zielgerichtet und ergebnisorientiert evaluiert und eingesetzt werden müssen.

Im Berichtsjahr 2024 gab es auf unterschiedlichen Ebenen Bestrebungen, die Grundlagen für den Aufbau eines gewinnbringenden Finanzcontrollings zu erarbeiten. Damit sollten die Ausrichtung und die Zielfestlegung des Finanzcontrollings begünstigt werden. Nachfolgend werden die wesentlichen Bestrebungen während des Berichtsjahrs dargestellt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei bei der regelmässigen Leistungsüberprüfung.

Postulat Hoff "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon", SRB 2024/307

Postulatinhalt

Das Parlament hat dem Stadtrat am 11. März 2024 das Postulat "Leistungsüberprüfung Stadt Wetzikon" zur Berichterstattung und Antragstellung überwiesen. Gemäss dem Postulanten sei eine regel-

mässige Leistungsüberprüfung der Stadt und der Verwaltung aus den folgenden Gründen wichtig: effektive Nutzung von Ressourcen, Steigerung der Effizienz, Verbesserung der Dienstleistungen, Transparenz und Rechenschaftspflicht, Anpassung an veränderte Bedürfnisse. Der Stadtrat hatte demnach Postulat zu prüfen, ob mit der Einführung einer regelmässigen Leistungsüberprüfung sichergestellt werden kann, gemeinsam das Beste für die Stadt Wetzikon zu erreichen und der Bevölkerung sowie den ortsansässigen Unternehmen leistungsgerechte Dienstleistungen zurückzugeben.

Weiteres Vorgehen

Mit Beschluss-Nr. 2024/307 vom 11. Dezember 2024 hat der Stadtrat das Postulat angenommen und damit den Prozess für eine regelmässige Leistungsüberprüfung gestartet. Als Basis wird hierfür ein Katalog dienen, in welchem die verschiedenen Leistungen der Stadt Wetzikon zusammengefasst werden. Die Geschäftsleitung schlägt dem Stadtrat 2 – 3 Leistungen aus dem Katalog vor, die überprüft werden sollen. Der Bereichsleiter Steuern wird sodann in seiner Zusatzfunktion als Finanzcontroller der Geschäftsleitung jeweils im 1. Quartal über die Ergebnisse rapportieren und Handlungsmaßnahmen beantragen. Die daraus entstehenden Beschlüsse der Geschäftsleitung bzw. des Stadtrats werden in das nächste Budget bzw. in den nächsten Finanz- und Aufgabenplan einfließen.

Benchmarking mit Vergleichsgemeinden

Als Ergänzung für die interne Leistungsbeurteilung ging die Stadt Wetzikon mit der publicXdata AG, Solothurn, eine Zusammenarbeit ein. Vertragsinhalt ist die jährliche Detailanalyse von bis zu drei Bereichen, bei denen die Leistungen mit einer Gruppe von vergleichbaren (Zürcher) Gemeinden und Städten gegenübergestellt werden. Damit lassen sich weitergehende Anpassungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten feststellen, als wenn nur eine interne Beurteilung stattfindet.

Die Stadt Wetzikon konnte im 2. Semester 2024 bereits erste Leistungsbereiche einem Vergleich unterziehen lassen. Dies erfolgte aber noch aufgrund einer damaligen Anfrage der Stadt Wädenswil. Dabei wurden die Bereiche "Obligatorische Schule" sowie "Schulinformatik" analysiert.

Weiteres Vorgehen

Im laufenden Jahr werden die Bereiche "Obligatorische Schule", "Polizei" und "KITA" einer Zusatzanalyse unterzogen. Aktuell werden die zu erhebenden Daten geprüft. Im Anschluss erfolgt die Datenerhebung bei den betroffenen Bereichen, so dass im Herbst die Auswertungen vorliegen werden.

Integrierte Projektarbeit mit der ZHAW

Projektziel

Damit vorgängig eine Auslegeordnung vorgenommen und die internen Bedürfnisse und Erwartungen erhoben werden konnten, wurde eine themenbezogene Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften lanciert. Dabei erarbeitete eine Gruppe von Masterabsolventen im Rahmen ihrer integrierten Projektarbeit ein Grundlagendokument, welches eine erste Übersicht zur Thematik in der Stadt Wetzikon gibt. Die Arbeit versuchte im Weiteren die Erwartungen der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder zu identifizieren, diese zu konsolidieren und etwaige Handlungsmaßnahmen aufzuzeigen. Hierzu wurden mit allen Geschäftsbereichsmitgliedern ein Interview durchgeführt.

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Geschäftsleitungsmitglieder unterschiedliche, aber komplementäre Perspektiven auf Controlling, Datenmanagement und die Notwendigkeit für optimierte Prozesse haben.

Sie alle unterstreichen die Bedeutung von Transparenz und der Nutzung von Daten zur fundierten Entscheidungsfindung. Die Geschäftsbereichsleitenden erwarten im Grundsatz ein Controlling-System, das transparente und relevante Informationen liefert, um informierte Entscheidungen zu treffen. Es besteht der Wunsch nach Werkzeugen, die strategische Entwicklungen abbilden und dabei helfen, langfristige Planungen effizient umzusetzen. Zudem wird eine proaktive Planung gefordert, die rechtzeitig Frühwarnungen bei Abweichungen von den Finanz- und Projektzielen ermöglicht.

Zur Erfüllung dieser Erwartungen sollten integrierte Datenmanagement- und Controlling-Systeme entwickelt werden, die die Verfügbarkeit und Nützlichkeit von Informationen verbessern. Standardisierte Prozesse zur regelmässigen Erstellung von Finanz- und Statusberichten sind notwendig, um einen klaren und einheitlichen Überblick über die finanzielle Situation zu gewährleisten. Darüber hinaus sollten Schulungsprogramme zur Verbesserung der Nutzerakzeptanz und Feedback-Mechanismen zur kontinuierlichen Systemoptimierung etabliert werden.

Abgrenzungsschwierigkeiten

Insgesamt können aber auch Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen dem finanziellen Controlling und anderen Controllingbereichen identifiziert werden. Diese Schwierigkeiten ergeben sich häufig aus der Überschneidung von Zielen, Informationen und Verantwortlichkeiten.

Verschmelzung von Daten: Finanzcontrolling fokussiert sich auf finanzielle Aspekte, während andere Controllingbereiche wie das Projektcontrolling oder Personalcontrolling spezifische operative Informationen betrachten. Oftmals müssen Daten aus verschiedenen Controllingbereichen miteinander verknüpft werden, was zu Verwirrung und Missverständnissen führen kann.

Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten: In vielen Organisationen ist unklar, wer für bestimmte Kennzahlen oder Projekte verantwortlich ist. Beispielsweise können finanzielle Kennzahlen sowohl im Finanzcontrolling als auch im operativen Controlling relevant sein, was zu Doppelarbeit oder Verzögerungen bei Entscheidungen führen kann.

Berichtswesen und Kommunikationskanäle: Die unterschiedlichen Controllingbereiche haben meist eigene Reporting-Strukturen, was die Konsolidierung und das Verständnis der Gesamtorganisation erschwert. Eine Ineffektivität im Reporting kann dazu führen, dass strategische Entscheidungen auf unzureichenden oder inkonsistenten Daten basieren.

Fazit

Gegenüber einem Controlling bestehen unterschiedliche Erwartungen und Nutzungsmöglichkeiten. Es zeigt sich, dass nicht nur ein Finanzcontrolling, sondern auch Controllinginstrumente zur Steuerung personeller Ressourcen, strategischer Ziele oder Projekte erwünscht werden. Die Gefahr besteht aber, dass Instrumente aufgebaut werden, die im Alltag dann doch nicht so genutzt werden wie es ursprünglich angedacht war und gleichzeitig Ressourcen für die stetige Datenerhebung bindet. Akzentuiert wird dies noch weiter, wenn die Instrumente nicht klar definiert sind und dadurch keinen Mehrwert erbringen.

Weiteres Vorgehen

Die Ergebnisse dienen in überwiegend der Auslegeordnung und geben einen Überblick über die Herausforderungen und Erwartungen, welche mit dem Aufbau eines "griffigen" Finanzcontrollings verbunden sind. Der Aufbau eines Finanzcontrollings auf der "grünen Wiese" scheint unter Berücksichtigung der limitierten Ressourcen zum heutigen Zeitpunkt nicht prioritär, zumal sich die Thematik der Leistungsüberprüfung in einem fortgeschrittenen Stadium befindet.

Erwägungen

Für die Erstellung des Budgets 2026 werden noch keine wesentlichen Aussagen aus den Bestrebungen im Bereich Finanzcontrolling zu erwarten sein, weil zum einen noch Zusatzanalysen hängig sind und zum anderen der interne Leistungskatalog erst auf Mitte des 2. Quartals 2025 zusammengestellt wird.

Von den Bestrebungen und den laufenden Massnahmen wird aber Kenntnis genommen und die angegliederten Bereiche sind von ihren Geschäftsbereichsleitenden zu informieren.

Für richtigen Protokollauszug:



Geschäftsleitung Wetzikon

Nives Lis-Ventura, Assistentin Stadtschreiberin