

**Stadt
8610 Uster**

Abschlussbericht Leistungsüberprüfung



Genehmigung: Stadtrat am 6. Juli 2004

Inhaltsverzeichnis:

Auskunftspersonen.....	3
Verteiler	3
Beilagen.....	3
1. Zusammenfassung.....	4
2. Einleitung	5
2.1 Ausgangslage	5
2.2 Spannungsfeld	5
2.3 Handlungsalternativen	6
2.4 Zielsetzung Projekt Leistungsüberprüfung	6
2.5 Aufbau Bericht.....	7
3. Projekt Leistungsüberprüfung.....	8
3.1 Vorgehen.....	8
3.2 Projektorganisation	8
3.3 Abgrenzung.....	9
3.4 Schnittstellen zu anderen Projekten	9
3.5 Umsetzungskontrolle	9
3.6 Quervergleich mit anderen Städten und Gemeinden	9
4. Einbezug Gemeinderat	10
4.1 Aufgaben Gemeinderat.....	10
4.2 Begleitmassnahmen	11
5. Entwicklung Vergangenheit.....	12
6. Zukünftige Einflussfaktoren.....	13
7. Zukünftige Entwicklung.....	14
7.1 Voranschlag 2004	14
7.2 Hochrechnung 2004.....	14
7.3 Voranschlag 2005 und Planung ab 2006.....	16
8. Finanzpolitische Ziele	18
9. Zusammenfassung der Resultate der Leistungsüberprüfung	19
10. Wirkung der Leistungsüberprüfung auf den Gesamthaushalt.....	21

Auskunftspersonen

Thomas Kuoni	Gesamtprojekt Finanzielle Fragestellungen	Tel. 01 / 944 72 30 thomas.kuoni@stadt-uster.ch
Markus Josi	Fragen zu Leistungen	Tel. 01 / 944 73 86 markus.josi@stadt-uster.ch
Abteilungsleiter	Fragen zu Vorschlägen aus den Abteilungen	Alle Abteilungsleiter

Verteiler

Empfänger	Verteilung durch	Anzahl Exemplare
Gemeinderat	Parlamentsdienste	38 (inkl. 2 Exemplare für Sekretariat)
Stadtrat	Parlamentsdienste	8 (inkl. 1 Exemplar für Stadtschreiber)
Abteilungsleiter	Parlamentsdienste	7
Presse	Parlamentsdienste	25
Oberstufenschulpflege Uster	Thomas Kuoni	2
Primarschulpflege	Thomas Kuoni	2
Sozialbehörde	Thomas Kuoni über Armin Manser	2
Diverse und Reserveexemplare	Thomas Kuoni	16
Personal	Netzwerk Stadt Uster	

Beilagen

Bezeichnung	Beschreibung
Finanzpolitische Ziele	Vom Stadtrat am 18. Mai 2004 genehmigte finanzpolitische Ziele (siehe Kapitel 8)
Vorschläge Abteilungen und Personal	Zusammenfassung der eingereichten Vorschläge und detaillierte Vorschläge der Abteilungen und der Mitarbeitenden
Übersicht Leistungen	Übersicht aller Leistungen im Einflussbereich des Stadtrates

1. Zusammenfassung

Mit den in den vergangenen Jahren erzielten Rechnungsergebnissen konnte eine gute Ausgangslage für die Zukunft geschaffen werden. Aufgrund der massiv tieferen Einnahmen beim Steuerkraftausgleich wurde im Rechnungsjahr 2003 jedoch erstmals seit langer Zeit ein Aufwandüberschuss erzielt. Der Voranschlag 2004 sieht einen Aufwandüberschuss in der Höhe von 3,5 Mio. Franken vor. In Zukunft stellen sich grosse Herausforderungen für den Finanzhaushalt der Stadt Uster.

Im Sinne einer zukunftsorientierten Finanzpolitik hat der Stadtrat im Rahmen der Diskussionen um den Voranschlag 2004 angekündigt, sich intensiv und frühzeitig mit der finanziellen Zukunft und damit zusammenhängenden Massnahmen auseinander zu setzen. Der Stadtrat möchte nicht eine Verschlechterung der finanziellen Situation abwarten. **Er möchte bereits heute auf die zukünftigen Entwicklungen reagieren und hat zu diesem Zweck das Projekt Leistungsüberprüfung lanciert.**

In einem breit abgestützten Projekt wurden im ersten Halbjahr 2004 durch die Abteilungen und durch die Mitarbeitenden die Leistungen im Einflussbereich des Stadtrates überprüft und Vorschläge ausgearbeitet. Insgesamt wurden 119 Vorschläge eingereicht. Dem Gemeinderat werden nun 80 Vorschläge zur Kenntnis gebracht. Der grösste Teil der Vorschläge wurde vom Stadtrat bereits beschlossen und den Abteilungen zur Umsetzung überwiesen. Über vier Vorschläge hat der Gemeinderat zu entscheiden. Das maximale Einsparungspotenzial aller Vorschläge beträgt rund 2,8 Mio. Franken.

Vom Stadtrat wurden im Zusammenhang mit dem Projekt Leistungsüberprüfung finanzpolitische Ziele festgelegt. Unter dem Schwerpunkt "Gesunde Wirtschaft – gesunde Finanzen" wurden folgende Massnahmen definiert:

Wir wollen gesunde Stadtfinanzen, für uns und unsere Nachkommen.

Wir streben einen Steuerfuss in der Nähe des kantonalen Mittels an.

Die Ziele und Massnahmen wurden weiter konkretisiert.

Mit dem Projekt Leistungsüberprüfung konnte eine substanzielle Verbesserung der finanziellen Situation erzielt werden. Der finanzielle Druck auf die Stadt Uster ist jedoch nach wie vor hoch. Nachdem bereits mit dem Voranschlag 2004 massive Budgetkürzungen vorgenommen werden mussten, ist eine nachhaltige Verbesserung des Finanzhaushaltes wohl nur mit einem Leistungsabbau zu realisieren. Im Dialog mit dem Gemeinderat sollen im 2. Halbjahr 2004 weitere Massnahmen ausgearbeitet werden.

2. Einleitung

2.1 Ausgangslage

Die in den vergangenen Jahren erzielten Ertragsüberschüsse der Stadt Uster führten zu einer Erhöhung des Eigenkapitals auf knapp 100 Mio. Franken. Die langfristigen Schulden konnten auf 60,0 Mio. Franken reduziert werden. Es konnte damit eine gute Ausgangslage für die Zukunft geschaffen werden.

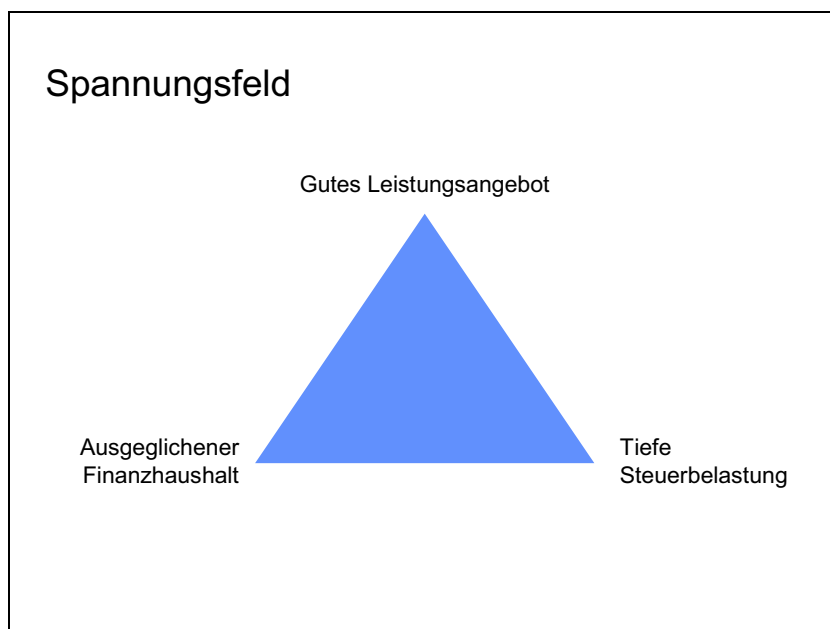
Aufgrund der massiv tieferen Einnahmen beim Steuerkraftausgleich wurde im Rechnungsjahr 2003 erstmals seit langer Zeit ein Aufwandüberschuss erzielt. Der vom Gemeinderat am 15. Dezember 2003 genehmigte Voranschlag 2004 sieht einen Aufwandüberschuss in der Höhe von 3,5 Mio. Franken vor. Hohe Investitionen, die auf den 1. Januar 2005 beschlossene Abschaffung der Handänderungssteuer, das Sparpaket 04 des Kantons, die bevorstehenden Steuergesetzrevisionen sowie die Reform des Finanzausgleichs sind grosse Herausforderungen für die Zukunft.

Im Sinne einer zukunftsorientierten Finanzpolitik hat der Stadtrat im Rahmen der Diskussionen um den Voranschlag 2004 angekündigt, sich intensiv und frühzeitig mit der finanziellen Zukunft und damit zusammenhängenden Massnahmen auseinander zu setzen. Der Stadtrat möchte nicht eine Verschlechterung der finanziellen Situation abwarten. **Er möchte bereits heute auf die zukünftigen Entwicklungen reagieren und hat zu diesem Zweck das Projekt Leistungsüberprüfung lanciert.**

2.2 Spannungsfeld

Staatliche Finanzpolitik dient gesellschaftspolitischen Zielen wie Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit und Fortschritt. Diese Ziele sind dauerhaft nur mit stabilen, gesunden Staatsfinanzen zu erreichen.

Der Stadtrat von Uster steht im Spannungsfeld zwischen einem guten Leistungsangebot, einem ausgeglichenen Finanzhaushalt sowie einer tiefen Steuerbelastung.



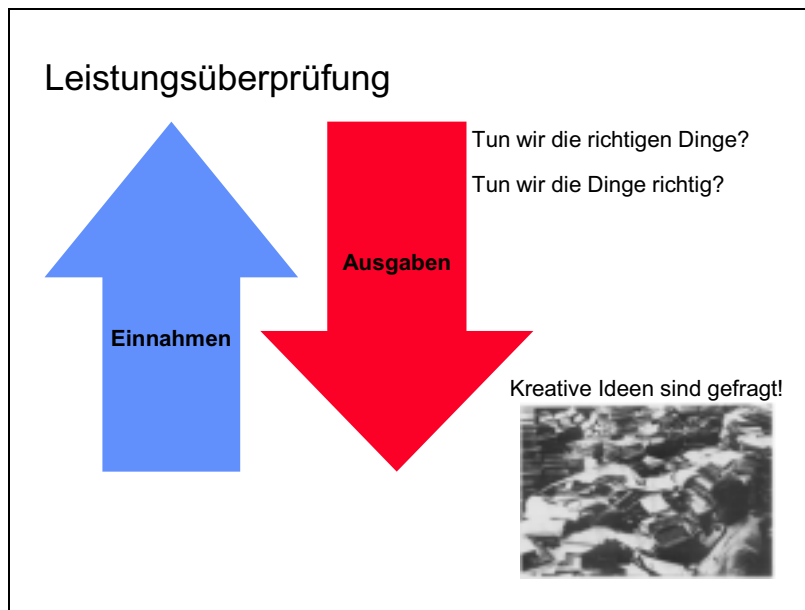
Ein **gutes Leistungsangebot** soll den Einwohnerinnen und Einwohnern sowie den ortsansässigen Unternehmen den grösstmöglichen Nutzen erbringen.

Ein mittelfristig **ausgeglichener Finanzhaushalt** verhindert, dass Lasten von einer Generation auf die nächste verschoben werden.

Eine **tiefe Steuerbelastung** ist ein wichtiger Faktor für den Erhalt und den gesunden Zuwachs von Unternehmen sowie Einwohnerinnen und Einwohnern.

2.3 Handlungsalternativen

Dem Stadtrat stehen für die Leistungsüberprüfung folgende Handlungsalternativen zur Verfügung:



Handlungsalternative	Beschreibung
Erhöhung Einnahmen	Bei der Erhöhung des Steuerfusses oder der Erhöhung von Gebühren handelt es sich um hochpolitische Themen. In den finanzpolitischen Zielen wurden diesbezüglich konkrete Aussagen gemacht. Die Erhöhung von Einnahmen im Zusammenhang mit der Erbringung von Leistungen wurde mit der Leistungsüberprüfung diskutiert.
Reduktion Ausgaben: Tun wir die richtigen Dinge?	Im Rahmen der Massnahmen soll um Leistungen sowie deren Wirkung (Effektivität) und nicht um einzelne Konten diskutiert werden. Ein nachhaltiger Ausgleich des Finanzhaushaltes ist nur mit der Diskussion um Leistungen realisierbar.
Reduktion Ausgaben: Tun wir die Dinge richtig?	Die Effizienz bei der Leistungserbringung wird auf allen Stufen der Stadtverwaltung erwartet und gefordert.

2.4 Zielsetzung Projekt Leistungsüberprüfung

Mit dem Projekt wurden folgende **Ziele** verfolgt:

Inhaltliche Ziele	Die Definition der inhaltlichen Ziele erfolgte im Rahmen der Definition der finanzpolitischen Ziele, welche im Kapitel 8 und in der Beilage ausführlich dargestellt sind.
Projektziele	Vorlage eines Paketes im Sinne der inhaltlichen Ziele zu Händen des Gemeinderates vor den Sommerferien.

2.5 Aufbau Bericht

Der vorliegende Bericht ist inhaltlich wie folgt aufgebaut:

Kapitel	Inhalt	Beschreibung
3	Projekt Leistungsüberprüfung	Beschreibung des Vorgehens bei der Leistungsüberprüfung und Abgrenzung der Thematik
4	Einbezug Gemeinderat	Aufzeigen der Massnahmen, welche durch den Gemeinderat entschieden werden können Aufzeigen von Begleitmassnahmen
5	Entwicklung Vergangenheit	Kurzer Rückblick
6	Zukünftige Einflussfaktoren	Einflussfaktoren, welche auf den Finanzhaushalt der Stadt Uster einwirken
7	Zukünftige Entwicklung	Aufzeigen eines Szenarios für die Zukunft
8	Finanzpolitische Ziele	Darstellung der finanzpolitischen Ziele
9	Zusammenfassung der Resultate der Leistungsüberprüfung	Zusammenfassung der Beilagen
10	Wirkung der Leistungsüberprüfung auf den Gesamthaushalt	Darstellung der sich ergebenden Veränderungen aufgrund der Leistungsüberprüfung

3. Projekt Leistungsüberprüfung

3.1 Vorgehen

Bei der Erarbeitung der Leistungsüberprüfung wurde wie folgt vorgegangen:

Thema	Beschreibung	Ergebnis	Zeitraum
Projektstart	Genehmigung Vorgehen im Stadtrat am 27. Januar 2004. Information Gemeinderat und Mitarbeitende über Projekt am 2. Februar 2004.		Januar 2004
Leistungskatalog	Definition der Leistungen im Einflussbereich des Stadtrates. Bei Geschäftsfeldern mit Leistungsauftrag und Globalbudget aufgrund der in diesem Zusammenhang erarbeiteten Leistungsdefinitionen und bei Geschäftsfeldern ohne Leistungsauftrag und Globalbudget aufgrund einer im Jahre 1999 erarbeiteten und an die aktuellen Verhältnisse angepassten Leistungsanalyse.	Leistungskatalog	Februar / März 2004
Diskussion Leistungskatalog	Diskussion des Leistungskataloges anlässlich der Klausur des Stadtrates und Abgabe des Leistungskataloges mit den Bemerkungen des Stadtrates an die Abteilungen.	Überarbeiteter Leistungskatalog	Ende März 2004
Mitarbeitendenvorschläge	Aufforderung an die Mitarbeitenden zur Einreichung von Vorschlägen. Einbezug der Vorschläge in die Leistungsüberprüfung durch die Abteilungen.	Mitarbeitendenvorschläge	April / Mai 2004
Analyse Leistungen	Die einzelnen Abteilungen analysieren die vom Stadtrat zur Überprüfung vorgeschlagenen Leistungen und zeigen dem Stadtrat die Konsequenzen allfälliger Kürzungen auf. Die Abteilungen unterbreiten selber Vorschläge.	Vorschläge zu Händen des Stadtrates	April / Mai 2004
Definition Finanzpolitische Ziele	Erarbeitung von finanzpolitischen Zielen durch den Stadtrat.	Finanzpolitische Ziele	Mai / Juni 2004
Entscheid Leistungsüberprüfung	Aufgrund der Analysen der Abteilungen entscheidet der Stadtrat über die Leistungen.	Überarbeitete Vorschläge	Juni 2004
Überweisung Leistungsüberprüfung	Überweisung der Leistungsüberprüfung an den Gemeinderat.	Paket	Vor Sommerferien

Die Leistungsüberprüfung wird dem Gemeinderat als eigenständige Vorlage ausserhalb der Budgetdiskussionen vorgelegt. Die Abteilungen können somit die vom Stadtrat für das Jahr 2005 beschlossenen Massnahmen in den Voranschlag 2005 aufnehmen. Dem Gemeinderat wird der Voranschlag 2005 mit den vom Stadtrat beschlossenen Vorschlägen übergeben. Anderslautende Beschlüsse des Gemeinderates über die Leistungsüberprüfung müssen im Voranschlag 2005 korrigiert werden.

3.2 Projektorganisation

Die Arbeiten wurden von den folgenden Instanzen koordiniert:

Instanz	Beteiligte	Aufgaben
Steuerungsausschuss	Abteilungsvorsteher Finanzen Heinz Wolfensberger Stadtschreiber Hansjörg Baumberger Abteilungsleiter Finanzen Thomas Kuoni Controller Markus Josi	Steuerung des Projektes
Projektleiter	Abteilungsleiter Finanzen Thomas Kuoni	Leitung des Gesamtprojektes
Kernteam	Abteilungsleiter Finanzen Thomas Kuoni (Finanzen) Controller Markus Josi (Leistungen)	Umsetzung des Projektes

Die einzelnen Vorschläge wurden primär in den Abteilungen und von den Mitarbeitenden aufbereitet. Für das Projekt wurden keine externen Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen.

3.3 Abgrenzung

Die Leistungsüberprüfung wurde im Einflussbereich des Stadtrates durchgeführt. Die Primarschulpflege und die Sozialbehörde wurden wie folgt integriert:

Primarschulpflege

Der dazumalige Präsident der Primarschulpflege, Urs Tschanz und die Vize-Präsidentin der Primarschulpflege, Lilo Baschung wurden am 12. Februar 2004 persönlich durch den Abteilungsvorsteher Finanzen Heinz Wolfensberger und den Abteilungsleiter Finanzen Thomas Kuoni über das Vorhaben des Stadtrates informiert und eingeladen, Vorschläge auszuarbeiten. Bis zum heutigen Zeitpunkt sind Seitens der Primarschulpflege keine Vorschläge eingegangen. Der Anteil der Primarschulpflege am Gesamtaufwand des Voranschlags 2004 beträgt 18,5 %.

Sozialbehörde

Die Sozialbehörde wurde ebenfalls zur Einreichung von Vorschlägen eingeladen und hat am 2. März 2004 einen entsprechenden Beschluss gefasst. Die Sozialbehörde erachtet sämtliche Leistungen, die sie in ihrem Geschäftsfeld Sozialhilfe zu erbringen hat, zur Erreichung ihrer Zielsetzungen als notwendig. Zudem werden diese zumeist als Pflichtleistungen erbracht. Die Sozialbehörde kann keine Vorschläge zum Abbau von Leistungen unterbreiten. Die Verminderung des Nettoaufwandes des Geschäftsfeldes Sozialhilfe kann nur durch die laufende Optimierung der Organisation und der Verfahrensabläufe erreicht werden. Der Anteil der Sozialbehörde am Gesamtaufwand des Voranschlags 2004 beträgt 11,1 %.

3.4 Schnittstellen zu anderen Projekten

Strategiefindung

Der Stadtrat wird zusammen mit einer breit abgestützten Arbeitsgruppe ab dem zweiten Halbjahr 2004 seine Strategie konkretisieren. Der Strategiefindungsprozess wird allenfalls Auswirkungen auf das Leistungsangebot der Stadt Uster haben. Der Voranschlag 2006 wird noch stärker auf die Strategie des Stadtrates ausgerichtet sein.

Leistungsaufträge und Globalbudgets

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Leistungsaufträgen und Globalbudgets werden die Leistungen der Geschäftsfelder definiert und wenn nötig angepasst. Der Gemeinderat kann im Rahmen der Budgetdiskussionen auf die Leistungen Einfluss nehmen. Dies betrifft im Jahr 2004 insbesondere die Geschäftsfelder Liegenschaften, Unterhalt öffentlicher Raum, Raumordnung und Natur sowie Gesundheit.

3.5 Umsetzungskontrolle

Die Umsetzung der Massnahmen wird halbjährlich vom Stadtrat überwacht.

3.6 Quervergleich mit anderen Städten und Gemeinden

Bekannterweise kämpft nicht nur die Stadt Uster mit schlechten finanziellen Zukunftsaussichten. In anderen Gemeinden wurden ähnliche Projekte lanciert. Als aktuelles Beispiel gilt die Stadt Kloten, welche aufgrund massiver Steuerausfälle ein umfangreiches Projekt lanciert hat. Ebenfalls bekannt sind Projekte der Städte Zürich, Winterthur, Bülach, Wetzikon, Schlieren etc.

4. Einbezug Gemeinderat

4.1 Aufgaben Gemeinderat

Der grösste Teil der Massnahmen wurde vom Stadtrat bereits beschlossen und in die Abteilungen zur Umsetzung überwiesen. Einige Massnahmen, welche in der Kompetenz des Stadtrates liegen, bedürfen noch weiterer Abklärungen. Die folgenden vier Vorschläge liegen in der Kompetenz des Gemeinderates:

Vorschlag	Bezeichnung	Max. Einsparung
GR - 7	Erhöhung Gebühren Einbürgerung Ausländer	20'000
GR - 24	Abschaffung Wohneigentumsförderung	8'000
GR - 53	Streichung Mietzinszuschuss und Halbierung ordentlicher Gemeindeforschuss	600'000
GR - 5	Abweichung vom Beschluss des Regierungsrates über die generelle Besoldungsanpassung per 1. Januar 2005 (Nullrunde)	413'000

Ein standardisiertes Vorgehen für die Behandlung von Leistungsüberprüfungen ist in der Gemeindeordnung nicht vorgesehen. Dem Gemeinderat wird sinngemäss folgender Antrag zur Beschlussfassung unterbreitet:

- Kenntnisnahme des gesamten Paketes durch den Gemeinderat gestützt auf Art. 19 lit. g der Gemeindeordnung vom 23. September 2001 (Beschlussfassung obwohl in Kompetenz des Stadtrates).
- Diskussion über die Massnahmen, welche in der Kompetenz des Gemeinderates liegen (siehe oben) und je nach Entscheid des Gemeinderates, Auftrag an den Stadtrat zur Ausarbeitung einer Weisung an den Gemeinderat pro Massnahme gestützt auf Art. 19 lit. a der Gemeindeordnung vom 23. September 2001 (Erlass und Änderung von Verordnungen).

Bezüglich der Abschaffung der Gemeindeforschüsse wurde die Beschlussfassung des Gemeinderates über die ursprüngliche Variante aufgeschoben. Mit der Leistungsüberprüfung wird eine neue Variante vorgeschlagen. Der Gemeinderat entscheidet, ob die bestehende Variante oder die neu vorgeschlagene Variante weiterverfolgt wird.

Zur Vorlage von eigenen Massnahmen oder zur Abänderung von Massnahmen des Stadtrates stehen dem **Gemeinderat** die üblichen parlamentarischen Instrumente zur Verfügung:

- Einflussnahme über den Voranschlag
- Einflussnahme über die Leistungsaufträge und Globalbudgets
- Parlamentarische Instrumente gem. Art. 22 der Gemeindeordnung vom 23. September 2001

4.2 Begleitmassnahmen

Im Sinne einer Begleitmassnahme und der Lancierung einer grundsätzlichen Diskussion über den Finanzhaushalt der Stadt Uster, werden dem Gemeinderat zwei Workshops vorgeschlagen. Nachfolgend Ideen-
skizzen zu den Veranstaltungen:

Workshop 1

Ziel	Vermittlung von Informationen und Aufzeigen von Zusammenhängen
Zielpublikum	Alle Gemeinderätinnen und Gemeinderäte Stadträtinnen und Stadträte
Zeitpunkt	Z. B. Montag vor ordentlicher Gemeinderatssitzung
Arbeitsweise	Vier Workshops zu untenstehenden Themen Dauer ca. 25 Minuten pro Workshop Die Teilnehmenden rotieren zwischen den Workshops
Themenvorschläge	<ul style="list-style-type: none"> • Was passiert, wenn Strassen oder Gebäude nicht unterhalten werden (z. B. Anhand Modell Raumordnung)? • Wie funktioniert der Finanzausgleich? • Welche finanziellen Belastungen kommen in Zukunft auf die Stadt Uster zu? • Wie entwickelt sich der Steuerertrag? • Was bewirken zusätzliche Abschreibungen? • Wie entwickeln sich die Sozialleistungen in Zukunft? • Weitere Themen aus den Abteilungen
Leitung	Abteilungsleiter

Workshop 2

Ziel	Diskussion weiterer Massnahmen
Zielpublikum	Drei Gemeinderätinnen oder Gemeinderäte je Fraktion Stadträtinnen und Stadträte
Zeitpunkt	Z. B. von 16.00 bis 20.00 Uhr
Arbeitsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsreferat zum Thema im Plenum (20 Minuten) • Diskussionsforen zu drei verschiedenen Themen in drei parteiübergreifenden Gruppen (2 Stunden) • Präsentation der Ergebnisse der einzelnen Foren im Plenum (40 Minuten) • Diskussion im Plenum (1 Stunde)
Themenvorschläge	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Leistungen soll die Stadt Uster in Zukunft anbieten? • Wie soll sich der Steuerfuss in Zukunft entwickeln? • Wie soll sich der Finanzhaushalt der Stadt Uster in Zukunft entwickeln?
Leitung	Evtl. externe Moderatorinnen bzw. Moderatoren

Bei den Veranstaltungen geht es um das Aufzeigen von Zusammenhängen, die Sensibilisierung für gewisse Themen, die Suche von parteiübergreifenden und mehrheitsfähigen Lösungen, eine kreative Diskussion zur Suche unkonventioneller Lösungen und eine Diskussion über das Thema Finanzen ausserhalb der strengen Traktandenliste des Gemeinderates.

5. Entwicklung Vergangenheit

Dank hohen Ertragsüberschüssen aufgrund von Mehreinnahmen beim Steuerkraftausgleich und höheren Steuereinnahmen hat sich die Rechnung der Stadt Uster in der Vergangenheit erfreulich entwickelt. Das Eigenkapital ist auf knapp 100 Mio. Franken angestiegen. Die langfristigen Schulden konnten gleichzeitig auf 60 Mio. Franken reduziert werden. Die Investitionen konnten, mit Ausnahme des Rechnungsjahres 2003, aus dem Cash Flow finanziert werden. Mit dem Rechnungsabschluss 2003 ist eine Kehrtwende eingetreten. Es wurde erstmals ein negatives Rechnungsergebnis ausgewiesen.

		RE 1999	RE 2000	RE 2001	RE 2002	RE 2003
Laufende Rechnung	Ertrag	187'320	163'035	158'806	179'490	168'751
	Aufwand	171'813	144'092	149'722	168'430	169'633
	Saldo (+ = Ertragsüberschuss / - = Aufwandüberschuss)	15'508	18'944	9'085	11'061	-882
	Personalaufwand Veränderung	50'899	50'199 -1.4%	52'487 4.6%	59'112 12.6%	60'672 2.6%
	Abschreibungen Veränderung	9'498	5'109 -46.2%	9'234 80.7%	13'264 43.7%	10'233 -22.9%
	Gesamter Steuerertrag Veränderung	66'811	67'673 1.3%	67'626 -0.1%	76'478 13.1%	75'086 -1.8%
Investitionsrechnung	Verwaltungsvermögen					
	Ausgaben	17'683	10'425	16'451	21'712	16'178
	Einnahmen	3'469	1'987	1'151	3'440	2'379
	Saldo (+ = Nettoinvestitionen / - = Einnahmenüberschuss)	14'213	8'437	15'300	18'272	13'799
	Finanzvermögen					
	Ausgaben	1'226	4'505	3'508	2'942	1'428
Einnahmen	1'300	1'774	4'927	2'713	7'047	
Saldo (+ = Zuwachs Sachwertanlagen / - = Verminderung Sachwertanlagen)	-74	2'731	-1'418	228	-5'620	
Bestandesrechnung	Finanzvermögen	239'927	220'043	210'116	216'200	206'689
	Verwaltungsvermögen	54'637	19'646	26'333	31'981	35'956
	Spezialfinanzierungen					
	Aktiven	294'564	239'689	236'449	248'181	242'644
	Fremdkapital	213'056	147'101	136'111	140'030	126'521
	Verrechnungen	3'657	4'027	2'850	3'391	10'684
	Spezialfinanzierungen	3'256	8'810	8'652	4'864	6'425
	Eigenkapital	74'594	79'751	88'835	99'896	99'014
	Passiven	294'564	239'689	236'449	248'181	242'644
	Kennzahlen	Einwohner	28'786	28'767	29'391	29'632
Steuerfuss	100%	100%	99%	97%	96%	
Selbstfinanzierungsgrad	174.6%	346.1%	114.3%	107.0%	75.6%	
Nettovermögen (+) / Nettoschuld (-) pro Einwohner	794	2'380	2'403	2'425	2'295	
Erläuterungen	RE = Rechnung Alle Angaben in 1'000 Franken Werte Rechnungsjahre 1999 inkl. Energie Uster AG					

6. Zukünftige Einflussfaktoren

Folgende Faktoren beeinflussen die zukünftige Entwicklung massgeblich:

Bereich	Beschreibung	Status	Auswirkung Steuerprozent	Zeitpunkt
Handänderungssteuer	Die Abschaffung der Handänderungssteuer wurde vom Souverän Ende 2003 beschlossen. Ab dem Rechnungsjahr 2005 entfällt die Handänderungssteuer. Ohne Handänderungssteuer hätte die Jahresrechnung 2003 mit einem Aufwandüberschuss von 4,7 Mio. Franken abgeschlossen.	Beschlossen	4 bis 7	Ab 2005
Sparpaket 04 Kanton	Zur Entlastung des Staatshaushaltes hat der Regierungsrat ein Sparpaket lanciert. Die Auswirkungen des kantonalen Sparpaketes wurden in der Stadt Uster im Rahmen der Beantwortung einer Anfrage detailliert überprüft. Aufgrund des schlechten Rechnungsergebnisses 2003 der Staatsrechnung ist damit zu rechnen, dass weitere Sanierungsmassnahmen ausgelöst werden (siehe Schreiben Kanton vom 18. Juni 2004).	Diskussion im Kantonsrat abgeschlossen	0 bis 6	Ab 2004
Reform Zürcher Finanzausgleich	Das bestehende Finanzausgleichsmodell soll reformiert werden. Es wurde ein neues Modell erarbeitet und den Gemeinden zur Vernehmlassung vorgelegt. Der Systemwechsel bringt der Stadt Uster basierend auf den zur Verfügung gestellten Zahlen massive Mindereinnahmen. Die Auswirkungen wurden in einem Bericht des Abteilungsleiters Finanzen detailliert analysiert.	Vorlage wurde dem Kantonsrat überwiesen	Rund 8	Ab 2006
Steuergesetzrevision	Es sind diverse Steuergesetzesrevisionen hängig. Die Steuerausfälle sind schwierig abschätzbar.	Je nach Bereich unterschiedlich	Rund 5	Je nach Bereich unterschiedlich
Investitionen	Die Investitionsplanung der Stadt Uster zeigt sehr hohe Investitionen, welche nur teilweise über eigene Mittel finanziert werden können. Details können dem im Rahmen des Voranschlags 2004 überarbeiteten Finanzplan entnommen werden. Die Planung wird mit dem Voranschlag 2005 überarbeitet.	In Planung	Gemäss Finanzplan	Ab 2004
Wirtschaftliche Situation	Die wirtschaftliche Situation erholt sich in der Schweiz zusehends. Trotzdem kann noch nicht mit einer Steigerungen der Steuereinnahmen gerechnet werden. Die einfache Staatssteuer hat sich im Rechnungsjahr 2003 gegenüber dem Vorjahr bereits um 0,7 Mio. Franken reduziert.		Verschiedene Szenarien	Laufend
Diverses	Diverse nicht beeinflussbare Faktoren: - Entwicklung im Bereich Soziales - Spitalfinanzierung - Bildung		Unklar	Unklar

7. Zukünftige Entwicklung

7.1 Voranschlag 2004

Bereits bei der Erstellung des Voranschlages 2004 wurde das Budget um 6,9 Mio. Franken gekürzt. Neben der Reduktion der zusätzlichen Abschreibungen um 2,0 Mio. Franken wurden insbesondere beim baulichen Unterhalt und bei diversen Beiträgen Einsparungen realisiert. Die Reduktion der Gemeindegzuschüsse wurde schlussendlich vom Parlament verschoben. Der Gemeinderat hat den Voranschlag 2004 im Dezember 2003 mit einem Aufwandüberschuss von 3,5 Mio. Franken genehmigt.

7.2 Hochrechnung 2004

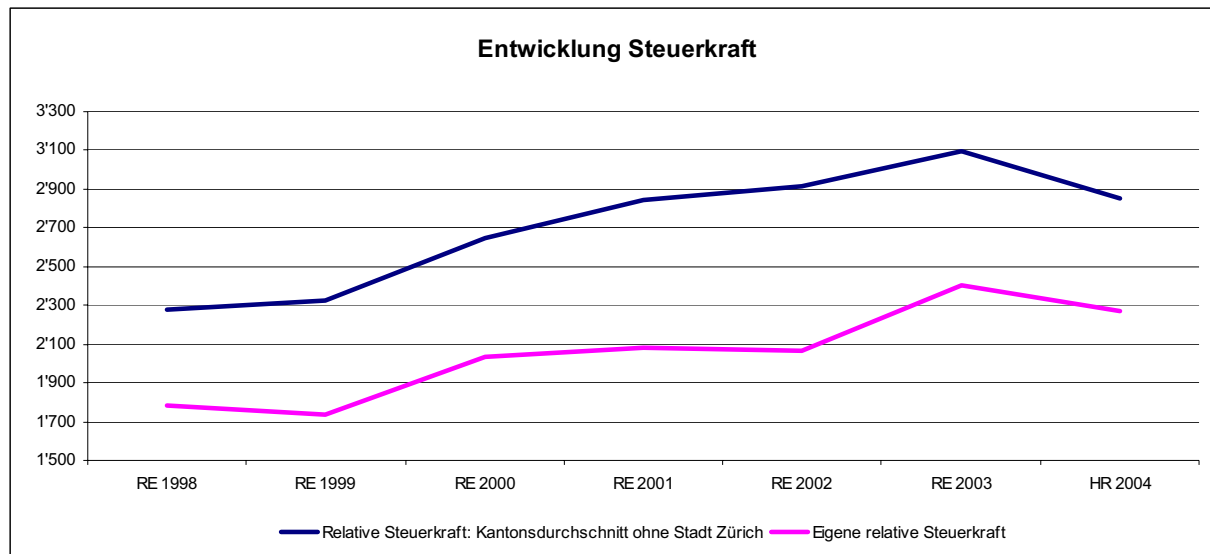
Zum Zeitpunkt der Verabschiedung dieses Berichtes durch den Stadtrat (6. Juli 2004) liegt noch keine ausführliche Hochrechnung für das Rechnungsjahr 2004 vor. Grössere, bereits jetzt bekannte Veränderungen gegenüber dem Voranschlag 2004, werden weiter hinten beschrieben. Auch eine ausführliche Hochrechnung ist mit folgenden Unsicherheiten behaftet:

Bereich	Problematik	Zeitpunkt def. Betrag
Abrechnungen anderer Gemeinden, Zweckverbände etc.	Die Abrechnungen anderer Gemeinden und Zweckverbände liegen in der Regel erst nach Erstellung des Jahresabschlusses der Stadt Uster vor. Im Abschluss werden mutmassliche Beträge berücksichtigt (z. B. Spital etc.)	2. Quartal Folgejahr
Steuerkraftausgleich	Die def. Abrechnung über den Steuerkraftausgleich für das Budgetjahr liegt jeweils im August vor.	August
Handänderungssteuern	Die Ablieferungen erfolgen durch das Notariat. Die Abrechnung mit dem Notariat erfolgt im Januar bzw. Februar des Folgejahres	Januar / Februar Folgejahr
Grundstückgewinnsteuer	Die Einnahmen fallen nicht regelmässig an.	4. Quartal
Ordentliche Steuern Rechnungsjahr	Ab Juni können einigermassen zuverlässige Hochrechnungen gemacht werden. Der Betrag verändert sich jedoch bis Ende Jahr aufgrund der eingehenden Steuererklärungen laufend.	Juni bzw. Januar / Februar Folgejahr
Ordentliche Steuern Vorjahre	Der Stand kann laufend beobachtet werden. Erst mit den Steuerabrechnungen per Ende Oktober herrscht Gewissheit über die Höhe der Einnahmen.	November
Investitionen	Je nach Projektstand verteilen sich die Investitionen nicht regelmässig über das gesamte Jahr. Vielfach werden per Ende Jahr grosse Abrechnungen von Bauunternehmen und Architekten erstellt, die im Januar verschickt werden und erst zu diesem Zeitpunkt buchhaltungsrelevant werden.	Januar / Februar Folgejahr
Diverse Aufwand- und Einnahmepositionen	Beispielsweise die Löhne fallen regelmässig an. Bei anderen Aufwand- und Ertragspositionen herrscht erst mit dem Jahresabschluss Gewissheit über deren Höhe.	Januar / Februar Folgejahr

Die obenstehende Aufzählung zeigt, dass **massgebliche Einnahmen- und Ausgabenpositionen** erst mit dem def. Jahresabschluss feststehen. Eine Hochrechnung kann also nur Trends aufzeigen.

Steuerkraftausgleich / Reform Zürcher Finanzausgleich

Die definitiven Daten des Rechnungsjahres 2004 für die Berechnung des Steuerkraftausgleiches werden vom Regierungsrat Ende Juni 2004 beschlossen und nach den Sommerferien den Gemeinden kommuniziert. Die wichtigsten Werte konnten beim Kanton in Erfahrung gebracht werden. Die Steuerkraft der Stadt Uster ist gegenüber dem Vorjahr um 134 Franken pro Einwohner bzw. Einwohnerin gesunken. Da jedoch die relative Steuerkraft (Kantonsthroughschnitt ohne Stadt Zürich) um 245 Franken gesunken ist, ist im Rechnungsjahr 2004 mit Mindereinnahmen gegenüber dem Voranschlag von rund 5,0 Mio. Franken zu rechnen. Aufgrund dieser Daten kann auch in Zukunft nicht von einem Steuerkraftausgleich von mehr als 8,0 Mio. Franken ausgegangen werden.



Entwicklung Steuereinnahmen

Bezüglich den Steuereinnahmen wurden folgende Überlegungen angestellt und berücksichtigt:

Steuerart	Hochrechnung 2004
Ordentliche Steuern Rechnungsjahr	Die budgetierte einfache Staatssteuer von 56,0 Mio. Franken wird erreicht werden.
Ordentliche Steuern Vorjahre	Der budgetierte Wert von 3,6 Mio. Franken wird vermutlich knapp erreicht werden.
Grundstückgewinnsteuer	Der budgetierte Wert von 6,5 Mio. Franken wird aufgrund des aktuellen Standes der Einschätzungen mit Sicherheit übertroffen werden.
Handänderungssteuern	Der budgetierte Wert von 1,25 Mio. Franken wird übertroffen werden. Der Einbruch bei der Handänderungssteuer ist nicht so hoch wie befürchtet.
Übrige Steuern	Die übrigen Steuern haben keinen wesentlichen Einfluss auf den Finanzhaushalt der Stadt Uster. Die budgetierten Werte werden vermutlich erreicht werden.

Die Hochrechnung 2004 zeigt, dass aufgrund der oben beschriebenen Faktoren davon ausgegangen werden muss, dass das Rechnungsergebnis 2004 deutlich schlechter ausfallen wird, als budgetiert.

7.3 Voranschlag 2005 und Planung ab 2006

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung des Controlling-Konzeptes wurden in diesem Jahr erstmals neben den Auswirkungen der Schwerpunkte und Massnahmen auf die Investitionsrechnung auch deren Auswirkungen auf die Laufende Rechnung in einem Aufgaben- und Finanzplan berücksichtigt. Die zukünftige Entwicklung des Stellenplanes wurde ebenfalls erfasst. Die Abteilungen haben diese Daten erarbeitet und der Abteilung Finanzen gemeldet. Die Daten der einzelnen Geschäftsfelder wurden in einer neuen Form dargestellt und im bisherigen Finanzplan zusammengefasst.

Aufgrund des Wegfalls der Handänderungssteuer, der Steigerung bei den Sozialkosten, den Ausfällen beim Steuerkraftausgleich und der hohen Investitionen mit den entsprechenden Konsequenzen auf Abschreibungen und Zinsen, muss mit einem stark negativen Rechnungsergebnis gerechnet werden. Der Steuerkraftausgleich wurde in den Planjahren entsprechend der Hochrechnung 2004 berücksichtigt. Die Annahmen bei der Entwicklung der Steuereinnahmen sind nachfolgend dargestellt:

Entwicklung Steuereinnahmen

Steuerart	Planung ab 2005
Ordentliche Steuern Rechnungsjahr	Die einfache Staatssteuer wurde jährlich um durchschnittlich 1,8 Mio. Franken bzw. 3 % erhöht. Die wirtschaftliche Entwicklung wird sich erst mit Verzögerung auf die Steuereinnahmen auswirken. Die positive Entwicklung wird teilweise durch Anpassungen des Steuergesetzes eliminiert werden. Trotzdem kann auch aufgrund des Einwohnerinnen- und Einwohnerzuwachses mit steigenden Steuereinnahmen gerechnet werden. Es kann in absehbarer Zukunft nicht mit einer Steuerfussreduktion gerechnet werden.
Ordentliche Steuern Vorjahre	Bei den meisten Steuerpflichtigen steigen die Einkommen und Vermögen nicht mehr als in der Vergangenheit an. Die def. Steuerrechnung wird somit nicht mehr wesentlich höher ausfallen als im Vorjahr. Daraus ergeben sich tiefere Einnahmen. Für die Planung wurde mit einem gleich bleibenden Wert gerechnet.
Grundstückgewinnsteuer	Eine genaue Budgetierung der Grundstückgewinnsteuern ist nicht möglich. Für die Zukunft wird mit einem optimistischen Wert von 7,0 Mio. Franken gerechnet.
Handänderungssteuern	Die Handänderungssteuer entfällt ab dem Rechnungsjahr 2005.
Übrige Steuern	Es kann mit mehr oder weniger gleich bleibenden Werten wie in der Vergangenheit gerechnet werden.

Ein detaillierter Finanzplan wird dem Gemeinderat Ende September 2004 vorgelegt. Nachfolgend wird ein mögliches Finanzplanszenario dargestellt. Es wurden die per 6. Juli 2004 bekannten Investitionen sowie Veränderungen der Laufenden Rechnung dargestellt. Die Investitionen wurden zu 80 % berücksichtigt. Die Auswirkungen der im Kapitel 6 beschriebenen Reform des Finanzausgleiches wurde noch nicht berücksichtigt. Bezüglich der Hochrechnung 2004 gelten die im Kapitel 7 gemachten Hinweise.

		HR 2004	VO 2005	FP 2006	FP 2007	FP 2008
Laufende Rechnung	Ertrag	164'993	164'589	168'675	169'816	172'652
	Aufwand	170'752	175'582	180'521	186'937	192'990
	Saldo (+ = Ertragsüberschuss / - = Aufwandüberschuss)	-5'760	-10'993	-11'847	-17'121	-20'339
	Personalaufwand	61'620	63'333	64'614	66'064	66'960
	Veränderung	1.6%	2.8%	2.0%	2.2%	1.4%
	Abschreibungen	8'742	9'534	10'955	12'557	14'004
	Veränderung	-14.6%	9.1%	14.9%	14.6%	11.5%
	Gesamter Steuerertrag	74'190	72'356	74'720	76'205	77'690
	Veränderung	-1.2%	-2.5%	3.3%	2.0%	1.9%
	Investitionsrechnung	Verwaltungsvermögen				
Ausgaben		15'968	15'762	22'788	26'908	27'060
Einnahmen		500	400	400	400	400
Saldo (+ = Nettoinvestitionen / - = Einnahmenüberschuss)		15'468	15'362	22'388	26'508	26'660
Bestandesrechnung		Finanzvermögen	194'939	182'510	179'166	174'705
	Verwaltungsvermögen	43'237	49'619	61'607	76'114	89'324
	Spezialfinanzierungen	0	0	0	0	0
	Aktiven	238'176	232'130	240'773	250'818	260'405
	Fremdkapital	126'519	130'516	150'513	177'510	207'508
	Verrechnungen	10'684	10'684	10'684	10'684	10'684
	Spezialfinanzierungen	7'719	8'668	9'161	9'329	9'257
	Eigenkapital	93'255	82'262	70'416	53'295	32'956
	Passiven	238'176	232'130	240'773	250'818	260'405
	Kennzahlen	Einwohner	30'200	30'500	30'800	31'100
Selbstfinanzierungsgrad		24.0%	-6.9%	-4.3%	-18.7%	-26.1%
Nettovermögen (+) / Nettoschuld (-) pro Einwohner		1'878	1'321	551	-466	-1'532

Alle Angaben in 1'000 Franken

8. Finanzpolitische Ziele

Die finanzpolitischen Ziele sind Bestandteil der im Rahmen des Projekts Controlling verlangten Strategiediskussion. Die finanzpolitischen Ziele sollen für die Finanzpolitik der Stadt Uster in den nächsten Jahren wegweisend sein und als Grundlage für die Voranschläge und den Finanzplan dienen. Die finanzpolitischen Ziele ergänzen das Leitbild der Stadt Uster und die Schwerpunkte und Massnahmen.

Folgende Kernsätze werden als Massnahmen unter dem Schwerpunkt "Gesunde Wirtschaft – gesunde Finanzen" aufgeführt:

Wir wollen gesunde Stadtfinanzen, für uns und unsere Nachkommen.

Wir streben einen Steuerfuss in der Nähe des kantonalen Mittels an.

Bei der Definition der finanzpolitischen Ziele wurde bewusst pragmatisch vorgegangen. Es geht dem Stadtrat um politische Ziele, nicht um eine wissenschaftliche Arbeit. Die Ziele sollen insgesamt plausibel und für die Öffentlichkeit verständlich sein. So können sie in der politischen Wirklichkeit umgesetzt werden.

Folgende finanzpolitischen Ziele wurden vom Stadtrat festgelegt:

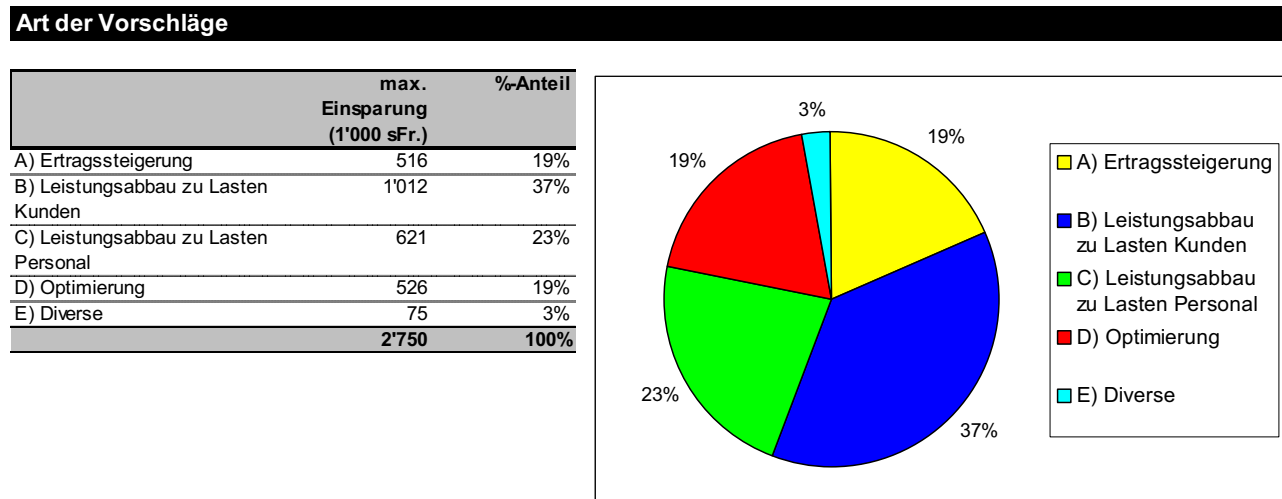
- Wir wollen gesunde Stadtfinanzen, für uns und unsere Nachkommen.
- Wir wollen mit der Aufrechterhaltung eines Nettovermögens den politischen Handlungsspielraum gross halten.
- Wir sorgen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln für eine optimale Infrastruktur. Mit zusätzlichen Abschreibungen reduzieren wir die Abschreibungslast für zukünftige Generationen.
- Wir streben einen Steuerfuss in der Nähe des kantonalen Mittels an um für natürliche und juristische Personen attraktiv zu bleiben.
- Durch die Veräusserung von nicht strategischen Liegenschaften generieren wir liquide Mittel zur Finanzierung von Investitionen.

Die finanzpolitischen Ziele sind in der Beilage detailliert beschrieben.

9. Zusammenfassung der Resultate der Leistungsüberprüfung

Insgesamt wurden von den Abteilungen und vom Personal 119 Vorschläge mit einem maximalen Einsparungspotenzial von 3,4 Mio. Franken eingereicht. Bei 33 Vorschlägen handelt es sich um Begründungen, warum eine vom Stadtrat in Abklärung gegebene Massnahmen nicht umgesetzt werden kann. Dem Gemeinderat werden schlussendlich 80 Vorschläge mit einem maximalen Einsparungspotenzial von rund 2,8 Mio. Franken zur Kenntnis gebracht. Der Gemeinderat kann über vier Vorschläge entscheiden (siehe Kapitel 4).

Nach der Art der Vorschläge ergibt sich folgendes Bild:



Die nachfolgende Darstellung zeigt, dass der grösste Teil der Vorschläge in der Entscheidungskompetenz des Stadtrates liegen:

Entscheidungskompetenz Umsetzung Vorschläge

	Anz. Vorschläge	Bemerkungen
Volk	0	
Gemeinderat	4	Verzicht Lohnanpassungen; Gebührenanpassung Einbürgerungen; Anpassung Wohneigentumsförderung; Gemeindeforschüsse
Stadtrat	45	inkl. Vorschläge, deren Umsetzung der Stadtrat ablehnt
Verwaltung	5	
Diverse	6	
Total*	60	

* Anzahl Vorschläge ohne Personalvorschläge (total 20; Personalvorschläge sind teilweise in Abteilungsvorschläge enthalten)

Die einzelnen Massnahmen sind in der Beilage detailliert beschrieben. Einige nachträglich eingereichte Vorschläge bedürfen weiterer Abklärungen.

Zahlreiche Vorschläge beinhalten die Optimierung von Leistungen, einen Leistungsabbau zu Lasten von Kunden oder Ertragssteigerungen. Die folgenden vier Vorschläge betreffen jedoch auch einen Leistungsabbau zu Lasten des Personals:

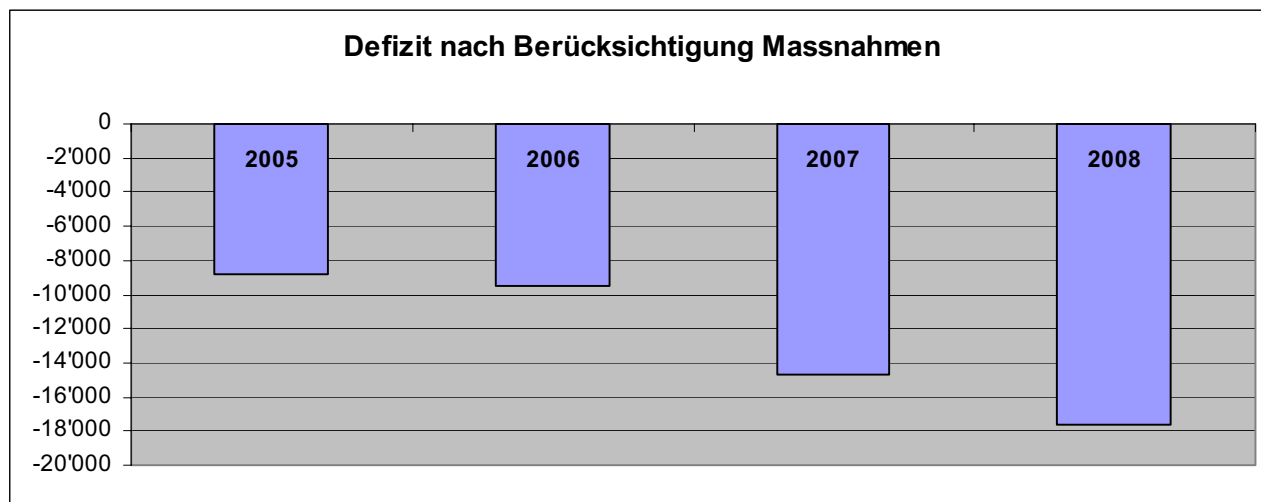
Bezeichnung	Max. Einsparung	Bemerkungen
Verzicht auf Lohnanpassungen auf den 1. Januar 2005 (Teuerung und Reallohnerhöhung)	413'000	Der Regierungsrat plant auf den 1. Januar 2005 ein Teuerungsausgleich in der Höhe von 0,3 % und für Beförderungen eine Quote von 0,8 %. Die Erhöhung um insgesamt 1,1 % entfällt für die Angestellten der Stadt Uster (ohne Primarschulpflege). Dem Gemeinderat wird ein entsprechender Antrag unterbreitet.
Änderung Limite Personalsparkonten	100'000	Die Personalsparkonten wurden bisher bis zu einem Betrag von CHF 150'000 zum Zinssatz für erste Hypotheken der Zürcher Kantonalbank verzinst. Über CHF 150'000 kam ein um zwei Prozent reduzierter Zinssatz zum tragen. Die Limite für die tiefere Verzinsung bei den Personalsparkonten wird von CHF 150'000 auf CHF 50'000 reduziert. Das entsprechende Reglement wird vom Stadtrat auf den 1. Januar 2005 angepasst.
Leistungen an Mitarbeitende	60'000	Diverse Leistungen an die Mitarbeitenden (Anerkennungsleistungen / Verdankungen etc.) werden reduziert. Dem Stadtrat werden bis Ende Jahr entsprechende Vorschläge unterbreitet. Das Dienstaltersgeschenk soll stärker als beim Kanton gekürzt werden, die dafür frei werdenden Mittel allerdings in Form von individuellen Leistungsanreizen dem Personal gezielt ausgerichtet werden. Dem Gemeinderat wird eine entsprechende Vorlage eingereicht.
Versicherungsleistungen Personal	48'000	Über eine Unfallversicherung in Ergänzung zum obligatorischen UVG sind Pflegeleistungen auf der privaten Abteilung eines Spitals bei Betriebs- und Nichtbetriebsunfällen versichert. Die Versicherung wird gekündigt. Der Kostenanteil des Arbeitgebers von CHF 48'000 entfällt (BU/NBU). Der Abzug bei den Mitarbeitenden (NBU) entfällt ebenfalls. Falls die Leistung weiterhin gewünscht wird, kann durch die Mitarbeitenden eine private Versicherung abgeschlossen werden.

10. Wirkung der Leistungsüberprüfung auf den Gesamthaushalt

Die Leistungsüberprüfung verändert das Ergebnis der Laufenden Rechnung wie nachfolgend dargestellt:

Auswirkungen Leistungsüberprüfung auf Finanzplanung

	2005	2006	2007	2008
Daten gemäss AFP				
Ertrag	164'589	168'675	169'816	172'652
Aufwand	-175'582	-180'521	-186'937	-192'990
<i>Saldo gemäss AFP</i>	-10'993	-11'847	-17'121	-20'339
(+ = Ertragsüberschuss / - = Aufwandüberschuss)				
Einsparungen Leistungsüberprüfung	2'126	2'316	2'407	2'750
<i>Saldo nach Berücksichtigung Leistungsüberprüfung</i>	-8'867	-9'531	-14'714	-17'589
(+ = Ertragsüberschuss / - = Aufwandüberschuss)				



Trotz Leistungsüberprüfung können die finanzpolitischen Ziele des Stadtrates nicht erreicht werden. Im Rahmen der im Kapitel 4 erwähnten Begleitmassnahmen, sollen dem Stadtrat aus dem Gemeinderat weitere Inputs zur Verbesserung des Finanzhaushaltes gegeben werden.

Die Abteilung Sicherheit hat dem Stadtrat betreffend dem Rahmenkredit Tempo 30 Zonen einen Antrag eingereicht. Der Stadtrat hat den Antrag vorerst sistiert, bis mehr Spielraum für die Finanzierung des Projektes vorliegt.