

An den Grossen Gemeinderat

## Winterthur

Beantwortung der Interpellation betreffend externe Berater, eingereicht von Gemeinderätin Natalie Rickli (SVP)

---

Am 20. Januar 2003 reichte Gemeinderätin Natalie Rickli mit 12 Mitunterzeichnerinnen und Mitunterzeichnern namens der SVP-Fraktion die folgende Interpellation ein:

*„Das Engagieren von „externen Beratern“ ohne Auswirkung auf finanzielle gewinnbringende Verbesserungen der Verwaltung scheint beim Stadtrat beliebt zu sein. Die jüngsten Beispiele, bei welchen solche Berater zugezogen wurden, sind:*

*Grundlagenpapier „Bauvorhaben im Schulwesen“, Bearbeitung der Legislaturziele und aktuell das Projekt „Win.03“, wonach zwei externe Prüfer in der Stadtverwaltung nach Fehlern und Ideen suchen.*

*Für uns stellt sich die Frage nach Kosten/Nutzen von Engagements externer Berater, was uns zu folgenden Fragen veranlasst:*

- 1. Aufgrund welcher Kriterien werden externe Berater für ein Projekt beigezogen?*
- 2. Sind die zuständigen Kaderleute in den entsprechenden Departementen überlastet oder überfordert diese Projekte zu bearbeiten/leiten?*
- 3. Wieviele Berater wurden in den Jahren 1998 bis 2002 in welchen Bereichen engagiert?*
- 4. Wieviel Geld wurde für diese Beratungen jeweils in den Jahren 1998 bis 2002 ausgegeben?*
- 5. Wieviel Geld konnte dank diesen Beratern (Frage Nr. 4) eingespart werden?*
- 6. Werden externe Berater budgetiert?“*

### **Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:**

Einleitend ist zunächst der Begriff der „externen Beratung“ zu klären. Nicht jede Dienstleistung, die extern eingekauft wird, kann unter den Begriff „Beratung“ subsumiert werden. Die Beantwortung der vorliegenden Interpellation konzentriert sich deshalb auf eigentliche Beratungsmandate, mit welchen externe Fachleute im Wesentlichen als Hilfe zur laufenden Unterstützung und Begleitung eines bestimmten Exekutiv- oder Verwaltungsvorhabens beigezogen werden. Davon zu unterscheiden sind all jene Dienstleistungsaufträge, bei denen bestimmte Spezialaufgaben einer externen Fachperson zur weitgehend selbständigen Bearbeitung und Ablieferung eines konkreten Arbeitsergebnisses (Projekt, Studie, Konzept, Gutachten o.ä.) übertragen werden. Diese speziellen Dienstleistungsverhältnisse sind nicht Gegenstand der vorliegenden Antwort.

Mit dem Beizug von externen Beratungspersonen sollen vor allem ein spezialisiertes Fachwissen und eine unabhängige Aussensicht sichergestellt werden. Zudem würden bei umfangreichen und komplexen Projekten personelle Ressourcen in einem Mass gebunden, dass die „Alltagsarbeit“ darunter leiden würde. Externe Fachkompetenz zeitlich befristet einzukaufen ist häufig wesentlich effizienter und kostengünstiger, als diese selber aufzubauen.

Der Beizug externer Fachleute bedeutet oft auch eine Form der laufenden Weiterbildung in der Praxis. Insbesondere Organisations- und Teamentwicklungen setzen häufig den Beizug einer externen Fachperson voraus, weil eine aussenstehende Person auch das Selbstverständliche in Frage stellt, was den Entwicklungsprozess oft überhaupt erst in Gang setzt. Für interne Mitarbeitende, welche in die Verwaltungsabläufe eingebunden sind, ist es in der Regel viel schwieriger, gewohnte Organisationen und Abläufe zu hinterfragen.

Im speziell erwähnten Projekt „win.03“ handelt es sich um eine externes Mandat für das Projektcontrolling. Ein Controlling verlangt in aller Regel eine externe Persönlichkeit, weil auch in diesem Prozess eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber der Verwaltung und eine Aussensicht erwünscht sind. Externe Projektcontroller oder -controllerinnen können durch ihre Aussensicht und ihre Erfahrungen mit ähnlichen Prozessen wesentliche und wertvolle Inputs beisteuern.

### **Zu den einzelnen Fragen:**

#### Zur Frage 1:

*„Aufgrund welcher Kriterien werden externe Berater für ein Projekt beigezogen?“*

Externe Beratungen werden in der Regel auf Grund folgender Kriterien beigezogen:

- Spezielles Fachwissen und Erfahrungen
- Einmalige, befristete Aufträge für Projekte
- Reflexions- und Lernpartner/innen für neue Aufgabenfelder
- Bedarf nach einer neutralen und professionellen Aussensicht
- Fehlen von personellen Ressourcen
- politische Überlegungen, wie beispielsweise das Einbringen von Ansichten von Minderheiten.

Die Vergabe von Aufträgen richtet sich zudem nach den Bestimmungen des Submissionsrechtes.

#### Zur Frage 2:

*„Sind die zuständigen Kaderleute in den entsprechenden Departementen überlastet oder überfordert diese Projekte zu bearbeiten/leiten?“*

Die zuständigen Kaderleute der Stadtverwaltung sind nicht überfordert, Projekte selber zu leiten. Wie bereits in der Einleitung und zur Frage 1 ausgeführt wurde, kann sich aber in bestimmten Fällen eine externe Beratung als notwendig erweisen.

In der Regel werden die städtischen Projekte trotz der zusätzlichen Arbeitslast von städtischen Mitarbeitenden geleitet und bearbeitet. Die Arbeitslast durch das Tagesgeschäft kann hingegen mit ein Grund sein, in einem konkreten Fall externe Hilfe zu engagieren. Es wurde auch erkannt, dass Projekte, für die nicht genügend personelle Ressourcen bereit gestellt werden, länger dauern und weniger gut implementiert werden, was nachträglich zu einem grösseren Aufwand führt.

Zu den Fragen 3 und 4:

„3. Wieviele Berater wurden in den Jahren 1998 bis 2002 in welchen Bereichen engagiert?“

„4. Wieviel Geld wurde für diese Beratungen jeweils in den Jahren 1998 bis 2002 ausgegeben?“

In den Jahren 1998 bis 2002 hat die Stadt Winterthur zu folgenden Themen und Kosten externe Beratungshilfe engagiert:

<b>Thema / Bereich</b>	<b>Anzahl Beratungen</b>	<b>Kosten</b>
Stadtkanzlei: Beratung zum Projekt „IAFP“	2	58'000
DKD: Diverse Beratungen im Personalbereich (z.B. Berewi), diverse Organisationsentwicklungen	6	456'000
DFI: div. Projektcontrolling (FRW 2000; win.03), Reorganisation (Liegenschaftenverwaltung)	3	270'000
DB: Planungsleitung Stadtentwicklung; Evaluation Geographisches Informationssystem; div. Beratungen im Bereich Tiefbau (Deponie Riet, genereller Entwässerungsplan, Verordnung über die Siedlungsentwässerung, Anti-Littering-Kampagne, Arbeitssicherheit im Strasseninspektorat); div. Beratungen (Submissionswesen, Vergaberegister, Öffentlichkeitsarbeit, Teamentwicklung, Moderationen an Kaderseminaren)	13	294'000
DSU: Risikoanalyse bei Grossanlässen, Sicherheit in Wohnquartieren, Zivilschutzreform, Organisation bei Katastrophen, div. Coaching, Assessments, Führungs- und Betriebspsychologie.	16	190'000
DSS: Organisations- und Schulentwicklungen (Hort, städtische Schulen)	3	45'000
DSO: Ressourcensteuerung, div. Reorganisationen (Vormundschaftsamt, Sozialamt, Alter und Pflege), Kostenrechnung, Analyse Gastronomie	22	230'700
DTB: div. Beratungen StWW (Verselbständigung, Rechnungswesen, Informatik- und Telekomstrategie, Kulturwandelprojekt „avanti“ und Reorganisation); div. Beratungen WV (Reengineering, Projekt Handlungsspielraum, Marktstudien); ERFA Stadtgärtnerei	13	554'100
<b>Total Stadt</b>	<b>78</b>	<b>2'097'800</b>

Zur Frage 5:

„Wieviel Geld konnte dank diesen Beratern (Frage Nr. 4) eingespart werden?“

Diese Frage kann nicht generell beantwortet werden. Es ist in der Regel auch nicht der (Haupt)Zweck, durch den Beizug einer externen Beratung Kosten einzusparen. Häufig können allerdings mit dem Beizug externer Hilfe Mehraufwendungen vermieden werden. Derartige Einsparungen lassen sich in der Regel aber nicht zuverlässig berechnen. Trotzdem können einige zahlenmässige Angaben gemacht werden:

- Durch die Organisationsanalyse im Vormundtschaftswesen konnte anstelle der vorgesehenen eine spezifisch den Bedürfnissen angepasste Software eingeführt werden, die Einsparungen von rund Fr. 100'000.— zur Folge hatte.
- Eine Folge der mit einer externen Beratung durchgeführten Reorganisation der Hauptabteilung Niederschwellige Einrichtungen ist die Aufhebung der Notschlafstelle und Integration ins Begleitete Wohnen; die Einsparungen betragen jährlich rund Fr. 150'000.—.
- Die Projekte „Einführung Kostenrechnung“ sowie „Ist-Analyse Gastronomie“ im Bereich Alter und Pflege werden jährliche Einsparungen in der Höhe von Fr. 100'000.— bis 200'000.— bringen.
- Die Reorganisation im Zivilschutzamt hat in den Jahren 1998 bis 2002 den Aufwand um 1,2 Millionen Franken reduziert.
- Im Falle des Projektes win.03 ist es das primäre Ziel des Projektes, den städtischen Haushalt wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Massnahmen in Millionenhöhe notwendig sein. In Relation zu diesem Betrag ist der vom Stadtrat bewilligte Kredit für das Projektcontrolling von 50'000 Franken bescheiden und kann durch eine höhere Effizienz und Professionalität des Projektes sowie durch zusätzliche Einsparungsmöglichkeiten mehrfach wett gemacht werden.

#### Zur Frage 6:

*„Werden externe Berater budgetiert?“*

Die Ausgaben für externe Beratungen werden wie jede andere Ausgabe auch in den Voranschlag eingestellt (Konto „Dienstleistungen Dritter“). Wenn das Mandat im Zeitpunkt der Budgetierung noch nicht bekannt war, werden die Ausgaben über den Stadtratskredit für neue einmalige Ausgaben bewilligt.

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

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

Wohlwend

Der Stadtschreiber:

Frauenfelder