Stadt Gossau

Verwaltungsstrukturen und -prozesse optimieren; Postulatsantwort

1. Postulatsauftrag

Das Stadtparlament hat am 5. Juli 2022 das Postulat «Verwaltungsstrukturen und -prozesse optimieren» der SVP-Fraktion erheblich erklärt. Das Postulat nimmt Bezug auf den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) 2022 – 2026. Obwohl der Stadtrat das strukturelle Defizit bereits vor Jahren erkannt habe, fehlten wirksame Massnahmen. Der Kernaufwand steige jährlich an, was sich negativ auf den Cashflow auswirke.

Die Postulanten laden den Stadtrat ein, eine Strategie aufzuzeigen, wie Effektivität und Effizienz gesteigert werden können, um das strukturelle Defizit zu reduzieren. Insbesondere wird der Stadtrat ersucht, zu prüfen und Bericht zu erstatten:

1. Ob diverse Aufgaben nicht (mehr) erforderlich sind und ersatzlos gestrichen werden können, um die Finanzlast der Stadt zu erleichtern;
2. Welche nicht hoheitlichen Aufgaben die Privatwirtschaft übernehmen kann;
3. Wo Verwaltungsprozesse und Entscheidungen automatisiert werden können, sodass kostspielige überflüssige Bürokratie möglichst verhindert wird;
4. Ob durch Neuorganisation oder Zusammenschluss von Ämtern die Effizienz gesteigert werden könnte und daraus Einsparnisse erfolgen;
5. Ob bereits erfolgreich implementierte Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen anderer Gemeindeverwaltungen auch in der Stadt Gossau umsetzbar sind;
6. Wie vorhandene Synergien mit den Nachbargemeinden optimal genutzt werden, um den Aufwand zu verringern und zugleich die Leistungserbringung zu verbessern;
7. Welche Effektivitäts- und Effizienzgewinne realisierbar sind und wie sich diese auf den Finanz- und Personalbedarf auswirken.

2. Auftragsbearbeitung

Die Fragestellungen wurden in einem iterativen Prozess durch das Kadergremium und den Stadtrat bearbeitet. Die Mitglieder des Kadergremiums haben die Grundlagen aufbereitet, worauf in drei Workshops die Massnahmen entwickelt und bewertet wurden.

Untersucht wurden der städtische Haushalt sowie Prozesse der Stadtwerke mit Schnittstellen in den städtischen Haushalt.

Der Stadtrat legt mit diesem Bericht Ansätze vor. Eine Bearbeitung dieser Massnahmen zur Entscheidungsreife war im Zeitrahmen für die Beantwortung des Vorstosses kaum möglich. Zudem verursacht die Vertiefung zur Entscheidungsreife teilweise erheblichen Zusatzaufwand und kann bei einzelnen Massnahmen auch zu Verunsicherung bei den betroffenen Mitarbeitenden führen. Deshalb will der Stadtrat nur Massnahmen vertiefen, welche im Parlament eine breite Akzeptanz finden.

3. Erwartung an die parlamentarische Beratung

Der Stadtrat erwartet aus der parlamentarischen Diskussion Entscheide, welche Massnahmen von ihm weiterzuverfolgen sind und in welcher Priorisierung.

Der Stadtrat erachtet die Einsetzung einer vorberatenden Kommission für dieses Geschäft als angebracht.

Abhängig von der Kompetenzregelung wird der Rat die Massnahme beschliessen (mit Information an das Parlament) oder dem Parlament vorlegen.

4. Berichterstattung zu den Punkten 1 bis 7

Punkt 1:
Welche Aufgaben können ersatzlos gestrichen werden, um die Finanzlast zu reduzieren?

Vorbemerkungen:
Als freiwillig werden alle Aufgaben verstanden, welche der Stadt nicht von Bund oder Kanton zugewiesen sind, sondern im öffentlichen Interesse ihrer Bevölkerung selbst gewählt wurden (Art. 2 Abs. 2 Gemeindeordnung). Teilweise basieren die selbstgewählten Aufgaben auf einem kommunalen Reglement.

Eine Entlastung resultiert nicht ausschliesslich aus dem Verzicht auf eine Aufgabe. Insbesondere bei freiwilligen Aufgaben sind sie auch Resultat einer Reduktion von Quantität. Einem Verzicht sind daraus resultierende Konsequenzen gegenüberzustellen. Diese dürfen in der Folge nicht gravierender oder teurer sein als der Gewinn aus dem Einsparen der verzichteten Aufgabe.

Folgende nicht gesetzlichen und somit freiwilligen Massnahmen kann man grundsätzlich diskutieren. Eine ersatzlose Streichung ist grösstenteils nicht möglich, da es anderweitige Kosten verursacht bzw. ein anderes Format verlangt. Allenfalls kann die Qualität reduziert werden.

Aufgabe-Nr.	Bezeichnung	aktuelle Kosten in CHF	Bemerkung
1000	Stadtparlament	130’000	Wechsel zum System Bürgerversammlung prüfen
1010	Personalnebenleistungen Verwaltung	235’000	Verabschiedungen, Teamanlässe, Jahresessen, Aus- und Weiterbildung, Pensioniertenanlass
103000	Mitgliedschaften Städteverband und Gemeindeverband	15’000	Verzicht auf Informationen und Erfahrungsaustausch-Gruppen
103001	Easyvote, Abstimmungsbroschüre für junge Stimmberechtigte	10’000	
103007	Mitgliedschaft Hagelabwehrverband	12’000	Auf Gebiet Gossau werden keine Hagelraketen mehr geschossen
103009	Beiträge an Jungunternehmerzentrum und Tourismus St.Gallen-Bodensee	29’000	
103010	Märkte	47’500	Verzicht auf Klostermarkt, Maimarkt, Chläusler
115000	Gemeinde-Tageskarte	nicht beziffert	Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit wird mit Neuorganisation seitens Anbieter ohnehin überprüft
115000	Verkauf Abfallmarken	nicht beziffert	Einwohneramt ist eine von 7 Verkaufsstellen
115000	Schlüsselbewirtschaftung Veloeinstellung Bahnhof	nicht beziffert	Verlagerung an Tiefbauamt oder Private, geringes Sparpotential oder Verzicht auf Angebot
1250	Planungsberatung Stadtentwicklung	nicht beziffert	Beratungstätigkeiten heute kostenlos, neu weiterverrechnen
126000	Konzert und Theater St. Gallen, Beitrag Jugendtheater	15’000	
126001	Stadtbibliothek, Miete und Trägerschaftsbeitrag	556’000	Lösungen nötig für Schulbibliothek
	Ludothek, Miete und Trägerschaftsbeitrag	180’200	
126003	Ortsbürgergemeinde, Abgeltung für Anlässe-Organisation	15’000	Anlässe (Jungbürger-, Zuzüger- und Jubilareanlass, Vereinsempfänge) intern organisieren oder streichen
	Walter Zoo, Betriebsbeitrag	150’000	

Aufgabe-Nr.	Bezeichnung	aktuelle Kosten in CHF	Bemerkung
	Förderverein Schloss Oberberg, Beitrag	30’000	
	Beiträge an Vereine	120’000	
	Beitrag an Verein Fachgeschäfte	22’000	Verzicht auf Beiträge Strassenfest, Chlauseinzug
	Stadtapéro	10’000	Verzicht
126004	Bundesfeier, Gastgemeinde	37’500	
126005	Willkommen in Gossau	17’000	Veranstaltungskosten
126006	Gossauer Preis	14’300	Kosten Anlass Preisübergabe
2000	Personalnebenleistungen Schule	180’000	Verabschiedungen, Teamanlässe, Jahresessen, Aus- und Weiterbildung,
	Schulrat	150’000	Ersatz durch Bildungskommission
2010	KiTa Sekretariat	30’000	ab März 2023 im Bereich Soziales
	Sekretariat Musikschule	nicht beziffert	
2020, 2030, 2040	Lehrkräfte-Bibliotheken	14’000	
2030 und 2040	Führung von Kleinklassen	1'000’000	Angebotsausgestaltung liegt beim Schulträger (Fördermassnahmen sind kantonale Aufgabe an Gemeinde) bei integrativer Beschulung Umlagerung der Kosten auf schulische Heilpädagogik
2050	Förderangebote	3'500’000	Umsetzung kantonaler Auftrag auf Schulträger abstimmbar
2060	Musikschule Fürstenland	680’000	Reduktion auf musikalische Grundbildung
	Schulreisen, Sonderwochen, Klassenlager, Sportlager, Exkursionen	470’000	
	Unterrichtsangebote Stadtbibliothek	36’000	
	Beiträge an private Organisationen	38’000	Spielgruppen, SG-Forum
2100	Schulgesundheit, Beiträge an Zahnkorrekturen	6’200	Beiträge an Familien mit niedrigem Einkommen
2110	Sport Kultur Freizeit; Fachstelle und Beiträge an Sportvereine	365’000	
2130	Standortbeitrag Gymnasium Friedberg	410’000	
	Beitrag Maitlisek	1'890’000	Beschulung durch Schule Gossau; Kosten in ungefähr gleichem Umfang
3000	Bauberatung Bausekretariat	5’000 - 10’000	Beratungstätigkeiten heute kostenlos, neu weiterverrechnen
3010, 3020, 3030, 3040, 3060	Verzicht auf Einsatz Biogas	nicht beziffert	3318 MWh/a (ohne 3040 Finanzliegenschaften)
	Wechsel Strommix	nicht beziffert	1756 MWh/a, von «star plus» zu «classic»
3010	Hallenbad Rosenau	890’000	Sofort stilllegen; Sparpotential CHF 500’000
	Hallenbad Rosenau	200’000	Betrieb als reines Schulbad
	Freibad, Vor- und Nachsaison kürzen	580’000	Sparpotential CHF 120’000
3020	Verzicht auf Grundreinigung	100’000	
	Reduktion baulicher Unterhalt	100’000	
3030	Verwaltungsliegenschaften, Büromaterial Einkauf		Einkauf unter Marktbedingungen (Sparpotential CHF 40'000)
	Reduktion baulicher Unterhalt	20’000	
	Lokale Marktstübli und Mehrzwecksaal Arnegg	20’000	Verzicht
	Vereinstarif Anlagen	30’000	Verzicht auf eine jährliche Gratisnutzung
3060	Unterhalt Fussballplätze reduzieren	120’000	
3100	Parkanlagen Unterhalt	60’000	Reduktion
	Feuerstellen Unterhalt, Brennholz	10’000	Verzicht
	WC-Anlagen Unterhalt	35’000	Reduktion
3110	Öffentliche Beleuchtung	30’000	Reduktion (wie Winter 22/23)
3120	Öffentlicher Verkehr	100’000	Taktreduktion Linie 151
5010	Finanz- und Sachhilfe	90’500	Verzicht Arbeitsintegration; Ablösungen aus Sozialhilfe werden schwieriger
5025	Integration	127’000	Verzicht auf Fachstelle und Angebote
5040	Jugendarbeit	503’820	Jugendtreffs und mobile Jugendarbeit
5050	Schulische Sozialarbeit	473’000	Ausgestaltung individuell möglich
5060	Ausserfamiliäre Kinderbetreuung	941’125	Kinder ab drei Monaten bis Schuleintritt. Subventionierung Kanton und Bund nur bei Subventionierung durch Stadt

Aufgabe-Nr.	Bezeichnung	aktuelle Kosten in CHF	Bemerkung
5090	Mütter-/Väterberatung	126'000	Ausgestaltung individuell möglich
	Fachstelle Gesundheit	37'500	Fachstelle und Angebote
5100	Fachstelle Alter	45'000	Fachstelle und Angebote

Punkt 2: Übertragung nichthoheitlicher Aufgaben an die Privatwirtschaft
Mögliche Übertragungen nichthoheitlicher Aufgaben an Private, welche zu einer klaren Reduktion des strukturellen Defizits führen werden, wurden noch nicht gefunden.

Punkt 3: Anpassung von Verwaltungsprozessen

Vorbemerkung:
Bei Prozessen wurden alle Optimierungsmöglichkeiten betrachtet, nicht einzig Automatisierungen.

3.1 Effizienzsteigerung durch Reduktion von Störungen
Insbesondere die Kernverwaltung ist eine hochspezialisierte Dienstleistungs- und Beratungsorganisation mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitenden. Sie funktioniert allerdings für die Kundschaft eher wie ein Kiosk: hohe Erreichbarkeit über verschiedene Kanäle während langer Zeitspanne für viele 08/15-Geschäfte.

Effizienz und Effektivität lassen sich steigern durch eine Reduktion der Unterbrechungen. Dies kann geschehen durch interne Massnahmen, aber auch durch eine reduzierte Erreichbarkeit für Externe sowie die Verlagerung von 08/15-Geschäfte auf Kanäle ohne permanente Ansprechpersonen.

3.1.1 Reduktion der Öffnungs- und Telefonzeiten
Der Effektivitäts- und Effizienzgewinn durch die Reduktion der Erreichbarkeits-Zeiten kann nicht beziffert werden. Die Reduktion der Erreichbarkeit dürfte jedoch – auch von Personen, welche diese gar nicht konkret beanspruchen – als Abbau von Dienstleistungen wahrgenommen werden.

Seit 1. April 2023 gelten geänderte Kundenzeiten, mit denen die Erreichbarkeits-Zeiten geringfügig reduziert worden sind.

3.1.2 Straffung des Kiosk-Angebots
Als Kiosk-Angebot werden einerseits Produkte und Dienstleistungen bezeichnet, welche bereits heute nicht einzig über Dienststellen der Stadtverwaltung bezogen werden können (z. B. Entsorgungs-Gebührenmarken oder Parkkarten). Andererseits sind es Produkte ohne Bezug zu einer hoheitlichen Aufgabe (z. B. Verkauf der SBB-Gemeindetageskarten oder die Auflage von privaten Produkten wie Agenda oder Jahreskalender). All diese Angebote bewirken Unterbrechungen von Arbeitsprozessen. Zudem sind sie – mit Ausnahme der SBB-Tageskarten – nicht kostendeckend.

Der Effektivitäts- und Effizienzgewinn durch den Abbau dieser Angebote kann weder vorab noch nachgelagert beziffert werden. Er wird jedoch mit Sicherheit als Abbau von Dienstleistungen wahrgenommen.

Der Stadtrat beauftragt den Leiter Stadtkanzlei mit den vertieften Abklärungen und Antragstellung an den Rat.

3.2 Dienstleistungen an Dritte zu Vollkosten
Die Stadt Gossau erbringt zahlreiche Dienstleistungen an Dritte. Darunter fallen beispielsweise Leistungen von Hoch- und Tiefbau, IT-Dienstleistungen für die KESB-Behörde und den Sicherheitsverbund, HR-Dienstleistungen für die Stadtbibliothek oder Leistungen der Schule für andere Schulträger.

Diese Dienstleistungen werden selten zu Vollkosten (Personalaufwand direkt und indirekt anteilmässig, Sachaufwand anteilmässig) verrechnet, sondern zu einem «politischen» tieferen Preis.

Der Stadtrat beauftragt sämtliche Dienststellen, welche entsprechende Leistungen erbringen, die Verträge auf den nächstmöglichen Termin anzupassen und die tatsächlichen Vollkosten der Leistungen zu verrechnen. Dies kann teilweise zu leichten Verteuerungen der besagten Drittdienstleistungen führen.

Auch die städtischen Dienstleistungen zugunsten der Öffentlichkeit, beispielsweise die Vermietung städtischer Räume und Anlagen, werden zu politischen Preisen weit unter den Vollkosten in Rechnung gestellt.

Mit einer Angleichung der verrechneten an die tatsächlichen Kosten könnten Mehrerträge generiert werden. Wenn darauf verzichtet wird, könnten auf den Rechnungen die tatsächlichen Kosten deklariert und der «politische Preis» in Rechnung gestellt werden. Dadurch kann den Nutzenden bewusster gemacht werden, dass sie Dienstleistungen beanspruchen, welche von der Allgemeinheit (Steuerzahler) mitfinanziert werden.

Der Stadtrat verzichtet auf eine Erhöhung der Nutzungstarife. Er beauftragt sämtliche Dienststellen, welche entsprechende Leistungen erbringen, in der Rechnung die tatsächlichen Kosten zu deklarieren, aber den Preis gemäss Tarif in Rechnung zu stellen.

Punkt 4:
Effizienzsteigerung durch Reorganisation oder Zusammenschluss von Organisationseinheiten

Vorbemerkung:
Aufgaben und Prozesse wurden hinsichtlich Schnittstellen, Ressourcen und Fachkenntnissen betrachtet; Resultat kann die Zuweisung einer Aufgabe an einen anderen Prozesseigner oder der Zusammenschluss von Ämtern oder Dienststellen sein.

4.1 Kindertagesstätte und Tagesstrukturen zusammenlegen
Eine gemeinsame Administration für beide Betreuungsangebote erscheint möglich. Verschiedene Aufgaben – z. B. Subventionseingaben, Weiterleitung Kantonsbeiträge an Eltern, Anmeldewesen und Verrechnungswesen – fallen für beide Institutionen an. Die Konzentration der Administration an einer Stelle eliminiert Doppelspurigkeiten.

Ob eine vollständige organisatorische Zusammenlegung von Kita und Tagesstruktur sinnvoll ist, muss geprüft werden. Insbesondere ob dies zu Effizienz- und Effektivitätssteigerungen und damit zu geringeren Personal- und Finanzkosten führen würde.

Der Stadtrat beauftragt das Amt für Soziales und das Schulamt, die Angelegenheit zu bearbeiten und Antrag zu stellen.

4.2 Triageschalter im Rathaus
Mit einem Triageschalter könnte ein Teil der Auslöser für Arbeitsunterbrechungen (vgl. Massnahmen 3.1, Effizienzsteigerung durch Abbau von Störungen) in einer einzigen Organisationseinheit kanalisiert werden. Der Triageschalter könnte auch die «Kioskangebote» (Massnahme 3.1.2) führen. Die Arbeitsinhalte dieses Triageschalters müssen so ausgestaltet werden, dass die Unterbrechungsintensität keinen massgeblichen Effizienzverlust nach sich zieht (geringer Refokussierungsbedarf nach Unterbrechungen).

Für einen Triageschalter sind signaletische und wahrscheinlich auch bauliche Massnahmen nötig. Dies verursacht einmalig einen zusätzlichen Aufwand. Aussagen bezüglich Effizienz- und Effektivitätssteigerung sowie Auswirkungen auf Finanz- und Personalbedarf sind erst nach vertiefter Bearbeitung möglich.

Der Stadtrat wird diese Abklärungen zum Inhalt eines Projektauftrags machen.

4.3 Notwendigkeit von Kommissionen überprüfen

Die Stadt Gossau verfügt über verschiedene stadträtliche Kommissionen (Ursprung und Kompetenz). Als freiwillig werden Kommissionen verstanden, welche nicht durch eine übergeordnete Rechtsgrundlage vorgeschrieben sind:

- Baukommission (freiwillig, Entscheidkompetenz) mit fünf stimmberechtigten Mitgliedern
- Fachkommission Kindertagesstätte (Art. 14 Pflegekinderverordnung, Organisationsform frei) mit fünf Mitgliedern
- Kommission Stadtwerke (freiwillig, Vorberatung für Stadtrat) mit fünf stimmberechtigten Mitgliedern
- Schulrat (Art. 50 ff. Gemeindeordnung, Entscheidkompetenz in Schulrechtspflege, Vorberatung für Stadtrat) mit sieben stimmberechtigten Mitgliedern

Die Baukommission ist mit fünf Mitgliedern angemessen dotiert. Die Doppelvertretung des Stadtrates in der Kommission ist durch die Unterzeichnung der Baubewilligungen (Stellvertretung) begründet. Die Kommission könnte aufgelöst und der Stadtrat als Baubewilligungsbehörde (Art. 125 Planungs- und Baugesetz [sGS 731.1]) bestimmt werden. Dadurch müsste der Stadtrat mehr Sitzungszeit für die Beratung von Baugesuchen aufwenden und das fachliche Knowhow der externen Mitglieder ginge verloren. Die Übertragung der Bewilligungskompetenz an die Verwaltung ist hingegen rechtlich nicht zulässig.

Fachkommission Kindertagesstätte: Die Kommission wurde mit der Integration der Kindertagesstätte (KiTa) in die Stadt gebildet und basiert auf Art. 14 der Verordnung über die Aufnahme von Pflegekindern (SR 211.222.338), Art. 53 Abs. 2 des Einführungsgesetzes zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (sGS 911.1; abgekürzt EG-ZGB) sowie Art. 2 Abs. b der Verordnung über Kinder- und Jugendheime (sGS 912.4).

Art. 3 Abs. 2 des Betriebsreglements für die KiTa Gossau vom 1. Juli 2021 beauftragt die Fachkommission mit der internen Aufsicht und den Stadtrat mit der Oberaufsicht. Im Rechtsschutzverfahren ist die Fachkommission nicht vorgesehen (Art. 19).

Die Kommission Stadtwerke basiert auf Art. 6 Stadtwerkereglement. Sie ist mit fünf Mitgliedern angemessen dotiert. Deren Kosten fallen zu Lasten der Erfolgsrechnung der Stadtwerke an und haben deshalb keinen unmittelbaren Einfluss auf den städtischen Haushalt. Die Kommission verfügt über keine Entscheidkompetenz und könnte aufgelöst werden. Bei einer Auflösung derselben müsste der Stadtrat mehr Sitzungszeit für die Beratung von Stadtwerk-Geschäften aufwenden, was zu Lasten des Stadthaushaltes ginge.

Der Schulrat ist eine vom Volk gewählte Verwaltungskommission mit begrenzter Entscheidkompetenz. Mit sieben stimmberechtigten Mitgliedern ist er aufgrund der vielfältigen Kommissionsarbeit im Schulrat angemessen dotiert.

Bei der Bildung von Einheitsgemeinden wurde – so auch in Gossau – ein vom Volk gewählter Schulrat beibehalten; häufig um den politischen Stellenwert der Schule zu sichern. Eine andere Interpretation eines vom Volk gewählten Schulrates ist, dass dadurch der Bevölkerung eine «direkte Beteiligung» am Aufgabenbereich mit dem grössten Ausgabenanteil ermöglicht wird. Mittlerweile lösen zahlreiche Einheitsgemeinden (z. B. Flawil, Jonschwil, Kirchberg, Wil) den Schulrat durch eine Bildungskommission ab.

Wie sich ein Ersatz des vom Volk gewählten Schulrates durch eine vom Stadtrat gewählte Bildungskommission (Verwaltungskommission) auf Effizienz und Effektivität sowie Finanz- und Personalbedarf auswirkt, erfordert vertiefte Abklärungen.

Der Stadtrat wird einen Projektauftrag erteilen für die Prüfung des Ersatzes des Schulrates mit Volkswahl durch eine Bildungskommission (Verwaltungskommission).

4.4 Zentralisierter Personaldienst

HR-Leistungen werden teilweise dezentral erbracht. Mit einem einzigen HR für die gesamte Stadt (Verwaltung, Stadtwerke und Schule) können Kompetenzen an einem Ort konzentriert und Abläufe vereinheitlicht werden.

Der Stadtrat wird zur Prüfung dieser Massnahme einen Projektauftrag erteilen.

4.5 Fachstelle «Sport Kultur Freizeit», Eingliederung und Schnittstellen klären
Die heutige Fachstelle «Sport Kultur Freizeit» weist seit ihrer Schaffung im Jahr 2011 wechselnde Unterstellungsverhältnisse auf. Treiber für die Unterstellung scheinen primär die Arbeitsbelastung und Pensenverteilung der Mitglieder des Stadtrates gewesen zu sein und nicht systematische Überlegungen zu Aufbau- und Ablauforganisation.

Die Stelle beschäftigt sich mehrheitlich mit Themen, welche das Departement «Inneres Finanzen Kultur» betreffen und erfüllt teilweise ähnliche Aufgaben wie die Stadtkanzlei. Die Zuständigkeiten sind auch in der Aussenwahrnehmung nicht klar.

Eine Klärung der Eingliederung mit einer Reduktion von Schnittstellen ist im Hinblick auf die Neubesetzung der Stellenleitung sinnvoll und birgt auch Potenzial für Effizienz- und Effektivitätssteigerung.

Der Stadtrat wird zur Prüfung dieser Massnahme einen Projektauftrag erteilen.

4.6 Hochbauamt und Tiefbauamt zusammenlegen
Die Zusammenlegung von Hochbauamt und Tiefbauamt ist schon mehrfach thematisiert, aber nie vertieft geprüft worden. Beide Bereiche verfügen über unterschiedliche Aufgaben, welche auch unterschiedliche Fachkompetenzen erfordern. Vergleichbare Querschnittsaufgaben bestehen allenfalls im Sekretariatsbereich, welcher jedoch personell eher gering dotiert ist. Daher ist aus einer Zusammenlegung wenig Effizienz- und Effektivitätssteigerung zu erwarten.

Prüfenswert könnte die Zusammenlegung von Unterhaltsdienst und Facility-Management sein. Beide Bereiche erfüllen zahlreiche gleichartige Aufgaben, nutzen ähnliche Maschinen und Geräte und haben teilweise auch vergleichbare Anforderungen an die Mitarbeitenden.

Der Stadtrat sieht vor, für die Zusammenlegung von Unterhaltsdienst und Facility Management einen Projektauftrag mit externer Fachbegleitung zu erteilen.

4.7 Stadtentwicklung und Tiefbauamt zusammenlegen
Im Jahr 2021 wurde die Stelle Verkehrsplanung im Tiefbauamt geschaffen. Im Zusammenhang mit dem Wechsel des Stelleninhabers wurde die Stelle der Stadtentwicklung unterstellt. Das zentrale Verkehrsplanungsgeschäft – das Gesamtverkehrskonzept – wurde jedoch im Tiefbauamt belassen.

Ob eine Zusammenlegung von Stadtentwicklung und Tiefbauamt über die Aufgaben Verkehrsplanung und Strassenbau hinaus Vorteile bringen könnte, muss vertieft geprüft werden.

Der Stadtrat sieht vor, zur Prüfung dieser Massnahme einen Projektauftrag mit externer Fachbegleitung zu erteilen.

Punkt 5:
Übernahme von erfolgreichen Effizienz- und Effektivitätssteigerungen anderer Verwaltungen (Good Practice)

5.1 Optimierungsmassnahmen aus Benchmarking umsetzen
Die Stadt Gossau beteiligt sich an einem schweizweiten Benchmarking, welches einen standardisierten Bottom-Up-Vergleich der Daten von einzelnen Bereichen ermöglicht. Mit einem Benchmarking-Tool werden aktuell 50 Gemeinden und Städte anhand von über 50 Kennzahlen verglichen. Die Eliminationssystematik und die standardisierte Erhebung der Daten ermöglichen ein effizientes Vorgehen und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis.

Inhalte des Benchmarks sind:
– Aufzeigen der Stärken und Potenziale einer Gemeinde.
– Identifizierung des konkreten Verbesserungspotenziales der Gemeinden.
– Ermöglicht die Umsetzung von gezielten Verbesserungsmassnahmen in den einzelnen Leistungsbereichen.
– Die kennzahlenbasierte Steuerung verbessert das Verständnis für die Finanzzahlen und deren wesentlichen Kosten- und Ertragstreibern.
– Benchmarking startet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in den Gemeinden.

Der Stadtrat leitet Massnahmen aus diesem Benchmark ab.

Punkt 6:
Synergien mit Nachbargemeinden optimal nutzen, um Aufwand zu reduzieren und Leistungserbringung zu verbessern

Vorbemerkungen:
Bei diesen Massnahmen wurden sowohl mögliche Aufwandreduktionen als auch ein möglicher Mehrertrag betrachtet.

Synergien mit Nachbargemeinden können genutzt werden, indem bei Aufgaben zusammengearbeitet wird, die Aufgabenerfüllung einer anderen Gemeinde übertragen oder die Aufgabenerfüllung für eine andere Gemeinde übernommen wird.

Eine gemeinsame Aufgabenerledigung muss zu Kosteneinsparungen, zur Aufgabensicherung oder zum Ausbau von Qualität mit vorhandenen gebündelten Ressourcen führen. Eine Aufgabenübertragung darf mindestens keine Mehrkosten verursachen und eine Aufgabenübernahme muss mindestens kostendeckend erfolgen.

Aufgabenübertragungen erfolgen in der Regel von kleineren Organisationseinheiten an grössere, weil damit verschiedene Herausforderungen gelöst werden können: Stellvertretungen, Know-how-Transfer und -Erhalt.

6.1 Alle CH-Reisedokumente bei der kantonalen Ausweisstelle St. Gallen
Aktuell haben Personen mit Schweizer Bürgerrecht zwei Anlaufstellen für die Ausstellung von Reisedokumenten (ID und Pass). Die ID kann beim Einwohneramt beantragt werden, der Pass oder das Kombiangebot (ID und Pass) einzig bei der kantonalen Ausweisstelle St. Gallen.

Das Einwohneramt Gossau bearbeitet im Zehnjahresschnitt jährlich 838 ID-Anträge, mit einem durchschnittlichen Zeitaufwand von 15 Minuten pro Antrag, also rund 210 Arbeitsstunden jährlich. Dieser Aufwand wird nicht abgegolten.

Stadt-Sanktgallerinnen und -Sanktgaller müssen für sämtliche CH-Reisedokumente die kantonale Ausweisstelle aufsuchen. Diese Lösung soll auch für Gossau eingeführt werden. Dadurch entfällt ein Auslöser für Arbeitsunterbrechungen beim Einwohneramt und werden Arbeitsstunden für andere Aufgaben frei. Vorteil für die Kundschaft ist, dass kein Passfoto mehr benötigt wird, da dieses im Ausweiserstellungsprozess kostenlos erstellt wird.

Der Stadtrat beauftragt den Leiter Stadtkanzlei mit den entsprechenden Abklärungen und Antragstellung.

6.2 Städtische Dienststellen zu regionalen Kompetenzzentren aufbauen
Als grössere Verwaltung verfügt die Stadt Gossau über verschiedene Organisationseinheiten, welche nur bedingt hoheitliche Aufgaben oder Querschnittsaufgaben für die eigene Organisation erfüllen. Kleinere Gemeinden übertragen diese Aufgaben entweder als Nebenaufgaben an das Verwaltungspersonal oder beauftragen einen externen Spezialisten. Bislang hat die Stadt Gossau auf Anfrage Dienstleistungen für andere Gemeinden übernommen; zuletzt das Grundbuchamt Waldkirch.

Eine Strategie könnte jedoch sein, nicht auf Anfragen zu reagieren, sondern sich aktiv als Dienstleister anzubieten. Voraussetzung ist, dass die Dienstleistungen zu Vollkosten angeboten werden. Zudem muss Gossau offen sein, selber Dienstleistungen von regionalen Kompetenzzentren zu beziehen, welche den Sitz nicht in Gossau haben.

In den meisten Fällen macht das zusätzliche Arbeitsvolumen eine Erhöhung von Pensen oder Stellenzahl nötig. Der Dienststelle bringt dies breiteres Fachwissen, eine bessere Stellvertretungs-Situation und eine höhere Erreichbarkeit. In den meisten Fällen müssen allerdings räumliche Kapazitäten durch Zumietungen geschaffen werden.

Aussagen bezüglich Effizienz- und Effektivitätssteigerung sowie Auswirkungen auf Finanz- und Personalbedarf erfordern eine vertiefte Bearbeitung dieser Fragestellungen.

6.2.1 Regionales ICT-Kompetenzzentrum

Der städtische ICT-Dienst erbringt bereits jetzt Dienstleistungen für Dritte (z. B. KESB-Behörde, SVRG). Analog dem Modell IDSL (regionales ICT-Kompetenzzentrum Sarganserland) könnte der ICT-Dienst zum ICT-Kompetenzzentrum für die Gemeinden und öffentlichen Dienstleister der Region aufgebaut und aktiv auf dem Markt positioniert werden.

Der Stadtrat erkundet die Interessenlage bei den Nachbargemeinden.

6.2.2 Kompetenzzentrum Stadtentwicklung

Mit dem gezielten Ausbau der Stadtentwicklung zu einem regionalen Kompetenzzentrum kann eine Win-Win-Situation geschaffen werden. Die Stadtentwicklung erweitert durch einen grösseren Mitarbeitenden-Bestand ihre interdisziplinäre Fachkompetenz und wird dadurch und das grössere Team als Arbeitgeberin attraktiver. Die Gemeinden der Region erhalten einen Dienstleister aus der eigenen Branche, der sich auf kommunale Planungsprozesse fokussiert.

Der Stadtrat erkundet die Interessenlage bei den Nachbargemeinden.

6.2.3 Kompetenzzentrum Projekte und Immobilien

Der Bereich Projekte und Immobilien im Hochbauamt Gossau erfüllt professionell eine Vielzahl von Aufgaben im Bau und Unterhalt von Liegenschaften. In seltenen Fällen, wenn die Stadt Gossau von einem Vorhaben mitbetroffen war, hat der Bereich Projekte und Immobilien solche Leistungen erbracht. Durch den grösseren Mitarbeitendenbestand wird breiteres Fachwissen gewonnen. Die grössere Auswahl an Projektleitern erhöht die Qualität.

Der Stadtrat erkundet die Interessenlage bei den Nachbargemeinden.

6.2.4 Kompetenzzentren Integration sowie Alter Gesundheit

Die beiden Fachstellen im Departement Jugend Alter Soziales erfüllen professionelle Aufbau- und Beratungsaufgaben. Mit dem gezielten Ausbau dieser Fachstellen könnten andere Gemeinden in der Region mit ihren Fragestellungen an Gossau gelangen und sich auch an den Kosten beteiligen. Pensen der Mitarbeitenden oder der Mitarbeitendenbestand könnte erhöht werden. Dadurch würden die Erreichbarkeit und die Wirkungsradien der Stellen und die Stellvertretungs-Situation verbessert.

Der Stadtrat erkundet die Interessenlage bei den Nachbargemeinden.

6.2.5 Jugendarbeit regionalisieren

In Gossau betreibt die Stadt die offene Jugendarbeit und die beiden Landeskirchen kirchliche (offene) Jugendarbeit. Viele Jugendliche fühlen sich durch die kirchliche Jugendarbeit nicht angesprochen. Deshalb erscheint ein Zusammenlegen dieser Angebote nicht sinnvoll. Hingegen stammen nicht alle Jugendlichen, welche die Angebote der Jugendarbeit Gossau nutzen, aus Gossau. Eine verstärkte Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden erscheint daher sinnvoll.

Aussagen bezüglich Effizienz- und Effektivitätssteigerung sowie Auswirkungen auf Finanz- und Personalbedarf erfordern eine vertiefte Bearbeitung dieser Fragestellungen. Dazu reicht der Zeitrahmen für die Postulatsbeantwortung nicht aus.

Der Stadtrat erkundet die Interessenlage bei den Nachbargemeinden.

Punkt 7:
Kurzfristige nachhaltige Ausgabenreduktion laufende Rechnung
Im ergebnisoffenen iterativen Prozess sind zusätzliche Sparpotenziale ermittelt worden, welche kurzfristig realisierbar sind und eine nachhaltige Ausgabenreduktion in der laufenden Rechnung bringen:

7.1 Keine freiwilligen kostenpflichtigen Publikationen

Amtliches Publikationsorgan der Stadt Gossau ist seit 1. Juni 2019 die kantonale Publikationsplattform. Sämtliche rechtsverbindlichen Publikationen in Verwaltungsverfahren müssen auf dieser Plattform erfolgen, sind jedoch kostenlos.

Freiwillig und ohne Rechtsverbindlichkeit publiziert die Stadt Gossau zusätzlich ausgewählte Sachverhalte kostenpflichtig in den Gossauer Nachrichten. Die jährlichen Insertionskosten belaufen sich auf durchschnittlich CHF 16'500.

Auch die amtlichen Bestattungsanzeigen sind freiwillige Publikationen. Gemäss Beschluss vom 6. März 2019 (Zusammenhang mit einfacher Anfrage Martin Pfister) werden diese im Tagblatt publiziert. Dies verursacht jährliche Kosten von CHF 6'000. Es gibt zwei Ansätze für Einsparungen: genereller Verzicht auf die Publikation oder die Kostenüberwälzung (pauschal CHF 100 pro Anzeige) auf Angehörige, welche diese Publikation wünschen.

Der Stadtrat behält die freiwilligen Inserate in den Gossauer Nachrichten bei. Die Publikationen sind jedoch auf den informativen Kern zu reduzieren.

Der Stadtrat behält die Vereinbarung für die amtlichen Bestattungsanzeigen bei. Das Bestattungsamt wird beauftragt, die Anzeigen mit einem Betrag von pauschal CHF 100 den Angehörigen in Rechnung zu stellen.

8. Vom Stadtrat nicht vertiefte Ideen

Der Stadtrat verzichtet darauf, folgende Ansätze zu vertiefen:

8.1 Kindertagesstätte privatisieren

Die politischen Gemeinden sorgen gemäss Art. 58bis Abs. 1 EG-ZGB für eine ganzheitliche Kinder- und Jugendhilfe und fördern in diesem Rahmen die familienergänzende Kinderbetreuung. Im Kanton St. Gallen sind KiTas in der Regel von Privaten (Vereine oder Unternehmen) geführt, in einzelnen Fällen auch von Gemeinden. Die Gemeinden haben keine Bereitstellungs- oder Finanzierungspflicht. Tatsächlich subventionieren aber praktisch alle Gemeinden die Sozialtarife der Betreuungseinrichtungen und schliessen im Gegenzug Leistungsvereinbarungen mit den Anbietern ab.

Ob eine Übertragung der KiTa Gossau an einen privaten Anbieter eine finanzielle Entlastung bringen würde, ist fraglich und müsste mit erheblichem Aufwand vertieft abgeklärt werden.

Für Tarifierung, Erarbeitung und Überprüfung des Subventionierungssystems sowie die konkrete Organisation der subventionierten Plätze und der Kantons- und Bundesunterstützung bleibt die Stadt ohnehin zuständig.

8.2 Verkaufsautomat für Kiosk-Angebot
Für das Kiosk-Angebot (unverändert oder reduziert) könnte ein Verkaufsautomat im Aussenbereich des Rathauses eingerichtet werden. Dort könnten die 24/7-Produkte bezogen werden. Trotz höherer Zugänglichkeit könnten Arbeitsunterbrechungen massgeblich reduziert werden.

Diese Massnahme erfordert eine einmalige Investition. Der Effektivitäts- und Effizienzgewinn lässt sich weder prognostizieren noch nachgelagert ermitteln.

8.3 Kostendruck an Transferaufwand-Begünstigte weitergeben
Im Transferaufwand von rund CHF 31,3 Mio. sind verschiedene Leistungen an Organisationen enthalten, welche auf Leistungsaufträgen oder Zweckverbandsvereinbarungen basieren. Die städtischen Abgeordneten in den Verwaltungsräten dieser Organisationen setzen sich stetig für Effizienz und Effektivität dieser Organisationen ein.

Der Stadtrat prüft in der Vorbereitung der Delegiertenversammlungen Rechnungsabschlüsse, Budgets und Sachgeschäfte kritisch und beauftragt Delegierte mit konkreten Antragstellungen oder Stimmvorgaben.

8.4 Budget und Geschäftsbericht vereinfachen
Mit dem IAFP verfügt die Stadt Gossau über eine hochwertige Berichterstattung an das Stadtparlament. Dessen Erarbeitung ist aufwändig für Leitungspersonen und Stadtrat. Das Parlament berät insbesondere das Budget und nicht, wie erhofft, die Aufgaben.

Es bestehen zwei Möglichkeit zur Reduktion des Aufwandes:
– Veränderung des Beratungsprozesses durch Verzicht auf die «gelben Seiten».
– Reduktion der Inhalte auf das gesetzlich notwendige Minimum.

Auf jeden Fall ist der Erarbeitungsprozess zu optimieren, sind Schnittstellen und Fehlerquellen zu minimieren.

8.5 Kreditfreigaben und Kreditkompetenzen
Mit dem Budget Erfolgsrechnung oder mit separaten Kreditvorlagen (referendumspflichtige Beträge oder Ausgaben für ein Vorhaben über mehrere Jahre) holt der Stadtrat die Kredite für Aufgaben und Investitionen ein. Mit der Budgetgenehmigung durch das Stadtparlament und nach erfolgtem Referendumsverfahren sind diese Mittel genehmigt.

Die Verwendung der Mittel ist Vollzugsaufgabe ohne strategische Komponente und deshalb an die Departemente zu delegieren. Die Kompetenz für die Kreditverwendung (inklusive Arbeitsvergebungen) wird den Departementsvorstehenden erteilt. Dadurch entfallen der Aufwand für die Vorbereitung zahlreicher Ratsgeschäfte sowie für deren Beratung im Rat.

8.6 IT-Arbeitsmittel kennen und anwenden
Die Stadt Gossau verfügt über zahlreiche IT-Arbeitsmittel, welche ein Grossteil der Mitarbeitenden mit IT-Arbeitsplatz nutzen könnten. Allerdings fehlen vielen Mitarbeitenden das Wissen, dass diese Anwendungen vorhanden sind und auch die Anwenderkenntnisse.

Der Effektivitäts- und Effizienzgewinn durch den Einsatz dieser Arbeitsmittel kann weder prognostiziert noch nachgelagert beziffert werden.

8.7 Steueramt und Finanzamt zusammenlegen
Die Zusammenlegung von Steueramt und Finanzamt ist aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenbereiche und erforderlichen Fachkenntnisse wenig sinnvoll.

8.8 Einführung Geschäftsleitungsmodell

Seit der Einführung der departementalen Organisation per 1. Januar 2021 verfügen alle Mitglieder des Stadtrates über entsprechende Kompetenzen in der personellen Führung. Die Mitarbeitenden in den einzelnen Departementen sind dem entsprechenden Mitglied des Stadtrates unterstellt.

Erste Erfahrungen mit der departementalen Organisation zeigen, dass eine interdepartementale Sicht auf gewisse Geschäfte einzig auf Stufe Stadtrat stattfindet. Das Kadergremium in seiner jetzigen Form und mit den geringen Kompetenzen kann diese Funktion nicht übernehmen. Ebenso wenig ist dies der Stadtschreiberin als Stabsstelle des Stadtrates möglich.

Eine Geschäftsleitung mit einem Verwaltungsleiter (nicht Stadtschreiberin) könnte diese interdepartementale Sicht verbessern, wenn sie mit umfassender Kompetenz für operative Entscheide ausgestattet würde, sodass sich der Stadtrat auf strategische Fragen und die Kontrolle der Verwaltungsführung konzentrieren könnte.

Aus finanziellen Gründen und aufgrund der zahlreichen personellen Vakanzen wird vorläufig von der Prüfung eines Geschäftsleitungsmodells abgesehen.

9. Vom Kadergremium nicht vertiefte Ideen

Das Kadergremium hat folgende Ideen nicht für den iterativen Prozess mit dem Stadtrat aufgearbeitet:

Idee	**Begründung für Nichtbearbeitung**
Zusammenlegung Buchführung Stadt und Stadtwerke	Bringt keine Optimierung für den städtischen Haushalt, aber neue Schnittstellen mit entsprechendem Koordinationsaufwand.
Beratungsangebote prüfen	Schulsozialarbeit und Sonderpädagogik sind zwei komplett verschiedene Angebote mit verschiedenen Indikationen, weshalb eine Kombination nicht sinnvoll ist. Das Amt für Soziales hat die Beratungsangebote Hebammen, Elternberatung und Sozialberatungszentrum überprüft und Doppelspurigkeiten behoben. Gleiches ist im Bereich Migration geschehen. Weiteres Optimierungspotenzial fehlt.
Verzicht auf Aussprachen (z. B. mit Wirtschaft)	Selbstgewählte Aufgabe des Stadtrates, damit Entscheid auf Verzicht beim Stadtrat. Sparpotential sehr gering.
Hürden für Anfragen höher setzen	Parlamentarische Vorstösse sind Bestandteil der Organisationsform Parlament. Das Parlament kann den Verwaltungsaufwand mit der Erheblicherklärung von Motionen und Postulaten beeinflussen.
Synergien – auch amtsübergreifend – analysieren und optimieren	Ist eine Allgemeinaussage, die sich nicht als Massnahme konkretisieren lässt
Prozesse überdenken, vereinheitlichen und standardisieren	Ist eine permanente Aufgabe, welche sich nicht als Massnahme konkretisieren lässt.

Leistungen abbauen im Winterdienst	Wurde mit Malik beschlossen und umgesetzt – bis zum ersten Schneefall. Nach ersten negativen Reaktionen wurde die Reduktion sofort rückgängig gemacht.
Bibliothek und Ludothek – Zusammenarbeit mit anderen Städten oder Gemeinden	Beide Institutionen haben – zwar hauptsächlich durch die Stadt finanziert – eine private Trägerschaft. Zudem fehlt der Kenntnisstand über deren Arbeitsweise.
Verwaltungsstandorte reduzieren	Die Reduktion der mittlerweile – ohne Jugendarbeit – vier Standorte auf einen könnte Abläufe erleichtern, aber insbesondere das Zugehörigkeitsgefühl aller Dienststellen zur Organisation Stadt Gossau stärken (gelebte Einheitsgemeinde). Dies setzt allerdings vorhandene Räumlichkeiten voraus und ist daher nur langfristig realisierbar.
Mitarbeitende befähigen bei Prozessoptimierungen mitzudenken	Diese Daueraufgabe erfordert Aus- und Weiterbildung sowie einen partizipativen Führungsstil.
Organisationsform Bürgerversammlung	Mit dem Wechsel zur Organisationsform Bürgerversammlung – damit Abschaffung des Parlaments – entfallen zahlreiche Arbeiten, insbesondere für die Bearbeitung von parlamentarischen Vorstössen. Diese Massnahme ist frühestens auf Beginn der Amtsdauer 2025-2028 möglich. Die politische Akzeptanz ist fraglich.

Antrag:
1. Das Stadtparlament nimmt zustimmend Kenntnis vom Bericht.
2. Das Postulat wird als erledigt abgeschrieben.

Stadtrat