

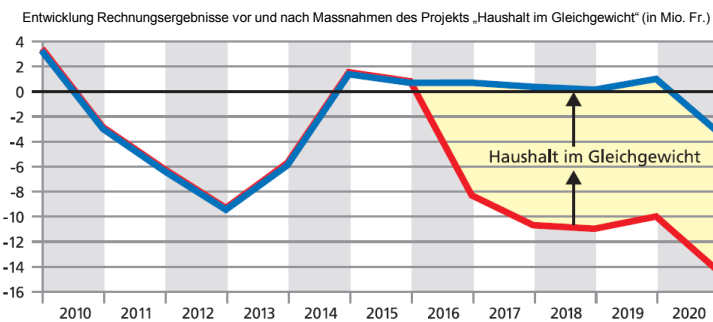
9. September 2016
Konferenz der städtischen Finanzdirektorinnen
und -direktoren

Erfahrungen mit Sanierungsprogrammen – was funktioniert, was nicht?

am Beispiel der Stadt Luzern

Stefan Roth, Finanzdirektor Stadt Luzern

Finanzpolitische Ausgangslage 2014



Finanz-
politische
Ausgangs-
lage

- Dank Gesamtstrategie 2013 positive Ergebnisse 2014 / 2015
- Neue Entwicklungen führen zu finanziellem Ungleichgewicht
 - Abschaffung Liegenschaftssteuer ab 2015 (5 Mio. Franken)
 - Überproportionales Mengenwachstum in den Bereichen Bildung und Soziale Wohlfahrt
 - Geringere Wachstumsraten bei den Steuererträgen

=> Projekt „Haushalt im Gleichgewicht“ notwendig

09.09.2016

2

Grundsätze des Projekts



**gemeinsames politisches Commitment,
unterschrieben von allen Stadträten**

Commitment

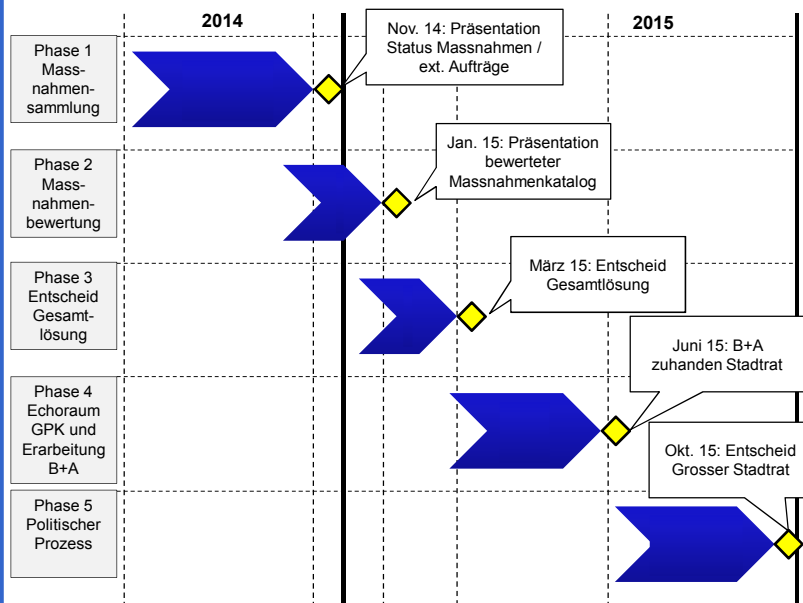
1. Massnahmenpaket darf das Selbstverständnis der Stadt nicht gefährden
2. Massnahmen dürfen die prioritären Handlungsfelder der Gesamtplanung nicht belasten
3. Entscheid, das 15-Mio.-Paket als Alternative zur Steuererhöhung nicht umzusetzen, gilt es zu respektieren
4. Allfälliger Leistungsabbau ist sozial verträglich zu gestalten
5. Sozialpartnerschaftliche Vereinbarung bildet die Grundlage des Projekts

09.09.2016

3

Projektvorgehen (Übersicht)

Stadt Luzern



09.09.2016

4

1. Erstellen Leistungskatalog

Beispiel Finanzdirektion:

Institution	Leistung	Aufwand Budget 2014		Betroffen? (J/N) => städtisches Angebot?
		brutto	netto	
610.001	SFD, Stab Finanzdirektion, Stabsdienste			
610.002	SFD, Wirtschaftsförderung			
610.003	SFD, Landwirtschaft			
610.004	SFD, Partnerschaften und Projekte			
611.000	FV, Verwaltung			
611.001	FV, Betriebswirtschaft			
611.002	FV, Stadtbuchhaltung			
611.003	FV, Beschaffung			
612.800	Steueramt (STA)			
613.000	Teilungsamt (TA)			
614.000	Prozesse und Informatik (PIT)			
615.000	Betriebsamt			

2. Beurteilung der Leistungen

Grundsätzliche Fragen zum Leistungskatalog:

- Wo überall und wie **können** Leistungen beeinflusst / verändert und damit Kosten gespart werden?
- **Nicht:** Wo **sollen** Leistungen beeinflusst / verändert werden?
- **Nicht:** Wo ist es sinnvoll und mehrheitsfähig, Leistungen zu verändern?

Beurteilung folgender Handlungsmöglichkeiten:

- Verzicht
- Reduktion Menge/Preis
- Reduktion Standard
- Effizienzsteigerung
- Kostenabwälzung
- Ertragssteigerung

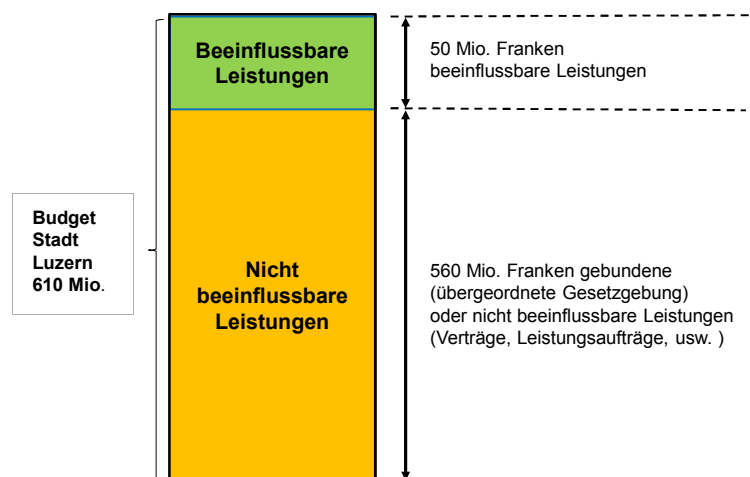
3. Potenzialbeurteilung (Methode)

Verzicht	Reduktion Menge / Preis	Reduktion Standard	Effizienzsteigerung	Kostenabwälzung	Ertragssteigerung
100%	10%	5%	2.5%	5%	5%
ja	ja	ja	ja	nein	nein
nein	ja	ja	ja	ja	ja

Potenzialbeurteilung

- Die Leistungen aller Institutionen werden auf ihr Potenzial beurteilt => Beeinflussbare Leistung oder nicht beeinflussbare Leistung
 - grün** = beeinflussbar
 - rot** = nicht beeinflussbar
- Summe aller Potenziale => Basis für Richtquote pro Direktion

Resultat Beeinflussbarkeit der Leistungen



Resultat Richtquote pro Direktion

j	ja	ja	ja	ja	nein	nein
j	ja	ja	nein	ja	ja	nein
j	nein	ja	ja	ja	ja	ja

▪ Basis: Leistungskatalog und Potenzialbeurteilung

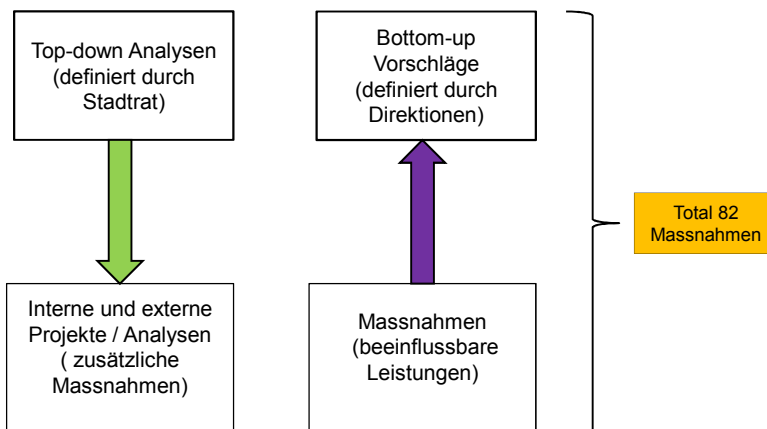
1

Direktion	Richtquote (in Mio. Fr.)	(in in %)
Direktion 1	2.0	14.0%
Direktion 2	4.2	30.0%
Direktion 3	1.4	10.0%
Direktion 4	3.4	24.0%
Direktion 5	3.1	22.0%
Total (in Fr.)	14.0	100.0%

▪ Richtquote pro Direktion für die Erarbeitung der Massnahmen

▪ Richtbetrag pro Direktion für die Erarbeitung der Massnahmen

Top-down & Bottom-up Verfahren



Methode führte zu Massnahmenvorschlägen über dem Zielwert, was eine Priorisierung ermöglichte

Erfolgsfaktoren

Projektmanagement und Controlling

- Klare Projektziele und Commitment der Exekutive dazu
- Schlanke, effiziente Projektorganisation und „permanente Übersicht“ über Projektverlauf
- Einbezug von externen Experten und GPK
- Rasche Umsetzung auf der Zeitachse
- Jährliches Controlling der Umsetzung

Zusammenarbeit mit Direktionen

- Einbindung der Direktionen in Erarbeitung der Massnahmen
- Akzeptanz der Resultate durch Direktionen
- Parität der Massnahmen (alle tragen dazu bei) => Opfersymmetrie

Kommunikation

- Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation

09.09.2016

13