

Sitzung vom 3. September 2019

---

## **BESCHLUSS NR. 349 / B6.02.01.00**

### **Leistungsüberprüfung PSU Kenntnisnahme Schlussbericht Sofortige Protokollabnahme**

Der Stadtrat führte in der letzten Legislatur eine Leistungsüberprüfung durch mit dem Ziel, eine Effizienzsteigerung zu erreichen und Kosten zu senken. Zusammengefasst ging es um die wirkungsorientierte Leistungsoptimierung unter Sicherstellung eines sparsamen Ressourceneinsatzes oder der Kernfrage: Tun wir das Richtige und tun wir es effizient? Die Abteilung Bildung war zu diesem Zeitpunkt mit der Stabilisierung der Schulverwaltung und dem Wissensaufbau beschäftigt. Sie durfte deshalb die Leistungsprüfung auf einen späteren Zeitpunkt verschieben.

Im 2017 beschloss der Stadtrat eine Überprüfung der Kostensteigerung der Primarschule und beauftragte die Firma Federas, einen Bericht zu erstellen. Zudem wurde Swissplan gebeten, die Kennzahlen mit ähnlichen Städten (Bülach, Dübendorf, Wädenswil, Wetzikon und Winterthur) zu vergleichen. Beide Berichte entlasteten die Primarschulpflege.

Der nun vorliegende Kennzahlenvergleich mit vergleichbaren Städten (Bülach, Dübendorf, Wädenswil, Wetzikon und Winterthur) zeigt auf, dass die Primarschule Uster ihre Leistungen wirtschaftlich erbringt. Mit 15 915 Franken weist Uster die tiefsten Gesamtkosten je Schülerin und Schüler (SuS) für den Bereich Bildung aus. Dieser liegt 703 Franken unter dem Mittelwert der untersuchten Gemeinden. Multipliziert mit aktuell rund 2 950 SuS ergibt dies eine «Ersparnis» von knapp 2,1 Millionen Franken – jährlich wiederkehrend. Die Kennzahl «Kosten pro SuS» – welche ein verlässlicher Vergleichswert ist – zeigt auf, dass in der Schule die Steuergelder haushälterisch eingesetzt werden. Die Kosten pro SuS bei der Primarstufe liegen zudem unter dem Median des Kantons Zürich.

In den Teilbereichen zeigt sich folgendes Bild: Auf der Primarstufe sind die Kosten tiefer als in den fünf Vergleichsgemeinden. Auf der Kindergartenstufe sind die Kosten höher als in den Vergleichsgemeinden und knapp über dem kantonalen Median. Die Aufwendungen für Tagesstrukturen sind leicht unter dem Mittelwert. Ein Vergleich der Tagesstrukturen ist jedoch aus folgenden Gründen schwierig: Angebote der Tagesstrukturen werden unterschiedlich beansprucht; entsprechend müssen die Gemeinden mehr oder weniger Hortplätze zur Verfügung stellen. Zudem besteht kein identisches Angebot im Bereich Tagesstrukturen. Auch die Primarschulverwaltung wurde im Detail mit anderen Verwaltungen verglichen. Sie weist unterdurchschnittliche Kosten aus.

### **Erwägungen**

Im Bereich Regelunterricht ist die wichtigste und kostenrelevanteste Steuerungsgröße die Zuteilung der einzelnen SuS in die verschiedenen Klassen sowie die Ausschöpfung der Vollzeiteinheiten (Stellenvorgaben des Kantons). Im kantonalen Schnitt waren die Klassengröße im 2017 auf der Primar- und Kindergartenstufe bei 20,05 SuS pro Klasse. Die Primarschule Uster führte Klassen mit einer durchschnittlichen Größe von 21,08 SuS. Dies zeigt, dass die Primarschulverwaltung einen sehr genauen und optimierten Klassenzuteilungsprozess führt und damit die Kosten bei der Klassenbildung tief hält. Die Belastung in den einzelnen Klassen ist aufgrund der ungleichmäßig verteilten SuS jedoch hoch. Die Zuteilung kann nicht - im betriebswirtschaftlichen Sinn - weiter optimiert, bzw. die Klassen sollten nicht weiter vergrössert werden, um zu verhindern, dass andere negative Effekte erzielt werden.

Die allermeisten Kosten im Schulbereich sind gebunden. Der Handlungsspielraum ist sehr beschränkt. Der Bericht weist ein Optimierungspotenzial von 200 000 Franken bei den nicht gebundenen Kosten aus. Die Schulorganisation ist sehr komplex. Kürzungen können in einem anderen Bereich zu Mehrkosten führen. Deshalb ist sehr achtsam mit Veränderungen und Kürzungen umzugehen.

hen. Mögliche Kürzungen im nicht gebundenen Bereich entsprechen einer Leistungskürzung und schmälern die Attraktivität und das Profil der Primarschule Uster.

Im Bereich Tagesstrukturen weist der Bericht darauf hin, dass die betrieblichen Grundlagen überarbeitet werden müssen (Berechnungsgrundlagen Stellenplan und Pensen, Arbeitszeiterfassung, Fristen der Eltern für An- und Abmeldungen, Elternbeitragsreglement). Dieser Prozess wurde bereits begonnen. So werden u.a. neue Tools für die Pensenplanung und -kontrolle erstellt. Ebenso wird das Controlling aufgebaut.

Bei der Heilpädagogischen Schule Uster (HPSU) ist aufgrund der Änderung des FinanzierungsmodeLLS gemäss Planung Volksschulamt (VSA) das Finanzierungskonzept anzupassen. Dies ist ebenfalls bereits in Planung.

Bei der Sonderpädagogik sind die ISR- und ESS-Quoten (integrierte Sonderschüler/-innen und externe Sonderschüler/-innen) kostenwirksame Steuerungsgrössen: In Uster waren diese beiden Quoten in den letzten Jahren rückläufig. Ein Eingreifen in das System ist nicht sinnvoll. Hilfreich sind Vorgaben (z.B. Zuweisungskriterien und Vorgaben zur Therapiedauer) für Logopädie, Psychomotorik und Begabtenförderung. In Uster sind diese in den Förderkonzepten festgehalten und werden umgesetzt.

Ein Kennzahlenvergleich (Benchmark) ist generell schwierig und aufwändig. Für einen Benchmark oder Kennzahlenvergleich werden drei Varianten vorgeschlagen. Da der Vergleich relativ zu betrachten, die Interpretation der Daten schwierig und je nach Variante auch aufwändig ist, wird die Primarschulverwaltung jährlich die GEFIS-Daten vergleichen und so die Wirtschaftlichkeit der Primarschule mit den anderen Gemeinden des Kantons (insbesondere Bülach, Dübendorf, Wädenswil, Wetzikon und Winterthur) überprüfen. Die Gesamtkennzahl gibt einen guten Vergleichswert. Uster erbringt ihre Leistungen aktuell im Vergleich zu den erwähnten Städten am wirtschaftlichsten. Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden kann interessante neue Erkenntnisse bringen. Es kann aber mit grosser Wahrscheinlichkeit finanziell keine substanzielle Verbesserung erzielt werden. Aufgrund des grossen Aufwandes eines solchen Austausches mit dem Ziel «Benchmark» wird aktuell darauf verzichtet. Hingegen ist ein informeller Erfahrungsaustausch z.B. im sonderpädagogischen Bereich oder bei den Tagesstrukturen mit anderen Gemeinden mit dem Ziel, Erfahrungen hinsichtlich «best practice» zu erhalten, zu fördern.

Im Bereich der freiwilligen Leistungen (z.B. Begabtenförderung, DaZ-Aufbauunterricht über dem kantonal vorgegebenem Minimum, Ferienhort) erbringt die Primarschule aktuell Angebote in der Höhe von rund 1,2 Millionen Franken. Diese Leistungen sind sinnvoll und schärfen das Profil der Primarschule Uster, erhöhen die Attraktivität der Schule für die Kinder, Eltern und die Mitarbeiterinnen. Sie tragen auch zu einer chancengerechten Schule bei (unentgeltliche Gymvorbereitungskurse, musikalischer Grundunterricht, Aufgabenstunden).

Mit der Überprüfung durch Swissplan und Federas kann zusammengefasst festgehalten werden, dass die Primarschule Uster ihre Leistungen wirtschaftlich erbringt und weitere Kürzungen des Budgets einem Leistungsabbau in den freiwillig erbrachten Leistungen entsprechen würde.

### **Weiteres Vorgehen**

Das Budget 2020 der Primarschulpflege wurde in weiten Teilen auf dem Stand Rechnung 2018 / Budget 2019 erstellt.

In der Leistungsgruppe Tagesstrukturen wird die betriebswirtschaftliche Führung und das Controlling in den nächsten Jahren etappiert und nachhaltig aufgebaut.

Um einen regelmässigen Kennzahlenvergleich zu ermöglichen, erstellt die Primarschulverwaltung (PSV) jährlich im Rahmen der Jahresrechnung einen GEFIS-Vergleich mit den Gesamtkosten Bildung. Die PSV wird beauftragt zu prüfen, ob eine externe Leistungsüberprüfung alle 3-5 Jahre sinnvoll ist.

Leistungskürzungen der freiwilligen Leistungen werden im Rahmen der 2. Lesung des Budgets diskutiert und entschieden.

**Kommunikation**

11.7.2019 PSP-Beschluss

03.09.2019 SR-Beschluss

04.09.2019 Information der Mitarbeitenden PSU (Medienmitteilung zur Info)

04.09.2019 Information des Kaders

04.09.2019 Medienmitteilung und Bericht veröffentlichen

**Der Stadtrat beschliesst:**

1. Der Stadtrat nimmt den Bericht Leistungsüberprüfung Primarschule Uster vom 20. Juni 2019 zur Kenntnis.
2. Der Stadtrat nimmt die Medienmitteilung zur Kenntnis.
3. Kontaktperson für die Medien ist die Präsidentin der Primarschulpflege.
4. Mitteilung als Protokollauszug an
  - Primarschulpflege

öffentlich