

**Bericht Nr. 1955**

**betreffend die Neuordnung der Strukturen und der Führung der Bürgergemeinde der Stadt Basel**

**sowie zu den Anzügen**

- **Dr. Dieter Werthemann betreffend Aufgaben und Kompetenzverteilung in der Bürgergemeinde**
  - **Ruth Moser betreffend Zusammenlegung der Prüfungs- und Finanzkommission**
- 

Dem Bürgergemeinderat zugestellt am 10. April 2003

**1. Ausgangslage**

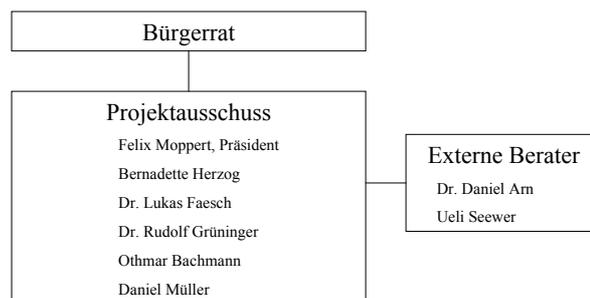
Seit längerer Zeit befassen sich die Organe der Bürgergemeinde mit der Optimierung der Strukturen und der Führung. Der Bürgergemeinderat hat sich verschiedentlich mit Fragen in diesem Zusammenhang befasst. Zu erwähnen sind etwa die folgenden Geschäfte:

- Ratschlag Nr. 1744 und Entwurf zu Änderungen der Gemeindeordnung im Bereich der Ausgaben- und Vollzugskompetenzen (durch Aufteilung des Anlagevermögens in Finanz- und Verwaltungsvermögen)  
Bericht zum Anzug
  - J.A. Steib und Konsorten betreffend Aufteilung des Anlagevermögens in Finanz- und Verwaltungsvermögen  
sowie Teilbericht zu den Anzügen
  - H.R. Labhardt betreffend Straffung der Organisationsstruktur in der Bürgergemeinde und neuer Regelung der Kompetenzzuteilung und
  - Dr. K. Heusler und Konsorten betreffend Organisation der Bürgergemeinde der Stadt Basel
- Bericht Nr. 1750 und Anträge zu den Anzügen Dr. K. Heusler und Konsorten und H.R. Labhardt betreffend Organisation der Bürgergemeinde
- Bericht Nr. 1769 und Anträge der vom Bürgergemeinderat am 8. September 1992 eingesetzten Spezialkommission zum Bericht Nr. 1750 des Bürgerrats zu den Anzügen Dr. K. Heusler und Konsorten und H.R. Labhardt betreffend Organisation der Bürgergemeinde
- Bericht Nr. 1792 betreffend Pilotprojekt "Waisenhaus" zur Einführung des Departementalsystems mit beratenden Kommissionen in der Bürgergemeinde der Stadt Basel
- Bericht Nr. 1865 betreffend die Einführung des Departementalsystems im Waisenhaus

- Bericht Nr. 1873 zur 2. Lesung des Berichts Nr. 1865 betreffend die Einführung des Departmentalsystems im Waisenhaus
- Bericht Nr. 1877 zum Anzug Isenmann und Konsorten betreffend Überprüfung der Aufgaben der Bürgergemeinde der Stadt Basel auf allfällige Erweiterung
- Bericht Nr. 1924 zur Neugestaltung der Zusammenarbeit zwischen Kanton und Bürgergemeinde im Bereich der öffentlichen Fürsorge der Stadt Basel mittels einer Leistungsvereinbarung sowie Erlass der Änderung von Gemeindeordnung und Geschäftsordnungen von Bürgergemeinde- und Bürgerrat
- Zwischenbericht Nr. 1932 zum Anzug Werthemann betreffend Aufgaben und Kompetenzverteilung in der Bürgergemeinde

## 2. Das Projekt ‚Neuordnung der Strukturen und der Führung‘

### 2.1 Die Projektorganisation



Der Projektausschuss und der Bürgerrat haben sich an zahlreichen Sitzungen und Klausuren intensiv mit den zur Diskussion stehenden Themen auseinandergesetzt. In zwei Workshops wurden erste Erkenntnisse präsentiert und mit einem breiteren Personenkreis – bestehend aus Mitgliedern des Bürgergemeinderats, des Bürgerrats und Vertretungen der Verwaltung sowie der Institutionen – diskutiert.

### 2.2 Projektziel und Abgrenzung

Die auf verschiedenen Ebenen geführten Diskussionen um eine Klärung der Strukturen und um eine Verbesserung der Führung sollen im vorliegenden Projekt vernetzt werden, weil viele Elemente in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Erkannte Schwachstellen sollen ausgemerzt werden; Bewährtes wird selbstverständlich weitergeführt. Es sollen keine Reformen um der Reformen willen durchgeführt werden. Veränderungen sollen nur dann vorgenommen werden, wenn bei den Beteiligten die Überzeugung vorherrscht, dass der Reformnutzen überwiegt.

Die neuen Strukturen sollen gewährleisten, dass die anspruchsvollen Problemstellungen der Zukunft befriedigenden Lösungen zugeführt werden können. Im Rahmen der bereinigten Strukturen soll die politische Steuerung - beinhaltend Zuständigkeiten, Abläufe und Instrumente - neu geordnet werden. In Anlehnung an bekannte Modelle der wirkungsorientierten

Verwaltungsführung sollen stufengerecht Leistungs- und Wirkungsziele formuliert und je mit den anfallenden Kosten verbunden werden. Einer möglichen Bürokratisierung der Abläufe und Instrumente wird zum vornherein eine Absage erteilt. Ein pragmatisches Vorgehen gewährleistet die erfolgreiche Umsetzung. Weiter gilt es an dieser Stelle das Primat der Politik zu betonen. Im Rahmen des rechtlich und wirtschaftlich Möglichen bestimmen sich insbesondere die Zuständigkeiten nach ausschliesslich politischen Gesichtspunkten. Das Ziel einer stärkeren Trennung von strategischer und operativer Tätigkeit kann nur dann erreicht werden, wenn jede Entscheidungsebene das zu sagen hat, was ihr auch zusteht.

Die Umsetzung des Modells soll schrittweise und immer unter Einbezug aller Beteiligten, einschliesslich der politischen Ebene, erfolgen. Dabei ist besonders wichtig, dass nicht alles über den gleichen Leisten geschlagen wird. Unterschiedliche Bedürfnisse und Problemstellungen sollen unterschiedlichen Lösungen zugeführt werden.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, gilt es das Projekt in verschiedener Hinsicht abzugrenzen:

- Einmal ist darauf hinzuweisen, dass es um die Neuordnung der politischen Strukturen in der Bürgergemeinde und um die Schnittstelle zu den Institutionen geht. Es geht dabei ausdrücklich nicht darum, innerhalb der Institutionen die Strukturen oder Abläufe zur Diskussion zu stellen oder gar neu zu ordnen.
- Es geht in diesem Projekt auch nicht um eine (Neu-)Regelung des Verhältnisses zu Dritten (= Auftraggeber) durch Leistungsvereinbarungen.
- Zu trennen ist das vorliegende Projekt von der Frage, welche (zusätzlichen) Aufgaben die Bürgergemeinde erfüllen kann oder soll. Um diese Frage vertieft zu bearbeiten und zu klären, wurde ein eigenes Projekt in Angriff genommen. Der zuständige Projektausschuss wird von Bürgerrat Ch. Haller geleitet. Die Verbindung zum vorliegenden Projekt ist sichergestellt. Die neuen Strukturen müssen gewährleisten, dass neue Aufgaben aus organisatorischer Sicht problemlos wahrgenommen werden können. Gleichzeitig muss das System garantieren, dass nur Aufgaben wahrgenommen werden, deren Finanzierung mittel- bis langfristig gesichert ist.
- Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass die Frage des Wahlverfahrens des Bürgerrats (Anzug "für einen demokratischen Bürgerrat" vom 11. Dezember 2001) nicht im Rahmen des vorliegenden Projekts behandelt werden soll. Das Projekt soll nicht mit diesen politisch sehr umstrittenen Fragen belastet werden. Die neuen Strukturen wie auch der neue Führungs- respektive Steuerungsprozess können unabhängig von dieser Frage umgesetzt werden.

### **3. Stehen die komplexen Verhältnisse der Bürgergemeinde und ihren Institutionen den vorgesehen Reformen entgegen?**

Wie allseits bekannt ist, verfügt die Bürgergemeinde selber nur über beschränkte finanzielle Mittel. Ihr Verhältnis zu den Institutionen erscheint angesichts des geschichtlichen Hintergrundes und der rechtlichen Ausgestaltung sehr komplex. Dazu kommt, dass in gewissen

Bereichen der Kanton (respektive die Kantone) über Leistungsverträge massgeblich Einfluss auf die Aufgabenerfüllung und auf das Verhalten der Bürgergemeinde und deren Institutionen nimmt. Es stellt sich zu Recht die Frage, ob angesichts dieses engen Korsetts die vorgesehenen Reformen überhaupt Sinn machen.

Diese Frage kann ohne Vorbehalt mit JA beantwortet werden. Gerade wegen der komplexen Ausgangslage ist es unerlässlich, dass die Bürgergemeinde über wirkungsvolle Strukturen verfügt und das Verhältnis unter ihren Organen einerseits aber andererseits auch gegenüber ihren Institutionen klärt. Klare Strukturen und wirkungsvolle Führungs- und Steuerungsprozesse stellen letztlich sicher, dass die Bürgergemeinde weiterhin als Erfüllerin öffentlicher Aufgaben anerkannt und geschätzt wird. Gegenüber dem Kanton kann die Bürgergemeinde nur dann mit Erfolg auftreten, wenn sie nachweisen kann, dass ihre Organisation "à jour" ist, so dass beispielsweise kantonale operative Tätigkeit im Bereich der "Produktion" in der Bürgergemeinde (z.B. in der Sozialhilfe) nicht mehr nötig ist. Dritte können und sollen sich auf die Erteilung von Leistungsaufträgen beschränken. Die neue Organisation der Bürgergemeinde bürgt sowohl im politischen wie im administrativen Bereich für Qualität und wirtschaftliches Verhalten. Schliesslich dürfte auch die Akquisition neuer Aufgaben samt Finanzierung deutlich einfacher sein.

Bei der anstehenden Reform ist immer wieder darauf hinzuweisen, dass die knappen Mittel der Bürgergemeinde, das rechtliche Konstrukt der Institutionen und auch das Verhältnis zum Kanton Ursache der Komplexität der Steuerungsprozesse sind und nicht die anstehende Reform respektive die skizzierten Lösungsansätze. Die Reform ist letztlich Garant für eine Klärung der Verhältnisse.

#### **4. Die Reform der politischen Strukturen**

Die politischen Strukturen sollen – skizzenhaft dargestellt – wie folgt ausgestaltet werden:

##### **4.1 Bürgergemeinderat**

Der Bürgergemeinderat soll beibehalten werden. Die indirekt-demokratische Ausgestaltung der "Legislative" hat sich grundsätzlich bewährt. Zudem ist die im baselstädtischen Gemeindegesetz vorgesehene Alternative der Versammlungsdemokratie angesichts der Grösse der Bürgergemeinde Basel nicht praktikabel.

Hingegen kann die Anzahl der Mitglieder allenfalls von 40 auf 30 Mitglieder verkleinert werden. Angesichts der eingegrenzten Möglichkeiten politischer Ermessensbetätigung und insbesondere angesichts fehlender Steuerhoheit erscheint ein 30-köpfiger Bürgergemeinderat gross genug, um die gesamte Bürgergemeinde mit ihren vielfältigen politischen Strömungen und Werthaltungen zu repräsentieren. Braucht es bei einem Bürgergemeinderat mit 40 Mitgliedern für einen Sitz einen Wähleranteil von 2,5%, erhöht sich der erforderliche Wähleranteil für einen Sitz bei einer Verkleinerung auf 30 Mitglieder auf 3,3%. Diese einfache Rechnung erhellt, dass es auch bei 30 Mitgliedern kleinen Parteien und Wählergruppen möglich ist, im Bürgergemeinderat vertreten zu sein.

Die Parlamentsgrösse soll derzeit jedoch noch nicht festgelegt werden, sondern diese Frage ist erst zu entscheiden, wenn die Aufgaben und Zuständigkeiten des Parlaments feststehen. Die "richtige" Parlamentsgrösse soll sich also am tatsächlichen, im einzelnen noch zu erarbeitenden Bedürfnis (Arbeitsumfang und –belastung, etwa in den Kommissionen) orientieren.

#### **4.2 Führung / Steuerung**

Wie die Führung und die Steuerung der Bürgergemeinde künftig erfolgen soll, wird in Ziffer 5 und im Anhang konkreter und beispielhaft ausgeführt. Das Steuerungsmodell hat aber Wechselwirkungen zu den politischen Strukturen und Instrumenten. Um die Zuständigkeiten im strategischen und operativen Bereich zu entflechten, bedarf es einer grundlegenden Reform der bisherigen (Ressourcen-) Steuerung. Neu soll nach den Grundsätzen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung gesteuert werden. Der mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle verbundenen Gefahr der Bürokratisierung und Überinstrumentalisierung soll von allem Anfang an begegnet werden. Das neue Steuerungsmodell soll einfach, unbürokratisch und pragmatisch umgesetzt und angewandt werden. Im Rahmen der kantonalen Vorgaben und des rechtlichen Konstrukts der Institutionen soll der Bürgergemeinderat – in groben Zügen – die Strategie bestimmen. Er soll sich dabei auf Wesentliches beschränken, wobei es ab allem Anfang zu anerkennen gilt, dass der Detaillierungsgrad der Vorgaben (die "Flughöhe") vom Bürgergemeinderat selbst bestimmt wird. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Verknüpfung des Leistungsauftrags mit den vorhandenen Mitteln. Die politische "Bestellung" kann nur soweit gehen, als die zur Verfügung stehenden Mittel dazu auch ausreichen. Ist dieser Bestellungsprozess einmal erfolgt, müssen die Vollzugsverantwortlichen Gewähr haben, dass sie ungehindert von alltagspolitischen Interventionen der politischen Organe ihren Auftrag umsetzen können. Die Politik ihrerseits muss Gewähr haben, dass die mit der operativen Umsetzung betrauten Stellen stets auf der vorgegebenen strategischen Schiene fahren und die (qualitativen, quantitativen und finanziellen) Vorgaben beachten. Die politische Führung wird periodisch – und bei Abweichung von den Vorgaben sofort – über die Produktionsdaten informiert. Aufgrund dieser Informationen können die politischen Vorgaben bei Bedarf angepasst werden.

#### **4.3 Kommissionen**

Die Prüfungs- und Finanzkommission sollen zusammengelegt werden. Dies wird auch im Anzug Ruth Moser (siehe Anhang) so vorgeschlagen. Der neuen Kommission, bestehend aus sieben Mitgliedern (zusammengesetzt entsprechend den Fraktionsansprüchen), obliegen vor allem Prüfungs- und Beurteilungsaufgaben im finanztechnischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Bereich, während der politische "Bestellungs- und Steuerungsprozess" von dafür zu schaffenden bürgergemeinderätlichen Kommissionen begleitet werden soll (siehe dazu Ziffer 5.2). Nach heutigem Kenntnisstand ist vorgesehen, pro Institution eine fünfköpfige Sachkommission zu bilden. Diese Sachkommissionen setzen sich vertieft mit den operativen Prozessen und Problemstellungen der Institutionen auseinander, ohne dass ihnen hier Entscheidungsbefugnisse zustehen. Durch diese vertieften Kenntnisse sollen die Kommissionen in die Lage versetzt werden, den politischen Prozess vorzubereiten und die nötige Überwachung der Vorgaben (Soll–/Ist–Vergleich) vorzunehmen. Die vom Bürgerrat gewählte Kommission der Christoph Merian Stiftung ist insofern ein anderer Fall, als hier vor allem die testamentarischen Vorgaben für deren Zuständigkeiten massgebend sind.

An der Zusammensetzung wie auch an der Grösse der Einbürgerungskommission soll sich nichts ändern.

#### **4.4 Das Instrumentarium des Bürgergemeinderats**

Neu soll das Instrument des Auftrags eingeführt werden. Der Auftrag zeichnet sich durch die folgenden Merkmale aus:

- Er kann grundsätzlich einen beliebigen Gegenstand umfassen.
- Geht es um einen Gegenstand, der im Zuständigkeitsbereich des Bürgergemeinderats liegt, kann der Auftrag verbindlich erklärt werden.
- Der Auftrag kann auch als unverbindliche Bitte um Prüfung ausgestaltet werden, wie dies bisher beim Anzug (welcher durch den Auftrag ersetzt würde) der Fall war.
- Liegt der Gegenstand des Auftrags in der Zuständigkeit des Bürgerrats, der Verwaltung oder einer Institution, kann er nicht verbindlich erklärt werden, weil sonst die Zuständigkeitsordnung (deren Starrheit im Lichte einer richtig verstandenen Gewaltentrennung Sinn macht) ausgehebelt werden könnte.
- Im Unterschied zu den in anderen Parlamenten bekannten Instrumenten der Motion und des Postulats können Aufträge im Bürgergemeinderat mit Mehrheitsbeschluss gestaltet und somit verändert werden. Ein so bereinigter Auftrag wird der Schlussabstimmung unterstellt. Spricht sich eine Mehrheit schliesslich für den Auftrag aus, wird er – unverbindlich oder verbindlich – an den Bürgerrat überwiesen.

Einer Anpassung bedarf das bisherige Budgetpostulat, weil es das sehr detaillierte Budget mit vielen Einzelpositionen nicht mehr gibt. Neu werden Leistungsaufträge mit Globalkrediten versehen. Es geht dabei um ein Antragsrecht im Rahmen der Beratung des Leistungsauftrags und des Globalkredits. Das Mitwirkungsrecht des Bürgerrats (mit entsprechender Bedenkzeitwirkung) soll unverändert weiterbestehen (siehe § 30 Abs. 2 Geschäftsordnung Bürgergemeinderat).

#### **4.5 Der Bürgerrat**

Der Bürgerrat soll weiterhin aus 7 Mitgliedern bestehen. Eine Verkleinerung wäre angesichts der Belastung wohl mit einer Teilprofessionalisierung verbunden, was aus politischen wie auch aus finanziellen Gründen nicht in Frage kommt. Zudem erscheint die politische und gesellschaftliche Abstützung mit 7 Mitgliedern besser gewährleistet, als dies mit 5 Mitgliedern der Fall wäre.

Das Präsidium des Bürgerrats soll weiterhin ausschliesslich milizmässig wahrgenommen werden und jährlich wechseln. Die Zuständigkeiten des Präsidiums beschränken sich auf die Sitzungsleitung und auf repräsentative Aufgaben.

Jedes Departement wird von einem Mitglied des Bürgerrats geführt. Dieses Mitglied bildet zusammen mit Dritten (z.B. Statthalter/-in, Direktor/-in) für die entsprechende Institution / Abteilung einen Leitungsausschuss, welcher die führungsmässige Schnittstelle zwischen Politik und operativer Umsetzung darstellt.

## **5. Die Führungsstruktur**

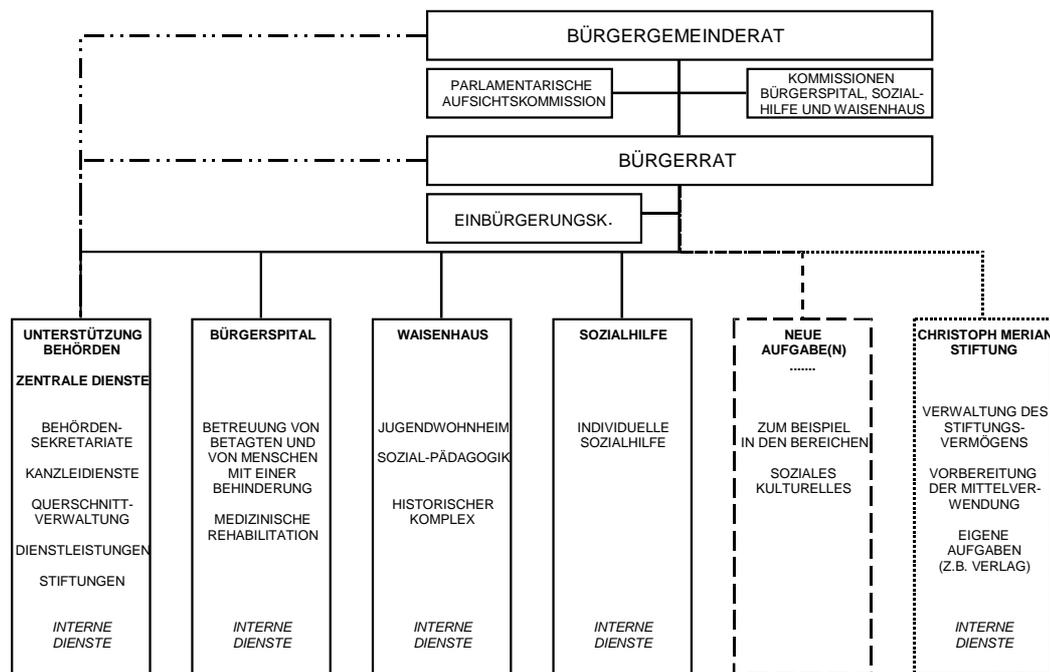
Ausgangspunkt der Neuordnung der Strukturen und der Führung sind die Aufgaben, welche die Bürgergemeinde erfüllt oder in Zukunft erfüllen wird. Die Organisation muss auf die Bedürfnisse der Aufgabenerfüllung abgestimmt sein. Nachstehend wird aufgezeigt, welchen Organen welche Zuständigkeiten zugewiesen werden, und mit welchen Instrumenten die Verantwortlichen ihre Aufgaben wahrnehmen. Im Anhang zu diesem Bericht wird das "Meccano" am Beispiel des Bürgerspitals illustriert.

### **5.1 Aufgaben und Aufgabenteilung in der Bürgergemeinde**

Die Aufgabenteilung ergibt sich bereits aus der historischen Aufgabenzuweisung an die Bürgergemeinde. Die verschiedenen, weitgehend selbständigen Institutionen der Bürgergemeinde respektive die Christoph Merian Stiftung erfüllen die ihnen zugewiesenen Aufgaben und finanzieren die entsprechenden Aufwendungen mit aufgabenbezogenen Erträgen (Entschädigungen gemäss Leistungsaufträgen von Dritten, Dienstleistungsentgelten und Erträgen aus eigenem Vermögen) selber. Die Zuteilung der Aufgaben auf die verschiedenen Institutionen ist sachlich logisch und bedarf aus heutiger Sicht keiner Änderung.

Es handelt sich um die folgenden Institutionen:

Bürgerspital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung von Betagten und von Menschen mit einer Behinderung</li> <li>• Medizinische Rehabilitation</li> </ul>
Waisenhaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen von Wohngruppen/Betreuung von Kindern und Jugendlichen (Sozialpädagogische Aufgaben).</li> </ul>
Sozialhilfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Sozialhilfe in der Stadt Basel</li> </ul>
Christoph Merian Stiftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung des Stiftungsvermögens und Vorbereitung der Mittelverwendung</li> </ul>



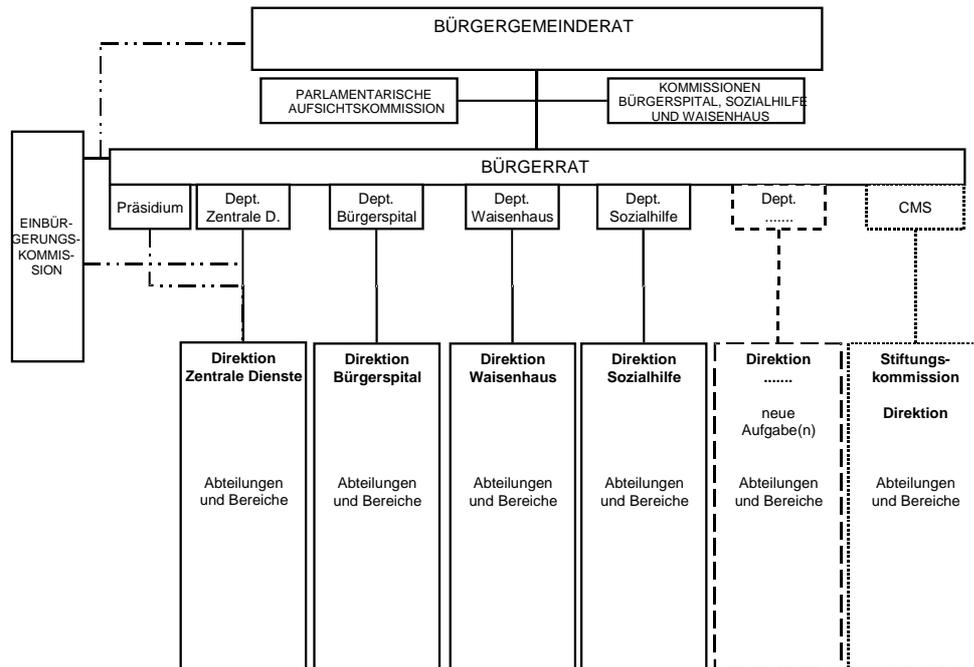
Wenn die Bürgergemeinde zukünftig neue Aufgaben übernimmt, müssen diese in die dargestellte Struktur integriert werden können. Handelt es sich um Aufgaben, die bestehende Angebote ergänzen, können diese in die entsprechende Institution eingebettet werden (z.B. externe Pflege von Betagten durch das Bürgerspital). Handelt es sich um gänzlich neue Aufgaben (z.B. im Bereich Kultur) müsste ein neues Aufgabenfeld auf gleicher Stufe wie die bisherigen Institutionen geschaffen werden.

Die Führungsunterstützung der Behörden und die Erfüllung von zentralen Aufgaben der Bürgergemeinde obliegen dem Bürgerratsschreiber und der Abteilung "Zentrale Dienste". Die Aufgaben dieser Organisationseinheit umfassen insbesondere

- die Unterstützung des Bürgergemeinderates und des Bürgerrates (z.B. Führen der Behördensekretariate),
- das Erbringen von Kanzleidienstleistungen (z.B. Registerführung),
- das Organisieren von Querschnittsaufgaben über die gesamte Bürgergemeinde (z.B. zentrales Controlling zu Handen der Behörden),
- das Anbieten von sinnvollen Dienstleistungen für die übrigen Institutionen der Bürgergemeinde (z.B. Vermögensverwaltung),
- das Bewirtschaften der unselbständigen Stiftungen.

Die Detailorganisationen der einzelnen Organisationseinheiten (Zentrale Dienste, Institutionen, Christoph Merian Stiftung) werden durch diese selber bestimmt.

## 5.2 Die Organe



Der **Bürgergemeinderat** bildet vier parlamentarische Kommissionen, die ihn in seiner Arbeit unterstützen.

Parlamentarische Aufsicht • Diese Kommission prüft die Geschäftsführung, die Berichterstattung und das Rechnungswesen.

Kommission für das Bürgerspital • Die drei parlamentarischen Fachkommissionen behandeln Geschäfte aus "ihren" Institutionen, die der Bürgerrat dem Bürgergemeinderat unterbreitet.

Kommission für das Waisenhaus • Durch eine intensivere Bearbeitung von Fragen aus den jeweiligen Fachgebieten können die Kommissionsmitglieder vertiefte Kenntnisse erarbeiten, die für eine sachliche Beurteilung von Vorlagen nötig ist.

Kommission für die Sozialhilfe

Die Mitglieder des **Bürgerrats** teilen die Departemente unter sich auf. Die Departementaufteilung richtet sich nach der Aufgabenstruktur:

- Departement Zentrale Dienste
- Departement Bürgerspital
- Departement Waisenhaus
- Departement Sozialhilfe
- Christoph Merian Stiftung

Kommen zukünftig neue Aufgaben hinzu, kann eine neues Departement und allenfalls eine entsprechende Kommission geschaffen werden.

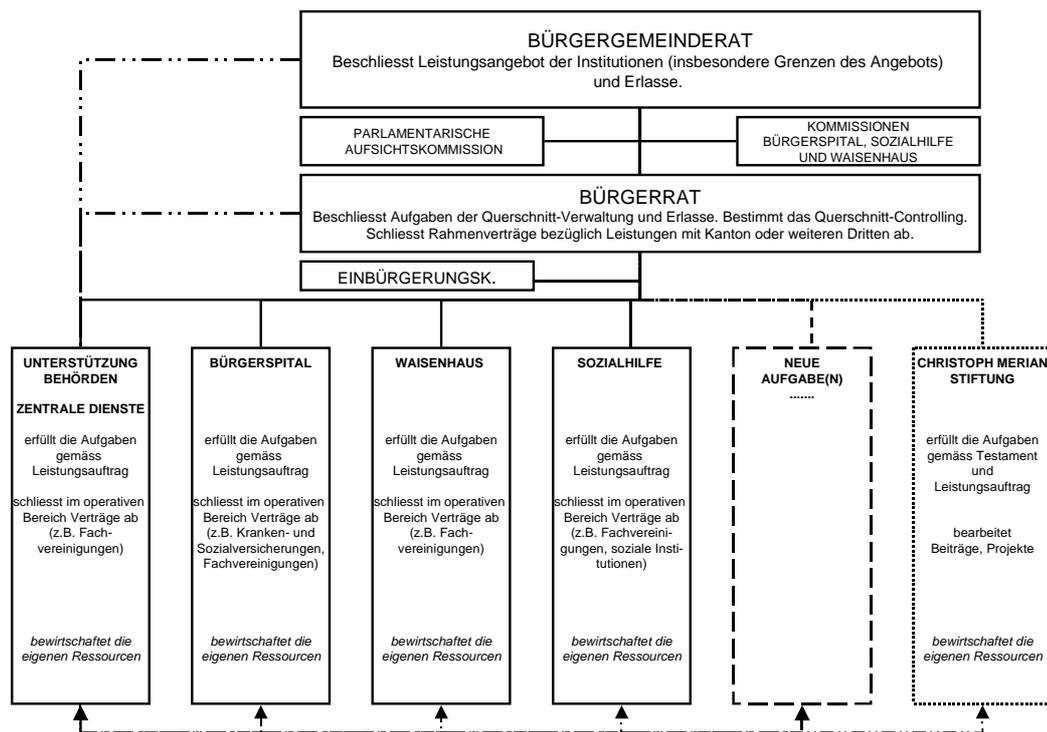
- Ressort Einbürgerungen

Einbürgerungsgeschäfte werden nach wie vor von der Einbürgerungskommission vorbereitet und dem Bürgerrat respektive dem Bürgergemeinderat beantragt.

Auf der Verwaltungsebene (Zentrale Dienste und Institutionen) steht jeder Einheit ein Leitungsausschuss vor, welcher sich aus der Departementsvorsteherin oder dem -vorsteher, der Statthalterin oder dem Statthalter und der Direktorin oder dem Direktor zusammensetzen könnte. Bei der Christoph Merian Stiftung übernimmt diese Aufgabe die Stiftungskommission.

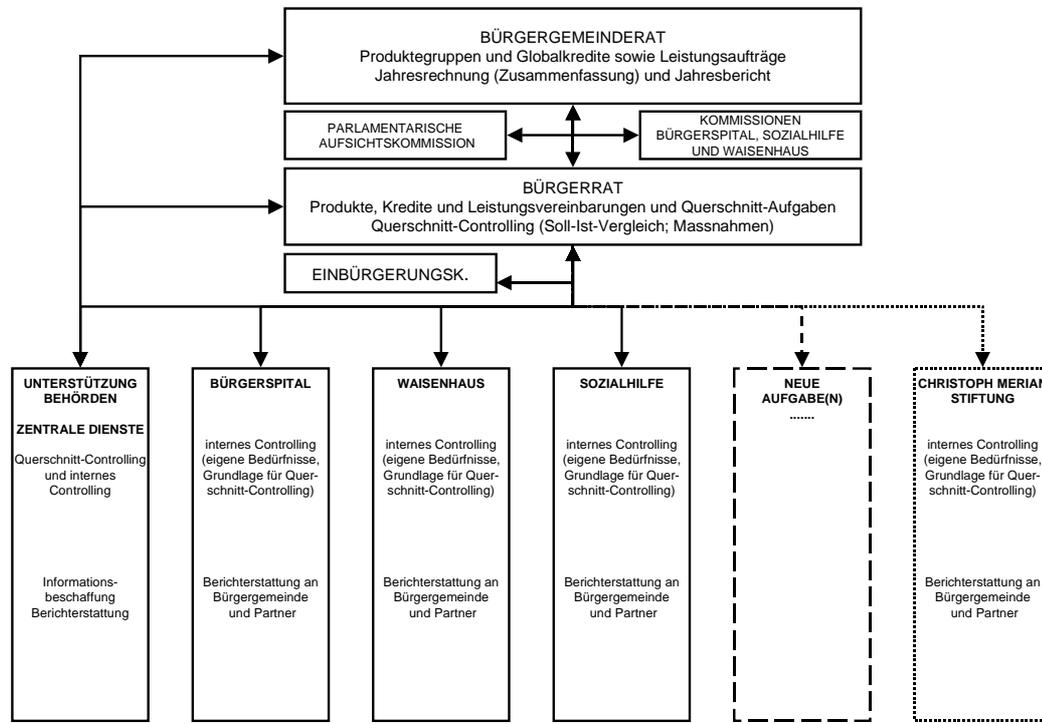
### 5.3 Die Zuständigkeiten der Organe

Die Zuweisung der Zuständigkeiten zu den Organen sollen stufengerecht erfolgen. Der Bürgergemeinderat soll die politisch-strategischen Weichen stellen. Der Bürgerrat führt die Bürgergemeinde. Die Abteilungen und Institutionen erbringen die von ihnen erwarteten Leistungen, sie führen das operative Geschäft.



## 5.4 Die Instrumente

Damit die Organe ihre Zuständigkeiten wahrnehmen können und transparent über die Aufgabenerfüllung informiert sind, müssen die nötigen Instrumente eingesetzt werden.



Der Bürgergemeinderat beschliesst Produktegruppen für jede Abteilung und Institution, indem er Ziele bezüglich Leistungen, Wirkungen und Finanzen vorgibt. Er wird mit der Jahresrechnung und dem Jahresbericht informiert, ob seine Vorgaben erfüllt worden sind. Er wird dabei von seinen Kommissionen unterstützt, welche die in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Geschäfte vorbereiten.

Der Bürgerrat kann Produktegruppen in Produkte aufteilen, die wiederum detaillierte Vorgaben bezüglich Leistungen, Wirkungen und Finanzen beschreiben. Er nimmt Querschnittsaufgaben wahr, indem er beispielsweise Vorgaben bezüglich der Berichterstattung an sich und den Bürgergemeinderat festlegt.

Die Departementsvorstehenden führen zusammen mit dem jeweiligen Leitungsausschuss die Abteilungen und Direktionen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die mit den Produktd Definitionen vorgegebenen Ziele erreicht werden. Sie richten in ihrem Verantwortungsbereich ein Controlling ein, das sich auf die Vorgaben der politischen Behörden stützt (Produktegruppen, Produkte). Sie berichten dem Bürgerrat regelmässig im Rahmen der Controlling-Berichterstattung über den Geschäftsgang im Hinblick auf die Zielerreichung.

Die Abteilungsleitenden bzw. Direktorinnen und Direktoren erfüllen die ihnen übertragenen Aufgaben. Sie installieren in ihrem Aufgabenbereich ein Controlling, welches sie bei der Aufgabenerfüllung unterstützt und die notwendigen Informationen für das Controlling in der Bürgergemeinde (Bürgerrat - Bürgergemeinderat) bereitstellt.

An der externen Revision der Jahresrechnung ändert sich nichts.

## 6. Wirkungsorientierte Führung

Im Rahmen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung legen die zuständigen Organe stufengerecht fest,

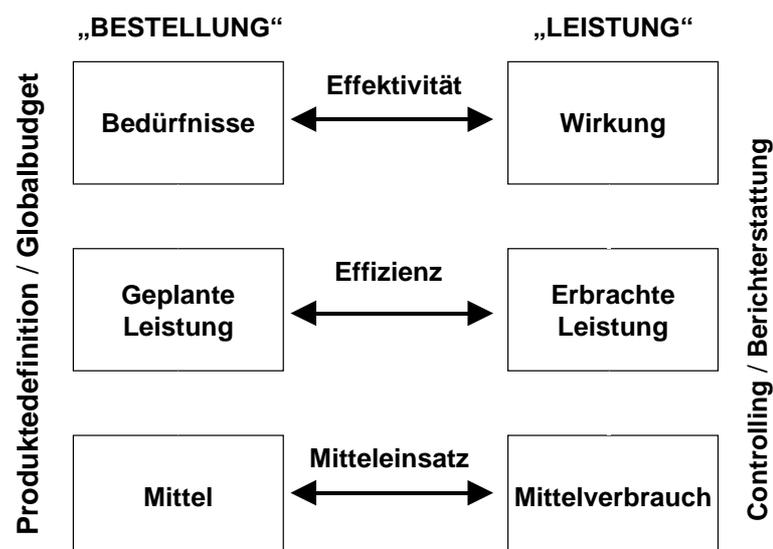
- welche Wirkungen sie mit der Erfüllung einer bestimmten Aufgaben erreichen wollen (Bedürfnisse abdecken),
- welche Leistungen erbracht werden,
- welche Ressourcen eingesetzt werden können.

Dabei ist darauf zu achten, dass die Vorgaben möglichst messbar formuliert werden. Nur wenn Ziele, die es zu erreichen gilt, klar bestimmt und messbar sind, kann überprüft werden, ob sie tatsächlich auch erreicht worden sind.

Produktgruppen- und Produktdefinitionen müssen immer zusammen mit den für die Aufgabenerfüllung verantwortlichen Personen in einem iterativen Prozess erarbeitet werden. Nur realistische Ziele lassen sich erreichen. Der Dialog findet auf allen Ebenen statt – insbesondere in den Leitungsausschüssen zwischen den Mitgliedern des Bürgerrates und den Direktorien sowie in den parlamentarischen Fachkommissionen zwischen den Mitgliedern des Bürgergemeinderates und des Bürgerrates sowie den Direktorien.

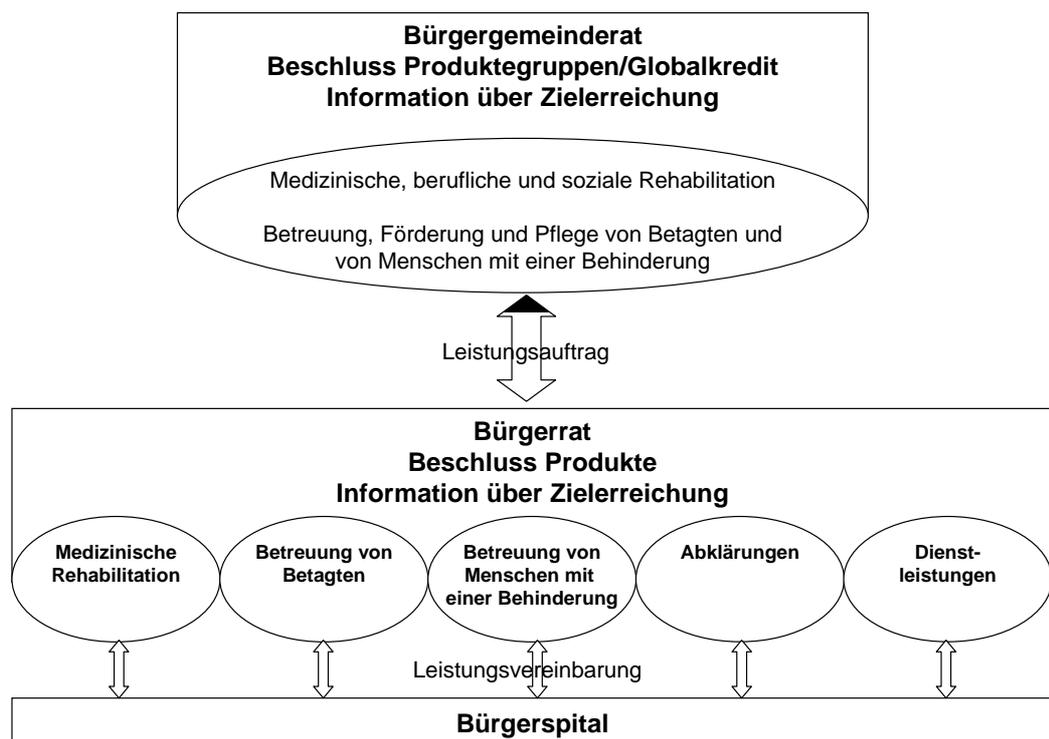
Diese Vorgaben beschliesst der Bürgergemeinderat mittels der Definition von Produktgruppen. Es dürfte sich um eine bis zwei Definitionen pro Abteilung oder Institution handeln.

Der Bürgerrat "verfeinert" die Definition der Produktgruppen als Auftrag an die Departemente. Je Abteilung oder Institution wird es sich dabei um zwei bis sechs Produktdefinitionen handeln.



Die "Leistung bestellenden" Organe müssen über die Zielerreichung informiert werden. Dies geschieht im Rahmen des vorgängig beschriebenen Controllings.

Der Anhang zeigt im Sinne eines Denkmodells eine Definition der Produktegruppe des Bürgerspitals, welche durch den Bürgergemeinderat beschlossen wird. Die im Beispiel dargestellten fünf Produktedefinitionen beschliesst der Bürgerrat. Das Bürgerspital erstattet dem Bürgerrat regelmässig Bericht bezüglich der Erreichung der in den Produktedefinitionen festgelegten Ziele. Der Bürgerrat informiert den Bürgergemeinderat mit dem Jahresbericht über die Zielerreichung. Es wird mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass der beispielhaften Darstellung im Anhang ausschliesslich erklärender Charakter zukommt, und damit keine inhaltlichen Vorgaben bezweckt werden. Soll das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung umgesetzt werden, wird der inhaltlichen Ausgestaltung der neuen Instrumenten von Anfang an die nötige politische Bedeutung beizumessen sein.



## 7. Weiteres Vorgehen

### 7.1 Projektplanung

28. April Informationsveranstaltung für die Mitglieder des Bürgergemeinderats  
 13. Mai Grundsatzbeschluss durch Bürgergemeinderat

Falls der Bürgergemeinderat den Bürgerrat mit den Umsetzungsarbeiten beauftragt, stellt sich das weitere Vorgehen wie folgt dar:

bis Ende 2003 Teilrevision GO / Entwurf  
 Anpassung übrige Rechtsgrundlagen / Entwurf  
 Produktgruppen / Produkte / 1. Entwurf

bis Ende 2004	GO / Rechtsgrundlagen durch die zuständigen Organe geändert Instrumente / Controlling konzipiert
1. Januar 2005	GO / Rechtsgrundlagen treten in Kraft Alte Strukturen und Instrumente werden noch angewandt (Übergangsbestimmungen)
1. Juni 2005	Neues Modell wird im Rahmen des neuen Rechts vorbereitet Produktgruppen / Globalkredite sind beschlossen
1. Januar 2006	Bürgergemeinde wird nach neuem Modell geführt

## 7.2 Projektorganisation

Soweit das neue Steuerungs- und Führungsmodell umgesetzt wird, soll der Bürgergemeinderat verstärkt in die Arbeiten einbezogen werden. Die Erfahrungen in anderen Projekten zeigen, dass sich Arbeitsgruppen, bestehend aus der Exekutive sowie aus Mitgliedern des Parlaments und der Verwaltung (Institutionen), sehr bewähren, weil die verschiedenen Ansprüche an das Modell und die je unterschiedliche Sichtweise so zur Sprache kommen und einer für alle Seiten befriedigenden Lösung zugeführt werden können. Die durch den Bürgerrat einzusetzende Arbeitsgruppe wirkt bei der Ausgestaltung und Umsetzung des Modells mit. Es ist indessen nicht die Arbeitsgruppe, sondern der Bürgerrat, der dem Bürgergemeinderat schliesslich Antrag stellen wird.

Die Arbeitsgruppe soll sich wie folgt zusammensetzen:

- 3 Mitglieder Bürgerrat
- 7 Mitglieder Bürgergemeinderat (pro Fraktion eine Vertretung)
- 3 Personen aus der Verwaltung und den Institutionen

## 8. Anzüge (siehe Beilage)

Mit diesem Bericht werden die Anzüge

- Dr. Dieter Werthemann betreffend Aufgaben und Kompetenzverteilung in der Bürgergemeinde und
- Ruth Moser betreffend Zusammenlegung der Prüfungs- und Finanzkommission

umfassend abgehandelt und den damit geäusserten Anliegen Rechnung getragen, so dass sie als erledigt abgeschrieben werden können.

## 9. Antrag

Dementsprechend beantragt der Bürgerrat dem Bürgergemeinderat folgende

Beschlussfassung:

1. Dem Bericht wird zugestimmt. Der Bürgerrat wird mit der Umsetzung beauftragt.
2. Der Anzug Dr. Dieter Werthemann betreffend Aufgaben und Kompetenzverteilung in der Bürgergemeinde wird abgeschrieben.
3. Der Anzug Ruth Moser betreffend Zusammenlegung der Prüfungs- und Finanzkommission wird abgeschrieben.

NAMENS DES BÜRGERRATES

Die Präsidentin:

Bernadette Herzog

Der Bürgerratsschreiber:

Dr. Rudolf Grüninger

### Beilagen:

- Beispiel einer möglichen Definition von Produktgruppen und Produktdefinitionen für das Bürgerspital
- 2 Anzüge

1. April 2003