

STRATEGISCHE FÜHRUNG IN DER GEMEINDE REINACH - VORTEILE UND GRENZEN

BDO Aktuell - Praxisbericht «Strategische Führung in der Gemeinde»

Referent Thomas Sauter, Geschäftsleiter Gemeinde Reinach
19. September 2017 - Hotel Engel, Liestal

Inhaltsübersicht

1. Reinacher Reform
2. Instrumente
3. Prozesse
4. Erfahrungen (Vorteile und Grenzen)
5. Fragen

Politik braucht
Strategie - Taktik hat
sie genug



Reinacher Reform

Projektstart 2007 - Einführung 2011

Warum brauchte es eine Reinacher Reform?

- Keine verbindliche langfristige Planung in der kommunalen Politik
- Keine verbindliche gemeinsame Planung zwischen Gemeinderat und Einwohnerrat
- Keine «integralen» Entscheide über Massnahmen, Kosten und deren Wirkung
- Einwohnerrat oft operativ tätig



Reinacher Reform

Zielsetzungen der Reinacher Reform

- ✓ Längerfristig denken und entscheiden
- ✓ Planungssicherheit für alle Beteiligten erhöhen
- ✓ Entscheide fällen in Kenntnis von Wirkungen, Leistungen und Kosten
- ✓ Verstärkte strategische Vorgaben durch ER; mehr operativen Spielraum für GR und Verwaltung



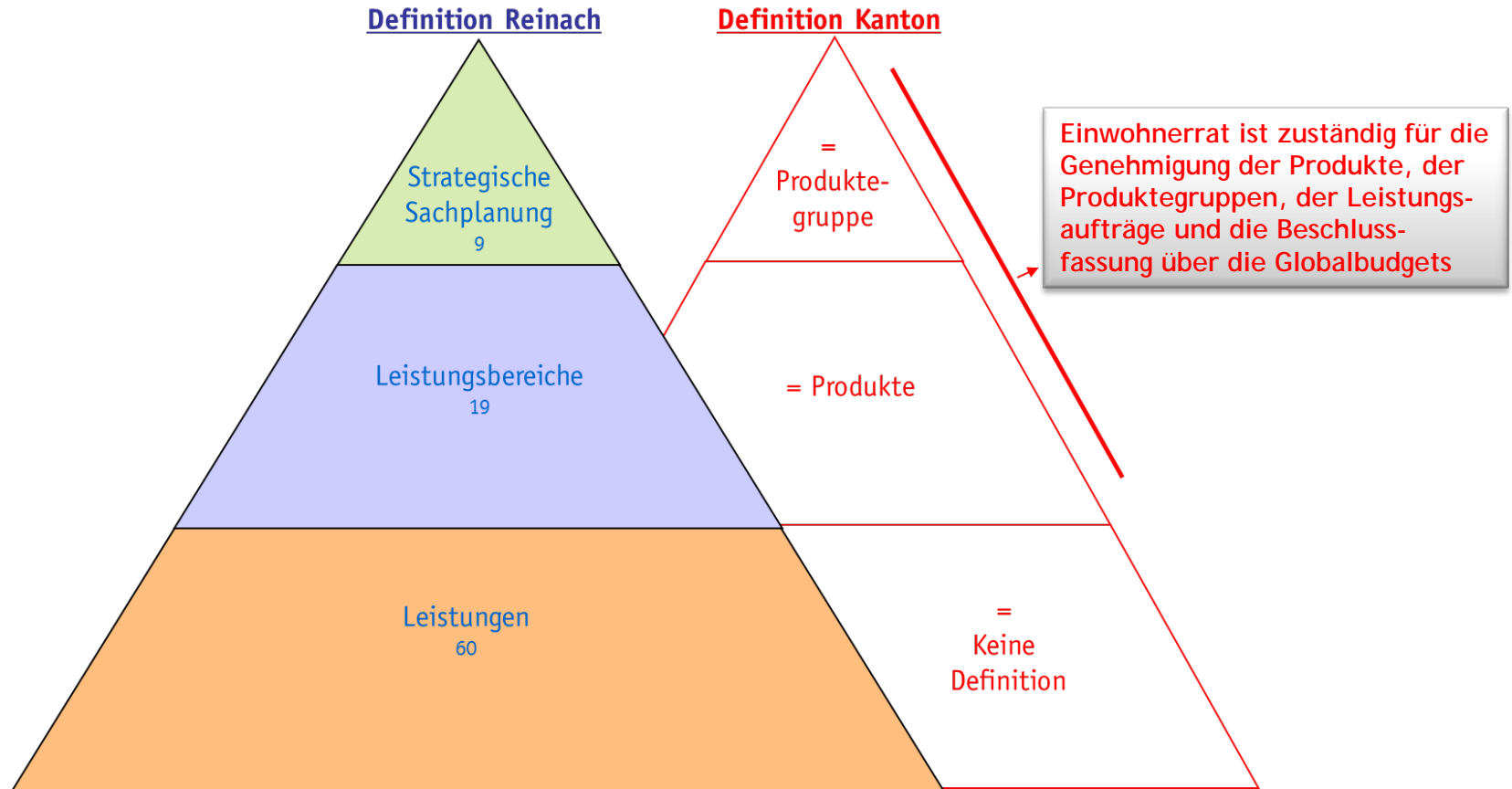
Reinacher Reform

Analyse der Geschäftsfelder - Festlegung der Strategischen Sachbereiche



Reinacher Reform

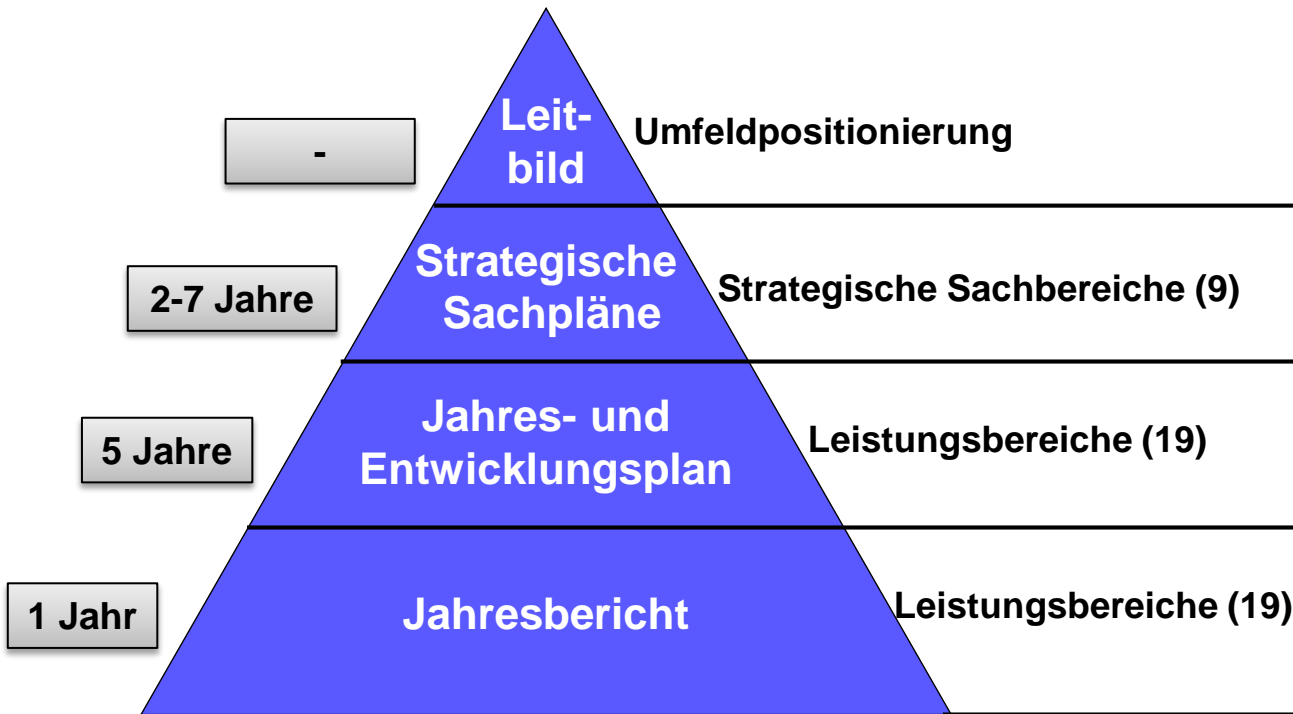
Definition Begriffe



→ Rechtsgrundlage: Kantonale Gemeinderechnungsverordnung, Kapitel 8. Globalbudgetierung, §§52-54

Reinacher Reform

Instrumente der Zusammenarbeit



Beispiele

Der Strategische Sachplan «Ver- und Entsorgung» beinhaltet 2 Leistungsbereiche

1. Versorgung
2. Entsorgung

Der Strategische Sachplan «Raum, Bau und Umwelt» beinhaltet 2 Leistungsbereiche

1. Stadtentwicklung
2. Natur und Umwelt

Reinacher Reform

Strategische Sachpläne



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SSP 1	Bevölkerungsdienste und Sicherheit							
SSP 2	Freizeit und Kultur		Freizeit und Kultur					
SSP 3	Bildung							
SSP 4	Soziales			Soziales				
SSP 5	Gesundheit							
SSP 6	Raum, Bau und Umwelt			Raum, Bau und Umwelt				
SSP 7	Mobilität			Mobilität				
SSP 8	Ver- und Entsorgung							
SSP 9	Finanzierung		um 1 Jahr verl.	Finanzierung				

✓ Genehmigung der Wirkungen, Leistungsaufträge und Kosten über die Laufzeit der Strategischen Sachpläne durch den Einwohnerrat

Reinacher Reform

Inhalte der Strategischen Sachpläne

Leistungsbereich XY

Strategischer Sachplan 2011 – 2017

2. Leistungsbereiche

2.1 Bevölkerung und Wirtschaft (LR 1.1)

2.1.1 Die Gemeinde Reinach garantiert der Einwohnerschaft sowie den hier ansässigen Unternehmen und Gewerbetreibenden Rechtssicherheit:

- Einwohnerinnen und Einwohner erhalten einen Nachweis für ihre Existenz
- Zivil- und Verwaltungsprozesse werden rasch und korrekt, ihre rechtlichen Rechte wahr zu machen, durch den Gemeinderat und die Gemeindeverwaltung abgeklärt
- Grundstückbesitzer erhalten einen raschen Grundbuchauszug, wenn dies erforderlich ist
- Hinterbliebene erhalten kompetente und rechtsichthafte Beratung und Unterstützung bei der Bewältigung eines Todesfalls

1. Leitsätze / Wirkungen

2. Leistungsauftrag

3. Kommentar zur Umsetzung

Strategischer Sachplan 2011 – 2017

2.1.4 Wirkungstafel

Ziel	Zeitraum	Jahr 2011	Jahr 2017
Das Stadtbüro stellt sicher, dass für alle Einwohnerinnen und Einwohner, die einen Unternehmensbesitz, ein nicht erbbaufähiges Grundstück, ein Grundstück mit einem langfristigen Mietvertrag oder ein Grundstück mit einem langfristigen Pachtvertrag besitzen, ein Nachweis über den Besitz der Grundstücke vorliegt.	Periodepunkt, Bestandwert	0	0
Hinterbliebene fühlen sich gut aufgehoben und unterstützt bei der Bewältigung eines Todesfalls.	Anzahl begründeter Reklamationen	n.A.	- 10
Für Verstorbene stellt eine aussichtsreiche Anzahl Grabstellen zur Verfügung.	Anzahl von Bestattungswünschen gemäss Gemeindegesetz, die aus mangelfolgendem Rechnungsbuch nicht berücksichtigt werden konnten.	0	0

4. Wirkungsziele

2.1.5 Kosten-/Erlös (in Mio. CHF)*

Stufenbeschreibung	Jahr 2011	Jahr 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Strafverfahren							
Strafgebühren	1.71	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81
Strafgebühren	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Strafverfahren							
Prozesskosten	0.17	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Strafverfahren							
Prozesskosten	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Vollkosten inkl. Transfer	1.85	1.84	1.84	1.85	1.82	1.83	1.84
Transferkosten einbringen	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vollkosten inkl. Transfer	1.85	1.84	1.84	1.85	1.82	1.83	1.84

5. Kosten-/Erlös-Schema

2.1.6 Investitionen (in Mio. CHF)*

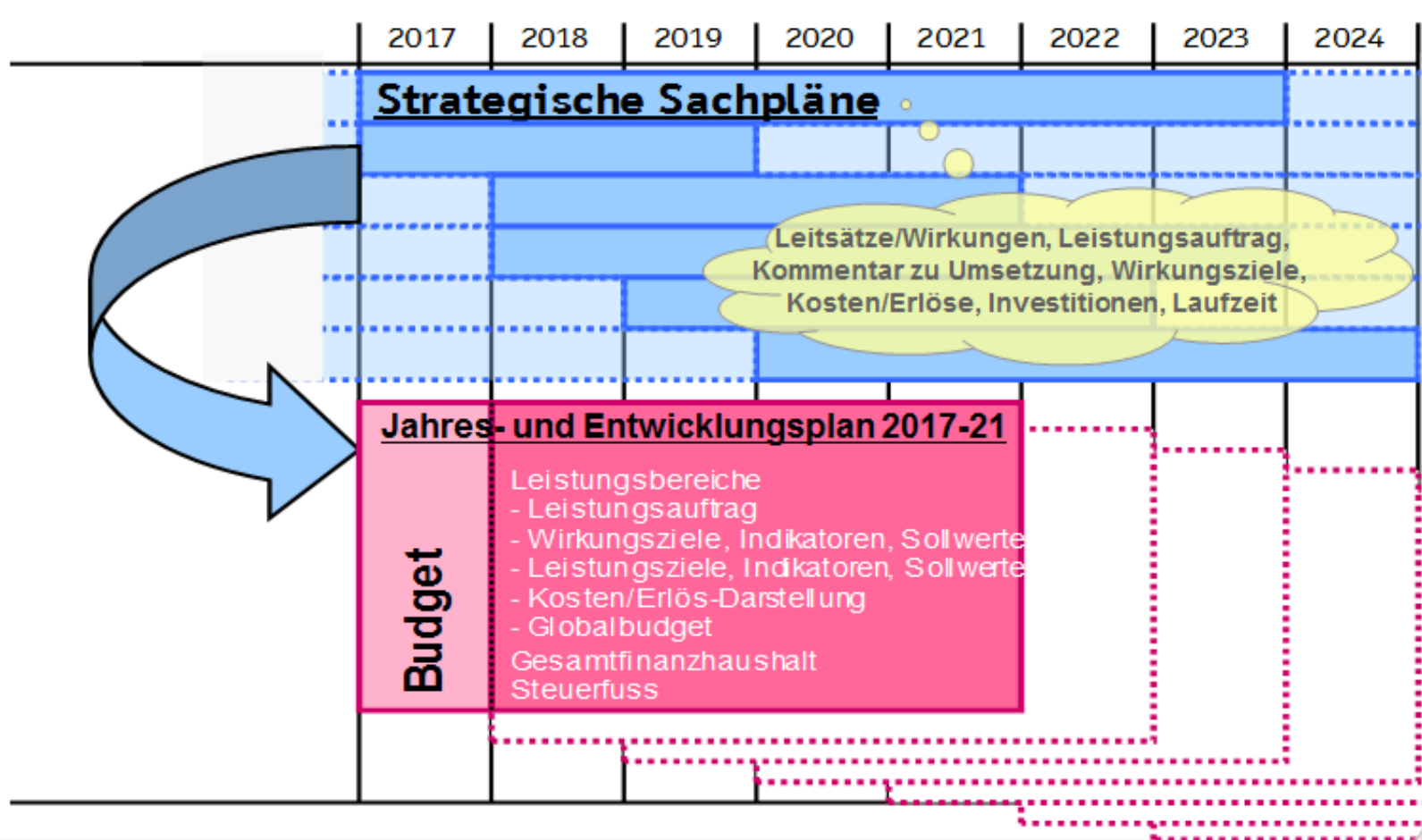
Objekt	Jahr 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Total							

6. Investitionen

* Bei den Totkosten können Rundungsdifferenzen auftreten.

Reinacher Reform

Übergang von der langfristigen Planung zur jährlichen Umsetzung



Reinacher Reform

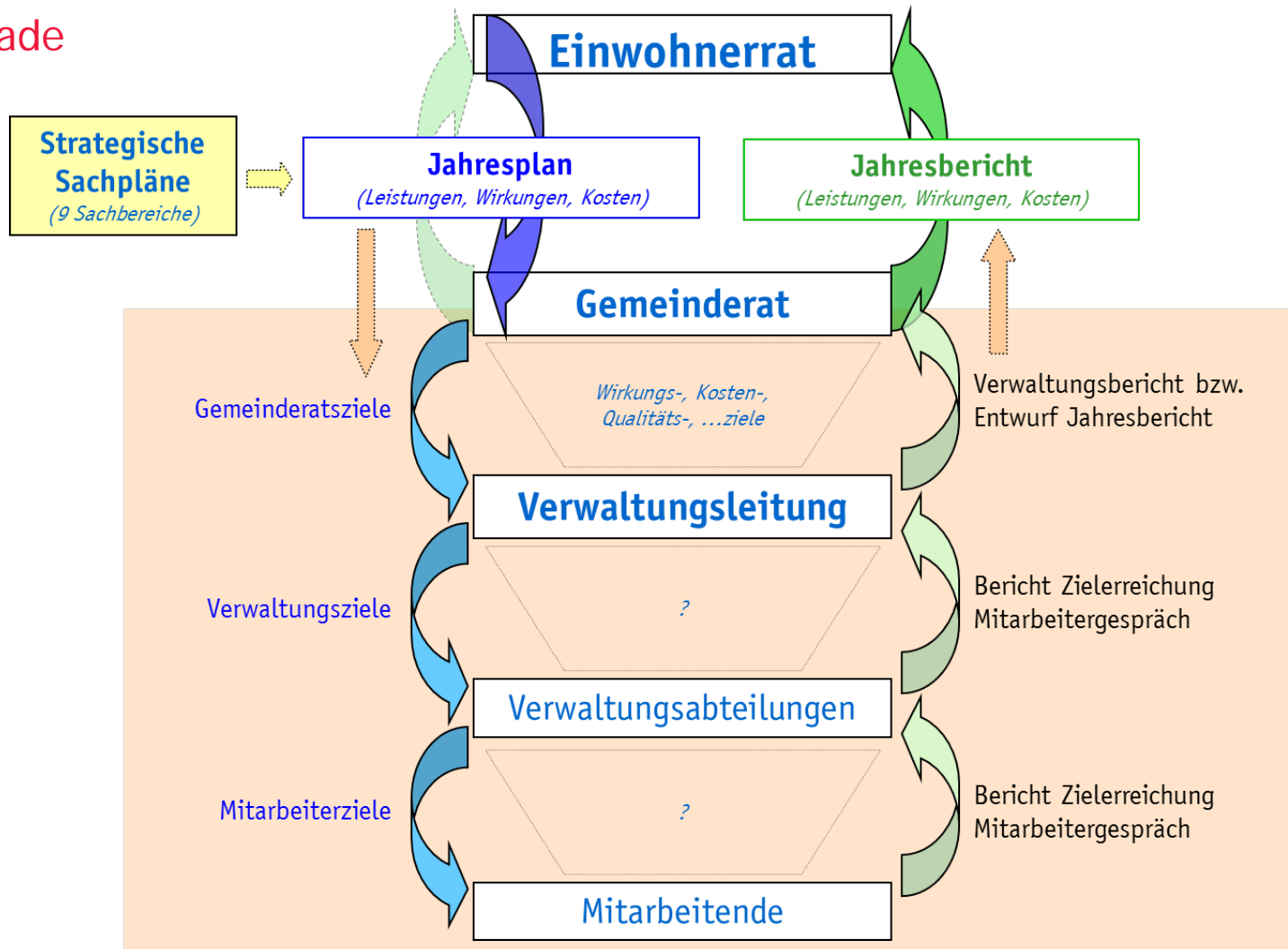
Jährliche Planung: Jahres- und Entwicklungsplan



- ✓ *Identischer Aufbau wie die Strategischen Sachpläne mit Leistungsaufträgen, Wirkungen und Kosten*
- ✓ *Der Einwohnerrat genehmigt die Leistungsaufträge, Wirkungsziele und die Globalbudgets inklusive Investitionen*

Reinacher Reform

Führungskaskade



Reinacher Reform

Erfahrungen: Vorteile

- ✓ Mit der strategischen Sachplanung steht dem Einwohnerrat (ER) erstmals ein Instrument für die mittel-/langfristige Planung/Steuerung zur Verfügung; damit hat auch seine Einflussnahme zugenommen
- ✓ Anstelle der bisherigen, zahlenlastigen Jahresrechnung/Budget steht dem Einwohnerrat für die Steuerung eine umfassende, transparente Dokumentation über Leistungen, Wirkungen und Kosten zur Verfügung (Gesamtsicht)
- ✓ Aufgrund der Globalbudgets sind die vielen kleinen und mühsamen Detailanträge während der Budgetdebatte weggefallen
- ✓ Seit der Einführung der neuen Instrumente inkl. Globalbudget hat die Budgetgenauigkeit erheblich zugenommen und der Finanzplan wird seinem Namen gerecht; Grund dafür ist mit Sicherheit die gestiegene Finanzverantwortung in der Verwaltung

Reinacher Reform

Erfahrungen: Vorteile

- ✓ Die neuen Instrumente zwingen den ER seine Forderungen bzw. Bestellungen zu planen und rechtzeitig zu beantragen – somit können sich einzelne Politikerinnen und Politiker nicht mehr so kurzfristig und einfach profilieren
- ✓ Es braucht keine Spezialkommissionen mehr – neu werden die Geschäfte in Fachkommissionen (Sachkommissionen) beraten, die auch das Budget und die Rechnung prüfen; dadurch sind die Budget- und Rechnungsabschlussdebatten im ER erheblich effizienter
- ✓ Die Sachkommissionen können sich fachspezifische Kenntnisse aneignen und somit die Geschäfte für den ER besser und kompetenter vorbereiten
- ✓ Bei übergreifenden Geschäften sind mehrere Sachkommissionen unter der Federführung einer Kommission beteiligt, dies ermöglichen eine fundierte Vorbereitung für den ER (Bsp. Schulraumplanung: Bildungs- und Finanzsicht)

Reinacher Reform

Erfahrungen: Vorteile

- ✓ Die gemeinsamen Strategieentwicklungen haben das Zusammenarbeiten der Gemeinderatsressorts und der Verwaltungseinheiten nachhaltig gefördert
- ✓ Die Strategieentwicklung ist nicht mehr an den Legislatur-Rhythmus (4 Jahre) gekoppelt
- ✓ Strategische Führung bedeutet auch die Gestaltung der Prozesse zu bzw. zwischen den internen und externen Anspruchsgruppen; durch die Reinacher Reform wurde dieses Bewusstsein gestärkt
- ✓ Schulraumplanung (80 Mio.-Projekt): Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie; zwei Sachkommissionen haben sich intensiv mit der Strategie befasst und diese aus der Sicht der Bildung und der Finanzen geprüft; mittlerweile liegt eine Strategie für deren schrittweise Umsetzung über die nächsten Jahren vor

Reinacher Reform

Erfahrungen: Vorteile

- ✓ Vor vielen Jahren wurde ein Kulturhaus für Reinach gefordert; die Idee, die Bedürfnisermittlung, Planung der Angebote und die Bestimmung der Nutzer und Betreiber bis hin zur Realisierung wurde über die Strategische Sachplanung und deren jährliche Umsetzung über den Jahres- und Entwicklungsplan gesteuert; am 15. September 2017 wurde die Eröffnung gefeiert
- ✓ Vor wenigen Wochen wurde der Strategische Sachplan Raum, Bau und Umwelt dem ER übergeben; darin wird insbesondere die Strategie der zukünftigen Stadtentwicklung von Reinach festgelegt

Reinacher Reform

Erfahrungen: Grenzen

- ! Die Kompetenzen-Trennung zwischen ER und GR ist auch in diesem Modell nicht immer einfach (Einflussnahme in die operative Umsetzung); Disziplin ist auch hier immer wieder angezeigt
- ! Gegenseitiges Vertrauen zwischen Legislative-Exekutive-Verwaltung ist essenziell, wird aber durch die Oberaufsicht (Einwohnerrat) begrenzt
- ! Die Ausrichtung von Politik- und Verwaltungsorganisation auf die Strategie ist schwierig („Structure follows Strategy“)
- ! Die langfristige Planung/Steuerung ist für den ER anspruchsvoll, komplex und benötigt Zeit (Milizsystem)
- ! Bei übergreifenden Geschäften können mehrere Sachkommissionen beteiligt sein, daher muss zwingend eine Kommission die Federführung übernehmen (= Koordination ist aufwendiger)

Reinacher Reform

Erfahrungen: Grenzen

- ! Erfolg und Misserfolg zu bewerten ist nicht so einfach wie bei einem Unternehmen, welches an Umsatz, Gewinn, Wachstum und Marktanteilen gemessen werden kann
- ! Verlust von Strategiewissen bei personellen Veränderungen im Einwohnerrat und im Gemeinderat (Wissenstransfer)
- ! Die Kommunikation der Strategie gegenüber der Bevölkerung ist sehr anspruchsvoll
- ! Die strategische Führung ist begrenzt, da der Gemeinderat und der Einwohnerrat nicht frei über Aufgaben und Ressourcen entscheiden können
- ! Am Schluss entscheidet das Volk (*z.B. Gemeinde möchte wachsen und neue Einwohnerinnen und Einwohner mit attraktivem neuem Wohnraum gewinnen*
→ *aber nicht vor meiner Tür!*)

Weitere Informationen:

www.reinach-bl.ch/de/wir-fuer-sie/reinacher-reform/index.php

BDO Aktuell 2017 - Strategische Führung in der Gemeinde Reinach

Seite 18

PODIUMSDISKUSSION IHRE FRAGEN UND ERFAHRUNGEN



AUSTAUSCH BEIM STEHLUNCH

