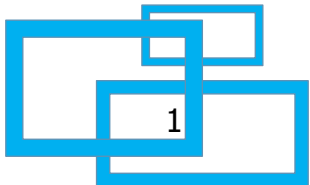


voja – Weisse Woche 2012

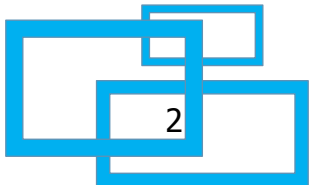
Gemeindepolitik erklärt

Dr. Daniel Arn, Rechtsanwalt Bern, Geschäftsführer VBG

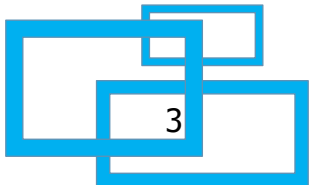


Themengliederung / Ablauf der Veranstaltung

- Vorstellung Referent / Kurzporträt VBG
- Komplexe Steuerungs- und Finanzierungsprozesse
- Gemeindeführung: Wer hat welchen Hut auf, wer spielt welche Rolle?
- Kommunale Reformprozesse
- Podium / Lessons learned

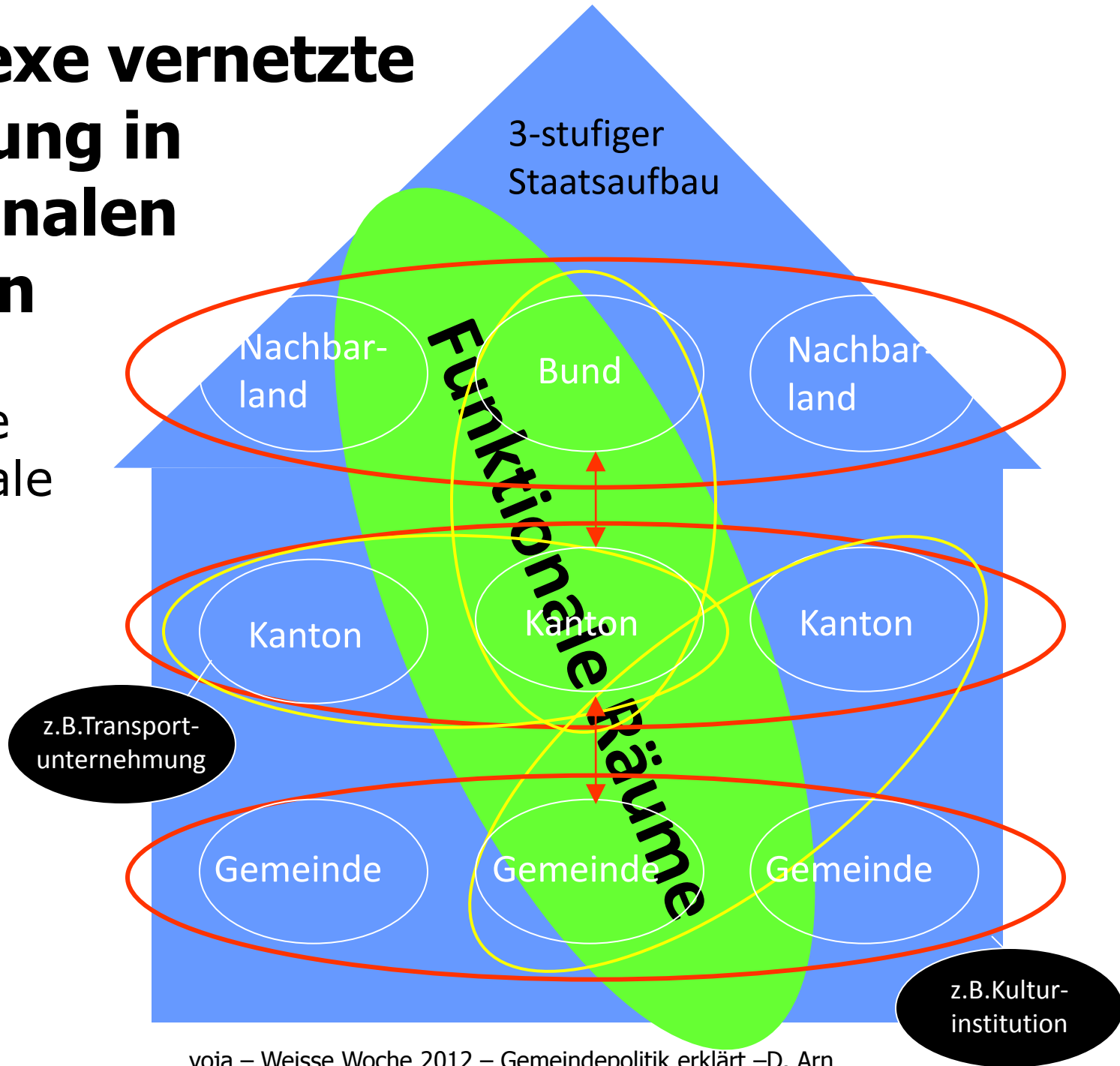


- **Komplexe Steuerungs- und Finanzierungsprozesse**
- Gemeindeführung: Wer hat welchen Hut auf, wer spielt welche Rolle?
- Kommunale Reformprozesse
- Fragen / Inputs
- Podium / Lessons learned



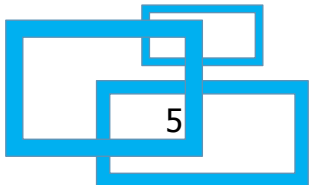
Komplexe vernetzte Steuerung in funktionalen Räumen

Horizontale
und vertikale
Steuerung



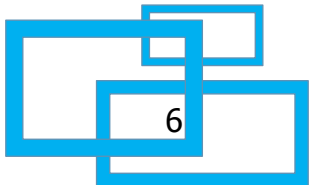
Mobilität stellt historische Strukturen in Frage

- Ab den 70er-Jahren starke Zunahme der Pendler (>40%)
- Gesellschaft wird immer mobiler
 - Arbeit, Ausbildung
 - Freizeit, Einkauf, Dienstleistungen
- Paradox: Gesellschaft wird sesshafter (Umzugsbereitschaft sinkt)
- Reaktion auf Globalisierung: Regionale Bindung



Von der produzierenden zu gewährleistenden Gemeinde

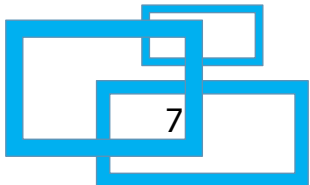
- Oberstufe: Nachbargemeinde
- Sicherheit: Kantonspolizei / Private Sicherheitsfirma
- Soziales: Spitex / Altersheim AG (PPP)
- Strassenunterhalt: Landwirte, Bauunternehmer
- ÖV: Tarifverbund
- Abwasser: AG
- Kehrrechtsammeldienst: Privater Fuhrunternehmer
- Etc.



Die rechtliche Stellung der Gemeinde

BV Art. 50

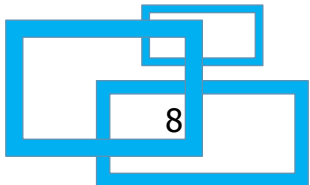
- ¹Die Gemeindeautonomie ist nach Massgabe des kantonalen Rechts gewährleistet.
- ²Der Bund beachtet bei seinem Handeln die möglichen Auswirkungen auf die Gemeinden.
- ³Er nimmt dabei Rücksicht auf die besondere Situation der Städte und der Agglomerationen sowie der Berggebiete.



Grundsätze Multilevel-Governance

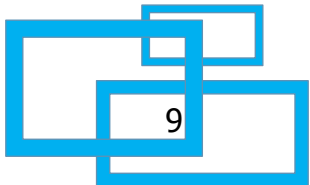
- Aufgabenteilung (Subsidiarität)
- Accountability (Klare Zuständigkeiten, Verantwortung zuordnen und einfordern können)
- Finanzierungsverantwortung (fiskalische Äquivalenz: Kreis der Nutzniesser, Besteller und Finanzierer zur Deckung bringen)

➔ Aufgabenteilung und Finanzierungsverantwortung sind siamesische Zwillinge



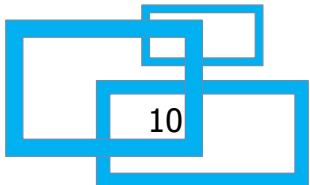
Aufgabenteilung als dynamischer Prozess

- Der Traum der Aufgabenteilung
- Zu einfach: Verbundaufgaben als Erfolgsrezept
- Ständiger Prozess mit stets neuen Erkenntnissen
- Dazu ein Beispiel...



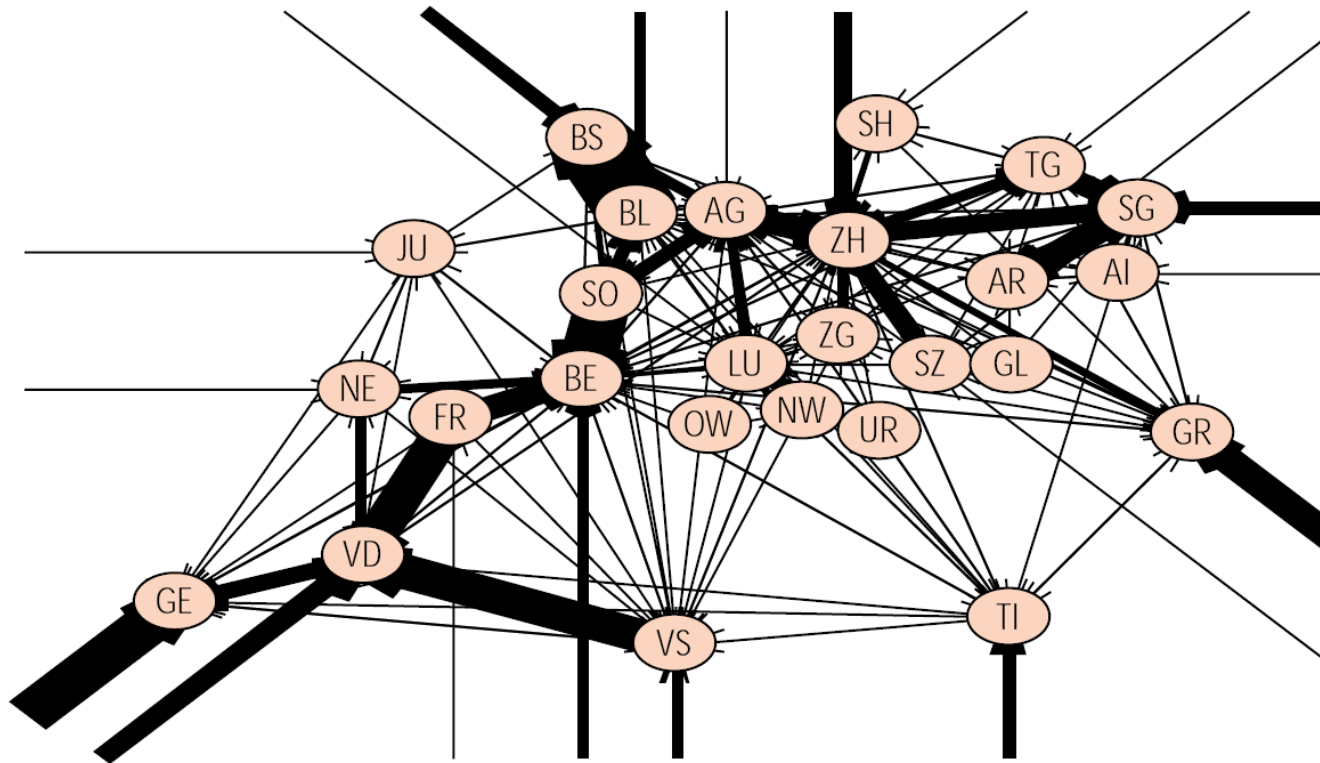
Die Spitalversorgung: einst...

- Frühe Verbundsysteme
- Funktionaler Raum (Spital muss zu Fuss oder mit dem Fuhrwerk erreichbar sein)
- Die Bevölkerung geht in ihr Spital
- Steuerungs- und Finanzierungsverantwortung stimmen mit den Verursachern überein
- Klassische Gemeindeaufgabe, erhebliche Autonomie

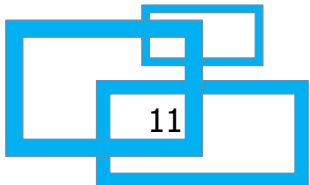


... Spitalversorgung in einer mobilen Gesellschaft

Darstellung der Patientenwanderungen ab mehr als 150 Fällen

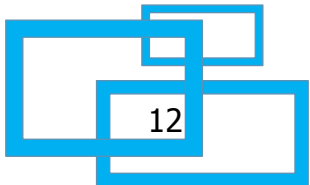


Quelle: Krankenhausstatistik BFS (2001)



Die Spitalversorgung: jetzt...

- Steigende Anspruchshaltung und Mobilität: Die Bevölkerung geht nicht mehr in ihr Spital
- Entwicklung eines sehr komplexen „Marktes“ (KVG-Vorgaben, Versorgungsplanung, Versicherungslobby, Ärztelobby, Gewerkschaften)
- Fiskalische Aequivalenz stimmt nicht mehr
- Fazit: Wenig Autonomie, keine Gemeindeaufgabe
- Kantonalisierung, dezentrale Produktion



Lokale Abgaben

Steuern

- Vorbehaltlos geschuldet
- Kanton erlässt Gesetz und Rahmentarif
- Gemeinde bestimmt die Höhe der Steuern



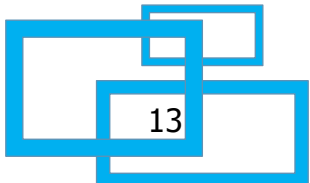
Ausgeglichener
Finanzhaushalt

Gebühren

- Kausalabgaben, zwingend für Ver- und Entsorgungsaufgaben
- Besondere Verwaltungsdienstleistungen (z.B. Baubewilligung, Pass)



Kostendeckend
Verursacherbezogen



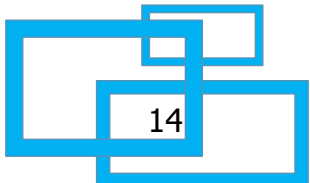
Finanzausgleichsinstrumente

Direkter (ungebundener) Finanzausgleich

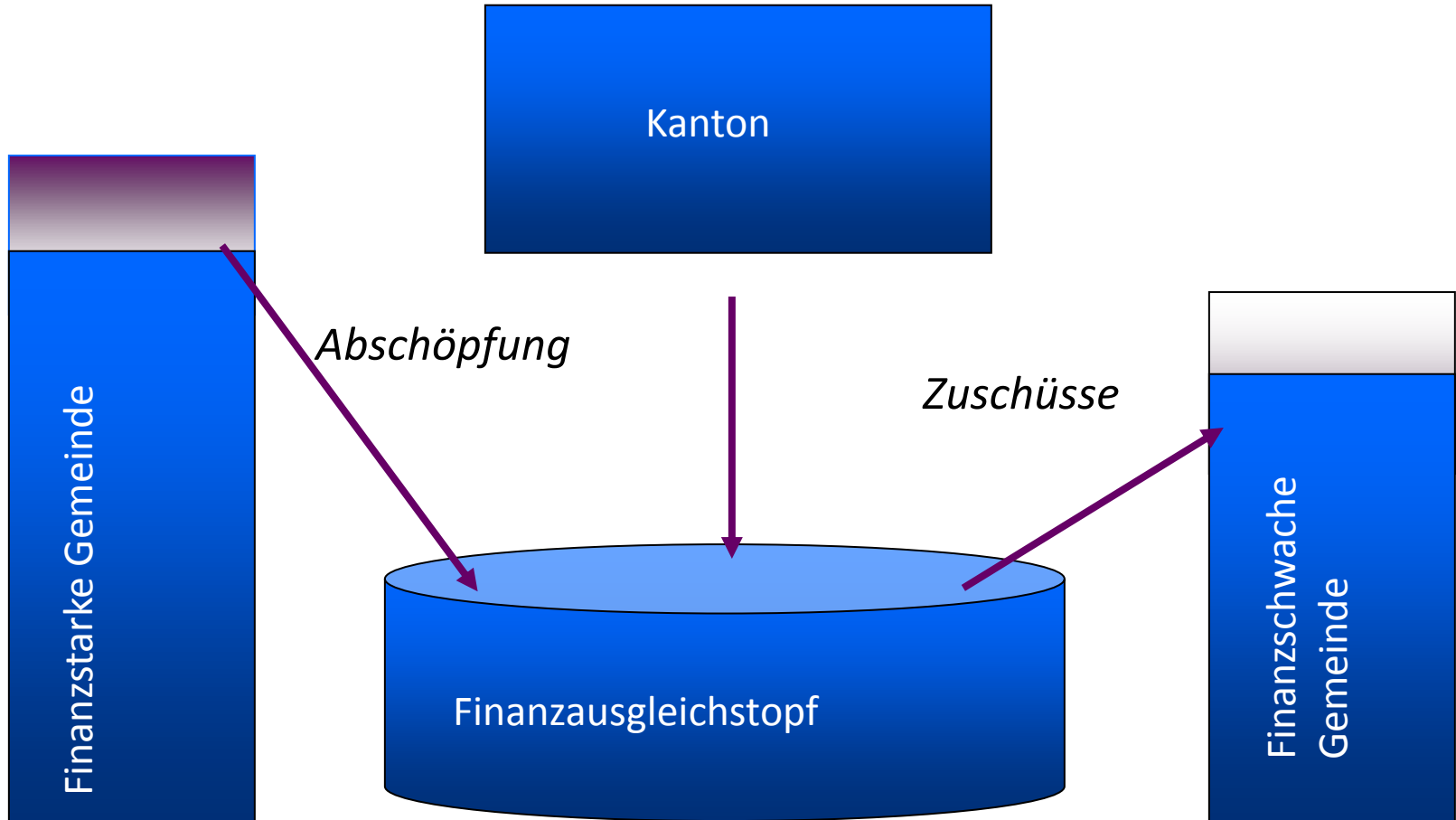
- Ressourcenausgleich (Disparitätenabbau, Mindestausstattung)
- Geografisch-topografischer Ausgleich (Kosten der Weite)
- Soziodemografischer Ausgleich (Kosten der Dichte)
- Zentrumslastenabgeltung

Indirekter (gebundener) Finanzausgleich

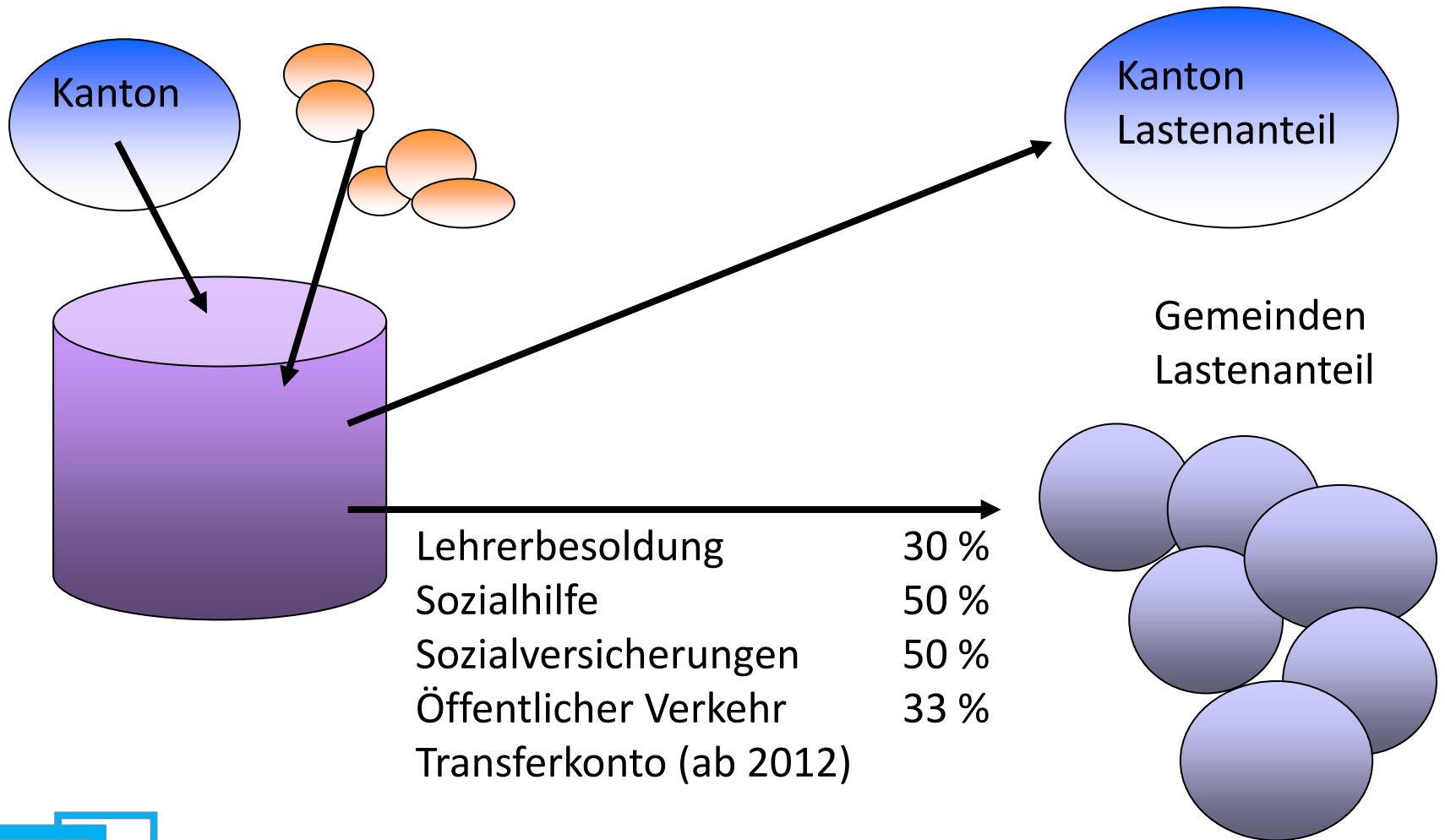
- Lastenausgleich
- Beiträge



Direkter Finanzausgleich

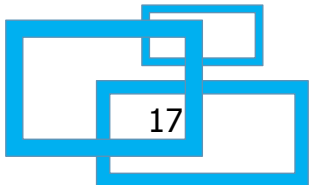


Lastenausgleich



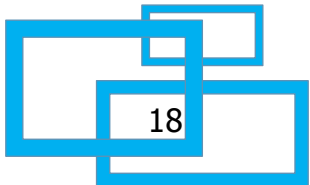
Offene Kinder- und Jugendarbeit - Steuerungsvorgaben des kantonalen Rechts

- Gemeindegesetzgebung
- Sozialhilfegesetzgebung
- Steuerungskonzept GEF

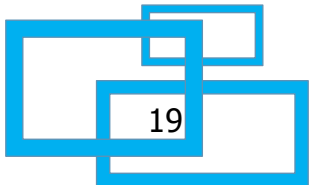


Die Steuerung in der Gemeinde

- Organisation / Personal
- Reglemente (generell-abstrakt)
- Kredite (Voranschlag, Verpflichtungskredite)
- Aufsicht
- Horizontale Verflechtungen
- Etc.

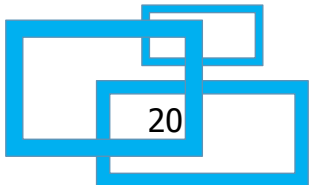


- Komplexe Steuerungsprozesse
- **Gemeindeführung: Wer hat welchen Hut auf, wer spielt welche Rolle?**
- Kommunale Reformprozesse
- Podium / Lessons learned



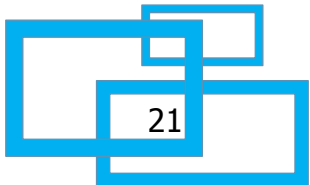
Die wesentlichen Gemeindeaufgaben im Überblick

- Bildung
- Soziale Sicherheit
 - Individuelle Sozialhilfe
 - Institutionelle Sozialhilfe
- Öffentliche Sicherheit
- Raumordnung
- Verkehr
- Ver- und Entsorgung
- Keine Gemeindeaufgabe, aber Querschnittsfunktion
 - Personal
 - Infrastruktur
 - Finanzen)



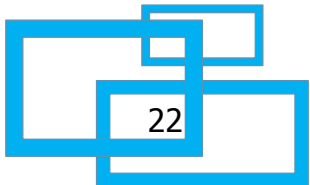
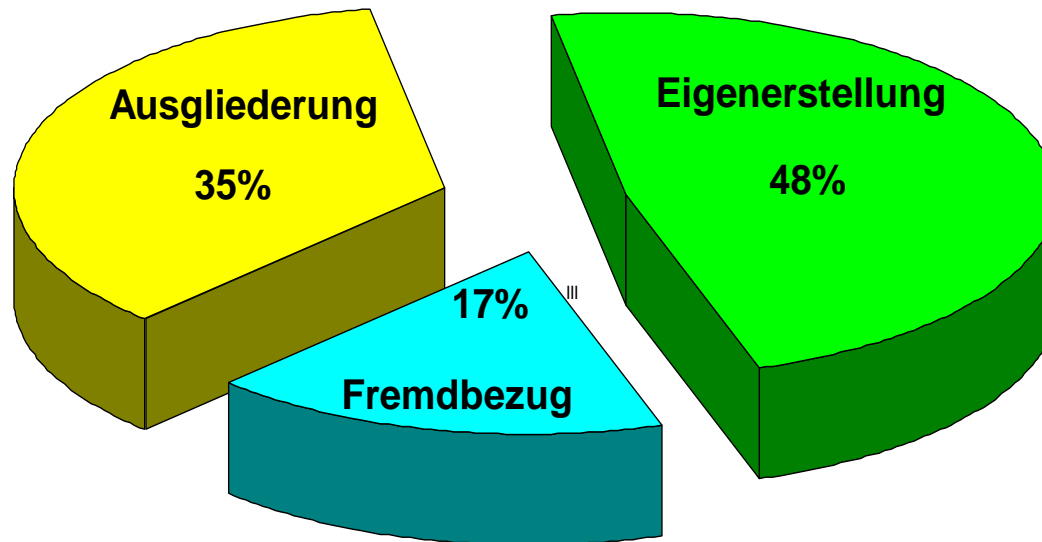
Erfüllung von Gemeindeaufgaben **MAKE OR BUY?**

- Aufgabe selber erfüllen (MAKE)
- Ausgliederung in „eigene“ Firma (MAKE & BUY)
- Fremdbezug bei einem Dritten (BUY)
- Aufgabenverzicht oder Privatisierung (DON`T MAKE, DON`T BUY)

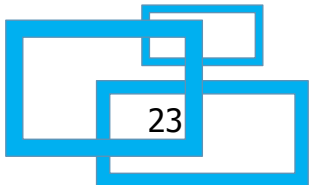
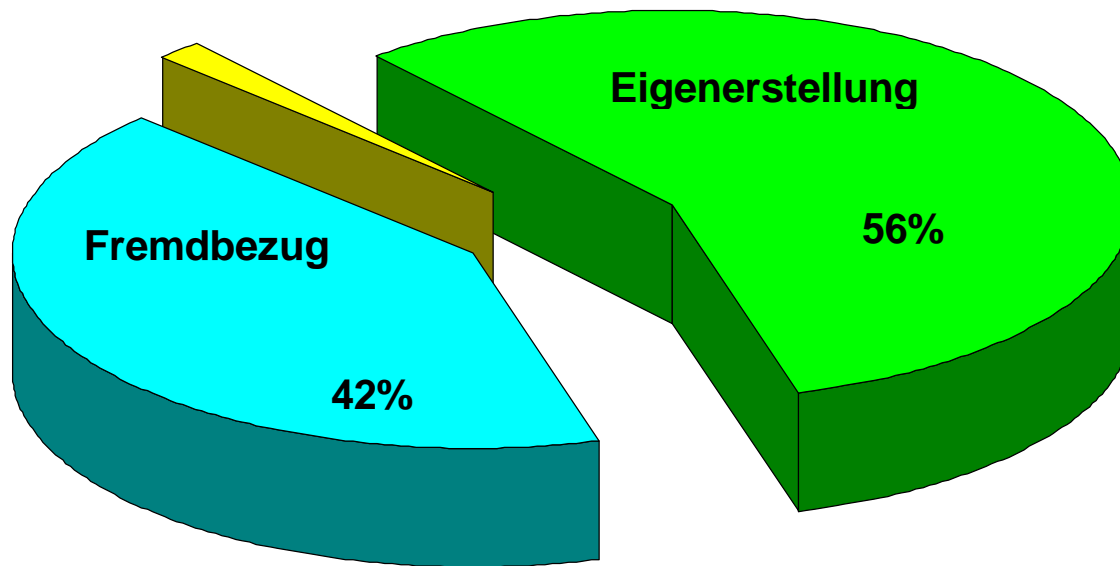


Kanton Bern: Die Modelle im Überblick

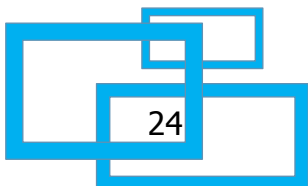
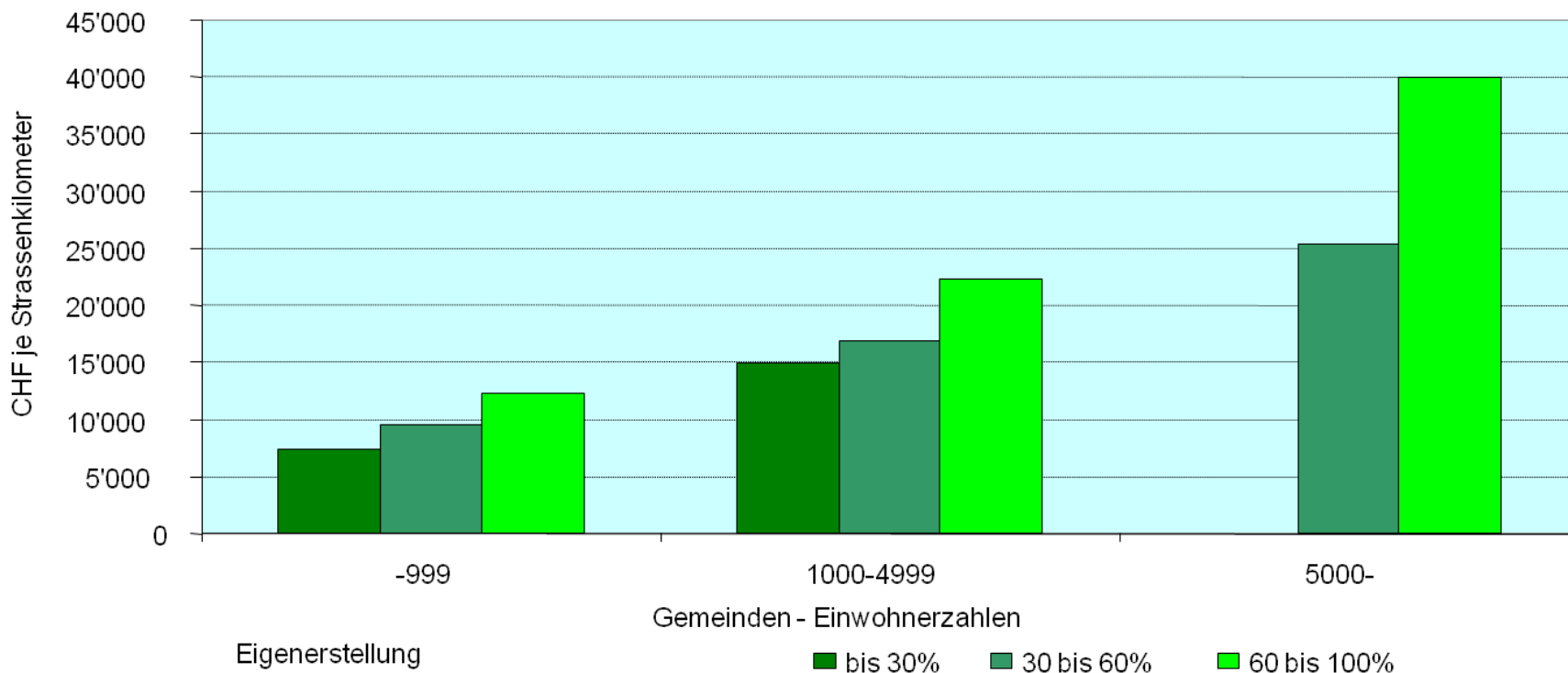
Umsätze aller Gemeindeaufgaben



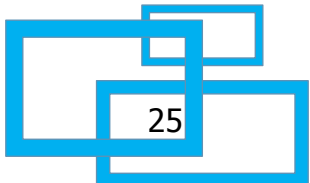
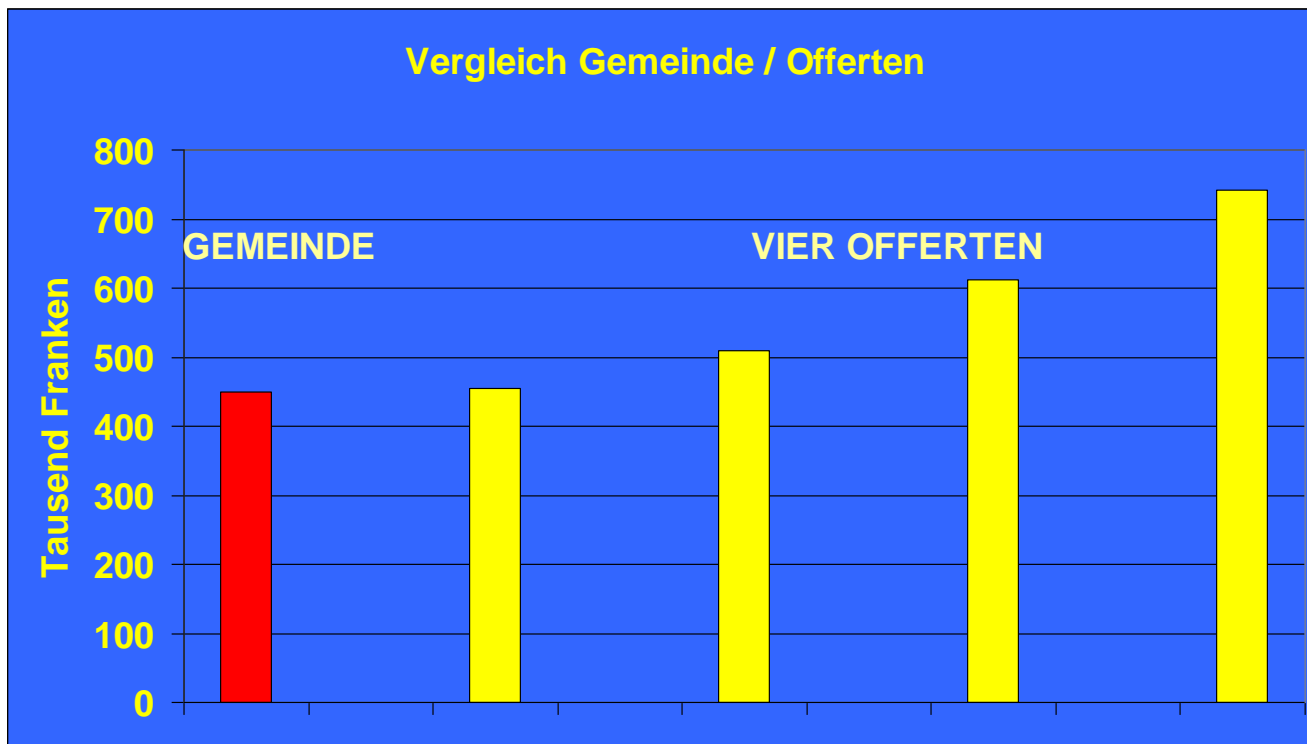
Kanton Bern: Unterhalt Gemeindestrassen



Kanton Bern: Kostenvergleich Strassenunterhalt MAKE (Eigenerstellung) und BUY (Fremdbezug)

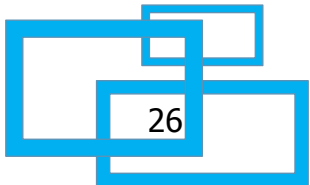


Friedhofbewirtschaftung – Vergleich der Offerten mit dem Gemeindeaufwand



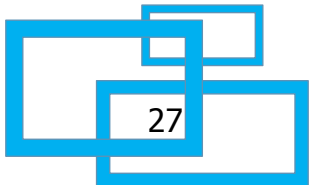
Ausgliederung von Gemeindeaufgaben

- Organisatorische und rechtliche Ausgliederung in ein eigenes Unternehmen
- Gründe
 - Trennung strategische und operative Tätigkeiten (Distanz zwischen Politik und Verwaltung)
 - Einfachere Abläufe / mehr Flexibilität
 - Mehr unternehmerische Freiheiten
 - Interkommunale Zusammenarbeit
 - Etc.
- Politische Verantwortung der Gemeinde bleibt erhalten
- Staathaftung bleibt erhalten
- Besondere Herausforderungen, darum: Eigentümerstrategie!



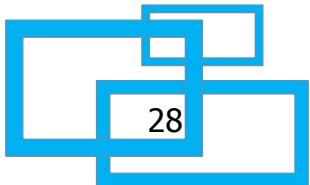
Die Rolle des Gemeinderats

- Exekutive
- Mindestens 3 Mitglieder
- Führt die Gemeinde
- Konkordanz
- Kollegialbehörde



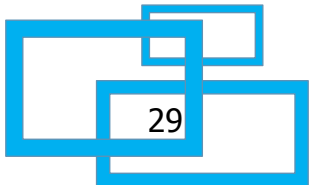
Die Rolle des Ressorts

- Verantwortung für gewisse Politikbereiche
- Vertretung dieser Politikbereiche im Gemeinderat
- Vertretung dieser Politikbereiche in externen Organisationen
- Einfache Gesellschaften
- Gemeindeverbände
- Vereine
- Aktiengesellschaften

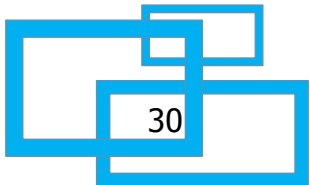


Eigentümerinteressen / Unternehmensinteressen

- Gemeinde als „Eigentümerin“ der Aufgabe
- Unternehmen als beauftragte Agentur
- Rollenwechsel des Ressorts vorprogrammiert
- Zuerst: Ressort als Interessenvertretung der Gemeinde in einer „fremden“ Organisation
- Dann: Ressort als Interessenvertretung der „fremden“ Organisation im Gemeinderat
- Aus Gemeindeoptik: Beschränkung auf vertragliche Steuerung, Rückzug aus „fremden“ Organisationen
- Aus Unternehmensoptik: Möglichst viele Lobbyisten im Gemeinderat

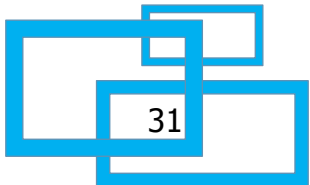


- Komplexe Steuerungsprozesse
- Gemeindeführung: Wer hat welchen Hut auf, wer spielt welche Rolle?
- **Kommunale Reformprozesse**
- Podium / Lessons learned



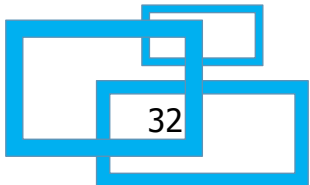
Analyse

- Wo drückt der Schuh?
- Leidensdruck muss erkennbar sein
- Wer ist betroffen?
- Nicht zu viel Analyse, die kommt bei der Modelldiskussion von selbst



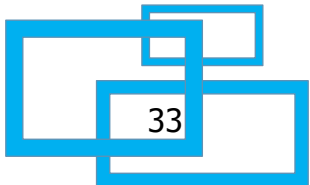
Projektziele

- Projektziele klar definieren
- Modelle an den Zielen messen
- Bewertung von Modellen aufgrund der Ziele



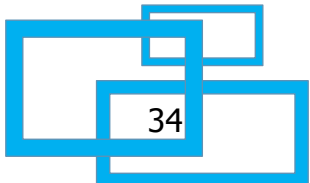
Projektorganisation

- Projektverantwortung: Gemeinderat
- Projektausschuss
 - Ressortvorstehende Person (Leitung)
 - ev. weiteres GR-Mitglied
 - Abteilungsleitung
 - ev. weitere Vertretung aus der Verwaltung
- Projektleitung / Projektsekretariat



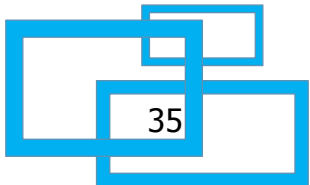
Partizipative Prozesse

- Soundingboard (ev. Workshop)
 - Parteien
 - Interessengruppen (z.B. Eltern, Jugendliche, Verbände, etc.)
- Vernehmlassungen / Auswertung / Gewichtung
- Einbezug der Bevölkerung (z.T. mässiges Interesse)
- Etc.
- Partizipation kann Legitimation nicht ersetzen
- Nie falsche Hoffnungen wecken



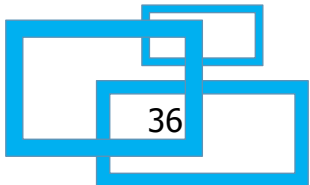
Projektplanung

- Projektschritte terminieren
- Termine kommunizieren (Selbstbindung)
- Ressourceneinsatz planen
- Prozess so kurz wie möglich, so lang wie nötig
- Alle im Boot behalten



Lobbying

- Jede Aufgabe muss immer neu begründet werden
- Alle nehmen am Verteilungskampf der Mittel teil
- Einflussnahme: Je früher, desto wirkungsvoller
- Keine abstrakten Konzepte, immer den praktischen Nutzen kommunizieren



- Komplexe Steuerungsprozesse
- Gemeindeführung: Wer hat welchen Hut auf, wer spielt welche Rolle?
- Kommunale Reformprozesse
- **Podium / Lessons learned**

