

Reg. Nr. 102.1.3

## GEMEINDEREFORM RIEHEN

### Vierter Zwischenbericht zum Stand der Projektarbeiten

mit revidiertem Arbeitsplan

---

#### Kurzfassung:

Mit dem vorliegenden vierten Zwischenbericht wird der Einwohnerrat im Sinne einer Zwischenbilanz über den Projektstand per 30. Juni 2002 informiert. Insgesamt konnten die entscheidenden Meilensteine erreicht werden. Das Reformprojekt ist weit fortgeschritten, wenn auch teilweise mit zeitlichen Verzögerungen gegenüber dem ursprünglichen Plan.

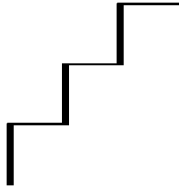
Die Überprüfung des Arbeitsplans durch Projektleitung und Projektsteuerung hat ergeben, dass die Entwicklungsarbeit für das neue PRIMA-Steuerungsinstrumentarium bis Ende 2002 in den wesentlichen Punkten abgeschlossen werden kann. Einzelne Aufgaben in verschiedenen Arbeitspaketen können indessen bis Ende Jahr noch nicht im ursprünglich vorgesehenen Fertigungsgrad erledigt werden. Es betrifft dies namentlich die Entwicklung und den betrieblichen Aufbau der Leistungs- und Kostenrechnung. Das "inhaltliche Auffüllen" der neuen "Gefässe" kann deshalb erst in den ersten Monaten des Jahres 2003 erfolgen. Da das Jahr 2003 als Übergangsjahr vorgesehen war, bringt diese zeitliche Verschiebung den Gesamtplan nicht ins Wanken. Die Prioritäten müssen aber für die kommenden Monate teilweise anders gesetzt werden.

Zuständiger Gemeinderat: Michael Raith, Präsidium / Aussenbeziehungen und Dienste

Auskünfte erteilen: Michael Raith, Gemeindepräsident  
Tel. 061 646 82 40

Andreas Schuppli, Gemeindeverwalter  
Tel. 061 646 82 45

August 2002



## 1. Ausgangslage

Der Gemeinderat hat im Mai und Oktober 2001 sowie im April 2002 in Form von Zwischenberichten über den Verlauf des Reformprozesses PRIMA berichtet<sup>1</sup>. Nach einer Projektdauer von anderthalb Jahren wurde von den Projektführungsgremien per 30. Juni 2002 erneut eine Zwischenbilanz gemacht. Bei den Beratungen spielte der Eindruck mit, dass aus unterschiedlichen Gründen (Gegenwind beim kantonalen NPM-Projekt (PUMA), Komplexität des Reformprozesses, hoher Arbeits- und Termindruck, Angst vor Ungewissem, vereinzelt Desinteresse u.a.) der politische Wille zur konsequenten Fortsetzung der Reform leiden könnte. Damit würde die Motivation in der Verwaltung ebenfalls geschmälert.

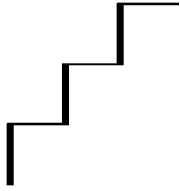
Mit dem vorliegenden vierten Zwischenbericht soll der Einwohnerrat über den Projektstand und die klaren Erwartungen des Gemeinderats orientiert werden.

## 2. Aktueller Projektstand

1. In den vergangenen 18 Monaten des Projekts wurden die geplanten Arbeitsschritte insgesamt erreicht, wenn auch teilweise mit zeitlichen Verzögerungen.
2. Namentlich konnte die Erarbeitung der anspruchsvollen *rechtlichen und organisatorischen Grundlagen* bis jetzt termingerecht erfolgen: Die neue *Gemeindeordnung* und das neue *Personalrecht* sind rechtskräftig beschlossen, der *Produktrahmen* liegt in seiner ersten Version vor und wurde vom Einwohnerrat formell zur Kenntnis genommen, das Organisationsrecht wurde durch ein *Übergangsreglement des Gemeinderats* den neuen Anforderungen angepasst, die Vorbereitungen der *neuen Geschäftsordnung* des Einwohnerrats und der *Finanzhaushaltordnung* laufen plangemäss.
3. "Ausser Plan" wurde im Sommer 2001 zusätzlich eine breit angelegte *Bevölkerungsbefragung* mit hohem Rücklauf realisiert.
4. Mit der Wahl des *Controllers* (qualifizierte interne Bewerbung) per 1. Oktober 2002 konnte eine wichtige personelle Entscheidung getroffen werden.
5. In Form von regelmässigen *Zwischenberichten* wurde der Einwohnerrat sowohl vom Gemeinderat wie auch von der Reformkommission über den Fortgang und die Beurteilung des Projekts informiert. Die periodische Herausgabe einer *Projektinformationsschrift* (bis jetzt vier Nummern des *PRIMAvista*) stellt zudem eine kontinuierliche Basisinformation aller Beteiligten sicher. Mit der Durchführung von *Weiterbildungsveranstaltungen* war die Reformkommission bestrebt, den Wissenstransfer zu den anderen Mitgliedern des Einwohnerrats zu ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Die Berichte können unter [www.riehen.ch](http://www.riehen.ch) gelesen werden (Rubrik Politik, Gemeindereform)

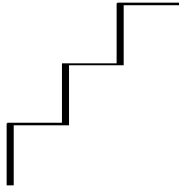


6. Ausgezeichnet funktioniert das *Zusammenspiel zwischen den drei Ebenen* im Rahmen des Projekts: Die Projektorganisation mit Projektleitung, Projektsteuerung, Reformkommission und ARGEs sowie die Zusammenarbeit mit dem *externen Projektberater* Fred Wenger und den zusätzlich *beigezogenen Juristen* Daniel Arn und Ueli Friederich haben sich bestens bewährt.
7. *Zeitliche Verzögerungen* gab und gibt es bei der konzeptionellen Entwicklung der Leistungs- und Kostenrechnung (Arbeitspaket *Controlling*), bei der inhaltlichen Erarbeitung der einzelnen *Leistungsaufträge* und den dazu nötigen Vorbereitungsarbeiten sowie bei der Entwicklung des *Politikplans*. Zurückzuführen sind die Verzögerungen auf den hohen Zeitbedarf für die Entwicklungsarbeit und die damit verbundene Arbeitslast insbesondere bei der Verwaltungsspitze (Gemeindevorsteher, Abteilungsleitende und weitere Kadermitarbeitende), aber auch bei den verschiedenen Projektgremien.
8. Was die *Projektkosten* betrifft, war per 30. Juni 2002 vom ursprünglich bewilligten Kredit (Fr. 630'000.--) ein Betrag von ca. Fr. 395'000.-- verbraucht. Mit den bereits eingegangenen (im dritten Zwischenbericht bereits erwähnten) zusätzlichen Verpflichtungen zur externen Verstärkung der juristischen Kapazitäten (Büro D. Arn) ist eine Überschreitung des Kredits um ca. 15 Prozent zu erwarten. Im Budget 2003 werden zudem für Projektabschlussarbeiten und "Nachbesserungen" zusätzliche externe *Beratungsleistungen* im Betrag von Fr. 50'000.-- vorgesehen. Nicht zu den *Projektkosten* zählen Investitionen (z.B. im EDV-Bereich) oder andere Ausgaben, die im Zuge der *Umsetzung* der neu entwickelten Steuerungsinstrumente allenfalls nötig werden. Dazu werden bei Bedarf separate Kredite beantragt bzw. im Budget 2003 vorgesehen.

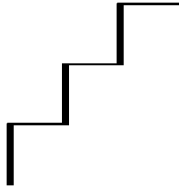
### 3. Überprüfung der Arbeitsplanung und Schlussfolgerungen

Die kritische Überprüfung der Arbeitsplanung für die noch verbleibenden Monate bis Ende 2002 hat folgende Ergebnisse gezeitigt:

1. *Bis Ende 2002 ist das PRIMA-Instrumentarium entwickelt: Dieses Ziel hält der Gemeinderat - gestützt auf die Einschätzung der Projektleitung - aufrecht.* Dies bedeutet konkret, dass dem *Einwohnerrat* im September die *Geschäftsordnung*, im Oktober die *Finanzhaushaltsordnung* und im November der *Produktrahmen* und der *erste Leistungsauftrag* als Pilot zur *ersten Lesung* vorgelegt werden (lediglich der *inhaltliche* erste Teil; die Zahlen sind geschätzt und dienen bloss der Illustration). Der *Gemeinderat* wird seinerseits die neun anderen Leistungsaufträge (inhaltlicher Teil; noch ohne Zahlen) bis Ende Jahr zu beraten haben. Hinzu kommt für den Gemeinderat der Erlass des *Organisations- und Verwaltungsreglements* (OVR), in Ablösung der alten Geschäftsordnung des Gemeinderats aus dem Jahr 1987 und des Übergangsreglements. Schliesslich will der Gemeinderat den *Politikplan* und die *Leistungsvereinbarung* als *Instrumente* noch in diesem Jahr verabschieden können (noch *ohne Inhalt*).



2. Einzelne Aufgaben in vier Arbeitspaketen können bis Ende Jahr nicht im ursprünglich erwarteten Fertigungsgrad abgeschlossen werden: Es betrifft dies in unterschiedlichem Mass die Arbeitspakete 3 (Führungsstrukturen), 4 (Controlling), 6 (Leistungsaufträge und Leistungsvereinbarungen) und 7 (Politikplan). Die *Verwaltung* wird in den kommenden Monaten prioritär an der Fertigstellung der inhaltlichen Teile der zehn *Leistungsaufträge* und am Aufbau der Strukturen und des Wissens für die *Leistungs- und Kostenrechnung* arbeiten. Parallel dazu werden die Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden anhand der zu erstellenden Geschäftsprozesse geklärt und zu neuen Pflichtenheften verdichtet. Die dazu erforderlichen Arbeiten beanspruchen alle Mitarbeitenden mit leitenden Funktionen (36 Personen) in hohem Mass. Dieser Prozess kann erst im März 2003 abgeschlossen werden (Pflichtenhefte im Januar 2003). Entsprechend kann der *Zahlenteil* der Leistungsaufträge nicht vor April 2003 ergänzt werden. Dies hat zur Konsequenz, dass der Einwohnerrat die *zweite Lesung des Pilot-Leistungsauftrags* - nach Beifügung des Zahlenteils - erst im *Juni 2003* vornehmen können. Ab dem gleichen Zeitpunkt werden bis Ende 2003 auch die weiteren Leistungsaufträge zeitlich gestaffelt folgen. Das Gleiche gilt für den mit Inhalt und Zahlen "gefüllten" *Politikplan*: Auch dieser wird dem Einwohnerrat *ab Juni 2003* vorliegen können (Planung bisher: Dezember 2002 bzw. Januar 2003). In der Beilage finden sich die per Juli 2002 revidierte Projektübersicht sowie die Detailplanung.
3. Konsequenzen der längeren Bearbeitungsdauer einzelner Aufgaben auf das Gesamtprojekt: Da das Jahr 2003 ohnehin noch über das *traditionelle Budget* gesteuert wird, tangiert die Erstreckung der Bearbeitungsdauer für die beschriebenen Aufgaben die Implementierung der neuen Strukturen im Verlauf des Jahres 2003 nicht. Die *Umstellung des Rechnungswesens im Verlauf des Jahres 2003* sowie die Vorbereitung der Planung und Budgetierung des Jahres *2004 nach neuem System* kann ab April 2003 noch rechtzeitig genug an die Hand genommen werden. Der Einwohnerrat erhält etwas mehr Zeit, sich mit dem neuen Instrumentarium und der neuen Geschäftsordnung (die Inkraftsetzung ist auf den 1. Januar 2003 geplant) vertraut zu machen, bevor er die Serie der *Leistungsaufträge ab Juni 2003* in Angriff nehmen kann. Deren Beratungen werden dann aber in dichter Folge bis Ende 2003 anstehen. Es ist absehbar, dass zu diesem Zweck zwei zusätzliche Sitzungstermine (Juni und Herbst) erforderlich sein werden.
4. Die revidierte Arbeitsplanung bedeutet aus Sicht des Gemeinderats für die Verwaltung und für den Einwohnerrat nach wie vor eine grosse Herausforderung. Sie erscheint aber machbar und für die Aufrechterhaltung der Dynamik des Reformprozesses unerlässlich. Der Gemeinderat ist bereit und willens, zusammen mit der Verwaltung und in enger Zusammenarbeit mit dem Einwohnerrat diese Herausforderung weiterhin anzunehmen und die Beteiligten in ihrer Arbeit nach Kräften zu unterstützen. Er dankt den Mitgliedern der Reformkommission, der Spezialkommission Geschäftsordnung und den in ARGES engagierten Mitgliedern des Einwohnerrats für ihren Sondereinsatz im Interesse der Gemeindereform. Er spricht auch der Verwaltung grosse Anerkennung für die bisher geleisteten Arbeiten aus.



#### **4. Schlussbemerkungen und Antrag**

Die Gemeinde Riehen hat sich im Januar 2001 aufgemacht, einen eigenen Weg der Gemeindereform zu beschreiten. Zielsetzung des vom Einwohnerrat im Oktober 2000 verabschiedeten Reformprojekts ist es, die Gemeindeverwaltung mit zeitgemässen Führungsstrukturen konsequent auf ihre Aufgabe als moderner und flexibler "service public" auszurichten. Einwohnerrat und Gemeinderat besinnen sich auf ihre Kernaufgaben und ordnen ihr politisches Instrumentarium, ihre Zuständigkeiten und Tätigkeiten neu. Behörden und Verwaltung sollen durch gute Zusammenarbeit in der Lage sein, die komplexer werdenden Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Abgestützt wird der Reformprozess auf die Erkenntnisse und Erfahrungen, die an vielen Orten aus dem Gedankengut des New Public Management (NPM) gewonnen worden sind - positive wie negative. Riehen kopiert aber nicht einfach irgendwelche Modelle vom Kanton oder von anderen Gemeinden; es entwickelt vielmehr eigene, massgeschneiderte Lösungen. Dies bedeutet Mehraufwand bei der Konzept- und Entwicklungsarbeit; Aufwand, der den Beteiligten viel Flexibilität und Engagement abverlangt. Das dichte, prozessorientierte Vorgehen unter Einbezug möglichst vieler Beteiligter wird sich aber ohne Zweifel bei der späteren Umsetzung positiv auf die Implementierung der neuen Strukturen auswirken.

Der Gemeinderat ist nach wie vor überzeugt, dass Riehens Gemeindereform auf gutem Weg ist. Dazu gehört, dass nicht alles gradlinig und nach Programm verläuft. Dazu gehört auch, dass Bedenken und Frustrationen genauso auf den Tisch kommen sollen wie die Freude über erreichte Etappenziele.

In diesem Sinn beantragt der Gemeinderat dem Einwohnerrat Kenntnisnahme.

August 2002

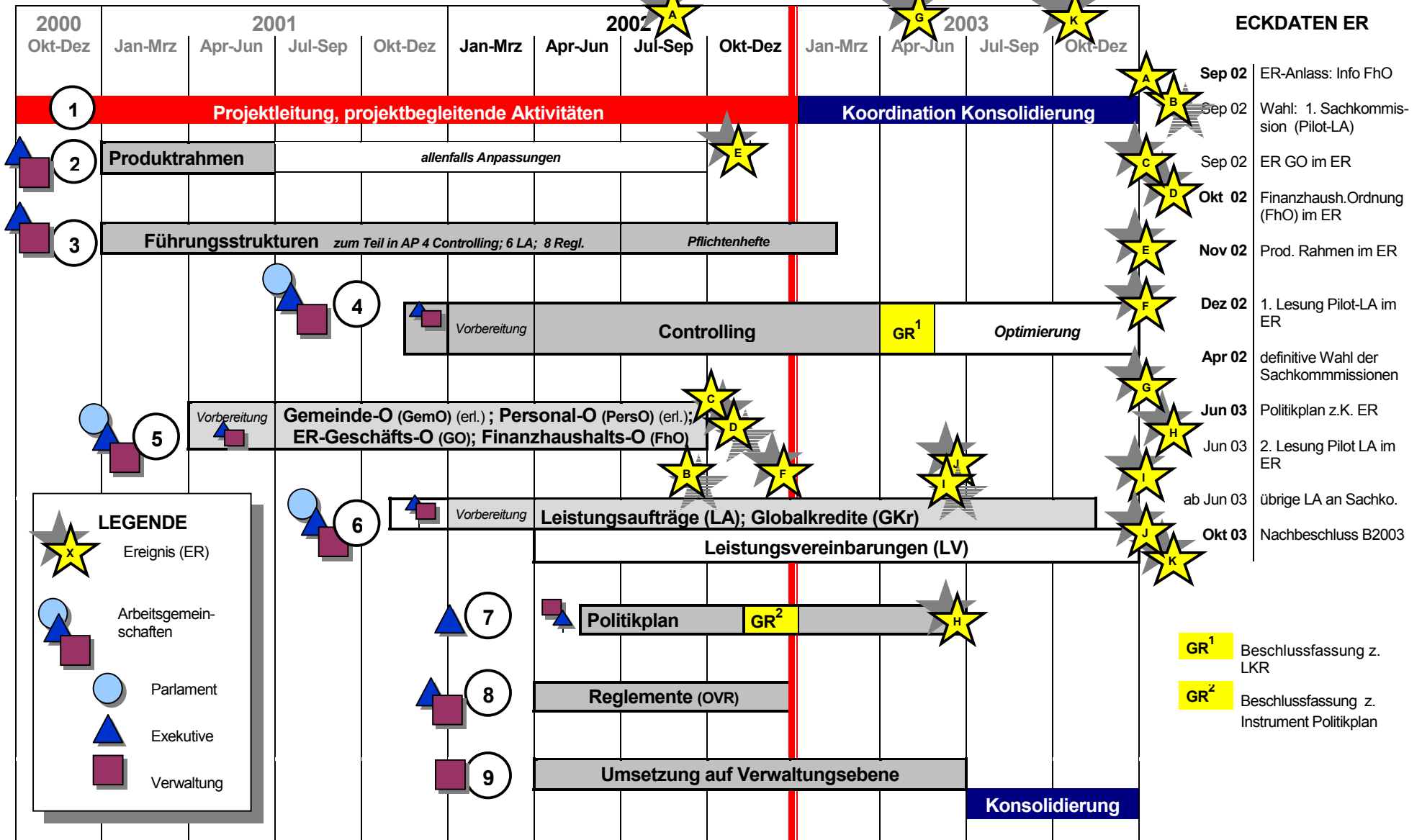
Gemeinderat Riehen

Der Präsident:  
Michael Raith

Der Gemeindeverwalter:  
Andreas Schuppli

Beilagen: - Revidierte Projektübersicht der Gemeindereform Riehen (Juli 2002)  
- Detailplanung

# Projektübersicht Gemeindereform Riehen (Revision Juli 2002)



PRIMA PLANUNG 2002 (DETAILS)

11.07.2002

LEGENDE:

AP: Arbeitspaket  
 ARGE: Arbeitsgemeinschaft  
 (e): erledigt  
 ER GO: Geschäftsordnung des ER  
 FhO: Finanzhaushaltsordnung

FinC: Fin. Controlling  
 GemO: Gemeindeordnung  
 GlobKr: Globalkredit  
 HR-C: Human Resources Controlling  
 LA: Leistungsaufträge

OVR: Organisations- und Verwaltungsreglement  
 PersO: Personalordnung  
 W+N-C: Wirkungs- und Nutzenmanagement  
 W+Q-C: Wirtschaftlichkeits- und Qual. Controlling  
 WS: Workshops (verwaltungsintern)

2002										2003			
Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	später	
<b>AP 2 Produktrahmen</b>					>GR	>Refko	>ER						
<b>AP 3 Führungsstrukturen</b> (teilweise in AP 4;6;8) Prozessbereinigung					Pflichtenhefte				>Verw				
<b>AP 4 Controlling</b>													
Fin-C	ARGE FinC (Bearbeitung FhO)												
W+Q-C	Vorbereitung	GlobKr LA6 (Simulation)	Info	Struktur	LeiVerr.	Aufbau Strukturen und Wissen (WS; Schulung; Implementierung)			KST-Pläne		Abstimmg	Bereinig.	
HR-C	MA-Entwicklung und -förderungsinstrumente (prozessorientiert)												
W+N-C	(prozessorientiert)												
<b>AP 5 Ordnungen</b> (GemO (e); PersO (e); ER GO; FhO)													
FhO	Entwicklung in AP4, ARGE FinC			>GR	>Refko	>ER							
ER GO	Entwicklung		>Kommission GO		>ER								
<b>AP 6 Leistungsaufträge/Globalkredite</b>													
Pilot LA6	Vorentw.	>GR	ARGE LA 6	>GR	>Refko								
übrige LA	Entwicklung/Beratung in ARGE					>GR	Wahl: Sachko LA6	>Sachko	>ER	1. Lesg	>ER	Jun 03/2. Lesg	
LV	Ablauf: 1. Vorentwurf 2. >GR 3. >ARGE 4. >GR					>GR	5. >Sachko 6. >ER						
Vorbereitung Raster (GR)								>GR	Realisierung aufgrund Entwicklungsstand LA/GK				
<b>AP 7 Politikplan</b>				Vorbereitung		Entwicklung Instrument			>GR	inhaltliche Entwicklung			>ER Jun 03/Kenntn.
<b>AP 8 Reglemente</b>				Organisations- und Verwaltungsreglement (OVR)					OVR >GR				
<b>AP 9 Umsetzung auf Verwaltungsebene</b>													