



**Stadt  
Luzern**  
Stadtrat

## **Bericht und Antrag**

an den Grossen Stadtrat von Luzern  
vom 2. Mai 2001

B+A 14/2001

### **Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget**

- **Änderung Finanzhaushaltsreglement**
- **Änderung Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates**

**Vom Grossen Stadtrat  
beschlossen am  
28. Juni 2001**

## Übersicht

Im vergangenen Jahrzehnt wurde in der Schweiz – wie in vielen andern Ländern auch – unter Stichworten wie “New Public Management” oder “Wirkungsorientierte Verwaltungsführung” eine intensive Diskussion über Verwaltungsführung und -reform initiiert. Während bis vor einigen Jahren unter “New Public Management” vor allem die neuen Instrumente Leistungsauftrag und Globalbudget verstanden wurden, setzt sich heute eine sowohl umfassendere wie auch differenziertere Betrachtungsweise durch. Die Stadt Luzern hat in der ganzen NPM-Diskussion von Anfang an einen eigenständigen und umfassenden Ansatz gesucht. Im Zentrum steht die Frage nach der sachgerechten Planung und Steuerung des staatlichen Handelns. Zahlreiche Projekte – auch wenn sie nicht explizit als NPM-Projekte bezeichnet wurden – führten zu grossen Veränderungen in der Struktur und in der Führung der städtischen Verwaltung.

Das Instrument Leistungsauftrag mit Globalbudget wird in diesem Kontext als eine Möglichkeit unter mehreren gesehen, um in ausgewählten Aufgabenbereichen wichtige NPM-Anliegen umzusetzen. Um Erfahrungen mit diesem Instrument zu sammeln, wurden seit 1997 mehrere Organisationseinheiten im Sinne eines Pilotprojekts mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt. Der Stadtrat hat das Parlament und insbesondere die Finanz- bzw. die Geschäftsprüfungskommission regelmässig über den Verlauf des Versuchs informiert. Die mehrheitlich positiven Erfahrungen führten dazu, dass der Stadtrat in Übereinstimmung mit der Geschäftsprüfungskommission die definitive Einführung von Leistungsauftrag und Globalbudget in ausgewählten Aufgabenbereichen beschlossen hat.

Während für die Versuchsphase nur eine stadträtliche Verordnung bestand, ist für die definitive Einführung von Leistungsauftrag und Globalbudget eine Regelung auf Reglementsebene erforderlich. Der Stadtrat schlägt kein separates Globalbudget-Reglement vor, sondern die erforderlichen Bestimmungen sollen ins Finanzhaushaltsreglement und ins Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates eingebaut werden.

Im Wesentlichen muss die parlamentarische Steuerung der Leistungsaufträge mit Globalbudget geregelt werden. Dabei soll eine direkte Einflussmöglichkeit der Legislative auf die Leistungserstellung geschaffen werden, ohne dass der planerische und unternehmerische Gestaltungsspielraum der Leistungsersteller zu sehr eingeschränkt wird. Es ist vorgesehen, dass die Legislative im Rahmen der Gesamtplanung verbindliche Vorgaben für die Entwicklung der Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget erlässt. Ferner beschliesst das Parlament mit dem Voranschlag die jährlichen Ziele und das Globalbudget für die einzelnen Organisationseinheiten. Aufgabe des Stadtrates dagegen ist es, den Leistungsauftrag zu konkretisieren und die Indikatoren und Soll-Vorgaben für die einzelnen Leistungsgruppen – unter Beachtung der parlamentarischen Vorgaben – festzulegen. Nebst der Steuerung sollen auf Reglementsebene noch einige wichtige Grundsätze für die Ausgestaltung der Leistungsaufträge mit Globalbudget festgeschrieben werden.

Inhaltsverzeichnis	Seite
<a href="#"><u>1 New Public Management in der Stadtverwaltung Luzern</u></a>	4
<a href="#"><u>2 Leistungsauftrag mit Globalbudget in der Stadtverwaltung Luzern</u></a>	6
<a href="#"><u>3 Leistungsauftrag und Globalbudget – parlamentarische Steuerung</u></a>	9
<a href="#"><u>4 Umfang der Globalbudgets und globalbudgetinterne Steuerung</u></a>	13
<a href="#"><u>5 Steuerung im Überblick</u></a>	14
<a href="#"><u>6 Die neuen Artikel im Finanzhaushaltsreglement im Einzelnen</u></a>	17
<a href="#"><u>7 Die Änderungen im Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates im Einzelnen</u></a>	20
<a href="#"><u>8 Weiteres Vorgehen</u></a>	21
<a href="#"><u>9 Weitere Änderungen im Finanzhaushaltsreglement, allgemeiner Teil, bzw. im Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates</u></a>	23
<a href="#"><u>9.1 Vorbemerkung</u></a>	23
<a href="#"><u>9.2 Finanzhaushaltsreglement Art. 10</u></a>	23
<a href="#"><u>9.3 Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates</u></a>	24
<a href="#"><u>9.3.1 Behandlungsfrist von Interpellationen</u></a>	24
<a href="#"><u>9.3.2 Einreichungstermin für dringliche Vorstösse</u></a>	24
<a href="#"><u>10 Antrag</u></a>	25

## Beilagenverzeichnis

- Thesen der Finanzdirektion

## **Der Stadtrat von Luzern an den Grossen Stadtrat von Luzern**

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

### **1 New Public Management in der Stadtverwaltung Luzern**

Im vergangenen Jahrzehnt wurde in der Schweiz – wie in vielen andern Ländern auch – unter Stichworten wie “New Public Management” oder “Wirkungsorientierte Verwaltungsführung” eine intensive Diskussion über Verwaltungsführung und -reform initiiert. Die finanziellen Engpässe, mit denen sich die öffentlichen Hände konfrontiert sahen, waren einer der Auslöser dieser Diskussionen. Daneben spielte auch ein Unbehagen mit Elementen der traditionellen Verwaltungsführung eine wichtige Rolle: Tendenziell zeigte sich eine Übersteuerung durch die Politik im (kurzfristigen) operativen Bereich verbunden mit mangelhaften politischen Einflussmöglichkeiten im (mittel- bis langfristigen) strategischen Bereich. Dies führte bisweilen zu einer fehlenden Kongruenz von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen. Besonders kritisiert wurde die vorherrschende Input-Steuerung (Steuerung über die Zuteilung der Mittel im Budgetprozess), welche im Steuerungsprozess zu einer unzureichenden Gewichtung der erbrachten Leistungen sowie der Wirkungen des Verwaltungshandelns führen konnte. Generell wurden schliesslich die oftmals mangelnde Flexibilität der Verwaltung sowie die teilweise verkrusteten Strukturen bemängelt.

Die Literatur zum “New Public Management” füllt unterdessen Bibliotheken. In ihren Grundzügen sind die Anliegen dieser Reformbewegung zum Allgemeingut geworden. Es kann daher darauf verzichtet werden, hier die Entwicklungen nochmals im Einzelnen nachzuzeichnen. In den letzten Jahren scheint man im Bereich NPM von Lehrbuch-Lösungen wegzukommen; vermehrt wird versucht, die berechtigten Anliegen von NPM in verschiedenen Umfeldern situationsgerecht und pragmatisch umzusetzen, ohne dass in NPM ein Wundermittel gegen alle in der staatlichen Verwaltung auftauchenden Probleme gesehen wird. Unterschiedlich entwickelt sich das Instrument von Leistungsauftrag und Globalbudget. Während noch vor einigen Jahren “Globalbudget” fast ein Synonym war für NPM, setzt sich heute eine differenziertere Betrachtungsweise durch. Es besteht ein breiter Konsens darüber, dass sich die Umsetzung von NPM-Anliegen nicht allein mit der Installierung von Leistungsaufträgen und Globalbudgets realisieren lässt. Die Einschätzung und Handhabung der Globalbudgets selber divergiert dagegen stark. Während einige Gemeinwesen von Anfang an nicht auf den Zug “Globalbudget”

aufgestiegen waren und sich bei einer zweiten Gruppe vermehrt Enttäuschung oder Skepsis breit macht, setzen andere weiterhin stark auf dieses Instrument – bis hin zur flächendeckenden Einführung.

Die Stadt Luzern hat sich von Anfang an von den Diskussionen rund um NPM und von den Anliegen dieser Reformbewegung herausfordern lassen. Ebenfalls von Anfang an wurde aber ein eigenständiger Weg gesucht. Indem die Thematik zu Beginn der Neunzigerjahre mit einem umfassenden Controlling-Projekt angegangen wurde, hat die Stadt das Thema der sachgerechten Planung und Steuerung des staatlichen Handelns ins Zentrum gerückt. Die Politik und die Verwaltung müssen sich immer wieder die Frage stellen, ob sie die richtigen Dinge tun (Effektivität) und ob sie die Dinge richtig tun (Effizienz).

Seit Mitte der Neunzigerjahre hat sich das Gesicht der Stadtverwaltung massiv verändert: Für wichtige Aufgabenbereiche wurden neue Trägerschaften geschaffen (z. B. öffentlicher Verkehr, Theater), die Städtischen Werke und die VBL wurden ausgegliedert und verselbstständigt, die Bürger- und die Einwohnergemeinde wurden zusammengelegt. Die neue Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden wird zu weiteren Veränderungen führen. Ohne dass diese Projekte explizit als NPM-Projekte betitelt wurden, kamen darin doch fundamentale NPM-Anliegen zum Tragen. Die Frage, welche Aufgaben die Stadt übernehmen soll, in welcher Form und in welchen Partnerschaften sie ihre Aufgaben erfüllen soll, verbindet die zahlreichen verschiedenen Projekte.

Aber nicht nur einschneidende strukturelle Veränderungen sind zu verzeichnen. Auch bei der politischen Steuerung fanden wesentliche Veränderungen statt. Mit der neuen Gemeindeordnung haben diese einen vorläufigen Abschluss gefunden. Indem das Parlament neu die mittelfristigen Ziele der Politik und der Verwaltung beschliessen kann, wurde ein wesentlicher Schritt gemacht zur Stärkung der planerischen und strategischen Funktion der Legislative. Sowohl in der theoretischen Diskussion als auch in der praktischen Umsetzung wird immer deutlicher, dass es sich dabei um ein ganz wesentliches Element zur Realisierung wichtiger WOV-Forderungen handelt. Es geht darum, dass die Steuerungsinstrumente des Parlaments nicht auf einer zu tiefen Ebene und zu einem sehr späten Zeitpunkt ansetzen, sondern so ausgestaltet werden, dass auf der politischen Ebene die grundlegenden und wesentlichen Fragen zeitgerecht entschieden werden können. Nicht zufällig meldet sich heute Kritik an der weit verbreiteten Konzeption, wonach die mittelfristige Planung ein Instrument der Exekutive ist, während das Parlament über den Voranschlag steuern soll. Die integrierte Aufgaben- und Finanzplanung – in der Stadt Luzern also die jährliche Gesamtplanung – ist das Instrument, in welchem die mittelfristige Planung erfolgt, und zwar unter Verknüpfung der Leistungs- und der Finanzierungsseite. Es ist daher richtig, dass dem Parlament – konkret durch den Beschluss der Vierjahresziele – auf dieser Ebene Entscheidungskompetenz zukommt.

Auch verwaltungsintern trug die Controllingidee Früchte, etwa durch die Einführung von Mitarbeitergesprächen und ganz allgemein durch die Stärkung einer Führung, die sich an

Zielen orientiert. Eine wichtige Rolle spielte der Aufbau der Kostenrechnung in Pilotabteilungen. Auch bei dieser Thematik hat sich die Stadt Luzern von Anfang an engagiert, noch bevor das Thema beim Bund, bei den Kantonen und Gemeinden in aller Munde war. Heute ist Luzern in gesamtschweizerischen und kantonalen Projekten engagiert, die einheitliche Grundsätze für die Kostenrechnung erarbeiten, und betreibt verwaltungsintern den Ausbau dieses Instruments – insbesondere auch für Organisationseinheiten mit Globalbudget. Ausbaubedarf besteht teilweise auch bei der direktionsinternen unterjährigen Berichterstattung.

Schliesslich hat die Stadt ihre Leistungen analysiert und einem rudimentären Vergleich mit anderen Gemeinwesen unterzogen (B+A 37/2000 Städtische Leistungen im Vergleich). Aktuell engagiert sie sich in einem kantonalen Pilotprojekt, das den Aufbau von präziseren Benchmarking-Instrumenten zum Ziel hat. Es ist damit zu rechnen, dass dem Vergleich zwischen Gemeinden und dem gemeinsamen Lernen in Zukunft vermehrte Bedeutung zukommen wird.

All diese Veränderungen haben die Stadtverwaltung teilweise stärker geprägt als die Pilotprojekte der Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget, die seit 1997 in vier Dienstabteilungen bzw. Abteilungen laufen. Die Stadt Luzern hat also von Anfang an NPM nicht mit Globalbudget gleichgesetzt. Leistungsaufträge mit Globalbudget sind ein mögliches Instrument unter anderen, mit dem – unter gewissen Voraussetzungen – auf die Herausforderungen reagiert werden kann, vor die sich zeitgemässes Verwaltungshandeln heute gestellt sieht. Nach der Überzeugung des Stadtrates kommen die Stärken dieses Instruments dann am besten zum Tragen, wenn nicht alles verwaltungswirtschaftliche Heil von Globalbudgets erwartet wird, sondern wenn dieses Instrument integriert ist in umfassendere Konzepte, so wie es in der Stadt Luzern der Fall ist mit dem Controllingprojekt und all den Entwicklungen, die in Richtung Verwaltungsmodernisierung ausgelöst wurden.

## **2 Leistungsauftrag mit Globalbudget in der Stadtverwaltung Luzern**

Es ist also wichtig, die Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget im Kontext zu sehen mit allen anderen Projekten zur Reform der Verwaltung und der politischen Steuerung in der Stadt Luzern. Der vorliegende B+A jedoch bezieht sich ausschliesslich auf das Instrument Globalbudget und Leistungsauftrag. Bei aller Relativierung erachtet der Stadtrat dieses Instrument – richtig eingesetzt – als wertvolle Möglichkeit zur Umsetzung wichtiger NPM-Anliegen.

Um Erfahrungen mit diesem Instrument zu sammeln und seine Tauglichkeit für die Stadtverwaltung Luzern zu erproben, hat der Stadtrat im Jahre 1996 eine Verordnung erlassen, mit der die Durchführung eines Versuches "Leistungsauftrag mit Globalbudget" beschlossen und geregelt wurde (StB 1835/1996). Leistungsaufträge mit Globalbudgets wurden in der Folge in den Dienstabteilungen bzw. Abteilungen Strasseninspektorat, Teilungsamt, Städtische Werke (Bereich Erdgas; für das Jahr 2000: alle Bereiche) sowie Gewerbliche Berufsschule (Erwachsenenbildung) eingeführt und erprobt. Während dieser Versuchsphase wurden sowohl der

Stadtrat als auch die Finanzkommission des Grossen Stadtrates regelmässig über den Stand des Versuchs und die Erfahrungen der beteiligten Organisationseinheiten orientiert. Wegen anderer vordringlicher Projekte und in Absprache mit der Finanzkommission wurde die Versuchsphase, die ursprünglich bis Ende 2000 laufen sollte, um ein Jahr bis Ende 2001 verlängert.

Während der Versuchsphase und im Rahmen der periodischen Auswertungen wurden seitens der Pilotabteilungen in der Städtischen Verwaltung vor allem die folgenden positiven Erfahrungen mit Leistungsauftrag und Globalbudget betont:

- Der Gestaltungsspielraum, aber auch die Selbstverantwortung der Organisationseinheiten werden erweitert.
- Qualitätsbewusstsein, Kundenfreundlichkeit und Dienstleistungsbereitschaft werden tendenziell gestärkt.
- Das unternehmerische Denken und Handeln nimmt zu.
- Das Bewusstsein für Kostenwahrheit, aber auch für Effektivität und Effizienz wird gefördert.

Als Nachteile wurden aufgeführt:

- Der Aufwand für Kontrolle, Berichterstattung usw. ist erheblich.
- Die Rollenverteilung zwischen Legislative, Exekutive und Verwaltung ist noch nicht in allen Teilen geklärt.
- Dort wo die Versuche noch ohne Kosten- und Leistungsrechnung liefen, wurde dies klar als Mangel erkannt.
- Leistungsauftrag und Globalbudget erwiesen sich für Dienste der Kernverwaltung mit stark hoheitlichen Aufgaben als wenig geeignet.

Aufgrund der Erfahrungen in der Pilotphase erarbeitete die Finanzdirektion zuhanden des Stadtrates und der Finanzkommission des Grossen Stadtrates ein Thesenpapier. In zwölf Thesen wurden darin die wichtigsten Eckpunkte für die Weiterführung beziehungsweise den Ausbau der Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget festgehalten. Die Thesen nehmen die positiven wie die negativen Erfahrungen aus der Versuchsphase auf und basieren auf den folgenden Zielsetzungen:

- Leistungsauftrag, Globalbudget und Berichterstattung sollen möglichst einfach und überschaubar sein.
- Die im Auftrag vereinbarten Leistungen sollen überprüfbar und steuerbar sein.
- Die Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget muss einer effizienten Nutzung der Ressourcen förderlich sein und daher Einsparungen ermöglichen.
- Die neuen Aufgaben, die in diesem Zusammenhang auf die Legislative zukommen, müssen für ein Milizparlament zu bewältigen sein.

Am 6. April 2000 wurden die Mitglieder des Grossen Stadtrates und des Stadtrates sowie Kadermitarbeiter der Verwaltung anlässlich eines Workshops auch über die Erfahrungen mit Leistungsauftrag und Globalbudget in Luzern sowie in verschiedenen anderen Gemeinwesen orientiert. Im Anschluss an diesen Workshop behandelte die Finanzkommission das weitere Vorgehen hinsichtlich Leistungsauftrag und Globalbudget. Dabei wurden die der Kommission vorgeschlagenen zwölf Thesen mit wenigen Anpassungen gebilligt (vgl. Beilage).

Auf diesem Hintergrund hat der Stadtrat mit StB 680/2000 einerseits die im Jahr 1996 erlassene Globalbudget-Verordnung um ein Jahr bis Ende 2001 verlängert und andererseits die Aufträge für die definitive Einführung der Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget erteilt. Die Finanzdirektion wurde beauftragt, einen Vorschlag für die erforderlichen neuen Rechtsgrundlagen auszuarbeiten und zusammen mit den betroffenen Direktionen und Dienstabteilungen die Voraussetzungen zu schaffen für die Einführung von Leistungsauftrag und Globalbudget beim Tiefbauamt (TBA) sowie bei den Betagtenzentren (BZ) bzw. beim Amt für Heime und Alterssiedlungen (HAS). Es wurde eine Projektorganisation aufgestellt, welche unter Einbezug aller Betroffenen die Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget in den erwähnten Bereichen vorbereitet. Da der Auf- bzw. Ausbau einer Kostenrechnung unabdingbare Voraussetzung ist für das Funktionieren eines Globalbudgets, ist die gleiche Projektorganisation auch mit diesem Aufgabenkomplex betraut. In einer ersten Projektphase wurde ein Konzept erarbeitet, welches vom Stadtrat gebilligt und von der Geschäftsprüfungskommission des Grossen Stadtrates am 22. März 2001 zustimmend zur Kenntnis genommen wurde.

Auf der Basis und in Konkretisierung dieses Konzepts ergaben sich vor allem zwei weitere Aufgaben für die Projektorganisation. Einerseits gilt es, die neuen Rechtsgrundlagen für die Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget zu erarbeiten. Andererseits müssen parallel dazu und im Hinblick auf die Budgetierung 2002 die konkreten Leistungsaufträge für die beteiligten Organisationseinheiten vorbereitet werden. Die konkreten Leistungsaufträge werden vom Stadtrat im Sommer, von den parlamentarischen Kommissionen und vom Grossen Stadtrat im Rahmen der Behandlung von Gesamtplanung und Voranschlag im Herbst 2001 behandelt werden.

Mit dem vorliegenden B+A schlägt der Stadtrat dem Parlament den Erlass der erforderlichen Rechtsgrundlagen vor. Während die Versuchsphase nur mit einer stadträtlichen Verordnung reglementiert war, ist für die definitive Einführung von Leistungsauftrag und Globalbudget eine Regelung auf Reglementsebene unerlässlich. Wie erwähnt bestanden in der Versuchsphase teilweise noch Unsicherheiten hinsichtlich der Rolle von Legislative, Exekutive und Verwaltung. Die Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Ebenen sollen nun geklärt und – soweit erforderlich – rechtlich festgeschrieben werden. Da wesentlich auch die Aufgaben und Kompetenzen des Parlaments davon betroffen sind, müssen die Grundzüge der Steuerung mit Leistungsauftrag und Globalbudget auf Reglementsstufe festgelegt werden. Darüber hinaus sollen auch einige wichtige Grundsätze für die Ausgestaltung von Leistungs-

auftrag und Globalbudget im Reglement festgeschrieben werden. Die Konkretisierung dieser Grundsätze und die operativen Details sollen dagegen mit einer stadträtlichen Verordnung geregelt werden, soweit es Themen betrifft, die für alle Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget in gleicher Weise gelten sollen. Darüber hinaus werden die betroffenen Organisationseinheiten für bereichsinterne Besonderheiten auch interne Regeln aufstellen müssen.

Der Stadtrat schlägt dem Parlament kein separates Globalbudget-Reglement vor. Die erforderlichen Regelungen sollen in bestehende Reglemente eingebaut werden. Dadurch wird die Zahl der Erlasse nicht unnötig erhöht, vor allem wird aber auch verdeutlicht, dass – wie im Abschnitt 1 ausgeführt – die Globalbudgets als ein Bestandteil der umfassenderen politischen und verwaltungsinternen Steuerung zu sehen sind. Da einerseits Fragen der (finanziellen) Führung, andererseits Fragen der Steuerung durch das Parlament betroffen sind, sollen die erforderlichen Bestimmungen ins Finanzhaushaltsreglement und ins Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates aufgenommen werden. Dabei werden im Geschäftsreglement nur die eigentlichen Verfahrensfragen, also insbesondere die Aufgaben und Kompetenzen des Parlaments, geregelt, während die inhaltlichen Festlegungen im Finanzhaushaltsreglement erfolgen.

Im Folgenden werden zwei zentrale Fragen, nämlich jene der Steuerung und jene des Umfangs der Leistungsaufträge mit Globalbudget, im Detail erörtert. Anschliessend folgt die Kommentierung der einzelnen Artikel, die neu in die beiden erwähnten Reglemente aufgenommen werden sollen.

### **3 Leistungsauftrag und Globalbudget – parlamentarische Steuerung**

Als Grundsatz für die parlamentarische Steuerung gilt: Die kurzfristigen Möglichkeiten zur Einflussnahme des Parlaments (d. h. beim Budget) werden gegenüber der heutigen Situation (de jure) reduziert. Dagegen wird die Möglichkeit der mittelfristigen Einflussnahme (d. h. in der Planung) auf die Leistungsgestaltung und -erbringung ausgebaut.

Entscheidend ist die Frage, ob eine direkte Einflussmöglichkeit des Parlaments auf die Ausgestaltung der Leistungen besteht oder nicht. Der Vergleich mit anderen Gemeinwesen zeigt, dass die Praxis hier unterschiedlich ist. Von sechs analysierten Städten und Kantonen befindet in zwei Fällen die Exekutive abschliessend über die Inhalte der Leistungserstellung, während in vier Fällen diese Kompetenz – mindestens teilweise – beim Parlament liegt. Im Kanton Luzern hat der Grosse Rat beschlossen, dass die übergeordneten Ziele und die Grundaufträge dem Parlament zum Beschluss vorzulegen sind. Auf den Umfang und die Qualität der Leistungen kann der Grosse Rat mittels Motionen und Postulaten Einfluss nehmen. Mit diesen Vorstössen kann die Leistungserbringung ab dem übernächsten Jahr beeinflusst werden; so wird der notwendige Planungsvorlauf sichergestellt (vgl. § 80b Grossratsgesetz).

Der städtische Lösungsvorschlag erachtet eine stufen- und sachgerechte Einflussnahme des Parlaments auf die Leistungserbringung als zentral. Die mittelfristige Steuerung durch das Parlament soll fest verankert und in die Gesamtplanung integriert werden.

Auch an der Sitzung der Finanzkommission vom 6. April 2000 wurde verschiedentlich darauf hingewiesen, dass das Parlament eine direkte Einflussmöglichkeit auf die Leistungsaufträge wünscht.

Die Steuerung über Leistungen oder Wirkungen ist konstitutiv für die Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget. Daher ist es nicht angemessen, die leistungsseitigen Kompetenzen des Parlaments auf die Verabschiedung von (abstrakten und kaum operationalisierbaren) Grundsatz- oder Wirkungszielen zu beschränken. Es ist nicht realistisch und – mindestens auf kommunaler Ebene – auch nicht sinnvoll, dem Parlament nur eine strategisch-normative Rolle zuzugestehen. Es muss vielmehr eine direkte Einflussmöglichkeit auf Quantität, Qualität und Ausprägung der Leistungen haben.

Freilich sollte diese Einflussnahme so ausgestaltet werden, dass der für die Führung mit Globalbudget ebenfalls entscheidende planerische und unternehmerische Freiraum der Leistungsersteller nicht unnötig eingeschränkt wird. Die neue Gemeindeordnung kennt bereits ein Instrument für den Einbezug des Parlaments in die mittelfristige Planung, da ja die Ziele der Gesamtplanung neu vom Grossen Stadtrat nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern beschlossen werden. Es liegt daher nahe, sich bei den Leistungsaufträgen mit Globalbudgets an dieses Vorgehen anzulehnen, zumal die Stadt beabsichtigt, die bestehenden Instrumente zu nutzen und nicht separate "papierintensive" Instrumente zu entwickeln.

Der vorliegende Lösungsvorschlag sieht daher vor, dass das Parlament in der rollenden Gesamtplanung verbindliche Vorgaben für die Änderung (oder unveränderte Weiterführung) der Leistungsaufträge beschliessen kann, welche ab dem nächstfolgenden Budget berücksichtigt werden müssen. Mit der Gesamtplanung 2002–2005 können also beispielsweise Leistungsvorgaben verabschiedet werden, die dann ab dem Budget 2003 in den konkreten Leistungsaufträgen umgesetzt werden müssen. Weil bei dieser Lösung Anpassungen des Leistungsauftrags nicht direkt im jährlichen Budget erfolgen, wird vermieden, dass Anpassungen verlangt werden, die in der kurzen Zeit zwischen der Verabschiedung von Leistungsauftrag und Globalbudget und dem Beginn des nächsten Rechnungsjahres nicht sinnvoll umgesetzt werden können. Dadurch ist die bei der Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget besonders wichtige vorausschauende Planung sichergestellt. Andererseits bleibt gewährleistet, dass das Parlament die Leistungserbringung hinsichtlich Schwerpunktsetzung sowie Quantität und Qualität in die von ihm gewünschte Richtung steuern kann.

Im jährlichen Budget beschliesst das Parlament den parlamentarischen Leistungsauftrag samt dem Globalbudget. Beim parlamentarischen Leistungsauftrag handelt es sich um die "Übersetzung" der Leistungsvorgaben der Gesamtplanung (aus dem Vorjahr) für das jeweilige Bud-

getjahr. Es handelt sich also um Ziele, die direkt aus den Leistungsvorgaben in der Gesamtplanung abgeleitet sind und die jeweils einen Schritt zur Umsetzung dieser Leistungsvorgaben darstellen. Direkt verbunden mit dem parlamentarischen Leistungsauftrag ist das Globalbudget, das für die Aufgabenerfüllung der ganzen Organisationseinheit zur Verfügung gestellt wird. Wegen der Einheit von Auftrag und Finanzierung kann der parlamentarische Leistungsauftrag nur zusammen mit dem Globalbudget beschlossen bzw. abgelehnt werden.

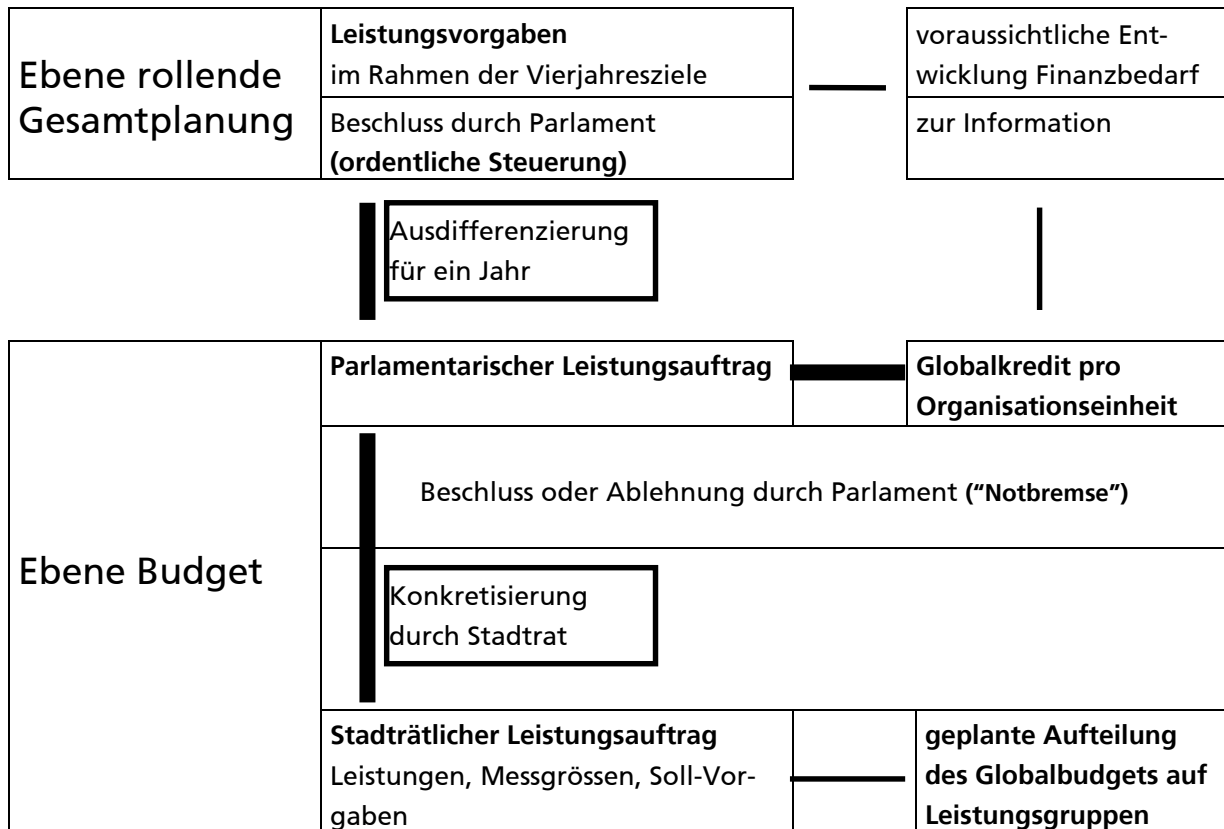
Gleichzeitig mit der Vorlage des Budgets informiert der Stadtrat das Parlament über den stadträtlichen Leistungsauftrag. Dabei handelt es sich um die Konkretisierung des parlamentarischen Leistungsauftrags. Dieser stadträtliche Leistungsauftrag enthält die vorgesehene Aufteilung der Mittel auf die einzelnen Leistungsgruppen und vor allem die konkrete Leistungsbestellung, verbunden mit entsprechenden Indikatoren und Soll-Vorgaben.

Wenn dieser stadträtliche Leistungsauftrag aus der Sicht des Grossen Stadtrates die vom Parlament erlassenen Leistungsvorgaben nicht (genügend) berücksichtigt, kann das Parlament das Globalbudget mit dem parlamentarischen Leistungsauftrag für das jeweilige Budgetjahr ablehnen. Damit wird auch der Stadtrat zu einer Überarbeitung seines stadträtlichen Leistungsauftrags gezwungen.

Die ordentliche Steuerung des Parlaments soll aber über die Leistungsvorgaben in der Gesamtplanung erfolgen. Dort besteht die Möglichkeit zu einer Einflussnahme, die einerseits konkret und leistungsbezogen ist, die sich andererseits aber tendenziell auf der mittelfristig-strategischen Ebene bewegt. Mit dem Beschluss bzw. der Ablehnung des jährlichen parlamentarischen Leistungsauftrags mit Globalbudget verfügt das Parlament darüber hinaus über die Möglichkeit, die "Notbremse" zu ziehen, wenn sich die konkrete Ausgestaltung der Leistungsaufträge von den Leistungsvorgaben weg bewegt. Natürlich sollte die ordentliche Steuerung über die Leistungsvorgaben die Regel darstellen; und bei einer guten Zusammenarbeit zwischen Parlament und Stadtrat ist das Ziehen der Notbremse nicht nötig.

Mit der skizzierten Lösung können auch die Vorteile eines zweistufigen Systems (mehrjährige Rahmenvereinbarung und Konkretisierung in einer Jahresvereinbarung) realisiert werden, ohne zusätzliche Dokumente und zusätzlichen administrativen Aufwand zu schaffen und ohne die Vorteile der in der Stadt Luzern eingeführten rollenden Planung mit ihren Möglichkeiten zur jährlichen Steuerung aufzugeben.

In einer schematischen Übersicht präsentiert sich die vorgeschlagene Lösung wie folgt:



Die Leistungsvorgaben in der Gesamtplanung (z. B. Ausbau, Abbau, Konstant-Halten des Leistungsauftrags in der Planperiode), die ab dem nächstfolgenden Budget verbindlich werden, sollen im Parlament in der Regel pro Organisationseinheit summarisch behandelt werden, sofern nicht Diskussion und separate Abstimmung über einzelne Teilvorgaben verlangt wird. Hingegen soll der Leistungsauftrag samt Globalbudget einer jeden Organisationseinheit einmal pro Legislaturperiode im Detail und vertieft zur Diskussion gestellt werden. Dadurch soll umfassende Information und mittelfristige Steuerung durch das Parlament sichergestellt werden. Diese vertiefte Behandlung einmal pro Legislatur kann – ebenfalls – in gewissem Sinne als "Ersatz" für mehrjährige Rahmenvereinbarungen gesehen werden, wie sie in einigen anderen Gemeinwesen üblich sind. Wird davon ausgegangen, dass es im "Endausbau" für ca. acht Aufgabenbereiche Globalbudgets gibt, so wird sich das Parlament jährlich mit zwei Bereichen intensiver zu befassen haben. Dieses Vorgehen sichert die Informationsrechte und Einflussmöglichkeiten des Parlaments. Gleichzeitig bleibt aber auch die zeitliche Belastung vertretbar, so dass die Lösung miliztauglich ist.

## 4 Umfang der Globalbudgets und globalbudgetinterne Steuerung

Grundsätzlich lassen sich der Leistungsauftrag und das Globalbudget entweder für die Leistungsgesamtheit erteilen, welche eine bestimmte Organisationseinheit erbringt, oder aber es werden *verbindliche Globalkredite* pro Leistungsgruppe gesprochen. In besonderen Fällen, nämlich wenn die gleichen Leistungen und Leistungsgruppen von mehreren Leistungserstellern erbracht werden (dies ist z. B. bei den Betagtenzentren der Fall), wäre es darüber hinaus auch möglich, pro einzelnen Leistungserbringer einen verbindlichen Globalkredit zu sprechen. Diese Fragestellung betrifft die Handlungsspielräume, welche den mit Globalbudget geführten Organisationseinheiten gewährt werden, ebenso wie die Einflussmöglichkeiten des Parlaments.

Beim Vergleich mit anderen Gemeinwesen fällt auf, dass dort, wo der Leistungsauftrag abschliessend durch die Exekutive erteilt wird, in der Regel die Globalkredite pro Leistungsgruppe gesprochen werden. Quasi in Kompensation zur fehlenden Steuerungsmöglichkeit bei den Leistungen erhält das Parlament also relativ detaillierten Einfluss beim Beschluss der Globalkredite.

Wenn hingegen die leistungsseitigen Einflussmöglichkeiten des Parlaments gut ausgebaut sind, so ist es nicht erforderlich, dass das Parlament im Detail die Ressourcenzuteilung an die einzelnen Leistungsgruppen oder Leistungserbringer beschliesst. Wird nur ein Globalkredit pro ganze Organisationseinheit gesprochen, so ermöglicht dies Optimierungen nicht nur innerhalb einer Leistungsgruppe, sondern auch zwischen den Leistungsgruppen bzw. den einzelnen Leistungserstellern. Die alternative Lösung würde bedeuten, dass Flexibilität, Optimierungen und Anpassung an veränderte Gegebenheiten innerhalb der Organisationseinheit ausgeschlossen wären.

Aufgrund all dieser Überlegungen soll der rechtsverbindliche globale Nettokredit vom Parlament für die gesamte Organisationseinheit gesprochen werden. Bewusst wird der offene Begriff Organisationseinheit verwendet. In der Regel wird es sich um Dienstabteilungen handeln, wie dies beim HAS und beim TBA der Fall ist. Beim Bereich Erwachsenenbildung der Gewerblichen Berufsschule dagegen – dieses Globalbudget soll bis zur Kantonalisierung der Berufsschulen unverändert weitergeführt werden – ist nur ein Teil einer Dienstabteilung betroffen. Diese Möglichkeit soll mit der offenen Formulierung auch für die Zukunft nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden.

Während also der rechtsverbindliche Nettokredit pro Organisationseinheit gesprochen wird, soll zu Informationszwecken sowohl beim Budget als auch bei der Rechnungsablage (dort umfassender) die Aufteilung der Globalsumme auf die einzelnen Leistungsgruppen ausgewiesen werden. Weist die Rechnung gegenüber dem Budget bedeutende Verschiebungen der Ressourcen zwischen den einzelnen Leistungsgruppen auf, so sind diese zu erläutern. Dort wo verschiedene Leistungserbringer die gleichen Leistungen und Leistungsgruppen erbringen,

werden mindestens bei der Rechnungsablage auch die einzelnen Leistungserbringer separat dargestellt.

Wenn der Leistungsauftrag mit Globalkredit für die Leistungsgesamtheit gesprochen wird, so ist es Sache des Stadtrates und der Gesamtleitung der jeweiligen Organisationseinheit zu entscheiden, wie die einzelnen Leistungserbringer optimal zusammenspielen können, um die bestellte Leistung möglichst effektiv und effizient zu erbringen, und wie folglich auch die Ressourcen (der Globalkredit) im Detail aufzuteilen sind. Die notwendigen Spielregeln werden auf Verordnungsebene geregelt, soweit sie für alle Bereiche mit Globalbudget in gleicher Weise Gültigkeit haben können. Darüber hinaus werden auch bereichsinterne Regelungen nötig sein.

## **5 Steuerung im Überblick**

Aus den Überlegungen in den Abschnitten 3 und 4 ergibt sich für die politische und verwaltungsinterne Führung von Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget eine Regelung der Kompetenzen gemäss dem nachstehenden Funktionendiagramm. Mit den im vorliegenden B+A vorgeschlagenen Reglementsänderungen werden dabei die Aufgaben und Kompetenzen des Parlaments und zum grossen Teil auch des Stadtrates fixiert. Auf den unteren Ebenen sind noch Veränderungen gegenüber der folgenden Zusammenstellung denkbar.

Legende:

OE: Organisationseinheit

UE: Untereinheit (z. B. Betagtenzentren, Bereiche TBA)

E: Entscheid

EV: Entscheidvorbereitung

A: Antrag

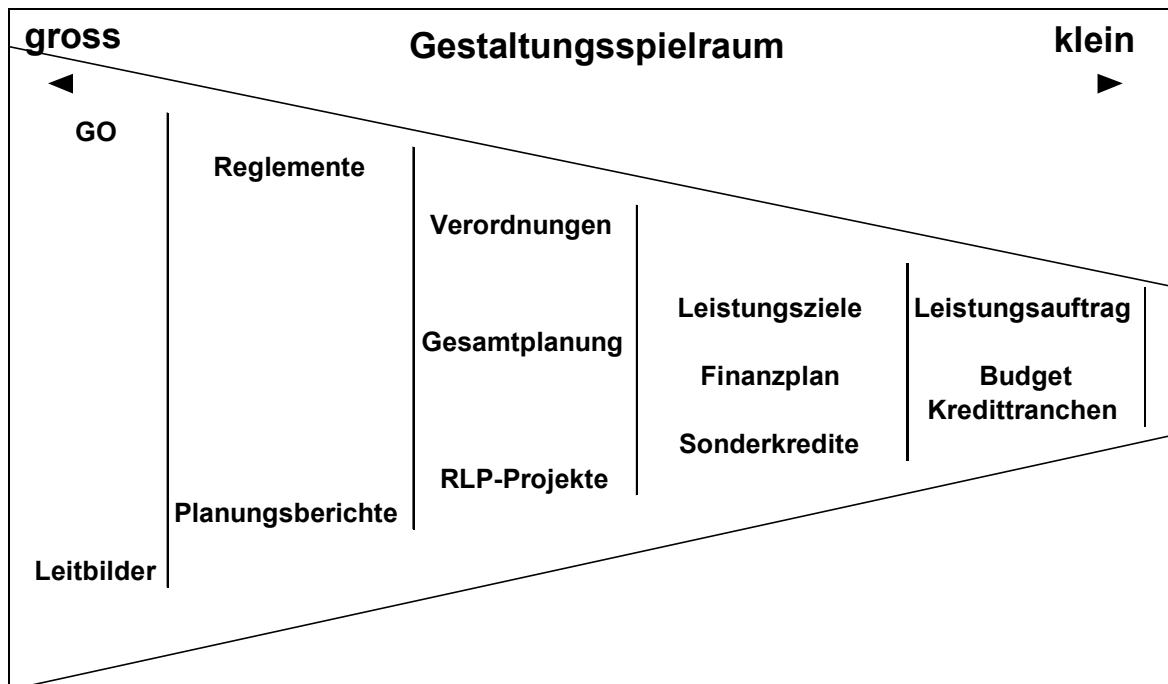
I: Informationsanspruch

	GrStr	StR	Direktion	OE	UE
<b>Gesamtplanung / Budgetprozess</b>					
Übergeordnete politische Ziele	E 1)	A	EV	EV	
Leistungsvorgaben	E 1)	A	EV	EV	
Parlamentarischer Leistungsauftrag	E	A	EV	EV	
Globalbudget (Nettokredit) pro OE	E	A	EV	EV	
Leistungsdefinition 2)	I	E	A	A/EV	EV
Leistungsindikatoren 2)	I	E	A	A/EV	EV
Soll-Vorgaben 2)	I	E	A	A/EV	EV
(Netto)Kredit Leistungsgruppe	I	E 3)	A	A/EV	EV
(Netto)Kredit Leistungsersteller (sofern mehrere Ersteller für gleiche Leistung)	I	E 3)	A	A/EV	EV
(Netto)Kredit pro Leistung				E	E/EV
Tarife		E	A	A/EV	EV
Richtfunktionen gemäss Stellenplan		E			
Pflichtkonsum zwischen Direktionen		E 5)			
Pflichtkonsum innerhalb Direktion			E	EV	EV
Pflichtkonsum innerhalb Globalbudget				E	EV
<b>Steuerung / Lenkung unterjährig</b>					
Spielregeln globalbudgetintern		E 6)	E	EV	
Bruttoausgaben			I	E	E
Anzahl Stellen				E 7)	E 7)
Anstellung, Einreihung				E	E
Kreditfreigabe, Vergabe		(E) 8)	(E) 8)	E 8)	E 8)
Leistungserstellung durch Dritte		(E) 9)		E	E
Controlling/Reporting		(I) 10)	I	I	
Nachtragskredite	(E) 4)	E	A	A/EV	EV

<b>Berichterstattung / Rechnungsablage</b>					
Genehmigung Rechnung OE	E	A		EV	EV
Überprüfung Einhaltung der übergeordneten Ziele	E 11)	A	EV	EV	EV
Überprüfung Einhaltung der mittelfristigen Leistungsvorgaben	E 11)	A	EV	EV	EV

- 1) Im Rahmen der Gesamtplanung; dadurch ergibt sich genügend Vorlaufzeit für die Umsetzung im folgenden Budget.
- 2) Bilden zusammen den stadträtlichen Leistungsauftrag.
- 3) Rechtsverbindlich ist der Globalkredit für die ganze Organisationseinheit.
- 4) Je nach Höhe; ein Nachtragskredit bedingt in jedem Fall die Anpassung des Leistungsauftrags.
- 5) Wird in der Verordnung geregelt.
- 6) Wird teilweise in der Verordnung geregelt.
- 7) Als Mittel der Qualitätssicherung können Untergrenzen vorgegeben werden.
- 8) Gemäss geltenden Finanzkompetenzen.
- 9) Sollen umfassende "Leistungspakete" durch Dritte erstellt werden, ist die Zustimmung des StR erforderlich. Das Outsourcen einzelner Teilleistungen liegt dagegen in der Kompetenz der OE.
- 10) Reporting unterjährig an den Stadtrat nur bei ausserordentlichen Ereignissen.
- 11) Im Rahmen des Geschäftsberichtes bzw. im Zahlenteil zur Rechnung.

Das Funktionendiagramm bezieht sich auf die Steuerung innerhalb der Leistungsaufträge mit Globalbudget. Wichtige Entscheide, welche sich auf die Leistungserstellung auswirken, fallen aber ausserhalb und vor den Leistungsaufträgen. Zu verweisen ist hier einerseits auf die Gesetzgebung, andererseits auf Planungsberichte und insbesondere auf Investitionsentscheide mittels Sonderkrediten. Bei all diesen vorgelagerten Entscheiden ist das Parlament Entscheidungsinstanz oder mindestens massgeblich beteiligt. Die folgende Grafik verdeutlicht, wie die Leistungsaufträge mit Globalbudget eingebettet sind in die umfassendere Steuerung des staatlichen Handelns.



## 6 Die neuen Artikel im Finanzhaushaltsreglement im Einzelnen

Nach der Darlegung der grundsätzlichen Fragen betreffend die Steuerung der Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget werden im Folgenden – soweit erforderlich – die einzelnen Artikel erläutert, die im Finanzhaushaltsreglement ergänzt werden sollen.

In **Art. 15a** werden grundlegende Definitionen eingeführt. Generell wird nur noch von Leistungen und Leistungsgruppen gesprochen und nicht mehr von Produkten. Eine Leistung soll nach Möglichkeit so beschaffen sein, dass sie als eigenständige Dienstleistung wahrgenommen werden kann, welche an die Kundin oder den Kunden abgegeben wird. Dies erleichtert auch die politische Diskussion und Steuerung.

**Art. 15b** schreibt den Grundsatz fest, wonach die Stadt keine flächendeckende Einführung von Leistungsaufträgen mit Globalbudget in der ganzen Stadtverwaltung plant. Das Instrument soll in ausgewählten, dafür besonders geeigneten Aufgabenbereichen eingeführt werden, wobei als Kriterium die Marktnähe erwähnt wird. Implizit heisst dies, dass Aufgaben der Kernverwaltung und Aufgaben mit hoheitlichem Charakter in der Regel nicht mit Leistungsauftrag und Globalbudget erfüllt werden sollen.

Der Grosse Stadtrat bestimmt auf Antrag des Stadtrates, welche Bereiche mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden sollen. Dafür wird jeweils kein separater Beschlussantrag vorgelegt, sondern der Beschluss erfolgt im Rahmen des Budgets (vgl. Art. 51b Geschäftsreg-

lement). Selbstverständlich wird der Stadtrat die Geschäftsprüfungskommission auch in Zukunft frühzeitig darüber orientieren, in welchen Bereichen er neue Leistungsaufträge mit Globalbudget plant.

In den **Art. 15c bis 15f** wird die Steuerung mit Leistungsauftrag und Globalbudget geregelt, so wie sie oben im Abschnitt 3 ausführlich dargelegt und in der Grafik auf Seite 12 zusammengefasst wurde. **Art. 15c** gibt zunächst einen Überblick über alle Elemente der Steuerung. Er enthält ferner die Bestimmung, dass Sonderkredite nicht Bestandteil des Leistungsauftrags sind. Sonderkredite – meist mit Investitionsentscheiden verbunden – gehören nicht zum “laufenden Geschäft”, das mit dem Leistungsauftrag geregelt wird. Vielmehr implizieren sie (mindestens) mittelfristige Entscheide über die Weiterentwicklung eines bestimmten Aufgabenbereichs. Diese Entscheide sind vom Parlament – sofern sie die Summe von 0,5 Mio. Franken übersteigen – mittels separater Beschlüsse zu fällen. Ein einmal gefällter Entscheid über einen Sonderkredit bildet dann natürlich auch eine Determinante für die Weiterentwicklung des jeweiligen Leistungsauftrags mit Globalbudget.

**Art. 15d** regelt die Leistungsvorgaben im Rahmen der Vierjahresziele in der Gesamtplanung. Mit diesem Instrument macht das Parlament Vorgaben für die weitere qualitative und/oder quantitative Entwicklung eines Leistungsauftrags. Die Leistungsvorgaben beziehen sich auf die jeweils aktuelle Fassung des Leistungsauftrags. Das bedeutet, dass es sich in der Regel nicht um abstrakte Vorgaben handelt, sondern dass sie vom jeweiligen Status quo der Leistungserstellung – so wie er im Leistungsauftrag festgehalten ist – ausgehen und auf dieser Basis vorgeben, inwiefern und inwieweit dieser Leistungsauftrag konstant belassen oder in die eine oder andere Richtung verändert werden soll.

Die Leistungsvorgaben beziehen sich grundsätzlich auf die gesamte Organisationseinheit oder auf einzelne Leistungsgruppen. Die Steuerung auf Leistungsebene ist in der Regel Sache des Stadtrates und der betroffenen Organisationseinheit. Wenn das Parlament in Einzelfällen aber eine detailliertere Steuerung als notwendig erachtet, ist es möglich, auch zu einzelnen Leistungen Vorgaben zu beschliessen.

Die Leistungsvorgaben werden in der Regel – besonders wenn sie namhafte Änderungen im Leistungsauftrag verlangen – erst ab dem übernächsten Jahr umgesetzt, d. h. noch nicht mit demjenigen Budget, das gleichzeitig mit den Leistungsvorgaben beschlossen wird. Damit wird der erforderliche Planungsvorlauf gesichert. Selbstverständlich ist es aber möglich, dass die Leistungsvorgaben schon vorher wirksam werden. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn die Vorgaben ein Konstant-Halten oder eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Status quo fordern und wenn die Leistungsvorgaben gemäss den Anträgen des Stadtrates beschlossen werden.

Gemäss **Art. 15e** handelt es sich beim parlamentarischen Leistungsauftrag um eine Ableitung aus den (vorjährigen) Leistungsvorgaben bezogen auf das jeweilige Budgetjahr. Dieser

Auftrag ist verbunden mit dem jeweiligen Globalbudget – also dem Nettokredit, der für die Erfüllung des Auftrags zur Verfügung gestellt wird.

**Art. 15f** umschreibt den stadträtlichen Leistungsauftrag und seine Bestandteile. Das Parlament wird über den stadträtlichen Leistungsauftrag informiert und kann somit seine Leistungsvorgaben in Kenntnis des aktuellen Leistungsauftrags formulieren und notfalls – wenn sich der Leistungsauftrag von den Vorgaben entfernt – den parlamentarischen Leistungsauftrag zusammen mit dem Globalbudget ablehnen.

**Art. 15g** legt den Umfang der Leistungsaufträge mit Globalbudget fest (vgl. dazu oben Abschnitt 4). Für die gesamte Organisationseinheit wird ein Globalkredit beschlossen. Somit ist klar, dass Mittelverschiebungen zwischen den einzelnen Leistungsgruppen möglich sind. Dies eröffnet – wie gezeigt – die Möglichkeit für bereichsinterne Optimierungen. Allerdings wird die geplante Aufteilung der Mittel auf die Leistungsgruppen im Voranschlag festgehalten. Der Stadtrat wird die Mittelverschiebung zwischen den Leistungsgruppen von seiner Zustimmung abhängig machen, sofern sie eine bestimmte Grössenordnung übersteigt. In diesem Fall muss die Organisationseinheit darlegen können, dass sie den Leistungsauftrag in allen Teilen erfüllen kann, obwohl sie in grösserem Umfang Ressourcen von einer Leistungsgruppe auf die andere verschiebt.

Nach den Bestimmungen über die Steuerung und den Umfang der Leistungsaufträge werden in den **Art. 15h bis 15l** noch einige wichtige Grundsätze zur Ausgestaltung der Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget aufgeführt, die auf Reglementebene festgehalten werden sollen.

**Art. 15h** bestimmt, dass für Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget keine Ausnahmen vom Personalrecht gemacht werden. Somit sind insbesondere die Richtfunktionen und die Zuweisung einzelner Stellen zu diesen Richtfunktionen verbindlich. Generell haben die Angestellten in Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget dieselben Rechte, Pflichten und Ansprüche wie alle anderen städtischen Angestellten. Ausgeschlossen werden sollen auch direkte geldwerte Zuwendungen an Mitarbeitende im Rahmen einer allfälligen Ergebnisverwendung (vgl. auch Art. 15k).

Hingegen können besondere Regelungen betreffend Stellenplan erlassen werden. Der Stadtrat sieht vor, dass Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget vom Stellenplan abweichen können, und zwar sowohl hinsichtlich der Anzahl der Stellen als auch hinsichtlich der Art der besetzten Stellen. Per Ende Jahr ist jedoch der Stellenplan jeweils nachzuführen und der aktuellen Situation anzupassen.

**Art. 15i** hält den Grundsatz fest, wonach Globalbudgets nur Sinn machen in Bereichen, die über eine Kosten- und Leistungsrechnung verfügen. Nur mit diesem Instrument lassen sich die für die Steuerung unerlässlichen Daten erheben. Vorgesehen ist, dass auch die Raumkosten

und die Kosten von Querschnittsfunktionen zu berücksichtigen sind. Damit soll für die politische Steuerung die grösstmögliche Transparenz geschaffen werden, indem deutlich wird, welche Aufwendungen gesamthaft für die Erfüllung eines bestimmten Leistungsauftrags erforderlich sind.

In **Art. 15j** und **Art. 15k** werden die Grundsätze formuliert, die bei der Ergebnisermittlung und einer allfälligen Ergebnisverwendung angewandt werden sollen. Nach Abschluss eines Rechnungsjahrs erfolgt eine Beurteilung der Organisationseinheiten, die mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden. Diese Beurteilung soll nicht einseitig auf das finanzielle Ergebnis fokussieren, sondern auch die Leistungsseite gebührend berücksichtigen. Bei der Bewertung des finanziellen Ergebnisses müssen exogene und endogene Faktoren, die – verglichen mit dem Voranschlag – zu Verbesserungen oder Verschlechterungen geführt haben, unterschieden werden. Dies ist aber faktisch nie mit ausreichender Genauigkeit möglich. Statt sich in komplizierten Berechnungen zu verstricken, ist es sinnvoller, sich mit weniger Exaktheit zu begnügen und dafür explizit auch die Leistungsseite in den Beurteilungsprozess einzubeziehen.

Der Stadtrat wird festlegen, wie vorzugehen ist, wenn ein Leistungsauftrag nicht erfüllt und/oder der Globalkredit überschritten wird. Ebenso legt er das Vorgehen fest, wenn eine Organisationseinheit den Leistungsauftrag erfüllt und dafür weniger Mittel aufwendet als im Voranschlag vorgesehen war. Zurzeit werden in der Projektorganisation Vorschläge für die Detailregelung erarbeitet. Nach Möglichkeit soll eine Lösung gewählt werden, die einfach und transparent ist, auf der oben erwähnten ganzheitlichen Ergebnisbewertung beruht und gewisse Anreiz- und Sanktionsmöglichkeiten offen hält, die sich allerdings – wie schon in der Pilotphase – in einem massvollen Rahmen bewegen sollen. Dabei wird auch zu klären sein, ob die Ergebnisverwendung auf einem Automatismus beruhen soll oder auf fallweisen Entscheiden durch die Exekutive – wie dies neu beim Kanton Luzern vorgesehen ist. Wie schon erwähnt (vgl. Art. 15h) soll eine allfällige finanzielle Beteiligung am Erfolg von der Organisationseinheit nicht für direkte geldwerte Leistungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden dürfen.

**Art. 15l** schliesslich hält die Geltung der Vorschriften hinsichtlich der Finanzaufsicht auch für Bereiche mit Leistungsauftrag und Globalbudget fest. Die Finanzaufsicht soll in diesem Kontext vermehrt auch die Zweckmässigkeit der Qualitätssicherungsmassnahmen und das interne Controlling überprüfen.

## **7 Die Änderungen im Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates im Einzelnen**

Abs. 2 von Art. 47 wird neu – systematisch korrekter – als **Art. 51a** unter Ziff. 3 "Voranschlag" eingefügt. Inhaltlich bleibt die Bestimmung unverändert.

**Art. 51b** regelt, dass der Grosse Stadtrat diejenigen Organisationseinheiten, die mittels Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden, mit der Budgetvorlage bestimmt. Dabei sind die Ziele, welche im betreffenden Aufgabenbereich zu erreichen sind, und das entsprechende Globalbudget in einem gemeinsamen Beschluss festzulegen.

Zusätzlich wird jeder Leistungsauftrag mit Globalbudget vom Stadtrat mindestens einmal pro Legislaturperiode im Rahmen der Beratung des jeweiligen Voranschlags detailliert erläutert. Die Art und Weise dieser Detailerläuterung (im Voranschlag selbst oder mittels separaten Unterlagen) wird im Reglement bewusst offen gehalten.

Die Beschlüsse, welche der Grosse Stadtrat im Bereich der Gesamtplanung fasst, werden mit **Art. 52a** neu in einer separaten Bestimmung aufgeführt. Zu der gemäss neuer GO bereits heute vorgenommenen Festlegung der generellen Ziele der städtischen Politik sowie der finanz- und personalpolitischen Ziele kommt ein Beschluss hinzu mit Leistungsvorgaben für Organisationseinheiten, die über einen Leistungsauftrag mit Globalbudget gemäss Art. 15d des Finanzhaushaltsreglements geführt werden.

**Art. 53a** *Rechenschaftsbericht über Leistungsaufträge mit Globalbudget*

Über die Erfüllung der Leistungsaufträge mit Globalbudget gemäss Art. 15c und 15d Finanzhaushaltsreglement legt der Stadtrat im Geschäftsbericht (inkl. Jahresrechnung) Rechenschaft ab. Damit ist der Kreis geschlossen.

## 8 Weiteres Vorgehen

Als nächsten Schritt wird die Projektorganisation den Entwurf für die Vollzugsbestimmungen zum Globalbudget fertig stellen, die in die Finanzhaushaltsverordnung integriert werden sollen. Im Weiteren werden die konkreten stadträtlichen Leistungsaufträge und die Anträge für die parlamentarischen Leistungsaufträge und die Leistungsvorgaben erarbeitet.

Auf Verordnungsebene wird die Steuerung der Leistungsaufträge auf den unteren Ebenen geregelt, soweit dies für alle Organisationseinheiten einheitlich geschehen kann. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei die Ausdifferenzierung der Leistungsaufträge und der Globalkredite auf die einzelnen Leistungsgruppen und allenfalls Leistungserbringer – sowohl im Planungs- und Budgetierungsprozess als auch in der unterjährigen Steuerung. Ebenfalls wichtig sind das interne Controlling sowie die Standards und die Periodizität für die Berichterstattung an die zuständige Direktion und an den Stadtrat.

Weiter wird die Verordnung Detailregelungen zur Ergebnisermittlung und -verwendung, zum Stellenplan, zur Zulässigkeit von gewerblichen Leistungen (die relativ restriktiv gehandhabt werden soll) und zu den Spielregeln betreffend die Leistungen mit Abnahmeverpflichtung ("Pflichtkonsum") enthalten. Ferner sind finanztechnische Details zu regeln.

Der Stadtrat will das Verordnungsrecht noch vor der Behandlung der konkreten Leistungsaufträge im Parlament erlassen.

Zusammen mit dem Voranschlag 2002 wird der Stadtrat dem Grossen Stadtrat beantragen, für folgende Bereiche die Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget einzuführen bzw. weiterzuführen:

- Heime und Alterssiedlungen
- Tiefbauamt
- Gewerbliche Berufsschule (Bereich Erwachsenenbildung)

Die Gewerbliche Berufsschule wird aller Voraussicht nach im Rahmen der neuen Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden kantonalisiert – möglicherweise bereits auf das Jahr 2003. Bis zum Zeitpunkt der Kantonalisierung soll der bestehende Leistungsauftrag mit Globalbudget für den Bereich Erwachsenenbildung unverändert weitergeführt werden.

Beim Teilungsamt – das während der Pilotphase ebenfalls mit Leistungsauftrag und Globalbudget arbeitete – hat sich dieses Instrument nicht bewährt. Das Teilungsamt erbringt zu einem grossen Umfang nicht marktnahe Dienstleistungen und hat relativ wenig betrieblichen Spielraum. Die Regelung der Ergebnisermittlung erwies sich beim Teilungsamt als sehr willkürlich. Im Einverständnis mit dem Leiter des Teilungsamtes wird der Stadtrat daher beantragen, diese Dienstabteilung auf Ende 2001 aus der Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget zu entlassen.

Die detaillierten Leistungsaufträge werden dem Parlament zusammen mit dem Voranschlag unterbreitet. In diesem "Startjahr" soll für die Bereiche TBA und HAS die gemäss Art. 51b Abs. 2 Geschäftsreglement vorgesehene detaillierte Erläuterung und Beratung durchgeführt werden. Somit wird eine intensive Auseinandersetzung möglich sein mit der Leistungserstellung, wie sie im TBA und beim HAS vorgesehen ist. Noch offen ist, wie bei dieser Beratung das Zusammenspiel zwischen der Geschäftsprüfungskommission und den zuständigen Fachkommissionen geregelt werden soll. Der Stadtrat ist an einer Lösung interessiert, die sowohl den Bedürfnissen des Parlaments als auch der Verwaltung und des Stadtrates Rechnung trägt.

Die Geschäftsprüfungskommission wurde bereits darüber informiert, welche Leistungsgruppen bei den Leistungsaufträgen TBA und HAS vorgesehen sind und welche Besonderheiten sich bei diesen beiden Bereichen ergeben. Dies ist allerdings nicht Gegenstand des vorliegenden B+A. Hier geht es um den Erlass der Rechtsgrundlagen, die für alle Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget – auch für jene, die erst später dazukommen werden – Gültigkeit haben.

Der Stadtrat geht davon aus, dass bis in etwa drei, vier Jahren zwischen fünf und zehn Aufgabenbereiche mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden. Über die weiteren Ausbaupläne wird der Stadtrat die Geschäftsprüfungskommission wieder frühzeitig informieren.

## **9 Weitere Änderungen im Finanzhaushaltsreglement, allgemeiner Teil, bzw. im Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates**

### **9.1 Vorbemerkung**

Der Stadtrat nimmt den vorliegenden B+A zum Anlass, dem Grossen Stadtrat zusätzlich notwendige Änderungen des Finanzhaushaltsreglements und – nach Rücksprache und im Auftrag der Geschäftsleitung des Rates – des Geschäftsreglements des Grossen Stadtrates zu unterbreiten. Diese Änderungen stehen indessen nicht im Zusammenhang mit der Thematik Leistungsauftrag und Globalbudget.

### **9.2 Finanzhaushaltsreglement Art. 10**

Der erwähnte Artikel hat sich bei der Umsetzung als missverständlich und wenig praktikabel erwiesen, weshalb eine Änderung angezeigt ist.

Der bisherige Artikel 10 verfolgt die Absicht, bei der Rechnungsablage eine Vielzahl von wenig aussagekräftigen Begründungen zu kleinen und kleinsten Abweichungen vom Voranschlag zu vermeiden. Bei der Umsetzung des Artikels zeigte sich aber, dass eine Diskrepanz besteht zu den Limiten, die für die Erforderlichkeit eines Nachtragskredits nach Art. 60 Abs. 2 angewendet werden. Gemäss langjähriger Praxis ist ein Stadtratsbeschluss erforderlich, wenn ein Kredit bis Fr. 10'000.-- um mehr als Fr. 1'000.--, ein Kredit bis Fr. 20'000.-- um mehr als Fr. 2'000.-- oder ein höherer Kredit um mehr als Fr. 4'000.-- überschritten werden muss. Je nach Situation erfolgt der Stadtratsbeschluss gemäss Art. 60 Abs. 2 lit. a (teuerungsbedingter Mehraufwand), lit. b (gebundener Mehraufwand) oder lit. c (frei bestimmbarer Aufwand im Rahmen der stadträtlichen Kompetenz). Bei kleineren Überschreitungen ist kein Stadtratsbeschluss erforderlich, da diese sich in einer vertretbaren Toleranz bewegen und da es kaum erwünscht sein kann, dass sich der Stadtrat auch zu Kreditüberschreitungen von wenigen Franken äussern muss.

Nun zeigt sich einerseits das Problem, dass die erwähnten Limiten nicht übereinstimmen mit den Begründungslimiten gemäss dem bisherigen Artikel 10 Finanzhaushaltsreglement. So kann für eine Kreditüberschreitung zwar ein Stadtratsbeschluss, nicht aber eine Begründung erforderlich sein, was keinen Sinn macht. Darüber hinaus ist die Situation unbefriedigend, dass die Limiten betreffend die Erforderlichkeit eines separaten Beschlusses zwar langjähriger Praxis entsprechen, bislang aber noch nicht verbindlich geregelt sind. Abklärungen beim Kanton Luzern und bei anderen Gemeinden ergaben, dass die Praxis der Stadt Luzern üblicher Usanz entspricht. Gleichwohl möchte der Stadtrat die Gelegenheit nutzen und den Sachverhalt auch rechtlich regeln. Da grundsätzlich keine Ausgaben ohne Kredit möglich sind (kredit-

gebundene Verwaltungsführung), sollen Überschreitungen, welche unterhalb der erwähnten Limiten liegen, als teuerungsbedingt oder gebunden gelten, ohne dass dies mit einem separaten Beschluss festgestellt werden muss. Gleichzeitig sollen die Limiten für die Begründungspflicht auf der gleichen Höhe festgelegt werden wie die Limiten für die Erforderlichkeit eines separaten Stadtratsbeschlusses.

Minderaufwendungen sowie Mehr- und Mindererträge bedürfen natürlich keines Kredits, sollen aber – wenn sie eine bestimmte Höhe überschreiten – bei der Rechnungsablage begründet werden.

### **9.3 Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates**

#### **9.3.1 Behandlungsfrist von Interpellationen**

Bei der Abfassung des neuen Geschäftsreglements wurde die Behandlung von Interpellationen und Schriftlichen Anfragen neu in separaten Bestimmungen geregelt. Dabei ging bei der Interpellation die Erwähnung der Behandlungsfrist vergessen. Es ist unbestritten, dass diese – wie bis anhin und übereinstimmend mit derjenigen von Postulaten und Schriftlichen Anfragen – sechs Monate betragen soll. Art. 89 Abs. 1 ist entsprechend zu ergänzen.

#### **9.3.2 Einreichungstermin für dringliche Vorstösse**

Dringliche Vorstösse müssen nach dem Willen der vorberatenden Arbeitsgruppe des neuen Geschäftsreglements spätestens am Montag, 14.00 Uhr, in der Vorwoche des Sitzungstages bei der Stadtkanzlei eingetroffen sein. Dies sofern die Sitzung, wie üblich, an einem Donnerstag stattfindet. In der Zwischenzeit ist es aufgrund der gewählten Formulierung zu Unklarheiten gekommen. Art. 91 ist deshalb entsprechend zu präzisieren.

Ausgehend vom Donnerstag als üblichen Sitzungstag des Rates bedeutet dies, dass ein dringliches Postulat bzw. eine dringliche Interpellation spätestens um 14.00 Uhr am Montag der Woche vor der Ratssitzung bei der Stadtkanzlei eingetroffen sein muss.

## 10 Antrag

Gestützt auf diese Ausführungen beantragt Ihnen der Stadtrat, den vorgeschlagenen Änderungen im Finanzhaushaltreglement bzw. im Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates zuzustimmen. Er unterbreitet Ihnen einen entsprechenden Beschlussvorschlag.

Luzern, 2. Mai 2001

Urs W. Studer  
Stadtpräsident

Toni Göpfert  
Stadtschreiber



## **Der Grosse Stadtrat von Luzern,**

nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag 14/2001 vom 2. Mai 2001 betreffend

### **Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget**

- **Änderungen Finanzhaushaltreglement**
- **Änderungen Geschäftsreglement Grosse Stadtrat,**

gestützt auf den Bericht der Geschäftsprüfungskommission,

in Anwendung von Art. 13 Abs. 1 Ziff. 1 und Art. 28 Abs. 1 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999,

**beschliesst:**

#### **A.**

Das Reglement über den Finanzhaushalt der Stadt Luzern vom 15. Juni 2000 wird wie folgt geändert:

#### **Art. 10** *Kreditüberschreitungen*

<sup>1</sup> Kreditüberschreitungen, die nicht gemäss Art. 9 Abs. 2 kompensiert werden können, sind nur zulässig, wenn ein Nachtragskredit gemäss Art. 60 GO vorliegt.

<sup>2</sup> Kreditüberschreitungen, die nicht höher sind als

Fr. 1'000.– bei Krediten bis Fr. 10'000.–,

Fr. 2'000.– bei Krediten ab Fr. 10'000.– bis Fr. 20'000.–,

Fr. 4'000.– bei Krediten ab Fr. 20'001.–,

gelten im Sinne von Art. 60 Abs. 2 lit. a und b Gemeindeordnung als teuerungsbedingt oder als gebunden. Diese Überschreitungen bedürfen keines separaten Beschlusses des Stadtrates und müssen nicht begründet werden.

<sup>3</sup> Kreditüberschreitungen, welche die Limiten gemäss Absatz 2 übersteigen, bedürfen – sofern sie nicht in den Kompetenzbereich des Grossen Stadtrates fallen – eines Beschlusses des Stadtrates. Der Beschluss hält fest, ob die Kreditüberschreitung in Anwendung von Art. 60 Abs. 2 lit. a, lit. b oder lit. c erfolgt.

### **III. Leistungsaufträge mit Globalbudgets**

(neu)

#### **Art. 15a** *Begriffe*

(neu)

<sup>1</sup> Als Leistung wird eine Dienstleistung oder ein Produkt im Sinne eines Endproduktes für die Kundin oder den Kunden bezeichnet.

<sup>2</sup> Als Leistungsgruppe wird die sinnvolle Zusammenfassung von sachlich verwandten Leistungen verstanden.

**Art. 15b** *Beteiligte Organisationseinheiten* (neu)

<sup>1</sup> Der Grosse Stadtrat kann für ausgewählte Organisationseinheiten der Stadtverwaltung die Führung über einen Leistungsauftrag mit Globalbudget beschliessen.

<sup>2</sup> Leistungsaufträge mit Globalbudget werden nicht in der gesamten Stadtverwaltung Luzern eingeführt. Dafür vorgesehen sind in erster Linie Organisationseinheiten, die marktnahe Dienstleistungen erbringen.

**Art. 15c** *Steuerung* (neu)

<sup>1</sup> Die Leistungserbringung der gemäss Art. 15b ausgewählten Organisationseinheiten wird gesteuert durch

- a. Leistungsvorgaben im Rahmen der Vierjahresziele in der Gesamtplanung,
- b. den Leistungsauftrag mit Globalbudget.

<sup>2</sup> Der Leistungsauftrag mit Globalbudget wird jährlich festgelegt und umfasst

- a. den parlamentarischen Leistungsauftrag,
- b. den stadträtlichen Leistungsauftrag.

<sup>3</sup> Sonderkredite gemäss Art. 61 GO sind nicht Bestandteil des Leistungsauftrags mit Globalbudget.

**Art. 15d** *Leistungsvorgaben in der Gesamtplanung* (neu)

<sup>1</sup> Die Leistungsvorgaben enthalten pro Organisationseinheit übergeordnete Zielsetzungen sowie die eigentlichen Vorgaben.

<sup>2</sup> In den Leistungsvorgaben wird festgelegt, ob und in welchem Umfang die Leistungserstellung für die nächste Planperiode hinsichtlich Quantität und Qualität sowie bezogen auf den jeweils aktuellen Leistungsauftrag konstant gehalten, ausgebaut oder abgebaut werden soll.

<sup>3</sup> Die Leistungsvorgaben beziehen sich auf die gesamte Organisationseinheit oder einzelne Leistungsgruppen oder in Ausnahmefällen auf einzelne Leistungen.

<sup>4</sup> Die Leistungsvorgaben müssen spätestens ab demjenigen Budget, welches als nächstes nach dem Beschluss der Vorgaben erarbeitet wird, berücksichtigt werden.

**Art. 15e** *Parlamentarischer Leistungsauftrag* (neu)

Der parlamentarische Leistungsauftrag wird aus den Leistungsvorgaben abgeleitet. Er enthält die Ziele, welche im jeweiligen Jahr in den einzelnen Aufgabenbereichen zu erreichen sind, und ist verbunden mit dem Globalbudget für die einzelnen Organisationseinheiten.

**Art. 15f** *Stadträtlicher Leistungsauftrag* (neu)

<sup>1</sup> Der stadträtliche Leistungsauftrag konkretisiert den parlamentarischen Leistungsauftrag. Er enthält pro Organisationseinheit für das jeweilige Jahr die folgenden Elemente:

- die von der Organisationseinheit zu erbringenden Leistungsgruppen;
- die in den einzelnen Leistungsgruppen enthaltenen Leistungen;

- geeignete Messgrößen (Indikatoren), mit deren Hilfe die Quantität und/oder Qualität einzelner Leistungen gemessen werden kann;
- Soll-Vorgaben zu einzelnen Leistungen, mit welchen die verlangte Quantität und/oder Qualität angegeben wird;
- die Aufwendungen und Erträge, die sich durch die Erstellung der Leistungsgruppen ergeben;
- die Aufteilung der Netto- und Bruttokredite auf die einzelnen Leistungsgruppen.

<sup>2</sup> Der Grosse Stadtrat wird mit dem Voranschlag über den stadträtlichen Leistungsauftrag informiert.

<sup>3</sup> In der Regel haben sich die Indikatoren und Sollvorgaben auf eine Leistungsgruppe oder auf die für eine Leistungsgruppe zentralen Leistungen zu beziehen.

**Art. 15g** *Kreditrechtliche Verbindlichkeit des Globalbudgets* (neu)

<sup>1</sup> Bei Organisationseinheiten, die über einen Leistungsauftrag mit Globalbudget verfügen, ist der globale Nettokredit pro Organisationseinheit kreditrechtlich verbindlich. Die Verbindlichkeit der Einzelkredite gemäss dem Kontenplan des Harmonisierten Rechnungsmodells entfällt.

<sup>2</sup> Verschiebungen der Mittelzuteilung zwischen den einzelnen Leistungsgruppen innerhalb der Organisationseinheit sind möglich. Der Stadtrat regelt das Nähere.

**Art. 15h** *Personalrecht* (neu)

<sup>1</sup> Das Personalreglement der Stadt Luzern gilt auch für Organisationseinheiten, die über Leistungsauftrag mit Globalbudget geführt werden.

<sup>2</sup> Der Stadtrat kann für die Organisationseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget besondere Regelungen hinsichtlich der Geltung und Entwicklung des Stellenplanes erlassen.

**Art. 15i** *Kosten- und Leistungsrechnung* (neu)

Die Organisationseinheiten, die über einen Leistungsauftrag mit Globalbudget geführt werden, verfügen zu diesem Zweck über eine Kosten- und Leistungsrechnung. Der Stadtrat regelt das Nähere.

**Art. 15j** *Ergebnisermittlung* (neu)

<sup>1</sup> Bei der Beurteilung des Ergebnisses sind die Erfüllung des Leistungsauftrags sowie die Einhaltung des Globalkredits zu prüfen.

<sup>2</sup> Der Stadtrat regelt das Nähere.

**Art. 15k** *Ergebnisverwendung* (neu)

<sup>1</sup> Der Stadtrat regelt das Vorgehen:

- a. wenn eine Organisationseinheit den stadträtlichen Leistungsauftrag nicht erfüllt oder den Globalkredit überschreitet;
- b. wenn eine Organisationseinheit den stadträtlichen Leistungsauftrag erfüllt und dafür weniger Mittel benötigt, als mit dem Nettokredit gesprochen wurden.

<sup>2</sup> Eine allfällige Verwendung der gemäss Abs. 1 lit. b nicht benötigten Mittel hat die Interessen der betroffenen Organisationseinheit, die Erfordernisse einer einheitlichen finanziellen Führung und das Personalrecht zu berücksichtigen.

**Art. 15l** *Finanzaufsicht* (neu)

<sup>1</sup> Die Finanzaufsicht gemäss Abschnitt IV dieses Reglements gilt auch für Organisationseinheiten, die über einen Leistungsauftrag mit Globalbudget verfügen.

<sup>2</sup> Das Finanzinspektorat kann insbesondere die Zweckmässigkeit der Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie das bereichsinterne Controlling prüfen.

“III. Finanzaufsicht“ wird zu “IV. Finanzaufsicht“.

**B.**

Das Geschäftsreglement des Grossen Stadtrates vom 11. Mai 2000 wird wie folgt geändert:

**Art. 47** *Einzelberatung*

Ist Eintreten beschlossen, werden die Teile der Vorlage (Artikel, Abschnitte, Rechnungsposten, Seiten) unter dem Vorbehalt der Schlussabstimmung einzeln beraten.

**3. Voranschlag** (neu)

**Art. 51a** *Berichtsteil* (neu)

Zum Berichtsteil des Voranschlags können die zuständige Kommission und die einzelnen Ratsmitglieder Bemerkungen anbringen, welche kurze Feststellungen und Anregungen zum Beratungsgegenstand enthalten. Art. 55 ist sinngemäss anwendbar.

**Art. 51b** *Leistungsaufträge mit Globalbudget* (neu)

<sup>1</sup> Im Voranschlag bestimmt der Grosse Stadtrat diejenigen Organisationseinheiten, die mittels Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden. Er beschliesst die Ziele, welche im entsprechenden Aufgabenbereich zu erreichen sind, und legt im gleichen Beschluss das jeweilige Globalbudget fest.

<sup>2</sup> Der Stadtrat erläutert dem Grossen Stadtrat mit dem Voranschlag mindestens einmal pro Legislaturperiode jeden Leistungsauftrag mit Globalbudget im Detail.

**4. Planungen, Rechenschaftsberichte, Genehmigungsgeschäfte**

**Art. 52** *Planungen*

Von Planungsberichten nimmt der Rat zustimmend, ablehnend oder ohne Stellungnahme Kenntnis.

**Art. 52a** *Gesamtplanung* (neu)

<sup>1</sup> Der Grosse Stadtrat beschliesst im Rahmen der Gesamtplanung jährlich für die nächsten vier Jahre

- a. die generellen Ziele der städtischen Politik,
- b. die finanz- und die personalpolitischen Ziele,
- c. die Leistungsvorgaben für Organisationseinheiten, die über einen Leistungsauftrag mit Globalbudget gemäss Art. 15d Finanzhaushaltsreglement geführt werden.

<sup>2</sup> Die Behandlung der übrigen Teile der Gesamtplanung richtet sich nach Art 52.

**Art. 53a** *Rechenschaftsbericht über Leistungsaufträge mit Globalbudget* (neu)

Über die Erfüllung der Leistungsaufträge mit Globalbudget legt der Stadtrat im Geschäftsbericht (inkl. Jahresrechnung) Rechenschaft ab.

**Art. 89** *Behandlung von Interpellationen*

<sup>1</sup> Der Stadtrat beantwortet Interpellationen innert sechs Monaten schriftlich.

Bisheriger Abs. 1 wird zu Abs. 2.

Bisheriger Abs. 2 wird zu Abs. 3.

**Art. 91** *Voraussetzungen und Verfahren*

<sup>1</sup> Bei der Einreichung eines Postulats oder einer Interpellation können die Unterzeichneten dringliche Behandlung beantragen, sofern der Vorstoss bis spätestens 14.00 Uhr am 11. Tag vor der Sitzung als dringlich eingereicht wurde. Der Sitzungstag wird bei der Berechnung der Frist mit berücksichtigt. (Findet die Sitzung an einem Donnerstag statt, so muss der Vorstoss spätestens am Montag der Vorwoche um 14.00 Uhr bei der Stadtkanzlei eingetroffen sein.)

<sup>2-3</sup> (bleiben unverändert)

**C.**

Die Änderungen gemäss lit. A. und B. treten am 1. September 2001 in Kraft.

**D.**

Die Beschlüsse gemäss lit. A.–C. unterliegen dem fakultativen Referendum. Sie sind zu veröffentlichen.

Luzern, 28. Juni 2001

Namens des Grossen Stadtrates von Luzern

Peter Brauchli  
Ratspräsident

Toni Göpfert  
Stadtschreiber

