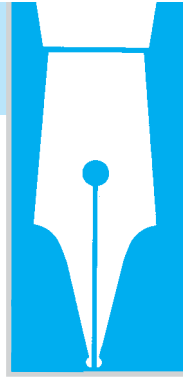


Schweizerische Konferenz der  
Stadt- und Gemeindeschreiber



Conférence Suisse des  
Secrétaires Municipaux

## Transparenz

Eine städtische Verwaltung sieht sich heutzutage in ständiger Verpflichtung, für die Transparenz bezüglich ihrer Dienstleistungen besorgt zu sein.

Die Stadt Genf beschafft gegenwärtig ein Instrument, das die städtischen Reglemente wie auch die internen Weisungen umfasst, unterteilt in Grundsatzregelungen und in aufgabenspezifische Weisungen.

Die definitionsgemäss nicht sehr zahlreichen Grundsatzregelungen finden Anwendung auf die gesamte Verwaltung, unabhängig vom Tätigkeitsfeld. Sie dienen sozusagen als «Charta für das Funktionieren der Verwaltung».

Die internen Weisungen, so übergreifend wie sie sind, regeln das jeweilige Spezialgebiet (Finanzwesen, Personalwesen, Mobiliar und Immobilien). Während die aufgabenspezifischen Weisungen von den zuständigen Stellen herrühren, werden die Grundsatzregelungen auf einer höheren Hierarchieebene erlassen.

Die Einsetzung einer Arbeitsgruppe «Qualitätsmanagement» zur Mithilfe im Entwicklungs-, Änderungs- und Aufhebungsprozess, betreffend die internen Weisungen, müsste sicherstellen, das Niveau von «internen Weisungen» nicht zu überschreiten, damit die Verwaltung keine Bürokratie produziert.

Der Forderung nach Transparenz bildet die erste Grundsatzregelung. Daraus ist abzuleiten, dass keine interne Weisung einer Dienststelle oder einer bzw. einem Mitarbeitenden entgegengehalten werden kann, wenn sie nicht gebührend publiziert wurde und daher bekannt ist.

Zweites Beispiel: Die internen Weisungen müssen allen Dienststellen und Mitarbeitenden einfach zugänglich sein.

Drittes Beispiel: Die internen Weisungen werden nicht mehr auf Ewigkeit erlassen. Ihre Gültigkeit ist limitiert, sodass die Möglichkeit einer erneuten periodischen Beurteilung gegeben ist.

Diese drei Beispiele geben einer Selbstverständlichkeit Ausdruck. Leider zeigt sich in der Praxis vielfach eine andere Handhabung.

Wir haben doch alle die klassische Antwort auf der Zunge: «Das haben wir immer so gemacht».

Es liegt an uns als Schreiberinnen und Schreiber, die Herausforderung dieser drei erwähnten Grundsätze anzunehmen und dafür zu sorgen, dass diese elementaren Grundsätze in die Realität umgesetzt werden. Wir haben in der Tat keine andere Wahl. Unsere Verwaltungen sind gezwungen, sich in diese Richtung zu entwickeln. Und das ist gut so.

Jean Erhardt, Stadtschreiber, Genf

## Transparence

Une administration municipale se doit aujourd'hui d'avoir la préoccupation permanente d'assurer la transparence par rapport à son fonctionnement.

La Ville de Genève se dote actuellement d'une nouvelle base de connaissances destinée à regrouper dans un seul et même outil les règlements municipaux et les règles de gestion internes, subdivisées en règles essentielles et en règles métier.

Les règles essentielles, par définition peu nombreuses s'appliquent à l'ensemble de l'administration, quel que soit le domaine d'activité. Elles ont en quelque sorte la valeur d'une charte de fonctionnement.



Les règles métier, tout aussi transversales, régissent, elles, une matière déterminée (gestion budgétaire et comptables, ressources humaines, gestion des biens mobiliers et immobiliers).

Selon une approche visant à responsabiliser l'administration, les règles métier relèvent des services compétents, alors que les règles essentielles sont dictées au plus haut niveau.

La mise en place d'un groupe «qualité» intervenant dans le processus de création, modification et suppression des directives internes devrait permettre de ne pas dépasser le niveau de «réglementation interne» nécessaire, au-delà duquel l'administration produit de la bureaucratie.

L'exigence de la transparence constitue la première des règles essentielles. Il en résulte qu'aucune règle de fonctionnement interne ne peut être opposée à un service ou à un membre du personnel si elle n'est pas dûment publiée et donc connue de ses destinataires.

Deuxième exemple: les règles de fonctionnement internes doivent être très aisément accessibles à chaque service et membre du personnel.

Troisième exemple: les directives internes ne sont plus édictées une fois pour toutes. Elles ont une validité limitée, de manière à développer le réflexe d'une remise en question périodique.

Ces trois exemples expriment des choses qui devraient aller de soi. La pratique, malheureusement, est souvent différente.

Nous avons tous en tête la réponse classique: «Nous avons toujours fait comme cela.»

Il nous appartient, dans notre fonction, de relever les défis que posent les trois principes susmentionnés et de faire en sorte que ces règles élémentaires deviennent la réalité. En fait, nous n'avons pas le choix. Nos administrations sont condamnées à évoluer dans ce sens. Et c'est très heureux.

Jean Erhardt, Secrétaire municipal de Genève



## Programm der Generalversammlung SKSG vom 9. Juni 2006

## Programme de l'Assemblée générale de la CSSM du 9 juin 2006

Ab/ 9.45 Uhr dès	Begrüssung Accueil
10.30 Uhr	Eröffnung der Generalversammlung im Zentrum Paul Klee  Assemblée générale au Centre Paul Klee  Grussansprache von Stadtpräsident Alexander Tschäppät Salutations et bienvenue de M. Alexander Tschäppät, Maire de la ville de Berne
11.15 Uhr	Führung Zentrum Paul Klee/ Skulpturengarten  Visite guidée Centre Paul Klee/ Le Parc des Sculptures
12.00 Uhr	Apéritif und Mittagessen im Zentrum Paul Klee  Apéritif et repas au Centre Paul Klee
14.00 Uhr	Führungen Sammlung Paul Klee oder Sonderausstellung Max Beckmann – Traum des Lebens  Visites guidées Collection Paul Klee ou l'ex- position Max Beckmann – rêve de la vie
15.45 Uhr	«Verre de l'amitié» am Sitz des Stadtpräsi- denten und der Stadtkanzlei im Erlacherhof an der Junkerngasse 47  Verre de l'amitié à la siège du Maire et de la chancellerie de la Ville de Berne à l'Erlacherhof, Rue des Gentilhommes.

## Generalversammlung SKSG vom 9. Juni 2006 in Bern

## Assemblée générale CSSM du 9 juin 2006 à Berne

### Anmeldung / Inscription

Ich nehme an der Generalversammlung teil  
Je prendrai part à l'Assemblée générale

Name  
Nom

Vorname  
Prénom

Stadt/Ville  
Gemeinde/Commune

E-Mail

Datum  
Date

Unterschrift  
Signature

Ich möchte an den folgenden Führungen teilnehmen:  
Je prends volontier part à des conduites suivantes:

- Zentrum Paul Klee/Skulpturengarten (11.15 Uhr)  
Centre Paul Klee/Le parc de sculptures (11h15)
- Sammlung Paul Klee (14.00 Uhr)  
Présentation de la collection Paul Klee (14h00)

oder/ou

- Sonderausstellung Max Beckmann – Traum des Lebens  
(14.00 Uhr)  
Expositions temporaire Max Beckmann – rêve de la vie  
(14h00)

Gewünschte Sprache der Führung:  
Langue désirée pour la conduites:

- deutsch       français       italiano

**Bitte einsenden bis spätestens 9. Mai 2006 an:  
A renvoyer au plus tard jusqu'au 9 mai 2006:**

Irène Maeder Marsili, Stadtschreiberin, Erlacherhof,  
Junkerngasse 47, 3000 Bern 8, Tel. 031 321 60 66,  
E-Mail: irene.maeder@bern.ch

Die Tagungskarte kostet Fr. 80.–. Der Betrag ist auf das Bank-  
konto UBS Arosa 204-810368.L1W zu überweisen.

La taxe de participation s'élève à fr. 80.–, montant à verser sur  
le compte en banque UBS Arosa 204-810368.L1W.

# Die Geschäftsstelle als Unternehmen

Der Verein Zürcher Gemeindeschreiber und Verwaltungsfachleute (VZGV) führt seit 1994 ein selbstständiges Dienstleistungsunternehmen, die Federas Beratung AG. Das Unternehmen führt Geschäftsstellen, bietet Beratung im Bereich öffentliche Verwaltung, erarbeitet Hilfsmittel und vermittelt Aushilfen.

Eigentlich waren alle noch Beamte, als für den Verein Zürcher Gemeindeschreiber und Verwaltungsfachleute (VZGV) eine ständige Geschäftsstelle unabdingbar wurde. Und doch hatte der Verein sich schon weit aus dem Fenster gelehnt und seine Mitglieder in der Aktion «Im Dienste aller» zu kundengerechten Dienstleistern ausbilden lassen, und dies auch noch in einer Werbeaktion öffentlich kundgetan. Das war lange vor New Public Management und all den anderen modernen Ansätzen der Verwaltungsführung. Lange bevor die Wissenschaft der öffentlichen Verwaltung Kundenorientierung, Globalbudgets, Kostenrechnungen und dergleichen mehr anpries.

Dass verschiedene Gemeindeschreiber bzw. Vorstands- und Kommissionsmitglieder und Gemeinden, welche Aufgaben für den Verein gegen eine nie kostendeckende Entschädigung wahrnahmen, diese nicht mehr übernehmen konnten, war mit ein Auslöser dafür, dass die Mitgliederversammlung des Vereins 1994 der Gründung einer Tochtergesellschaft, der Federas Beratung AG, zustimmte. Eine von den Gemeinden mit jährlichen Beiträgen finanzierte Geschäftsstelle hätte beim Vorstand des Vereins keine Chance gehabt: Es sollte kein Elfenbeinturm, kein Glashaus, sondern eine nach wirtschaftlichen Kriterien konkurrenzfähige Firma geschaffen werden, welche die Bedürfnisse und Anliegen der Gemeinden aus der täglichen Arbeit kennt und gleichzeitig die Aufgabe als Geschäftsstelle des Vereins wahrnehmen kann. Federas erbringt heute grundsätzlich vier Dienstleistungen: Infrastruktur, Beratung, Werkzeuge und Ressourcen.

## Infrastruktur

Federas führt Geschäftsstellen. Von der Domiziladresse über die Telefonzentrale bis zum Bereitstellen von Räumen, vom Organisieren von Kursen und Anlässen über das Protokoll von Sitzungen und Versammlungen bis zum Internetauftritt, von der Buchführung über



die Finanzierung von Projekten bis zur Geschäftsführung. Modular und umfassend, genau zugeschnitten auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation. Neben den Gemeindeschreibern haben verschiedene Organisationen der Federas ihre Geschäftsstelle anvertraut: die Stiftung «Chance», die Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen (VPZS), der Verein Arbeitssicherheit Schweiz und die Schweizerische Stiftung für Risikoberatung. Und sogar der Verfassungsrat des Kantons Zürich hat bei der Erarbeitung der neuen Verfassung seine Ratsdienste Federas übertragen.

## Ideen

Beratung lebt von Ideen. Der Blick von aussen, losgelöst von

den täglichen Beziehungen und Geschäften, bringt eine zusätzliche Qualität in die Arbeit ein. Vertiefte Kenntnisse und breite Erfahrungen in der Branche «öffentliche Verwaltung» und in den Grundlagen der Beratung helfen mit, umsetzbare Lösungen zu finden. Beispiele für Beratungsprojekte sind Organisationsanalysen, Stellenbemessungen, Neugestaltung von Abläufen oder Fusionen von Gemeinden, aber auch die Begleitung von Grossprojekten wie die Volkszählung 2000 oder die Einführung der Datenschutzregister. Dabei beschränkt sich Federas nicht auf Konzepte, sondern übernimmt

bei Bedarf auch Vollzugsaufgaben. Immer dann, wenn diese einmaligen Charakter haben und die Verwaltung für eine bestimmte Zeit mit einer Zusatzaufgabe unnötig überlasten würden.



## Ressourcen

Engpässe beim Personal können die unterschiedlichsten Gründe haben: Krankheit, Unfall, Stellenwechsel, Schwangerschaft oder ganz einfach akute Mehrarbeit infolge neuer Aufträge oder Projekte. Personelle Engpässe gehören zum Berufsleben. Engpässe, die nicht überbrückt werden, können die ohnehin hohen Fluktuationskosten (im Durchschnitt ein Jahressalär) noch deutlich steigern. Der Beizug von temporären Arbeitskräften ist eine kluge, weil weitsichtige Entscheidung – und

ein wichtiges Signal der Führung, dass der Einsatz der Mitarbeiter/innen angemessen gewürdigt wird. Federas vermittelt entsprechende Fachkräfte.

### Werkzeuge

Das einzige Konstante sind die Veränderungen. Neue oder angepasste gesetzliche Grundlagen bringen oft erheblichen Aufwand mit sich. Federas erarbeitet dazu Handbücher (z.B. Einbürgerungen und aktuell Behindertengerechte Verwaltung), Schulungen, Software oder sonstige Hilfsmittel, die den Kunden helfen, ihre Aufgaben kostengünstig und wirkungsvoll zu erbringen. Dazu gehört auch die Standardsoftware Eco open für die Schulverwaltung.

Aufgaben und Abläufe neu zu gestalten, die alle Gemeinden der Schweiz, verschiedene Stellen in den Kantonen und der Bundesverwaltung betreffen, gehört zu den besonderen Qualifikationen von Federas. In verschiedenen Bereichen von der Einführung des Krankenversicherungsgesetzes über die Volkszählung bis zum Datenschutz konnte Federas aufgrund ihres besonderen Wissens Lösungen erarbeiten, die für alle Beteiligten vorteilhaft und wirtschaftlich sind. Die Kombination von Dienstleistungen, die Federas heute er-



bringt, hebt die Tochterfirma des VZGV von andern Anbietern für Gemeinden ab: Nicht ein einseitiger Berateransatz, sondern ein umfassendes Dienstleistungspaket kön-

## Anmeldung

### Machen Sie mit

Die Mitgliedschaft steht allen Stadt- und Gemeindeschreibern der Schweiz offen.

Senden Sie untenstehenden Talon an:

**Herr Markus Frauenfelder**  
**Stadt Chur, Stadtkanzlei**  
**Stadtschreiber lic.iur.**  
**Rathaus/Poststrasse 33**  
**Postfach 660 7002 Chur**

Ich möchte der Schweizerischen Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber beitreten.

Je désire adhérer à la Conférence suisse des secrétaires municipaux

Name/Nom:

Vorname/Prénom:

Funktion/Fonction:

Gemeinde/Commune:

Telefon/Tél.:

Datum/Date:

Unterschrift/Signature:

nen die Kunden von Federas erwarten, massgeschneidert auf die konkreten Bedürfnisse, die sich aus der aktuellen Situation ergeben.

Die Kunden der Federas Beratung AG sind Menschen. Menschen, die in ganz verschiedenen Organisationen an ganz verschiedenen Stellen arbeiten, unterschiedliche Positionen einnehmen und eine Vielfalt von Aufgaben wahrnehmen. Menschen in Gemeinden, Schulen, Heimen, kantonalen Einrichtungen und Bundesstellen, in Vereinen, Stiftungen und privaten Unternehmen, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen. Menschen mit ihren Freuden und Sorgen,

## Inscription

### Adhérez à notre Conférence

Elle est ouverte à tous ceux qui exer-

la fonction de secrétaire communal, municipal, de ville, celle d'administrateur, de secrétaire général, de chancelier...

Envoyez l'inscription ci-dessous à:

mit neuen und alten Problemen. Menschen, die sich Federas anvertrauen. Dass die Federas Beratung AG nach mehr als zehn Jahren immer noch erfolgreich Dienstleistungen für Gemeinden erbringt, ist das beste Zeugnis dafür, dass der Verein den richtigen Weg für seine Geschäftsstelle gewählt und damit Pionierdienste geleistet hat.

*Stefan Kuchelmeister, Geschäftsleiter Federas Beratung AG, Leiter Geschäftsstelle VZGV, Mainaustrasse 30, 8034 Zürich*

## Impressum

April/avril/aprile 2006

### Herausgeber/éditeur/editeur

Schweiz. Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber (SKSG)  
 Conférence Suisse des Secrétaires Municipaux (CSSM)

### Redaktion/rédaction/redazione

Deutsche Schweiz:  
 Dr. Manfred Linke, Stadtschreiber  
 Rathaus, 9001 St. Gallen  
 Tel. 071 224 53 22, Fax 071 224 57 01  
 E-Mail: manfred.linke@stadt.sg.ch

### Französische Schweiz:

Madame Catherine Agustoni, Secrétaire de Ville  
 Maison de Ville, 1700 Fribourg  
 Tél. 026 351 71 01, Fax 026 351 71 09  
 E-Mail: catherine.agustoni@ville-fr.ch

### Administration/administration/amministrazione

Redaktion «Die Schweizer Gemeinde»  
 Solothurnstrasse 22, 3322 Schönbühl  
 E-Mail: ursula.good@chgemeinden.ch

**Erscheinungsweise/mode de parution/periodicità**  
 5 Ausgaben/5 parutions/5 parizioni

## Nouveaux membres / Neue Mitglieder

Le comité souhaite la bienvenue en qualité de nouveaux membres de la CSSM à:

Der Vorstand heisst folgende Mitglieder in der SKSG willkommen:

Brühlmann Lucien, 8232 Merishausen

Moret Jacques, 1211 Genève 3

Jost Michel, 4573 Lohn-Ammannsegg