



Startpaket für Gemeindepolitiker

Ein Leitfaden

Startpaket für Gemeindepolitiker

Ein Leitfaden

Impressum

Europäische Akademie Bozen (EURAC research) /
Institut für Public Management
Südtiroler Gemeindenverband

Leitung:

Prof. Kurt Promberger / Josef Bernhart

Autorenteam:

Peter Decarli / Andreas Januth (EURAC)
Hansjörg Rainer (Gemeindenverband)

Fotos:

Thinkstock: 8, 21, 27, 34, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47, 48

Inhalt

7	Vorwort
10	Bürgermeister
12	Gemeinderat
18	Gemeindeausschuss
22	Gemeindeverwaltung
27	Planungs- und Managementinstrumente
32	Rechtliche Rahmenbedingungen
35	Gemeindesatzung
36	Finanzierung der Gemeinden
36	Aufgaben der Gemeinden
37	Aufgaben der Bezirksgemeinschaften
37	Gemeindenverband
38	Rat der Gemeinden
39	Modernes Gemeindemanagement
45	Managementkonzepte für Gemeinden
51	Nachhaltige Entwicklung als Aufgabe der Gemeindeführung

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Wahl als Gemeindevertreterin und Gemeindevertreter! Manche unter Ihnen sind zum ersten Mal gewählt worden, andere haben bereits Erfahrung in Ihrem Amt. Für beide soll dieser Leitfaden eine zusätzliche Orientierung für ihre Arbeit in der Gemeinde bieten.

Die wichtigsten Aufgaben der politischen Organe und der Gemeinde, aber auch die Aufgaben des Gemeinsekretärs bzw. der Gemeinsekretärin und der leitenden Beamtinnen und Beamten, werden aufgezeigt. Zudem werden die zentralen Planungs- und Managementinstrumente, die Aufgaben der Bezirksgemeinschaften, des Gemeindenverbandes und des Rates der Gemeinden kurz erläutert. Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen und Überlegungen zu einem modernen Gemeindemanagement sind in dieser Broschüre übersichtlich dargestellt.

Als Politikerinnen und Politiker stehen Sie vor zahlreichen Herausforderungen. Wichtige Aufgaben und auch einige drängende Probleme sind zu meistern. So gibt es vermutlich wenig „Schonfrist“ für alle Neugewählten. Es gilt Ziele umzusetzen und Impulsgeber zu sein. In dieser Situation können eine strategische Sichtweise und eine stärkere Managementorientierung hilfreich sein.

Deshalb hoffen wir, Sie mit diesem Leitfaden in Ihrer politischen Arbeit unterstützen zu können und wünschen Ihnen dabei viel Erfolg und alles Gute!

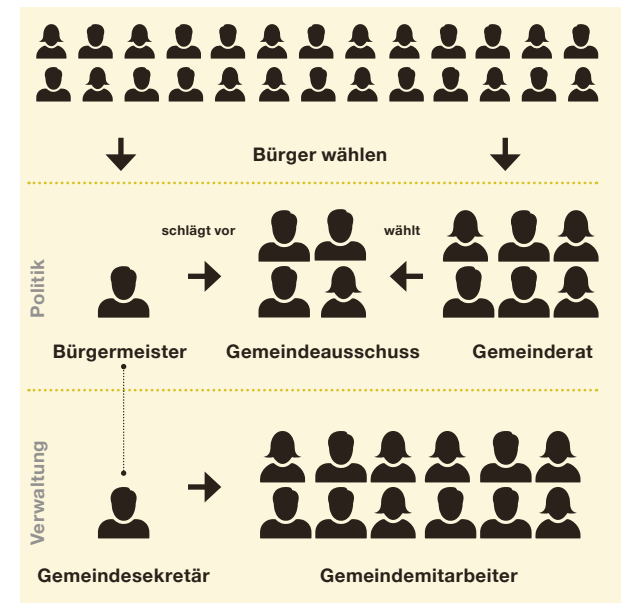
EURAC-Institut für Public Management

Südtiroler Gemeindenverband



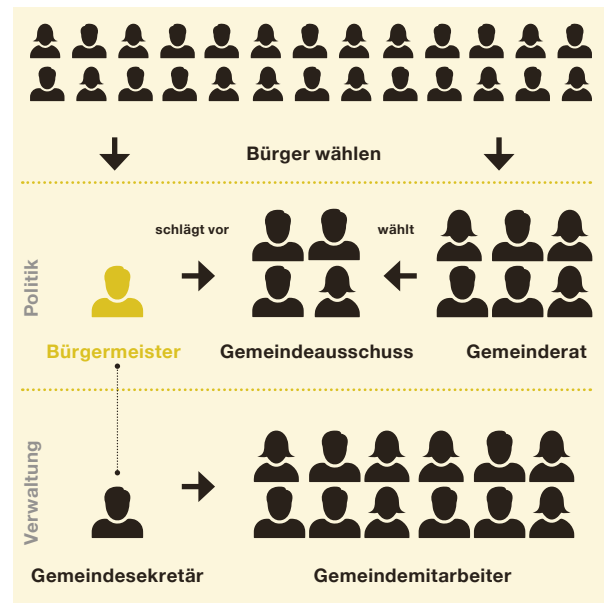
Aufbau der Gemeinden

Jede Gemeinde in Südtirol hat ihre eigene Verwaltungsautonomie und als autonome Verwaltungskörperschaft ihre eigenen Organe: den Bürgermeister* als Oberhaupt und Vertreter der Gemeinde nach außen, den Gemeinderat als politisch-administratives Leitungs- und Kontrollorgan und den Gemeindevorstand als ausführendes Organ.



* In den folgenden Abschnitten werden aus Gründen der Lesbarkeit die männlichen Formen von Personenbezeichnungen für beide Geschlechter gleichermaßen verwendet.

Bürgermeister



Der Bürgermeister ist das Oberhaupt der Gemeinde und das für die Verwaltung der Gemeinde verantwortliche Organ. Er ist Mitglied des Gemeinderates und des Ausschusses.

Amtsperiode

- 5 Jahre.
- 3 unmittelbar aufeinanderfolgende Amtsperioden möglich.

Wahl

- Direkt durch die Bürger.

Vorsitz im Gemeinderat

- In Gemeinden unter 15.000 Einwohner führt der Bürgermeister den Vorsitz im Gemeinderat.
- Er erstellt die Tagesordnung der Gemeinderatssitzungen, vielfach in Zusammenarbeit mit dem Ausschuss und sorgt für die Einberufung.

Vorsitz im Gemeindeausschuss

- Der Bürgermeister führt den Vorsitz, erstellt die Tagesordnung und beruft die Sitzungen ein.

Proporzregelung des Vizebürgermeisters

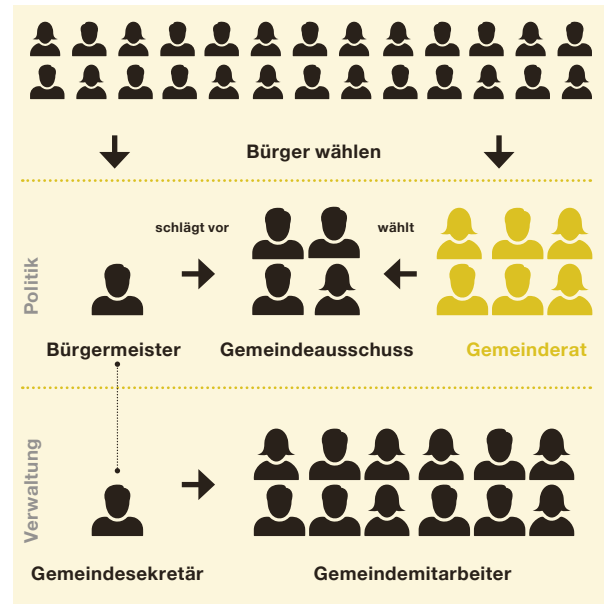
- In Gemeinden mit mehr als 13.000 Einwohnern, in deren Gemeinderat mehrere Sprachgruppen vertreten sind, darf der Vizebürgermeister nicht der Sprachgruppe des Bürgermeisters angehören.

Der Bürgermeister ist das Oberhaupt der Gemeinde und der politische Verantwortliche für die Verwaltung der Gemeinde.

Aufgaben, Rechte und Pflichten

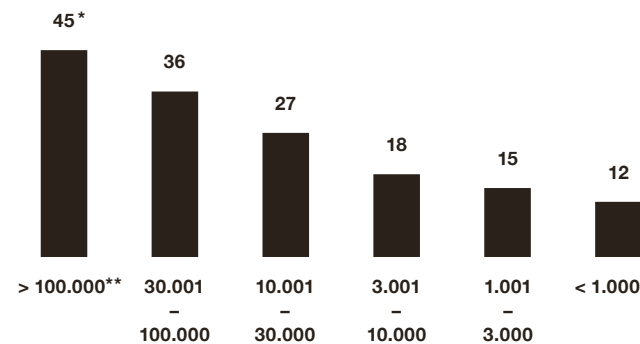
Repräsentationsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Der Bürgermeister repräsentiert die Gemeinde nach außen und vertritt diese vor Gericht.
Bildung des Gemeindeausschusses und Ressortsystem	<ul style="list-style-type: none"> • Der Bürgermeister schlägt die Ausschussmitglieder vor und der Gemeinderat wählt den Gemeindeausschuss „im Block“. • Der Bürgermeister fördert die Zusammenarbeit der Ausschussmitglieder, verteilt die Amtsgeschäfte auf diese, koordiniert und kontrolliert deren Tätigkeiten. Dabei kann er den Mitgliedern bestimmte Aufgaben delegieren.
Programmatische Erklärung (Regierungsprogramm)	<ul style="list-style-type: none"> • Die programmatische Erklärung (Regierungsprogramm) wird vom Bürgermeister nach Anhören des Gemeindeausschusses, dem Gemeinderat zur Genehmigung vorgelegt. • Sie beinhaltet die zu realisierenden Ziele, Initiativen und Projekte und ist ein zentrales Planungsinstrument.
Amtswalter der Zentralregierung	<ul style="list-style-type: none"> • Als Amtswalter der Regierung erlässt der Bürgermeister Rechtsakte, die ihm im Bereich der öffentlichen Ordnung und Sicherheit durch Gesetze und Verordnungen zugewiesen sind. <p>Er trägt zudem Sorge für folgende demografische Dienste:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führung der Personenstandsregister und der Einwohnerkartei, - Erfüllung der Aufgaben im Bereich der Wahlen, der Erfassung der Wehrpflichtigen und der Statistik.
Verantwortlichkeiten vor dem Gemeinderat	<ul style="list-style-type: none"> • Der Bürgermeister (und der Gemeindeausschuss) sind für die Erfüllung ihrer Aufgaben dem Gemeinderat gegenüber politisch verantwortlich.
Verwaltung der Gemeinde	<ul style="list-style-type: none"> • Der Bürgermeister ist das für die Verwaltung der Gemeinde verantwortliche Organ. • Er überwacht die Tätigkeit der Dienste und Ämter sowie die Ausführung der Rechtsakte. Er übt die Funktionen aus, die ihm durch die Gesetze, die Satzung und die Verordnungen zugewiesen worden sind. • Er koordiniert die Öffnungszeiten der Geschäfte und der öffentlichen Dienste im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen und vom Gemeinderat festgelegten Richtlinien.
Weitere Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Der Bürgermeister überwacht die Ausübung jener Aufgaben, die der Staat, die Region oder die Provinz der Gemeinde übertragen haben. • Der Bürgermeister ergreift die notwendigen und dringenden Maßnahmen auf dem Gebiet der öffentlichen Gesundheit und Hygiene, des Bauwesens sowie der örtlichen Polizei zur Verhütung und Beseitigung ernstere Gefahren für die Unversehrtheit der Bürger. • Der Bürgermeister ist auf Gemeindeebene die Behörde für den Zivilschutz. Er ergreift die vom Gesetz vorgesehenen Maßnahmen zur Bewältigung schwerwiegender Gefahrensituationen und von Notständen zugunsten der betroffenen Bevölkerung und koordiniert die Einsätze.

Gemeinderat



Der Gemeinderat ist das politisch-administrative Leitungs- und Kontrollorgan der Gemeinde. Seine wichtigsten Leitungsaufgaben sind die Wahl des Gemeindeausschusses, die Genehmigung der programmatischen Erklärung (Regierungsprogramm) des Bürgermeisters und die Entscheidungen über die allgemeinen Grundsätze, nach denen die Verwaltung geführt wird. Zu den wichtigsten Kontrollaufgaben des Gemeinderates gehören die Überwachung der Verwaltung der Gemeinde und die Überprüfung der Durchführung der programmatischen Erklärung.

Zusammensetzung der Gemeinderäte in Südtirols Gemeinden:



* Anzahl der Mitglieder des Gemeinderates ** Einwohner der Gemeinden

Amtsperiode

- 5 Jahre.

Wahl

- Direkt durch die Bürger.

Vorsitz im Gemeinderat

- In Gemeinden unter 15.000 Einwohner führt der Bürgermeister den Vorsitz im Gemeinderat.
- In den anderen Gemeinden muss die Gemeindevorstandung einen eigenen Gemeinderatsvorsitzenden vorsehen.
- Der Vorsitzende leitet die Gemeinderatssitzungen. Er leitet die Debatten, erteilt das Wort und sorgt für die Beachtung der Geschäftsordnung.

Gemeinderatssitzung

- Die Einberufung erfolgt durch den Bürgermeister oder Ratsvorsitzenden.
- In der jeweiligen Geschäftsordnung des Gemeinderates sind die genauen Bestimmungen und Fristen für die Einberufung geregelt.
- Ein Fünftel der Gemeinderatsmitglieder kann auf Verlangen eine Sitzung bewirken. Diese muss innerhalb von 15 Tagen einberufen werden.

Ablaufmodalitäten einer Gemeinderatssitzung

- Der Bürgermeister oder Ratsvorsitzende erstellt die Tagesordnung, vielfach in Zusammenarbeit mit dem Gemeindeausschuss.
- Die Gemeinderatsmitglieder können Angelegenheiten auf die Tagesordnung setzen, indem sie entsprechende Beschlussanträge einbringen.
- Die Gemeindevorstandung und die Geschäftsordnung des Gemeinderates legen die Regeln für die Beschlussfähigkeit (Gültigkeit) einer Gemeinderatssitzung fest. Meistens ist der Gemeinderat beschlussfähig, falls mehr als die Hälfte der Gesamtzahl der Gemeinderatsmitglieder anwesend ist.
- Die Abstimmung erfolgt meist durch Handheben oder Namensaufruf. Es ist auch eine geheime Abstimmung möglich.
- Für die Beschlussfassung gelten die vom Gesetz, von der Gemeindevorstandung und von der Geschäftsordnung vorgeschriebenen Mehrheiten.
- Für besonders wichtige Akte, wie die Gemeindevorstandung und die Geschäftsordnung des Gemeinderates, sind eigene Genehmigungsverfahren vorgesehen. Diese können nur mit einem breiten Konsens genehmigt werden.

Öffentlichkeit der Sitzungen

- Die Sitzungen des Gemeinderates und der Ratskommissionen sind grundsätzlich öffentlich.
- In der Geschäftsordnung des Gemeinderates kann in Ausnahmefällen der Ausschluss der Öffentlichkeit vorgesehen werden. Beispielsweise bei Personalangelegenheiten oder wenn Werturteile über Personen in die Tagesordnungspunkte einfließen.

Aufgaben, Rechte und Pflichten

Wahl des Gemeindeausschusses	<ul style="list-style-type: none">• Der Gemeinderat wählt den Gemeindeausschuss „im Block“.• Der Gemeindeausschuss muss als Gesamtheit gewählt werden, es wird nicht einzeln über die Mitglieder abgestimmt.
Programmatische Erklärung (Regierungsprogramm)	<ul style="list-style-type: none">• Der Gemeinderat behandelt und genehmigt die programmatische Erklärung (Regierungsprogramm) des neugewählten Bürgermeisters.• Der Gemeinderat überprüft regelmäßig die Durchführung und Anpassung der programmatischen Erklärung.
Haushalt und Abschlussrechnung	<ul style="list-style-type: none">• Der Gemeinderat beschließt und genehmigt den vom Gemeindeausschuss erstellten Haushaltsvoranschlag sowie die Abschlussrechnung.• Er beschließt den Mehrjahreshaushaltsplan, das Leitbild und die Planungsdokumente.
Beschlüsse	<ul style="list-style-type: none">• Der Gemeinderat beschließt unter anderem:• die Gemeindegatzung,• die Satzung der Sonderbetriebe und der Gesellschaften mit Mehrheitsbeteiligung der Gemeinde,• Verordnungen,• die Ordnung der Ämter und Dienste,• die Personalordnung und die Stellenpläne,• die Programme für öffentliche Arbeiten und die entsprechenden Finanzierungspläne, die Raumordnungs- und Bauleitpläne, die Fachpläne,• Gutachten zu den Fachplänen des Landes,• die Bildung und Änderung von Formen der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit,• die Errichtung der dezentralen Stellen und Einrichtungen der Bürgerbeteiligung,• die allgemeinen Regelungen, Übernahme und Aufgabe der örtlichen öffentlichen Dienstleistungen sowie die Wahl der jeweiligen Verwaltungsformen,• die Einführung und Regelung der gemeindeeigenen Abgaben und Steuern sowie die Festsetzung der Tarife (Hebesätze),• den Erwerb und die Veräußerung von Liegenschaften,• Auftrags- und Konzessionsvergaben betreffend Arbeiten,• die Ernennung, Namhaftmachung und Abberufung der eigenen Vertreter bei Körperschaften, Betrieben und Einrichtungen, die im Rahmen der Gemeinde tätig sind, von dieser abhängen oder deren Aufsicht unterliegen,• Gegenstände, die vom Ausschuss zum Beschließen vorgelegt werden,• Maßnahmen im Verfahren zur Aufnahme des Gemeindegsekretärs sowie die Ernennung desselben und• Vorprojekte von öffentlichen Arbeiten in den von der Satzung vorgesehenen Fällen.

Prinzipien für die Beschlussfassung	<ul style="list-style-type: none">• Die Beschlüsse, welche laut Gesetz vom Gemeinderat zu fassen sind, können nicht von anderen Organen der Gemeinde gefasst werden (auch nicht im Dringlichkeitswege).• Ausnahmen bilden dabei:<ul style="list-style-type: none">- Änderungen des Haushaltsvoranschlages durch den Gemeindeausschuss, welche dem Gemeinderat in den nächsten 60 Tagen zur Ratifizierung vorzulegen sind.- Ernennungen von Vertretern bei Körperschaften, Betrieben und Einrichtungen durch den Bürgermeister, wenn der Gemeinderat untätig bleibt und die ihm vom Gesetz zugewiesene Frist ungenützt verstreichen lässt.
Misstrauensantrag	<ul style="list-style-type: none">• Der Gemeinderat kann einen begründeten Misstrauensantrag gegen den Bürgermeister und Ausschuss genehmigen, indem die absolute Mehrheit der Ratsmitglieder durch Namensaufruf für einen solchen stimmt.• Bei Genehmigung des Misstrauensantrages verfallen Bürgermeister und der Gemeindeausschuss ihres Amtes, der Gemeinderat wird aufgelöst und ein Kommissär wird ernannt. Es kommt zu Neuwahlen.• Ein Misstrauensantrag muss von mindestens einem Viertel der Ratsmitglieder eingebracht werden.
Informations- und Mitbestimmungsrecht der Gemeinderatsmitglieder	<ul style="list-style-type: none">• Die Gemeinderatsmitglieder haben Recht auf Akteneinsicht und das Recht alle verfügbaren Auskünfte und Informationen zu bekommen, die ihnen zur Ausübung ihres Mandates hilfreich sind.• Die Gemeinderatsmitglieder haben das Initiativrecht in jeder dem Rat zur Beschlussfassung unterbreiteten Angelegenheit. Zudem sind sie berechtigt, Anfragen, Interpellationen, Beschlussanträge und Tagesordnungsanträge einzubringen.• Anfragen und Anträge der Ratsmitglieder, die im Rahmen ihrer Aufsichtsbefugnis eingebracht werden, müssen innerhalb von 30 Tagen beantwortet werden. Die Modalitäten der Einreichung und der Beantwortung werden in der Geschäftsordnung des Gemeinderates festgelegt.• Der Gemeinderat hat das Recht auf jährliche Berichterstattung über die Tätigkeiten des Gemeindeausschusses. Die Gemeindegatzung kann auch eine regelmäßige Berichterstattung vorsehen.• Bei einem Antrag von einem Viertel der Gemeinderatsmitglieder kann der Gemeinderat, für besonders komplexe oder politisch bedeutende Angelegenheiten, Fachleute und Experten anhören.• Die jeweilige Geschäftsordnung des Gemeinderates regelt die konkrete Ausübung der Initiativ-, Kontroll- und Mitbeteiligungsrechte der Gemeinderatsmitglieder.

Kontrollfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Der Gemeinderat überwacht die gesamte Verwaltung der Gemeinde. • Als Kontrollorgan wacht der Gemeinderat darüber, dass die Unparteilichkeit, Transparenz, Bürgernähe, Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Korrektheit der Verwaltung gewährleistet werden. • Zudem wacht der Gemeinderat über die Durchführung der programmatischen Erklärungen.
Ratskommissionen und Kommissionen	<ul style="list-style-type: none"> • Jede Gemeinde kann über die Satzung für einzelne Sachgebiete eigene ständige Ratskommissionen einführen. Diesen gehören nur Ratsmitglieder an. Deren Aufgabe besteht darin, Vorab-Gutachten für die politischen Organe zu erstellen. • Ebenso kann die Satzung für einzelne Angelegenheiten zeitweilige Kommissionen vorsehen, in die auch nicht dem Gemeinderat angehörende Fachleute berufen werden können. • Der Gemeinderat regelt in der Geschäftsordnung, die Zusammensetzung und Befugnisse der Ratskommissionen und Kommissionen. • Bei der Zusammensetzung der Ratskommissionen und Kommissionen muss das Stärkeverhältnis der einzelnen Sprachgruppen gemäß ihrer Vertretung im Gemeinderat und die Vertretung der politischen Minderheiten gewährleistet werden. • In jeder Gemeinde gesetzlich vorgeschrieben ist die Baukommission. Diese ist jedoch keine Ratskommission und unterliegt einer eigenen Regelung.
Aufgaben einzelner Gemeinderatsmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Die Gemeindegatsatzung kann vorsehen, dass einzelne Ratsmitglieder mit besonderen Funktionen betraut werden. Beispielsweise als Kontaktperson zur Bevölkerung (eines Teilgebietes) der Gemeinde, zu Vereinen, Verbänden und sonstigen Organisationen und Einrichtungen auf Gemeindeebene. • Einzelne Ratsmitglieder können beauftragt werden, konkrete Programme oder Projekte zu verfolgen bzw. die Oberaufsicht und Koordinierung zu übernehmen.

Funktionsweise und Ressourcen des Gemeinderates	<ul style="list-style-type: none"> • Der Gemeinderat verfügt über eine funktionelle und organisatorische Autonomie. • Mittels Verordnung legt der Gemeinderat selbst die Modalitäten fest, nach denen ihm Dienstleistungen, Ausrüstungen und finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden. • Die Geschäftsordnung regelt die Gebarung sämtlicher Ressourcen, die dem Gemeinderat und den Ratsfraktionen zugewiesen werden. • In Gemeinden über 15.000 Einwohner können eigene Strukturen für die Tätigkeit des Gemeinderates vorgesehen werden. Den Ratsfraktionen wird zur Abwicklung der eigenen Funktionen auf Antrag - einzeln oder zusammen mit anderen Ratsfraktionen - ein angemessener Raum zur Verfügung gestellt, der technologisch und mit EDV-Geräten ausgestattet ist.
--	---

Der Gemeinderat ist das oberste politisch-administrative Leitungs- und Kontrollorgan der Gemeinde.

Aufgaben, Rechte und Pflichten

Zentrale Funktionen & Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">• Der Gemeindeausschuss ist mit der sogenannten Residualkompetenz ausgestattet. Er führt alle Akte aus, die nicht durch Gesetz oder Satzung dem Gemeinderat, dem Bürgermeister, den Organen der dezentralen Stellen, dem Gemeindesekretär oder den leitenden Beamten vorbehalten sind.• Der Gemeindeausschuss arbeitet mit dem Bürgermeister zusammen und übt seine Tätigkeit aufgrund gemeinsamer Beschlussfassung aus.• Die Gemeindereferenten geben Richtlinien zur Zielerreichung, aber auch Aufträge vor, die von den Verwaltungseinheiten zu befolgen sind.• Der Ausschuss ist an der strategischen und operativen Planung der Gemeinde beteiligt. Er wird zur programmatischen Erklärung des Bürgermeisters angehört, deren Genehmigung steht dem Gemeinderat zu.• Der Gemeindeausschuss erstellt den Entwurf des jährlichen Haushaltsvorschlags, den entsprechenden Begleitbericht und den Entwurf der Abschlussrechnung. Ebenso erstellt er den Entwurf des mehrjährigen Haushaltsvorschlags mit den Anlagen und legt diese Planungsdokumente dem Gemeinderat zur Genehmigung vor.• Der Ausschuss verabschiedet den Haushaltsvollzugsplan/Arbeitsplan mit dem die Ziele, Aktivitäten, Ressourcen, Finanzen und Verantwortlichkeiten definiert werden, um die jährlichen Aufgabenziele zu erreichen.
Durchführung der Beschlüsse des Gemeinderates und Verantwortlichkeit gegenüber dem Rat	<ul style="list-style-type: none">• Der Gemeindeausschuss führt die allgemeinen Anweisungen des Gemeinderates aus und legt dem Rat eigene Vorschläge und Anregungen vor. Er ist für die Abwicklung der Projekte und die Umsetzung der Investitionsentscheidungen des Rates zuständig.• Während der Gemeinderat die generellen Entscheidungen trifft, befasst sich der Ausschuss in Zusammenarbeit mit der Verwaltung mit den Details der Durchführung.• Der Gemeindeausschuss ist dem Gemeinderat gegenüber verantwortlich und erstattet jährlich Bericht über seine Tätigkeiten.
Personalaufnahme	<ul style="list-style-type: none">• Während der Gemeinderat die Anzahl der Stellen im Stellenplan festlegt, entscheidet der Gemeindeausschuss über die Personalaufnahmen. Der Gemeindeausschuss bestellt bzw. beendet alle befristeten und unbefristeten Dienst-, Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse.
Dringlichkeitsbeschlüsse	<ul style="list-style-type: none">• Bei großer Dringlichkeit kann der Gemeindeausschuss Beschlüsse zur Änderung des Haushaltsvorschlags der Gemeinde fassen. Diese müssen innerhalb 60 Tagen dem Gemeinderat zur nachträglichen Genehmigung (Ratifizierung) vorgelegt werden, ansonsten verfallen sie.

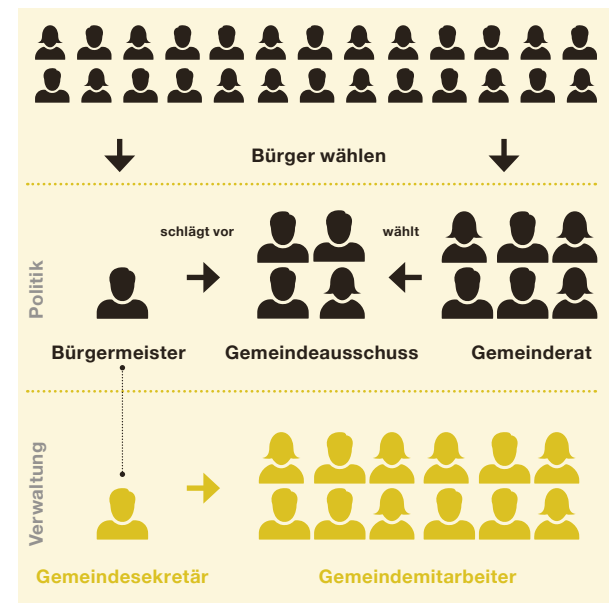
Der Gemeindeausschuss ist das ausführende Organ der Gemeinde. Das Kollegialorgan, bestehend aus Bürgermeister und Referenten, ist entscheidend für die erfolgreiche Führung der Gemeinde.



Gemeindeverwaltung

Gemeindesekretär

Der Gemeindesekretär stellt das wichtige Bindeglied zwischen Politik (politische Organe) und Verwaltung (Gemeindebedienstete) dar. Er ist der Garant für Legalität und Unparteilichkeit und für die Verwaltungsführung verantwortlich. Der Gemeindesekretär ist der ranghöchste Beamte und die oberste Führungskraft der Gemeinde. In Gemeinden ohne leitende Beamte (mit weniger als 10.000 Einwohnern) übernimmt der Gemeindesekretär auch die Aufgaben der leitenden Führungskräfte.



Dienstverhältnis

- Bediensteter der Gemeinde.
- Zeitlich unbefristet.

Auswahlverfahren

- Erfolgt durch öffentlichen Wettbewerb.
- Je nach Gemeindegröße gibt es vier verschiedene Klassen.
- Es existieren unterschiedliche Auswahlkriterien mit genauen gesetzlichen Regelungen, wer für welche Klasse qualifiziert ist (z.B. vorgeschriebene Anzahl an Dienstjahren).
- Eine Bewertungskommission beurteilt nach gesetzlich festgelegten Kriterien. Der Bewerber mit der besten Beurteilung erhält die Stelle.

Vizegemeindesekretär

- Gemeinden mit mehr als 2.000 Einwohnern können einen Vizegemeindesekretär vorsehen.

Ausbildung

- Voraussetzung für die Teilnahme am Wettbewerb und Eintragung ins Berufsverzeichnis sind ein Universitätsstudium und ein Befähigungslehrgang.

Aufgaben, Rechte und Pflichten

Stellung und Entscheidungs-kompetenzen

- Der Gemeindesekretär untersteht funktionsmäßig (also hinsichtlich seiner Tätigkeiten und Aufgaben) dem Bürgermeister, ist der Vorgesetzte des Personals und hat gesetzlich selbstständige Entscheidungskompetenzen.

Verantwortlichkeit

- Der Gemeindesekretär ist verantwortlich für die Gesetzmäßigkeit und Transparenz des Verwaltungshandelns der Gemeindeorgane.
- Es gilt die Führungshaftung des Gemeindesekretärs für die Erreichung der von den Gemeindeorganen festgelegten Ziele.

Aufgaben als Garant für Legalität und Unparteilichkeit

- Funktion des Notars: Der Gemeindesekretär verfasst Verträge und Akte (= öffentliche Urkunden) und haftet persönlich für den Inhalt.
- Vorbereitung der Beschlüsse: Er ist verantwortlich für die Vorbereitung der Beschlüsse und für Rechtsakte, welche zur Durchführung von Beschlüssen notwendig sind und veranlasst deren Veröffentlichung.
- Teilnahme an den Sitzungen des Gemeinderates und Ausschusses mit Erstellung des Sitzungsprotokolls. Die Unterschrift macht die Beschlüsse formell rechtlich gültig.
- Führung des Repertoriums: Er führt das Verzeichnis (Repertorium) sowie die Akten- und Vertragssammlung in chronologischer Reihenfolge.

Führungsaufgaben

- Beaufsichtigung der Gemeindeämter: Der Gemeindesekretär sorgt für einen geregelten Ablauf in der Gemeinde.
- In Gemeinden mit leitenden Beamten (Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern) überwacht er die Ausübung der Befugnisse der leitenden Beamten und koordiniert deren Tätigkeit. Er ist der Vorgesetzte des Personals und koordiniert die Ämter und Dienste und ist für die Organisation und Führung der Gemeindebediensteten verantwortlich.
- In Gemeinden ohne leitende Beamte ist der Gemeindesekretär der einzige leitende Beamte, der die Ämter und Dienste leitet und der für die Organisation und Führung der Gemeindebediensteten verantwortlich ist.
- Die Führungsaufgaben führt er unter Beachtung der Richtlinien des Bürgermeisters aus, dem er funktionsmäßig untersteht.
- Dabei entscheidet er beispielsweise über die laufenden Geschäfte, über Arbeitsverteilung und Personalmaßnahmen. Bei der Personalauswahl wird der Gemeindesekretär mit dem Wettbewerbsprozedere beauftragt.
- Er trifft alle Entscheidungen über das Personal in Eigenverantwortung und kann bei Bedarf Disziplinarstrafen verhängen. Der Bürgermeister hat ausschließlich die politische Verantwortung über das Personal.

Ausführende Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Der Gemeindegeschäftsführer führt die Maßnahmen aus. • Er übt jede Obliegenheit aus, die ihm durch Gesetz, Satzung und Verordnung zugewiesen wird und erledigt die Aufgaben, die ihm vom Bürgermeister übertragen werden.
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> • Der Gemeindegeschäftsführer haftet, so wie alle leitenden Führungskräfte und politischen Organe, zivilrechtlich, strafrechtlich und vermögensrechtlich für die Ausübung seiner Tätigkeiten. Deshalb schließen die Gemeindegeschäftsführer (z.B. über den Verband der Gemeindegeschäftsführer) Versicherungen ab, deren Kosten die Gemeinde trägt.

Leitende Beamte

Gemeinden mit über 10.000 Einwohnern können leitende Beamte zur Führung von Organisationseinheiten einsetzen.

Dienstverhältnis

- Befristet auf 5 Jahre.

Auswahlverfahren

- Durch öffentlichen Wettbewerb.
- Die Leitung kann mit Begründung jederzeit widerrufen werden (z.B. wegen Untätigkeit, Unfähigkeit, nicht erreichter Ziele oder grober Fahrlässigkeit).
- Wird der Leitungsauftrag nicht verlängert, reiht sich die Führungskraft wieder als „normaler“ Bediensteter in die Reihe der Gemeindebediensteten ein.
- Somit entscheiden die politischen Organe ob bzw. in welchem Ausmaß und in welcher Form, Befugnisse den leitenden Beamten übertragen werden.
- Der Gemeindegeschäftsausschuss legt die Kompetenzbereiche der leitenden Beamten mit eigenen Beschlüssen fest und hat somit eine Ermessensfreiheit in der Wahl der Zuordnung der Verwaltungsfunktionen.

Sprachenproporz

- Bei der Bestellung der leitenden Beamten muss laut Regionalgesetz der Sprachenproporz berücksichtigt werden.

Ausbildung

- Universitätsstudium wird in der Regel verlangt.

Bewertung der Führungskräfte

- Gesetzlich vorgeschrieben und im Kollektivvertrag geregelt.
- Erfolgt durch den jeweiligen Vorgesetzten.

Verantwortlichkeit

- Führungskräfte sind für ihre Tätigkeiten und für die Erreichung der von den Organen der Gemeinde festgelegten Ziele verantwortlich.

Aufgaben

- Verwaltungsmäßige, finanzielle und technische Führung der Organisationseinheiten und Dienste.
- Erlass von Rechtsakten und Verwaltungsmaßnahmen, die die Verwaltung gegenüber Außenstehenden binden.
- Ausarbeitung der Beschlüsse und Abschluss von Verträgen.
- Erfüllung der Aufgaben, die ihnen durch Gesetz, Satzung oder Verordnung auferlegt oder von den politisch zuständigen Organen zugeteilt werden.
- Vorsitz in Kommissionen (z.B. für Auftrags- und Stellenausschreibungen).
- Sonstige Aufgaben sind beispielsweise Maßnahmen im Rahmen der Finanzgebarung, Handlungen zur Verwaltung und Führung des Personals, sowie öffentliche Arbeiten.

Planungs- und Managementinstrumente

Ämter und Personal

Die Gemeinden regeln durch eigene Verordnungen (im Einklang mit der Satzung und der regionalen Gemeindeordnung) die Planstellen des Personals und den Aufbau der Ämter und Dienste. Gemeinden dürfen nur bis zu einem bestimmten Verhältnis von Bediensteten zu Einwohnern eine Erhöhung der geltenden Stellenpläne vornehmen (Ausnahmen bei objektiv nachgewiesenen Erfordernissen sind möglich):

Höchstgrenze der Anzahl an Bediensteten nach Gemeindegröße	
Einwohner der Gemeinden	Höchstanzahl der Bediensteten
bis 5.000	1 Bediensteter auf 150 Einwohner
5.001 – 65.000	1 Bediensteter auf 130 Einwohner
mehr als 65.000	1 Bediensteter auf 120 Einwohner

Die wichtigsten Regelungen sind:

Dienstverhältnis

- Privatrechtliche Dienstverträge.

Auswahl des Personals

- Erfolgt durch den Gemeindeausschuss nach Abwicklung eines öffentlichen Wettbewerbs.

Anzahl der Bediensteten

- Jede Gemeinde regelt selbstständig die Art und Anzahl der Bediensteten.

Vorgesetzter des Personals

- Gemeindesekretär.

Zielvereinbarungen

- Gesetzlich vorgeschrieben.

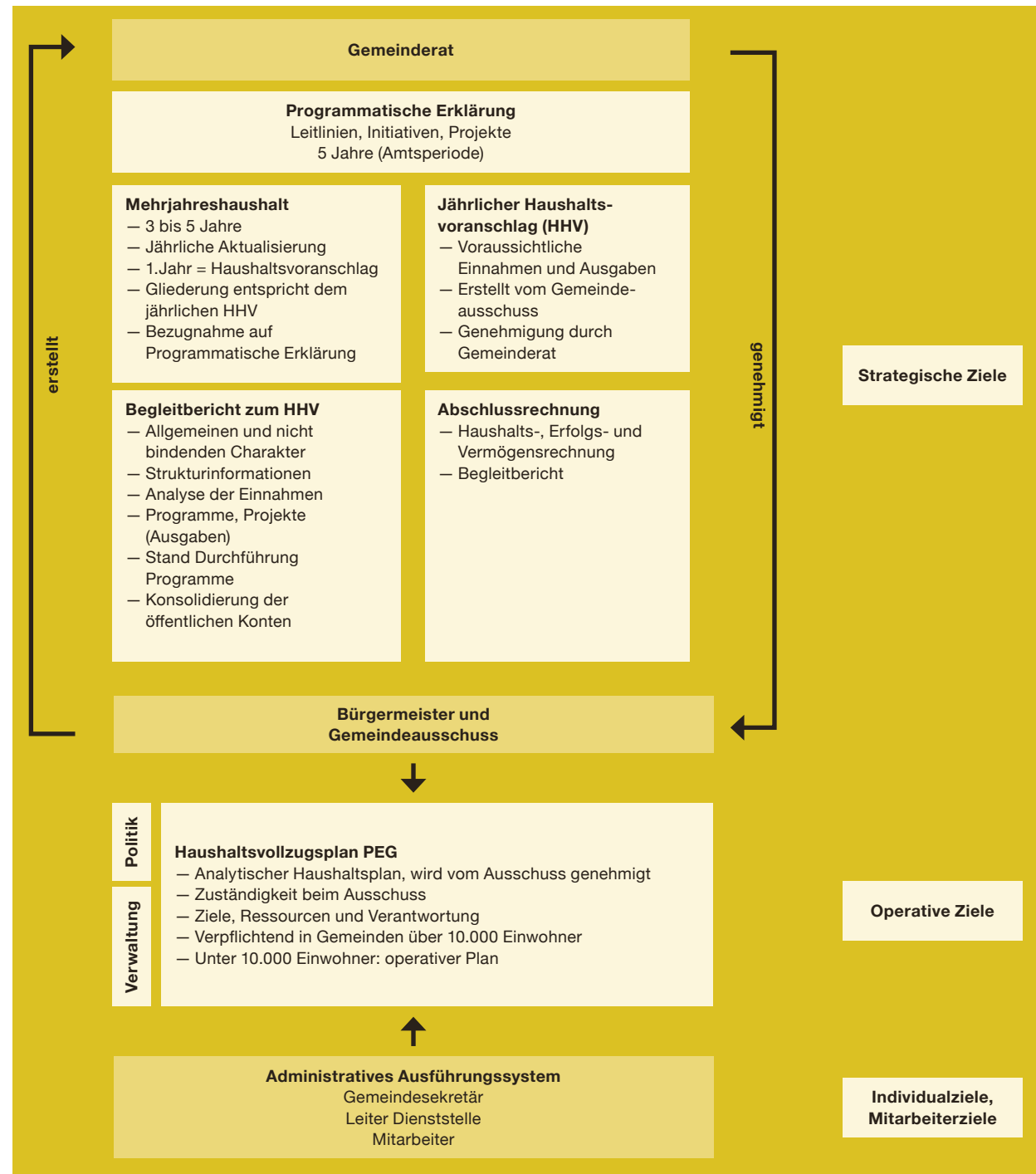
Einteilung der Gemeindebediensteten nach Ausbildung / Funktionsebene

- Die Gemeindebediensteten werden nach Ausbildung (z.B. Schul- oder Studienabschluss) und Tätigkeiten in neun Funktionsebenen eingeteilt.

Für die Gemeinden in Südtirol sind einige Planungs- und Managementinstrumente vorgesehen:

- Die programmatische Erklärung (Regierungsprogramm) des Bürgermeisters.
- Der Mehrjahreshaushalt.
- Der Haushaltsvoranschlag.
- Der Begleitbericht zum Haushaltsvoranschlag.
- Der Haushaltsvollzugsplan (PEG – piano esecutivo di gestione; verpflichtend für Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohner).





Programmatische Erklärung des Bürgermeisters

Zu Beginn der fünfjährigen Amtsperiode legt der Bürgermeister dem Gemeinderat die programmatische Erklärung zur Behandlung und Genehmigung vor. Dies muss nach Anhören des Gemeindeausschusses innerhalb einer bestimmten Frist erfolgen, welche in der Gemeindefestsetzung festgelegt ist. In der programmatischen Erklärung sind die im Laufe des Mandats zu erreichende Ziele, Initiativen und Projekte enthalten.

Die Satzung bestimmt, wie der Gemeinderat an der Anpassung und regelmäßigen Überprüfung der programmatischen Erklärung teilnimmt. Meist erfolgt dies im Zusammenhang mit der Genehmigung des Haushaltsvoranschlags und des Rechnungsabchlusses.

Mehrjahreshaushalt

Der Mehrjahreshaushalt ist für die Programmierung der Haushaltswirtschaft der Gemeinde wesentlich. Er ist ein Instrument zur mittelfristigen Finanzplanung, das die finanziellen Mittel für jedes der betreffenden Jahre beinhaltet. Der Zeitraum darf nicht kürzer als drei und nicht länger als fünf Jahre (Dauer der Amtszeit) sein. Der Mehrjahreshaushaltsplan muss jährlich aktualisiert werden. Dies ist auch während des Haushaltsjahres möglich. Er hat Ermächtigungscharakter, das heißt auf mehrjährige Ausgabeverpflichtungen darf nur eingegangen werden, wenn im Mehrjahreshaushalt der entsprechende Ausgabenvoranschlag mit der erforderlichen Verfügbarkeit vorgesehen ist. Auf dem Mehrjahreshaushalt aufbauend, werden die Haushaltsvoranschläge der einzelnen Jahre erstellt.

Haushaltsvoranschlag

Alle voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben für das Haushaltsjahr sind im Haushaltsvoranschlag anzugeben. Er kann als eine Art Finanzierungsplan gesehen werden, der erstellt werden muss, um die Ausgaben der Gemeinde tätigen zu können. Das ausführende politische Organ (Gemeindeausschuss) erstellt den Haushaltsvoranschlag und legt ihn dem beschlussfassenden Organ (Gemeinderat) zur Genehmigung vor. Der Haushalt ist somit ein Leitungs- und Kontrollinstrument des Gemeinderates gegenüber dem Gemeindeausschuss. Die Bestimmung der Einnahmen und Ausgaben für den Haushaltsvoranschlag zeigt auch die politische Willensbildung auf. Grundlage dafür ist die programmatische Erklärung des Bürgermeisters. Der Haushaltsvoranschlag besitzt als Grundlage der Verwaltungstätigkeit eine „administrative Lenkungsfunktion“, da die einzelnen Dienststellen, Aufgaben und die dazu notwendigen Einnahmen zugeteilt bekommen. Dem Haushaltsvoranschlag müssen im Sinne der Transparenz und Öffentlichkeit einige Anlagen beigelegt werden. Dazu zählen ein Begleitbericht und der Mehrjahreshaushalt.

Begleitbericht zum Haushaltsvoranschlag

Der Begleitbericht macht den Haushaltsvoranschlag und den verbundenen Mehrjahreshaushaltsplan lesbar und transparent. Der Gemeindeausschuss erstellt den Bericht und kann wichtige Aspekte der Finanzwirtschaft der Gemeinde beleuchten. Der Begleitbericht gibt auch Aufschluss über die Bevölkerung und das Gemeindegebiet, sowie über die Wirtschaft und die Dienstleistungen der Gemeinde. Zudem wird über den Personaleinsatz und den Einsatz der technischen Mittel berichtet. Hinsichtlich der Einnahmen wird eine Beurteilung der finanziellen Mittel und deren Herkunft gegeben. Bei den Ausgaben wird der Bericht nach Programmen und eventuellen Projekten erstellt. Aufgezeigt werden die haushaltsbezogenen Ziele und Ziele bezüglich Wirkung, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen.

Haushaltsvollzugsplan (PEG)

Der Haushaltsvollzugsplan (PEG: piano esecutivo di gestione) dient einer klaren Arbeitsteilung von Politik (politischen Organen) und Verwaltung (Gemeindebedienstete). Das ausführende Organ (Gemeindeausschuss) verabschiedet ihn vor Beginn des Haushaltsjahres auf Grundlage des Haushaltsvoranschlags. Der Haushaltsvollzugsplan definiert die erforderlichen Aktivitäten, Ressourcen, Finanzen und Verantwortlichkeiten, um die jährlichen Aufgabenziele zu erreichen. Der Gemeindeausschuss als politisches Organ legt die Ziele fest, trifft Entscheidungen über die Verteilung der finanziellen Mittel und kontrolliert deren Einhaltung. So werden die Programmierung und Planung für die Gemeinde entscheidend. Dem Gemeinsekretär und den Verantwortlichen der Dienste werden zusammen mit den Zielvorgaben die notwendigen Mittel zur Umsetzung des Haushaltsvoranschlags übertragen.

- **Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohner**
Die Erstellung und Führung des Haushaltvollzugsplanes ist für Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern verpflichtend. Er muss durch Beschluss des Gemeindeausschusses genehmigt werden und gilt damit als offizielles Dokument. Entsprechende Änderungen können während des Jahres mittels Beschluss des Gemeindeausschusses durchgeführt werden.
- **Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohner**
Für die Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohnern ist die Erstellung und Führung eines Haushaltvollzugsplans freiwillig. Falls kein Haushaltvollzugsplan erstellt wird, erlässt der Gemeindeausschuss programmatische Richtlinien zur Durchführung des Haushaltsvoranschlags und des entsprechenden Berichts. Die Gemeinde ist verpflichtet, den Vollzug des Haushaltsvoranschlags zu dokumentieren. Es macht Sinn, dass kleinere Gemeinden einen Arbeitsplan (operativen Plan) erstellen, der im Gegensatz zum Haushaltsvoranschlag kein offizielles Dokument darstellt.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Autonomie und Befugnisse der Gemeinden

Die Gemeinde ist eine lokale autonome Körperschaft. Sie vertritt die örtliche Gemeinschaft, nimmt deren Interessen wahr und fördert ihre Entwicklung. Die Gemeinde hat nach italienischer Verfassung Satzungs-, Ordnungs-, Organisations- und Verwaltungsbefugnis. Zudem besitzt sie Finanzhoheit. Ihr obliegen sämtliche Verwaltungsfunktionen örtlichen Belanges in Bezug auf kulturelle, soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Bevölkerung, sofern dies nicht ausdrücklich anderen Rechts-subjekten übertragen ist.

Zentralstaatliche Rechtsnormen

Die italienische Verfassung enthält verschiedene Bestimmungen, welche die Gemeinden betreffen. Am bedeutsamsten sind:

- Der Art. 114, demzufolge Gemeinden, Provinzen, Großstädte mit besonderem Status, Regionen und Staat die Republik bilden und der die Gemeinden als autonome Körperschaften anführt.
- Der Art. 116, in dem die Sonderautonomie der Region Trentino-Südtirol fixiert ist.

Zudem wird auf zentralstaatlicher Ebene die Ordnung der italienischen Gemeinden durch das gesetzvertretende Dekret Nr. 267/2000 geregelt. Dieser Einheitstext der Gesetze über die Ordnung der Lokalkörperschaften (testo unico) gilt nicht für die Region Trentino-Südtirol, da sie durch die italienische Verfassung und durch das Autonomiestatut über besondere Formen und Arten der Autonomie verfügt.

Übertragene Aufgaben des Staates an die Gemeinden

Neben der Realisierung gemeindeeigener Aufgaben verwaltet die Gemeinde auch Dienste, die in die staatliche Zuständigkeit fallen. Dabei wird der Bürgermeister zum Amtswalter der Regierung und ist für die Ausführung dieser vom Staat übertragenen Aufgaben verantwortlich. Dies sind beispielsweise die sogenannten demografischen Dienste.

Regionale Gesetze

In der Region Trentino-Südtirol ist der Regionalrat gesetzgeberisch zuständig für:

- die **Gemeindeordnung** (sie regelt Aufbau und Tätigkeit der Gemeinde);
- die **Gemeindewahlordnung** (sie regelt das Wahlverfahren für die Bestellung der Gemeindeorgane);
- das **Haushaltsrecht** und die Ordnung des kommunalen Rechnungswesens;
- das **Dienstrecht** für das Gemeindepersonal.

Gemeindeordnung und Gemeindewahlordnung sind in den Regionalgesetzen Nr. 1/1993 und Nr. 3/1994 enthalten, an denen im Laufe der Zeit verschiedene Änderungen vorgenommen worden sind. So geschehen im Jahr 2004 mit Regionalgesetz Nr. 7 und zuletzt 2013 mit den Regionalgesetzen Nr. 1 und Nr. 3. Um diese Texte in eine übersichtliche Form zu bringen, hat der Präsident der Regionalregierung entsprechende Einheitstexte verfasst.

Landesgesetze

Das Land Südtirol hat die Gesetzgebungs- und Verwaltungszuständigkeit für eine Vielzahl von Sachgebieten, welche im Autonomiestatut (Art. 8 und 9) aufgezählt sind. Das Land kann einige seiner Aufgaben und Verwaltungsbefugnisse an die Gemeinden übertragen.

Verordnungsgewalt der Gemeinden

Im Art. 117 der Italienischen Verfassung ist geregelt, dass die Gemeinden Verordnungsgewalt in Bezug auf die Regelung des Aufbaus und der Ausübung der ihnen übertragenden Funktionen besitzen. Auch in der Gemeindeordnung ist die Verordnungsgewalt der Gemeinden geregelt. Demnach erlässt die Gemeinde unter Beachtung der Gesetze und der Satzung, Verordnungen auf den in ihre Zuständigkeit fallende Bereiche. Im Besonderen über den Aufbau und die Tätigkeit der Einrichtungen, der Mitbestimmungsgremien, der Organe, Ämter, Gemeindebetriebe und abhängigen Körperschaften und über die Ausübung der Befugnisse.

Gemeindesatzung

Kontrollen durch den Rechnungshof

Laut Rechtsordnung kommen dem Rechnungshof, der eine staatliche Einrichtung ist und der Gemeindeaufsicht des Landes bestimmte Kontrollfunktionen zu. Der Rechnungshof hat auch Aufgaben der Rechtsprechung. Seiner Rechtsprechung unterliegen öffentliche Verwalter und Bedienstete im Falle von Schäden, welche einer öffentlichen Verwaltung zugefügt werden und auf vorsätzliche oder grob fahrlässige Handlungen oder Unterlassungen der Verwalter bzw. Bediensteten zurückzuführen sind.

Gemeindeaufsicht der Landesregierung

Die Aufsichtskontrolle des Landes spielt seit der Verfassungsreform Nr. 3 vom Jahr 2001 für die Gemeinden eine untergeordnete Rolle. Aufrecht geblieben hingegen ist die Befugnis des Landes zur gesetzlich begründeten Suspendierung und Auflösung der Gemeindeorgane: Falls die Gemeinde nicht in der Lage ist, ihre Tätigkeit auszuüben, steht der Landesregierung die Ernennung eines Kommissärs zu. Zu den verbleibenden Aufgaben des Aufsichtsamtes in den Gemeinden und Bezirksgemeinschaften zählen u.a. folgende Tätigkeiten:

- **Beistands- und Beratungstätigkeit:** Beratung über Sachthemen für politische Organe, Gemeindegesekretäre und Bedienstete, Erstellung von Rechtsgutachten, Behandlung von Beschwerden, usw.
- **Untersuchungen:** Es wird geprüft, ob die Gemeinde in bestimmten Fällen gegen die Gesetzmäßigkeit verstoßen hat.
- **Kontrolle über die politischen Organe:** Prüfung von Vorkommnissen oder Gesetzesbrüchen, die zur vorzeitigen Auflösung des Gemeinderates führen (z.B. Rücktritt des Bürgermeisters oder nicht rechtzeitige Wahl des Ausschusses innerhalb 30 Tagen).

Aufsicht und Kontrolle innerhalb der Gemeinde

Das Gesetz sieht die Kontrolle durch Rechnungsprüfer vor. Darüber hinaus sind die Gemeinden angehalten, in ihren Satzungen weitere Formen von internen Kontrollen vorzusehen.



Die Gemeindesatzung, das sogenannte Gemeindestatut, hat in Südtirol eine zentrale Bedeutung für die Gemeindeautonomie. Jede Gemeinde erstellt ihre eigene Satzung unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen. Sie bestimmt, wie die Gemeinde verwaltet wird und wie die Demokratie vor Ort funktionieren soll. Die Gemeindesatzung regelt die grundlegende Tätigkeit und den Aufbau der Gemeinde.

Genehmigung der Satzung

- Zweidrittel-Mehrheit der Gemeinderatsmitglieder.
- Falls diese Mehrheit nicht erreicht wird, muss in zwei aufeinanderfolgenden Sitzungen, die in den nächsten 30 Tagen stattfinden müssen, die absolute Mehrheit der Gemeinderatsmitglieder die Satzung genehmigen.

Veröffentlichung

- Amtsblatt der Region.

In Kraft treten der Satzung

- Am dreißigsten Tage nach ihrer Veröffentlichung auf der Amtstafel der Gemeinde.

In der Gemeindesatzung wird u.a. Folgendes geregelt:

- Bestimmungen über den **Aufbau der Gemeinde**;
- Regelung der **Zuständigkeitsbereiche** der Organe;
- Allgemeine Grundsätze für ein Funktionieren des **Gemeinderates**;
- Initiativ-, Kontroll- und Mitbeteiligungsrechte der Ratsmitglieder und Ratsfraktionen;

- Anzahl der Mitglieder des **Gemeindegesehusses**;
- Ordnung der **Ämter** und der **öffentlichen Dienste**;
- Formen der **Bürgerbeteiligung**, der **Dezentralisierung** sowie des Zugangs der Bürger zu den Informationen und zu den Verwaltungsverfahren;
- Formen der **Zusammenarbeit unter den Gemeinden**;
- Besondere Bestimmungen zum **Schutz der Sprachgruppen**;
- Festsetzung des Mindestbetrages der Vorprojekte von öffentlichen Arbeiten, die vom Gemeinderat zu genehmigen sind;
- Festlegung der Verwaltungsform unter Einhaltung des Grundsatzes der Trennung zwischen den Aufgaben der politischen Leitung und den Aufgaben der Leitung der Verwaltung;
- Frist, innerhalb der der Bürgermeister nach Anhören des Gemeindegesehusses dem Gemeinderat die programmatische Erklärung vorlegen muss;
- Festlegung der entsprechenden Verfahren im Falle des Amtsverlustes eines Ratsmitglieds (z.B. wegen nicht erfolgter Teilnahme an den Gemeinderatssitzungen);
- Festlegung der Formen für den Schutz und die Beteiligung der **Minderheiten**;
- Vorsehung von internen Kontrollsystemen, um Leistungsfähigkeit, Effektivität und Effizienz der Verwaltungstätigkeit zu gewährleisten;
- Formen der Beteiligung minderjähriger **Jugendlicher**;
- Formen der Beteiligung von **Personen über 65**;
- Ergänzung der Funktionen, die dem Bürgermeister durch Staatsgesetze und Verordnungen übertragen sind;
- Aufbau und Zuständigkeit der **Stadt- und Ortsviertelräte**.

Finanzierung der Gemeinden

Die gesetzgeberische Zuständigkeit für die Gemeindefinanzierung liegt beim Südtiroler Landtag. Die Gemeinden in Südtirol beziehen ihre finanziellen Mittel aus:

- **Eigenen Einnahmen:** Hauptsächlich sind dies Einnahmen aus Gemeindesteuern (v.a. die Gemeindeimmobiliensteuer GIS) und Gebühren (z.B. Müllgebühren, Kindergartengebühren, usw.).
- **Zuweisungen des Landes gemäß Landesgesetz, welches folgende Fonds vorsieht:**
 - ordentlicher Fonds,
 - Investitionsfonds,
 - Fonds zur Amortisierung der Darlehen,
 - Ausgleichsfonds.

Die Ausstattung der Fonds und ihre Aufteilung auf die einzelnen Gemeinden werden jährlich zwischen dem Landeshauptmann und einer Vertretung der Gemeinden vereinbart. Dabei werden die gesamten Einkünfte sowie die Gebühren- und Steuerpolitik der Gemeinden berücksichtigt, die nach dem gesetzlich festgelegten Minimalsatz oder nach dem gesetzlich festgelegten Maß berechnet werden. Die Funktionen der Vertretung der Gemeinden werden vom Rat der Gemeinden wahrgenommen.

Aufgaben der Gemeinden

Die Südtiroler Gemeinden erbringen für ihre Bürger eine Vielzahl von Dienstleistungen. Die wichtigsten Aufgaben sind:

- Organisation der Gemeinde, wirtschaftliche und finanzielle Verwaltung und Gebarungskontrolle,
- Organisation der örtlichen lokalen Dienste,
- urbanistische Planung des Gemeindegebietes, Genehmigung und Kontrolle der Bautätigkeit, Beteiligung an der übergemeindlichen Planung,
- Baulandbeschaffung und Zuweisung von gefördertem Baugrund,
- Bau und Instandhaltung der Verkehrsflächen im Gemeindegebiet,
- Parkanlagen und Dienste für den Schutz der Grünflächen, sonstige Dienste betreffend Raumordnung und Umwelt,
- Kindergarten- und Schulbau, soweit nicht das Land zuständig ist, sowie Beteiligung an den Betriebsspesen,
- Mitfinanzierung Kindertagesstätten und Tarifergänzung für Altersheimgäste,
- Bau, Führung und Instandhaltung der Sportanlagen,
- Zivilschutzplanung und -aufgaben im Notfall,
- Wasserversorgung und Abwasserentsorgung,
- Müllentsorgung,
- Führung der demografischen und statistischen Dienste.

Die Aufgaben finden ihren Niederschlag im Haushaltsvoranschlag, in welchem die Ausgabetitel in Aufgabenbereiche unterteilt und diese in Dienste gegliedert werden.

Aufgaben der Bezirks-gemeinschaften

Die Bezirksgemeinschaften sind Körperschaften des öffentlichen Rechts. Ihr Ziel ist es, die kulturelle, soziale, wirtschaftliche und ökologische Entwicklung im jeweiligen Bezirk zu fördern. Das Land und die Gemeinden können den Bezirksgemeinschaften Aufgaben „übergemeindlichen Charakters“ übertragen. Werden Aufgaben und Befugnisse an eine Bezirksgemeinschaft übertragen, müssen ihr die nötigen Finanzmittel bereitgestellt werden. Beispielsweise wurden sämtliche Aufgaben im Bereich der Sozialdienste übertragen, wie die finanzielle Sozialhilfe, Hauspflegedienste, Errichtung und Führung von Tagesstätten. Auch im Umweltbereich nehmen die Bezirksgemeinschaften im Fall der Übertragung der entsprechenden Zuständigkeit von den Gemeinden verschiedene Aufgaben wahr. Die laufenden Ausgaben der Bezirksgemeinschaften werden durch Mittel des ordentlichen Fonds gedeckt.

Gemeindenverband

Der Südtiroler Gemeindenverband ist die Interessensvertretung der Gemeinden und Bezirksgemeinschaften Südtirols und vertritt diese bei anderen Körperschaften (z. B. Region, Staat). Bei den Kollektivvertragsverhandlungen vertritt er die Arbeitgeberseite, also die Gemeinden und Bezirksgemeinschaften. Der Gemeindenverband erbringt für seine Mitglieder zudem folgende Dienstleistungen:

- EDV-Dienstleistungen für Netz-, Hardware- und Softwarelösungen, sowie zentrale Datenhaltungsdienste.
- Rechtsberatung.
- **Lohnbuchhaltung:** die Gemeinden können ihre Lohnbuchhaltung über den Gemeindenverband abwickeln.
- **Verwaltungsschule:** sie organisiert Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für die Organe und Bediensteten der Verwaltung.

Der Südtiroler Gemeindenverband ist als Genossenschaft organisiert. Die Bürgermeister aller 116 Südtiroler Gemeinden und die Präsidenten der sieben Bezirksgemeinschaften bilden die Vollversammlung des Gemeindenverbandes. Die Vollversammlung wählt den Verwaltungsrat und den Aufsichtsrat und beschließt über alle in der Satzung vorgesehenen Gegenstände. Zudem erbringt der Gemeindenverband dem Rat der Gemeinden, im Auftrag des Südtiroler Landtages, Verwaltungs- und Rechtsberatungsdienste bzw. stellt hierfür Personalressourcen bereit.

Rat der Gemeinden

Der Rat der Gemeinden ist ein Beratungsorgan zwischen den Gemeinden und dem Südtiroler Landtag bzw. der Südtiroler Landesregierung. Er besteht aus 17 Mitgliedern, die von der Versammlung der Bürgermeister der Gemeinden gewählt werden. Die Hauptaufgabe des Rates der Gemeinden besteht in der Begutachtung der Entwürfe von Gesetzen und Verordnungen, welche für die Gemeinden von Interesse sind, bevor sie vom Landtag bzw. von der Landesregierung verabschiedet werden. Außerdem schließt er mit dem Landeshauptmann die Vereinbarungen über die Gemeindenfinanzierung ab.

Modernes Gemeindemanagement

Gemeinden müssen sich den zahlreichen Herausforderungen vor Ort stellen. Die Bürger erwarten sich immer bessere Leistungen und das bei knapperen finanziellen Mitteln. Die Themen der Gemeinden reichen beispielsweise von der lokalen Infrastruktur über die Schulausspeisungen und Kinderkrippen bis hin zu den Bereichen Sport, Kultur und Soziales. Eine leistungsfähige und moderne Verwaltung ist wichtig für die Standortattraktivität der Gemeinden. Funktioniert die Verwaltung gut, erhöht dies auch die Lebensqualität der Bürger.

Die **Gemeinde** muss zum „**bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen**“ werden. Damit dies gelingt, müssen Politik und Verwaltung **managementorientierter** denken und handeln.

Eine **erfolgreiche Gemeindeführung** schafft es, **folgende Anforderungen** zu erfüllen:



Zufriedene Bürger

Bürger- bzw. Kundenorientierung führt zu Kundenzufriedenheit. Gemeinden erreichen dies durch:



Gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung

Politik (Gemeindeausschuss) und Verwaltung (Gemeindebedienstete) müssen gut zusammenarbeiten. Eine klare Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen ist aus Managementsicht sinnvoll und hilft bei der Abgrenzung der Zuständigkeiten und Verantwortung.



Bürgeraktivierung und Bürgerbeteiligung

Die örtliche Demokratie wird bereichert durch:

- Einbeziehung junger Menschen (z.B. Jugendbeirat, Kindergemeinderat),
- Bürgerbeteiligung (z.B. Volksbefragungen, öffentliche Debatten, Fokusgruppen, Bürgerversammlungen),
- Innovative Instrumente wie etwa den Bürgerhaushalt (Bürger beraten oder entscheiden über einen bestimmten Teil der Haushaltsmittel).

Verbesserte Zugänglichkeit

- E-Government (z.B. Online-Bürgerschalter).
- Flexible und abgestimmte Öffnungszeiten von Ämtern, Schulen, Geschäften usw. („Zeitpolitik“).

Stärkere Bedürfnisorientierung

- Was erwarten sich die Bürger?

Transparente Entscheidungen, Haushalte und Kosten

- Offenheit und Transparenz des Verwaltungshandelns (z.B. Online-Verfügbarkeit der Protokolle und Entscheidungen).
- Die Gemeinde erstellt einen „Leistungskatalog“ und listet auf, welche Leistungen zu welchen Kosten und in welcher Qualität erbracht werden.
- Vergleiche zwischen den Diensten in der Gemeinde und mit anderen Gemeinden.

Motivierte Mitarbeiter

Engagement, Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter prägen die Leistungsfähigkeit und Qualität der Gemeindeverwaltung. Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter sind hierzu wichtig. Die Gemeindebediensteten müssen wissen, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sie haben. Der Gemeindegeschäftsführer ist der Vorgesetzte des Personals. Aber auch Politiker sollten danach trachten, motivierte Mitarbeiter für die Gemeinde – und somit für die Bürger – zu gewinnen.



Kostengünstige und wirksame Leistungen

Kostengünstige Leistungen sind allorts ein Thema, nicht zuletzt auch für Gemeinden deren Haushaltsmittel knapper werden. Das Leistungsangebot der Gemeindeverwaltung ist sehr vielfältig und muss aktiv gesteuert werden:

- Die **Leistungen** einer Gemeinde müssen genauso wie Produkte eines Unternehmens **strukturiert und hinterfragt** werden.
- **Leistungen** müssen ständig **optimiert** werden (z.B. welche Leistungen können an Private ausgelagert oder mit privater Beteiligung angeboten werden?).
- Die **Kosten** müssen **transparent** gemacht werden. Die angebotenen Dienstleistungen sind kritisch zu beleuchten („spending review“).
- Ohne transparente Kosten gibt es kein **Kostenbewusstsein** und eine **Kostenverantwortung** ist nicht realisierbar.

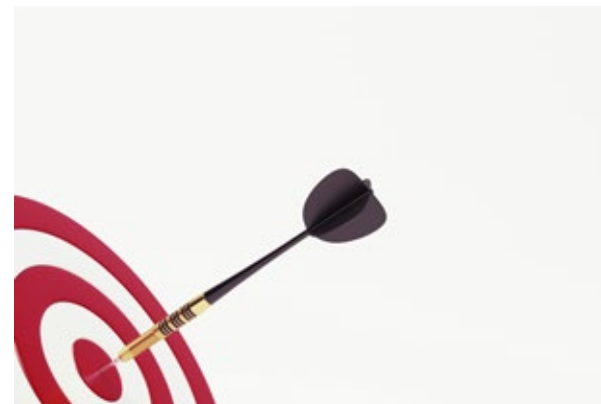


Managementkonzepte für Gemeinden

Management über Ziele und Ergebnisse

Auch Gemeinden müssen ihre Ziele und Visionen transparent machen. Was ist unser Auftrag und wie wollen wir diesen erfüllen, lautet die zentrale strategische Frage. Strategisches Management in der Gemeinde heißt, Leitbilder zu entwickeln und langfristig zu denken. Ausgehend von den allgemeinen Zielen (z.B. in einem Leitbild) sind konkrete Ziele und Ergebnisse festzulegen. Die Ziele sollten „SMART“ sein, das bedeutet:

S	Spezifisch	Eindeutig und klar
M	Messbar	Quantifizierbar und kontrollierbar
A	Aktiv beeinflussbar	Angemessen, attraktiv und ausführbar
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein
T	Terminiert	Für jedes Ziel muss klar sein, bis wann das Ziel erreicht sein muss



Bedeutung einer guten Führung (Leadership)

Dieses Zitat wird häufig verwendet, um eine „gute Führung“ zu beschreiben. Es beschreibt sehr treffend die Macht von Visionen. Eine moderne Führung benötigt sogenannte „**Public Leaders**“: Führungskräfte, die ambitionierte Anliegen verfolgen und ihre Mitarbeiter motivieren. Dabei ist eine positive Einstellung zu Veränderungen notwendig. Ein aktives Handeln der Verwaltung ist gefordert.

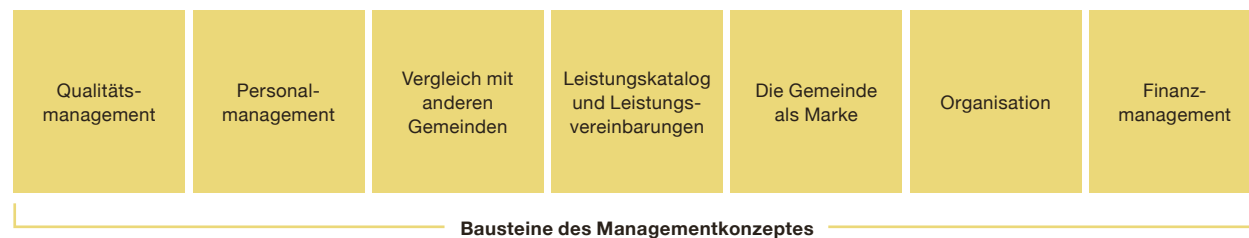
„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommele nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry



Managementkonzepte

Damit Gemeinden zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen werden, ist eine stärkere **Managementorientierung** nötig. Es braucht ein an die jeweiligen Rahmenbedingungen von Gemeinden angepasstes Managementkonzept. Bausteine eines solchen Managementkonzeptes sind:



Qualitätsmanagement

Die Messung und Verbesserung der Qualität der Dienste und Leistungen einer Gemeinde ist von zentraler Bedeutung. Qualitätsziele und Qualitätsstandards sind klar zu definieren. Gemeinden können verschiedenste Verfahren, Instrumente und Konzepte des Qualitätsmanagements einsetzen.

Beispiele

Dienstleistungscharters

Dienstleistungscharters sind Dokumente, in denen die Gemeinde festlegt, welche Qualität die Bürger (Nutzer von Leistungen) erwarten können (z.B. meldeamtliche Änderung innerhalb von drei Tagen). Werden die versprochenen Standards nicht erfüllt, können Entschädigungen angeboten werden (z.B. Eintrittskarte für eine kulturelle Veranstaltung der Gemeinde).

Qualitätsbewertung mit „CAF“

CAF (Common Assessment Framework) ist ein EU-weit anerkanntes Qualitätsbewertungssystem im öffentlichen Sektor. Der strukturierte Bewertungsraster ermöglicht es einer Gemeinde selbst zu erkennen, wie gut die Organisation ist und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt. Bewertet werden die Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse und Ergebnisse (z.B. Zufriedenheit der Mitarbeiter und Bürger).

Personalmanagement

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter werden immer mehr zum Erfolgsfaktor für Gemeinden. Die Gemeinden benötigen ein modernes Personalmanagement. Instrumente der Mitarbeiterführung sind:

Beispiele

Personalentwicklungsplanung

(z.B. richtige Stellenbesetzung, Nachfolgeplanung, Karriereplanung)

Fortbildungen

(z.B. Kurse, Seminare, Praktika)

Personal-, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen

(z.B. Mitarbeitergespräche über erreichte Ziele)

Leistungsgerechte Entlohnung

(z.B. Leistungsprämie als Teil des Gehalts)



Vergleich mit anderen Gemeinden (Benchmarking)

Der Vergleich mit anderen Gemeinden ist für eine kontinuierliche Verbesserung der Leistungen einer Gemeinde notwendig. Den Vergleich von Organisationen, Arbeitsvorgängen, Leistungen usw., um die jeweils „beste Lösung“ für konkrete Aufgaben und Tätigkeiten zu finden, nennt man „Benchmarking“.

Beispiele

Haushaltsanalysen

(z.B. Vergleich der laufenden Ausgaben, Investitionsausgaben und eigenen Einnahmen)

Kennzahlenvergleiche

(z.B. Vergleich der Personalausgaben und Ausgaben pro Einwohner)
Durch Kennzahlen werden den Führungskräften einer Gemeinde Informationen über die finanzielle und wirtschaftliche Situation der Gemeinde in strukturierter Form zur Verfügung gestellt.



Leistungskatalog und Leistungsvereinbarungen (Kontraktmanagement)

Die vielen Einzeltätigkeiten der Gemeindeverwaltung müssen zu einer überschaubaren Anzahl von Leistungen zusammengefasst werden. Dies ist die Voraussetzung für eine ergebnisorientierte Steuerung. Für jede Leistung sind Ziele, Leistungsmenge, Qualität und Kosten der Leistungen zu ermitteln.

Beispiele

Leistungskatalog

Welche Leistungen werden zu welchen Kosten und in welcher Qualität erbracht?



Die Gemeinde als Marke

Markenentwicklung ist der Prozess, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen. Marke ist nicht mit Marketing und Werbung zu verwechseln und schon gar nicht mit einem Logo. Damit etwas überhaupt glaubhaft beworben werden kann, braucht es zunächst eine Markenentwicklung.

Der Prozess der Identitätsfindung und ein **gezielter strategischer Markenaufbau** kann den Gemeinden, die sich im Standortwettbewerb befinden, großen Mehrwert bringen. Eine Gemeinde mit einer klaren Identität kann ihre Attraktivität steigern und die Identifikation der Bürger mit der Gemeinde erhöhen. Dadurch engagieren sich die Bürger auch stärker im sozialen, kulturellen und politischen Bereich. Eine starke Marke macht klar, wofür eine Gemeinde steht und was sie nach innen und außen spürbar verkörpert.

Beispiele

Entwicklung eines strategischen Markenprofils

Ortsmarketing

Organisation

Eine gut funktionierende Organisation zeigt eine klare Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Deshalb sollte die Aufbauorganisation einer Gemeinde folgende Prinzipien verfolgen:

- Wer für eine Aufgabe zuständig ist, dem sind auch die Kompetenzen und die Verantwortung zuzuweisen („**Kongruenzprinzip**“).
- Der Haushaltsplan sollte mit der Gliederung der Aufbauorganisation übereinstimmen („**Konsistenzprinzip**“).
- Für jedes Verfahren bzw. für jeden Dienst sollte ein Verantwortlicher bestimmt werden („**Transparenzprinzip**“).
- Jeder Dienst sollte nur einem politischen Referenten zugeordnet werden. Ein politischer Referent kann für mehrere Dienste verantwortlich sein („**Linearitätsprinzip**“).

Nachhaltige Entwicklung als Aufgabe der Gemeindeführung

Finanzmanagement

Verantwortungsbewusste Gemeindepolitiker schenken den Kosten der Gemeindedienstleistungen besondere Beachtung.

Beispiele

Transparenz der Kosten um das Kostenbewusstsein zu erhöhen

(z.B. was kostet der Gemeinde die Ausstellung einer Baugenehmigung?)

Einführung einer betriebswirtschaftlichen Kosten- und Leistungsrechnung

(z.B. Kosten pro Kinderhortplatz, Kosten pro Stunde Schneeräumung)

Strategische Planung und Haushaltsentscheidungen sind zu verknüpfen

(z.B. Bereitstellung der Mittel für einen Kunstrasenplatz in einer Gemeinde die sich als Sportzentrum definiert)

In der Verwirklichung der Nachhaltigkeit (Handeln, welches nicht zu Lasten zukünftiger Generationen geht) kommt den Gemeinden eine große Bedeutung zu. Dies beginnt schon bei der Festlegung strategischer Ziele. Instrumente dafür sind die Ausarbeitung von Nachhaltigkeitsindikatoren und eines Nachhaltigkeitsberichtes. Eine geeignete, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Gemeindeführung erscheint somit für die eigene Zukunft wesentlich. Während die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen heute bereits Gang und Gebe ist, ist dies auf Gemeindeebene häufig noch nicht der Fall.

Nachhaltigkeits-Check: Einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Effizienz, Transparenz und Qualität von Gemeinden ermöglicht der Nachhaltigkeits-Check. Es handelt sich um ein Instrument, das ursprünglich zur Messung der Nachhaltigkeit von Unternehmen entwickelt und in Folge für Gemeinden angepasst wurde. Durch ausgewählte Indikatoren werden die Nachhaltigkeitsleistungen von Gemeinden überprüft und Verbesserungsmaßnahmen möglich.



Resümee: Politiker und Mitarbeiter müssen sich ihrer Verantwortung für den Erfolg der Gemeinde bewusst werden und die Fähigkeiten zur Verbesserung erkennen. Ständige Verbesserung ist notwendig, denn „**wer aufhört besser zu werden, hat bereits aufgehört gut zu sein**“.



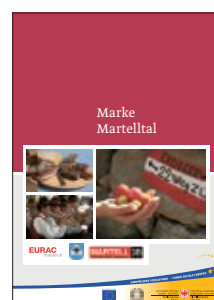
Innovatives Ehrenamt
Leitfaden zur Förderung der
Freiwilligenarbeit in der
Gemeinde



**Management der
Nachhaltigkeit**
Messung der Nachhaltig-
keitsleistung für Gemein-
den und Veranstaltungen



Carsharing Südtirol
Nutzen und Möglichkeiten
von Carsharing für Süd-
tirols Gemeinden



**Strategisches
Markenprofil**
Die Gemeinde als Marke –
mehr als ein Logo: ein Pro-
zess der Identitätsfindung
und strategische Positionie-
rung



Lange Nacht der Betriebe
Zusammenarbeit zwischen
Gemeindepolitik und Wirt-
schaft zur Förderung der
Unternehmen und Arbeits-
plätze



Kommunale Lichtpläne
Reduzierung der Lichtver-
schmutzung und des Ener-
gieverbrauchs



**Innovative
Ortskernentwicklung**
Leitfaden für Gemeinden
zur Belebung der Ortskerne
und Erhalt der historischen
Bausubstanz



Zeitpolitik
Die Zeiten der Gemeinde
besser managen und bürge-
rorientierter gestalten

Einheitstext der Regionalgesetze über die Zusam-
mensetzung und Wahl der Gemeindeorgane, DPReg.
vom 1. Februar 2005, Nr. 1/L (geändert durch das
DPReg. vom 1. Juli 2008, Nr. 5/L, das DPReg. 18. März
2013, Nr. 17 und das DPReg. 22 Dezember 2014, Nr. 85).

Einheitstext der Regionalgesetze über die Ordnung
des Personals der Gemeinden der Autonomen Region
Trentino-Südtirol, DPReg. vom 1. Februar 2005, Nr.
2/L (geändert durch das DPReg. vom 11. Mai 2010,
Nr. 8/L und das DPReg. vom 11. Juli 2012, Nr. 8/L),
koordiniert mit den Bestimmungen, die durch das
Regionalgesetz vom 9. Dezember 2014, Nr. 11 einge-
führt wurden.

Einheitstext der Regionalgesetze betreffend die
Buchhaltungs- und Finanzordnung in den Gemein-
den der Autonomen Region Trentino-Südtirol, DPRA
vom 28. Mai 1999, Nr. 4/L (geändert durch das DPReg.
vom 1. Februar 2005, Nr. 4/L), koordiniert mit den
Bestimmungen, die durch das Regionalgesetz vom
5. Februar 2013, Nr. 1 und das Regionalgesetz vom 9.
Dezember 2014, Nr. 11 eingeführt wurden.

Satzungen der Gemeinden Südtirols.

Landesgesetz vom 14. Februar 1992, Nr. 6 - Bestim-
mungen hinsichtlich der Finanzen der Gebietskör-
perschaften.

Landesgesetz vom 11. August 1994, Nr. 6, Art. 7, ver-
öffentlicht im Beiblatt Nr. 1 zum Amtsblatt vom 23.
August 1994, Nr. 38 (Höhe des Personalschlüssels).
Landesgesetz vom 20. März 1991, Nr. 7, veröffentlicht
im Amtsblatt vom 2. April 1991, Nr. 14. (Bezirksge-
meinschaften).

Ordnung der Gemeinden der Autonomen Region
Trentino-Südtirol, DPReg. vom 1. Februar 2005, Nr.
3/L (geändert durch das DPReg. vom 3. April 2013, Nr.
25), koordiniert mit den Bestimmungen, die durch
das Regionalgesetz vom 2. Mai 2013, Nr. 3 und das
Regionalgesetz vom 9. Dezember 2014, Nr. 11 einge-
führt wurden.

Hötger Damian (2012). Gute Verwaltung – eine
immerwährende neue Herausforderung. In: Hill
Hermann (Hrsg.). Verwaltungsmodernisierung 2012.
Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstruktu-
ren. Band 21. 1. Auflage.

Just Dominik, Januth Andreas, Bernhart Josef,
Niedermüller Katharina, Promberger Kurt (2012).
Gemeindeführung im Alpenraum. Ergebnisse einer
komparativen Studie in Italien und der Schweiz.
Südostschweiz Buchverlag.

Negri Giuseppe (2011). Leitfaden für den Gemein-
deverwalter in der Autonomen Region Trenti-
no-Südtirol. Funktionen und Zuständigkeiten der
Gemeindeorgane. Status der örtlichen Verwalter,
Nichtaufstellbarkeit, Nichtwählbarkeit und Unver-
einbarkeit mit den Ämtern, EDK Editore s. r. l. Verlag,
Torriana.

Promberger Kurt, Bernhart Josef (Hrsg.) (2004). Leitli-
nien der kommunalen Verwaltungsentwicklung.
Management und Unternehmenskultur. Schriften-
reihe der Europäischen Akademie Bozen. Band 9.
Linde Verlag.

Die Publikationen sind kostenlos erhältlich unter:
www.eurac.edu/en/research/autonomies/pubman/publications oder unter 0471/055 415

Institut für Public Management
EURAC research
Drususallee 1, I-39100 Bozen

