

# **Beteiligungscontrolling am Beispiel der Stadt Luzern**

Referat an der Fachtagung VÖFRW  
vom 11. April 2008 in Bern

Bruno Schmidiger, lic. oec. HSG  
Betriebswirtschaftlicher Mitarbeiter  
Finanzverwaltung Stadt Luzern

# Themen

1. Anstoss, Umfeld und Zielsetzung
2. Controllingansatz und Führungskreisläufe
3. Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung
4. Fragen und Diskussion

# **1. Teil**

## **Anstoss, Umfeld und Zielsetzung**

# Struktur der Leistungserbringung nach Anzahl der Mitarbeitenden

städtische  
Verwaltung

~ 60 %

Mitarbeitende:

~1'590\*\*

Beteiligungen im  
weiteren Sinne

~ 40 %

Mitarbeitende:

~1'050\*

\* ohne Lehrpersonen

approximative Werte für 2007

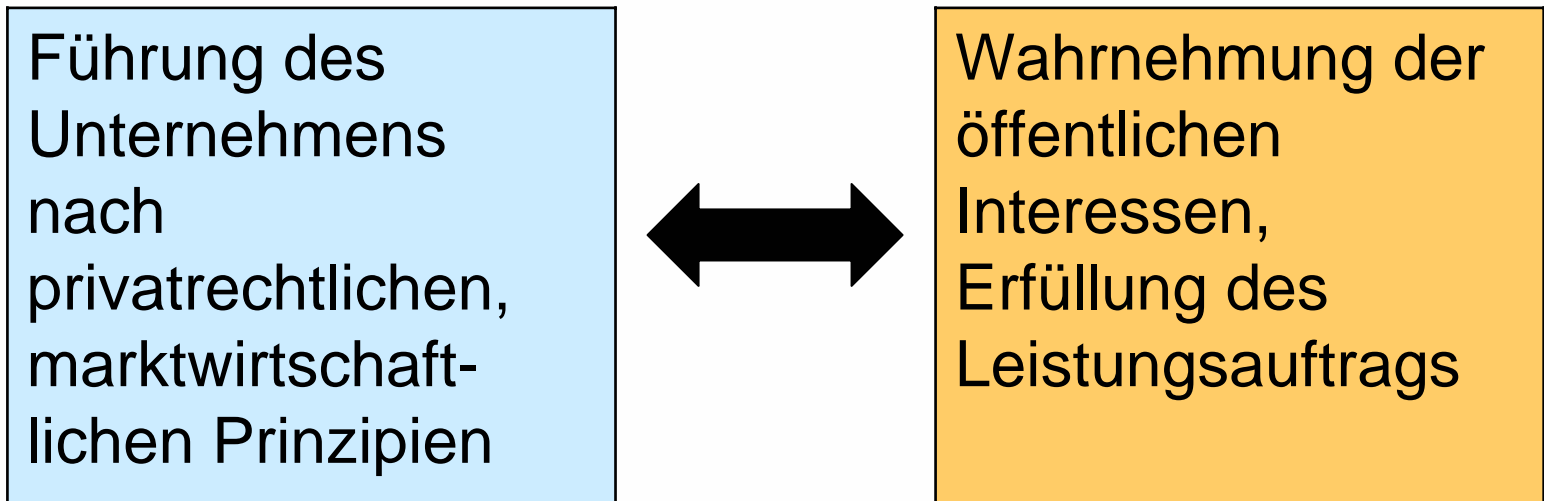
\*\* nicht 100 %-Beteiligungen: Umsatz und Personal anteilmässig 4

# Gesamtübersicht über die Beteiligungen

approximative Werte für das Jahr 2006 bzw. 2007*	Umsatz anteilmässig in Mio. Fr.	Mitarbeitende Anz. Vollzeitstellen
100 %-Tochtergesellschaften*	418	744
Aktiengesellschaften mit städtischer Beteiligung	15	61
Gemeinde- und Zweckverbände	33	25
Stiftungen, Vereine usw.	20	220
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>1'050</b>
<b>Stadt Luzern</b>	<b>583</b>	<b>1'590</b>

# Interessenkonflikt bei der Delegation von Aufgaben

strategische Spielregeln:  
**Eigentümerstrategie**



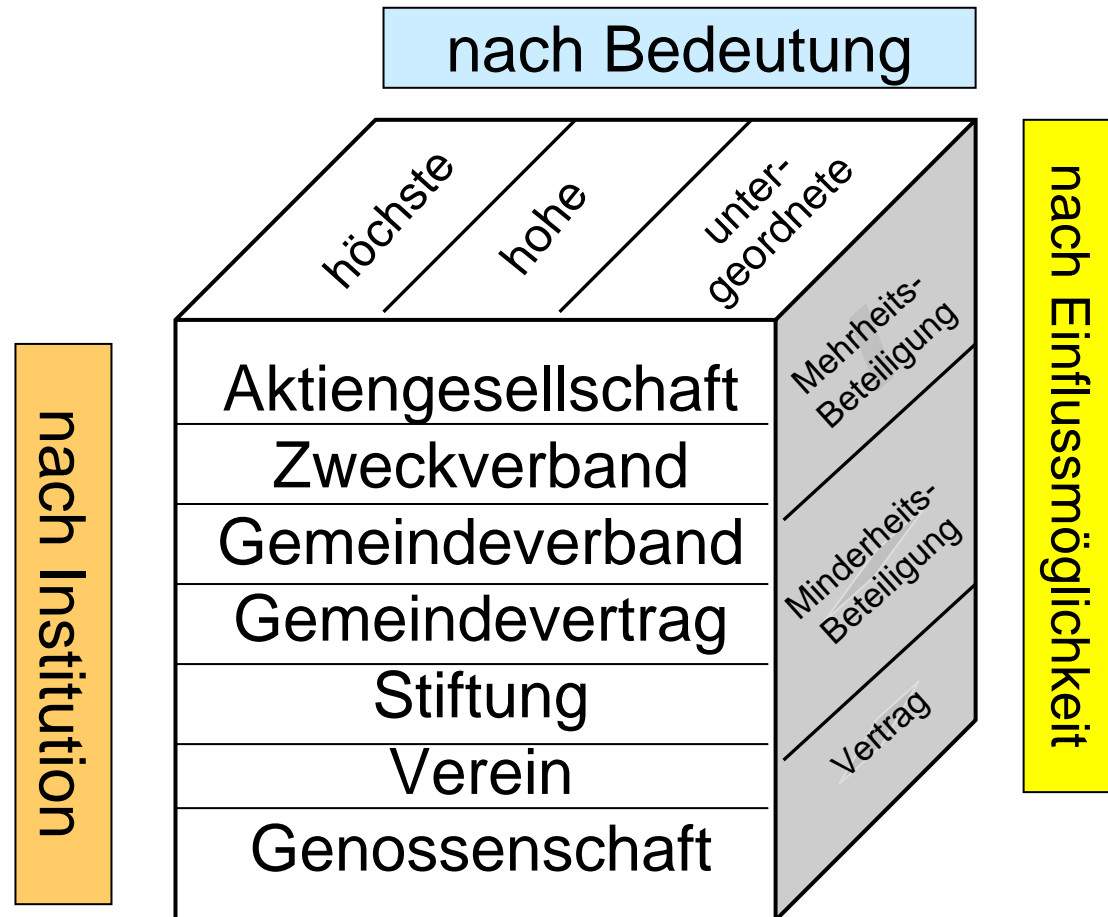
strategische Überwachung:  
**Beteiligungscontrolling**

# Lösungsansatz

**Entwickeln, Einführen und Durchführen  
eines effizienten Controllings für die  
Beteiligungen der Stadt Luzern**

**aufgrund der Einheit der Materie wird der  
Umfang ausgeweitet auf alle  
delegierten Aufgaben, d.h. auf alle  
Leistungserbringer und  
Beitragsempfänger ausserhalb der  
städtischen Strukturen**

# Bestimmungsgrößen für das Controlling

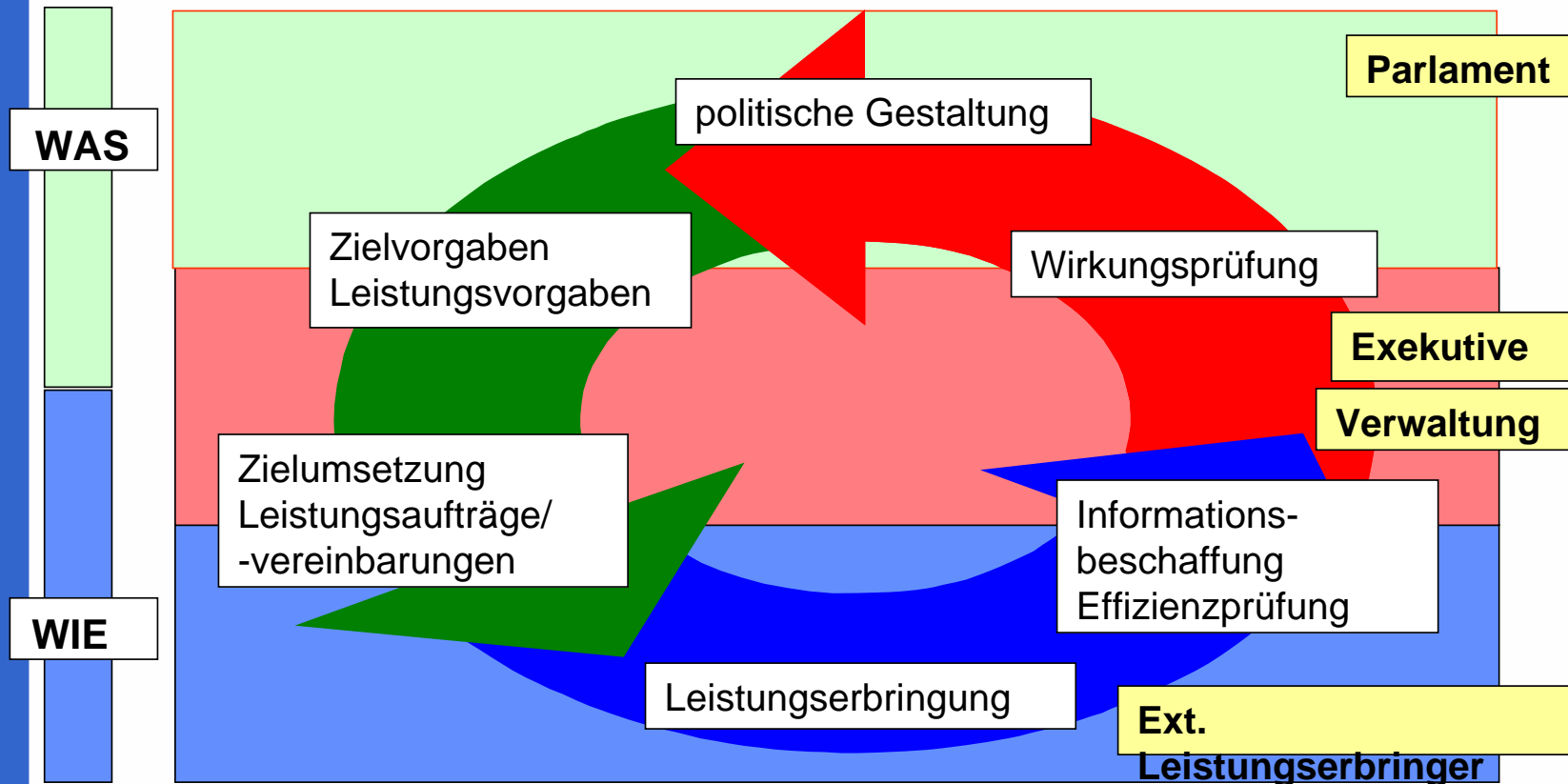




## **2. Teil**

# **Controllingansatz und Führungskreisläufe**

# Gesamtkreislauf der ergebnisorientierten Führung und Steuerung



# Prinzip der 2 Controllingkreisläufe

## parlamentarischer Controllingkreislauf

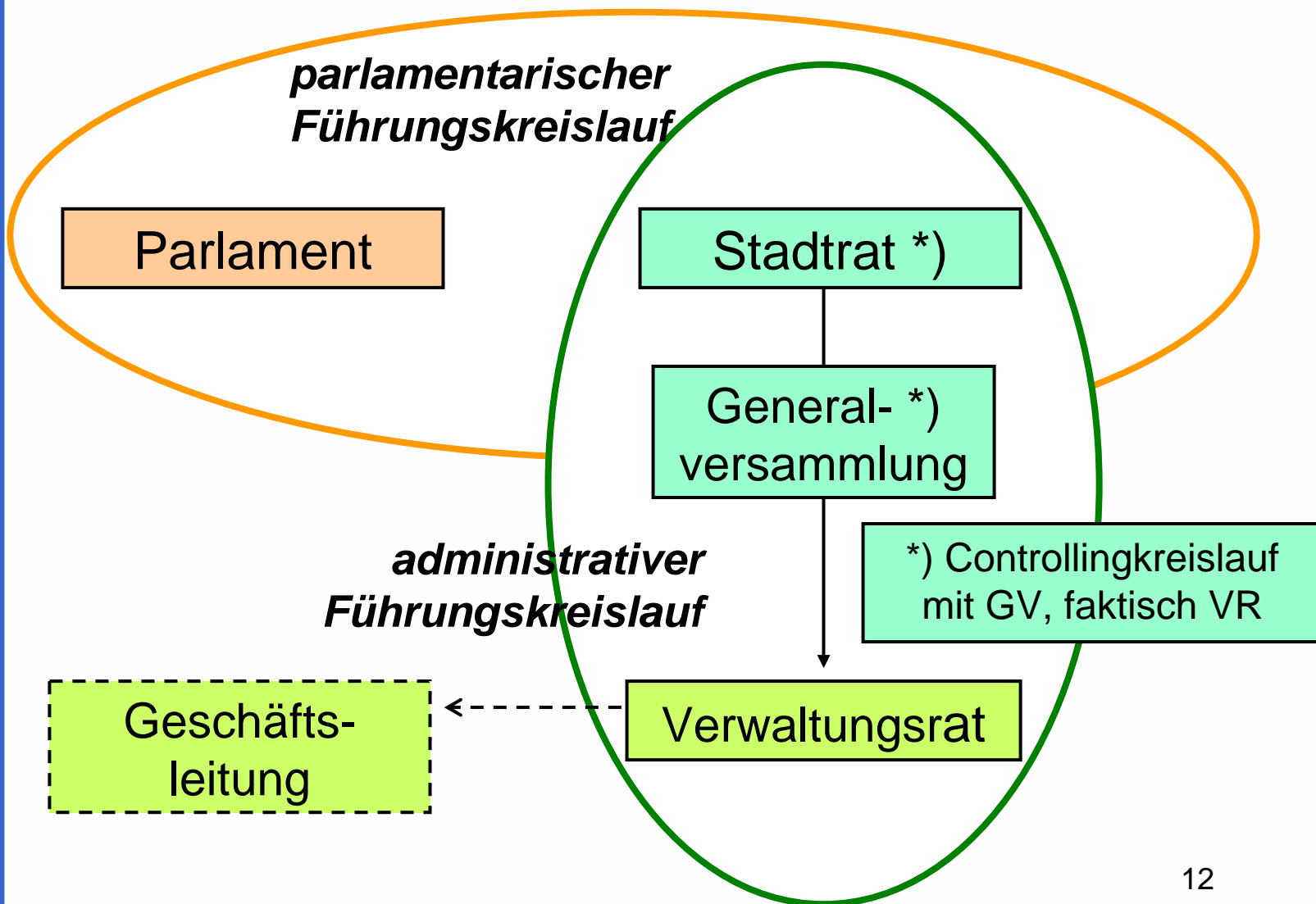
politisches Controlling zwischen dem Grossen Stadtrat (Parlament) und dem Stadtrat (Exekutive) auf der Ebene der übergeordneten politischen Ziele in der „Gesamtplanung“ (rollende 5-Jahres-Planung = IFAP)

## administrativer Controllingkreislauf

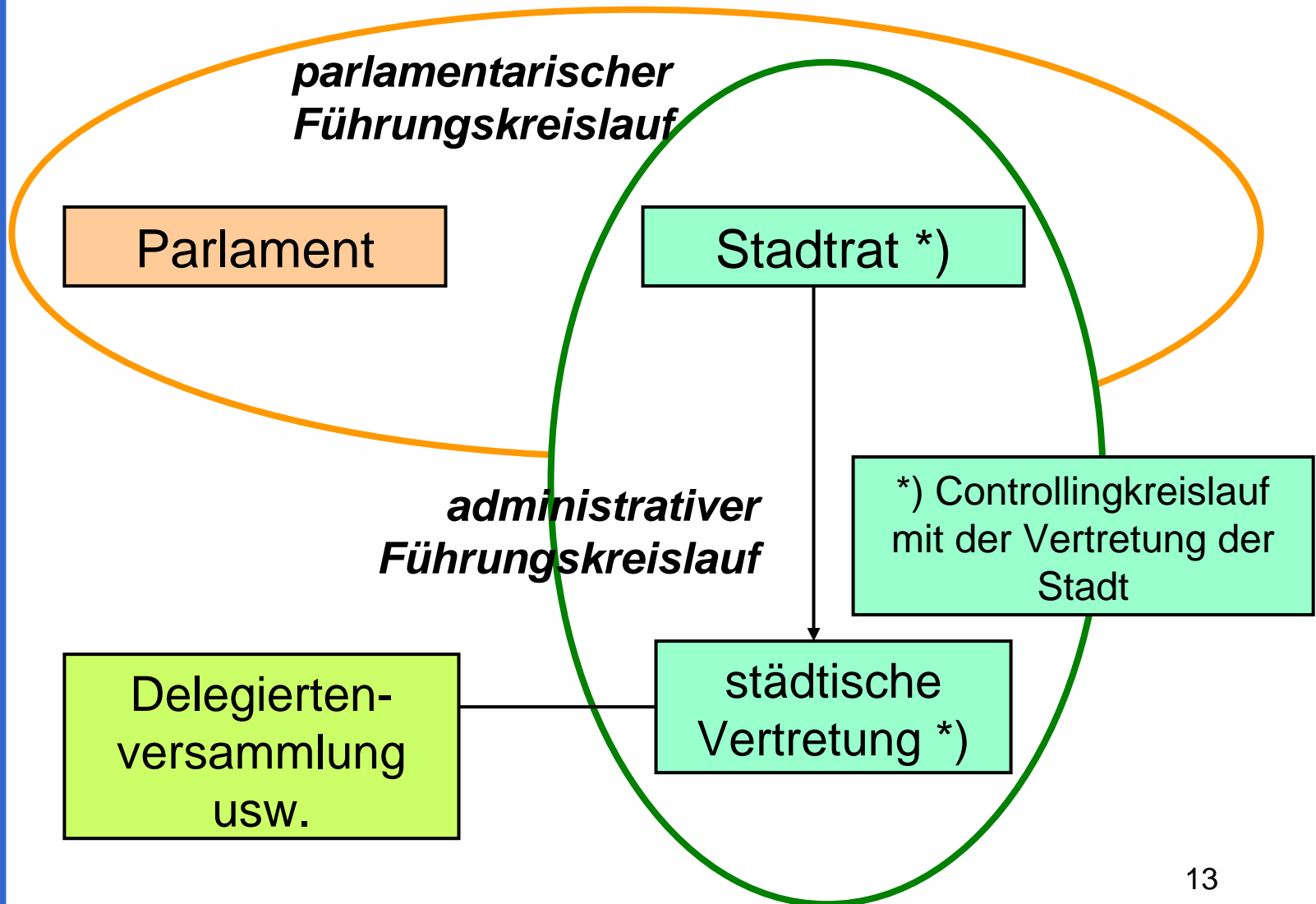
Konkretisierung und Umsetzung der Ziele in Leistungsvereinbarungen und –verträgen, Zielkontrolle und –anpassungen

# Führungskreislauf

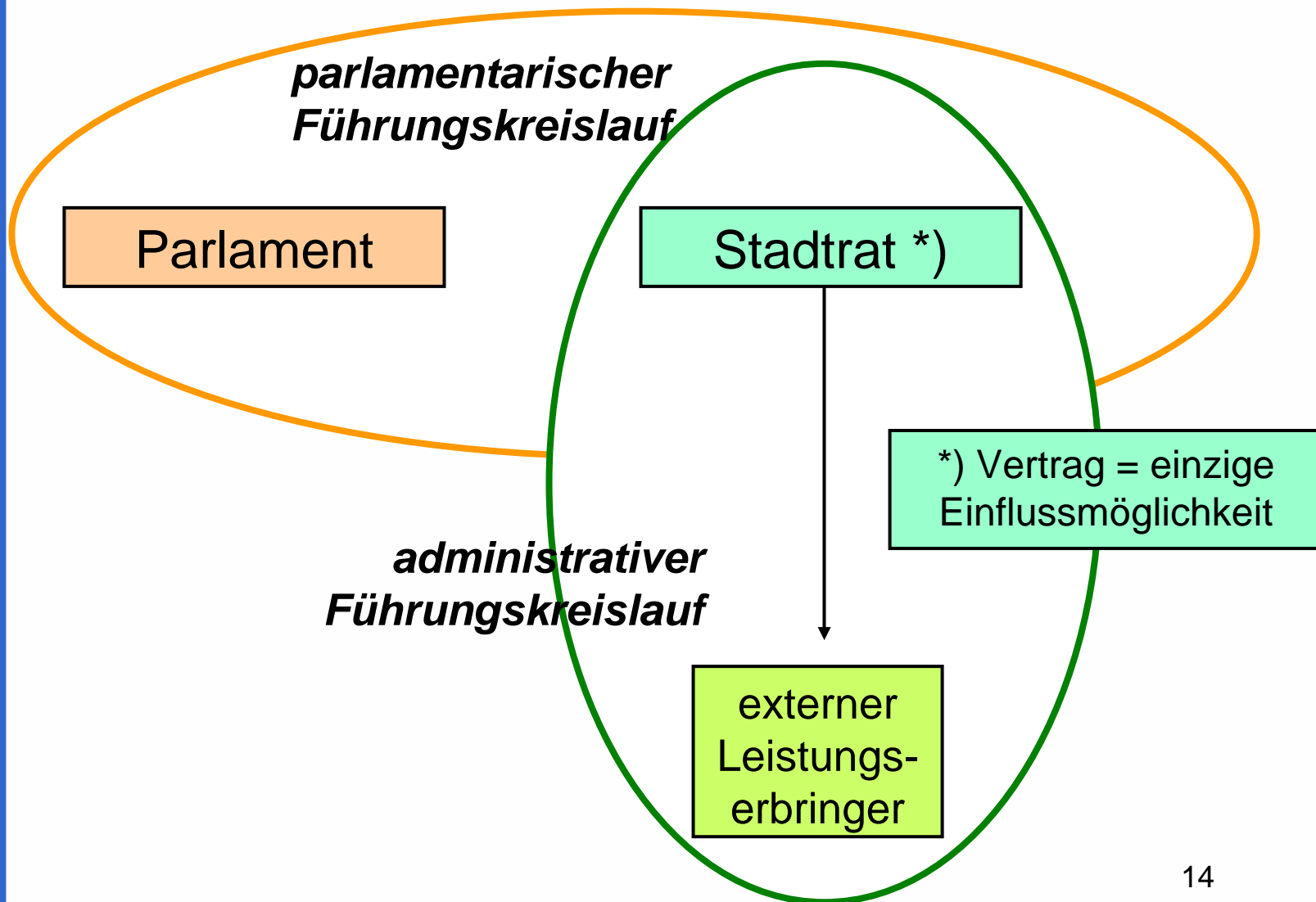
## Mehrheitsbeteiligung (Beispiel AG)



# Führungskreislauf Minderheitsbeteiligung



# Controlling vertragliche Leistungserbringer/Beitragsempfänger



# Einteilung nach der Bedeutung der delegierten Aufgabe für die Stadt

	Zuordnung	Zielsetzung	Controlling (Genehmigung)
höchste Bedeutung	<b>Parlament</b> (parlamentarische Verordnung)	<b>Parlament</b> (IFAP Gesamt- planung)	<b>Parlament</b> (IFAP Gesamt- planung)
hohe Bedeutung	<b>Stadtrat</b> (Beschluss)	<b>Stadtrat</b> (Leistungs- Vereinbarung)	<b>Stadtrat</b> (Entlastung mit Beschluss)
unter- geordnete Bedeutung	<b>Stadtrat</b> (Beschluss)	<b>Stadtrat/ Direktion</b> (Leistungs- Vereinbarung)	<b>Direktion</b> (internes Entlastungs- Prozedere)

# **3. Teil**

## **Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung**



# Entwicklung und Einführung

- Entwicklung des Ansatzes mit Beteiligung von Parlament (Workshop), Stadtrat, städt. Delegierte, Direktionsstäbe und betroffenen Institutionen
- Trotz oder wegen des gelebten transparenten Vorgehens: keine nennenswerten Einwände zum Reglement
- genügend Zeit zur Einführung: Zustimmung Parlament 2/2004 – Inkraftsetzung 1/2006

# Die Schritte im Einzelnen

## 2004

- Entwickeln der Instrumente (Beteiligte)
- Einteilung in die Kategorien (Stadtrat)
- Entwicklung der Eigentümerstrategien für die delegierten Aufgaben von höchster Bedeutung
- Schulung, Testlauf Instrumente

## 2005

- vollständiger Einsatz der Instrumente
- Vorlage der Ziele bei parlament. Kommissionen
- erstmals Aufnahme der Ziele in den IFAP  
(Gesamtplanung 2006-10)

## 2006

- Inkraftsetzung des Reglements

# Einbezug des Parlaments beim Beteiligungs- und Beitragscontrolling

- Zielsetzung übergeordneter politischer Ziele durch Parlament
- strategische Steuerung und Oberaufsicht gewährleistet
- parlamentarische Rechte (Vorstösse) werden eingesetzt
- Respektierung der Führungskreisläufe: wenig Eingriffe in die operativen Belange der Leistungserbringer/Beitragsempfänger
- Transparenz führt zu Akzeptanz (höher als bei Fonds)

# Voraussetzungen für den Erfolg

- Bereitschaft von Parlament und Volk zur Gewährung einer grösseren Autonomie
- 1 Systematik mit stufengerechten Ausprägungen und Durchlässigkeit zwischen den Kategorien
- Einbettung in bestehende Führungskreisläufe
  - Zielsetzung: Eigentümerstrategie bzw. Leistungsauftrag
  - Reporting: Geschäftsbericht, IFAP bzw. Trimesterrapport, Ausnahmereporting
  - Controlling: Beschluss der Direktion mit Décharge der städtischen Delegierten, Stadtratsbeschluss