



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

Zentrum für Verwaltungsmanagement

Startpaket für Gemeindepolitikerinnen und Gemeindepolitiker

Ein Leitfaden für den Kanton Graubünden



Amt für Gemeinden Graubünden
Uffizi da vischnancas dal Grischun
Ufficio per i comuni dei Grigioni

startpaket.
fhgr.ch

September 2025

Inhalt

Vorwort / Grusswort	4
1 – Die Gemeinden Graubündens	5
2 – Gemeindeaufgaben und -autonomie	6
3 – Interkommunale Zusammenarbeit und Auslagerung von Aufgaben	7
4 – Aufbau der Gemeinde	8
5 – Legislative	9
6 – Exekutive	10
7 – Die Geschäftsprüfungskommission (GPK)	11
8 – Sitzungen des Gemeindevorstands	12
9 – Gemeindeverwaltung	13
10 – Gemeindeführungsmodelle	14
11 – Kantonale (Finanz)-Aufsicht über die Gemeinden	15
12 – Rechtsetzung in der Gemeinde	16
13 – Verwaltungsverfahren in der Gemeinde	17
14 – Politische Rechte in der Gemeinde	18
15 – Risikomanagement der Gemeinde	19
16 – Strategische Steuerung der Gemeinde	20
17 – Finanzhaushalt der Gemeinde	21
18 – Jahresrechnung	22
19 – Kreditrecht	23
20 – Finanzplanung	24
21 – Finanzausgleich	25
22 – Information und Kommunikation	26
Literatur	27

Impressum

Autoren der Originalausgabe 2018: Curdin Derungs, Ursin Fetz, Dominik Just

Für die Bündner Ausgabe 2025 ist das Amt für Gemeinden Graubünden (AFG) verantwortlich.

Darstellungen: FHGR, Zentrum für Verwaltungsmanagement; Amt für Gemeinden Graubünden

Bezugsquelle: Unter startpaket.fhgr.ch kann der Leitfaden kostenlos heruntergeladen werden. Eine gedruckte Version kann beim Amt für Gemeinden Graubünden (www.afg.gr.ch) bestellt und bezogen werden.

Amt für Gemeinden Graubünden
Rosenweg 4
7001 Chur
081 257 23 91
info@afg.gr.ch
www.afg.gr.ch

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren

Herzliche Gratulation zu Ihrer Wahl in ein politisches Amt! Gemeindepolitik ist herausfordernd und reizvoll zugleich. Um Ihnen den Einstieg zu erleichtern, hat das Zentrum für Verwaltungsmanagement der FH Graubünden zusammen mit dem Amt für Gemeinden Graubünden den vorliegenden Leitfaden verfasst. Er gibt Ihnen in konzentrierter Form die wichtigsten Hinweise für einen erfolgreichen Start in Ihre Tätigkeit. Konsultieren Sie dazu sowie zu weiterführenden

Informationen bitte startpaket.fhgr.ch, wo auch die digitale Version des Startpakets abrufbar ist.

Ursin Fetz, Leiter Zentrum für Verwaltungsmanagement der FH Graubünden

Gemeindepolitik ist für viele Behördenmitglieder nach wie vor eine Freizeitbeschäftigung. Darum soll sie auch Freude bereiten!

Ursin Fetz

Grusswort

Geschätzte Damen und Herren

"Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne". Bestimmt haben Sie dieses Zitat aus dem Gedicht "Stufen" von Hermann Hesse auch schon gelesen oder gehört.

Sie haben sich für ein Amt in Ihrer Gemeinde entschieden. Manches wird für Sie neu sein, fachlich, politisch und sozial. Damit Sie den Einstieg "zauberhaft" meistern können, steht Ihnen dieser Leitfaden zur Verfügung. Er gibt Ihnen in aller Kürze einen ersten Überblick über das Wesen und Funktionieren unserer Gemeinden.

Starke Gemeinden – starker Kanton. Diese Strategie verfolgt Graubünden seit langer Zeit.

Martin Bühler

Mit Ihrem Engagement leisten Sie einen zentralen Beitrag für die Keimzelle unserer Demokratie. Früher oder später kommen unsere Einwohnerinnen und Einwohner in den Kontakt mit ihrer Gemeinde. Dort engagieren sie sich kulturell, sozial und politisch. Wesentliche Aufgaben unseres Staates werden auf der Ebene Gemeinde erfüllt. Als Teil eines Teams, das dafür sorgt, die Gemeinde zu stärken, gebührt Ihnen grossen Dank. Nur dank Ihnen werden echter Föderalismus und echte Gemeindeautonomie möglich.

Ich wünsche Ihnen einen zauberhaften Start in Ihre spannende und herausfordernde Tätigkeit.

Martin Bühler, Regierungsrat, Vorsteher Departement für Finanzen und Gemeinden

1 – Die Gemeinden Graubündens

Die **politische Gemeinde** setzt sich aus allen auf dem Gemeindegebiet wohnhaften Personen zusammen und besorgt die kommunalen Aufgaben. Sie ist selbständige Trägerin von Staatsgewalt mit eigener Selbstverwaltung und Selbstgesetzgebung. Sie besitzt juristische Persönlichkeit und ist rechts- und handlungsfähig bzw. partei- und prozessfähig.

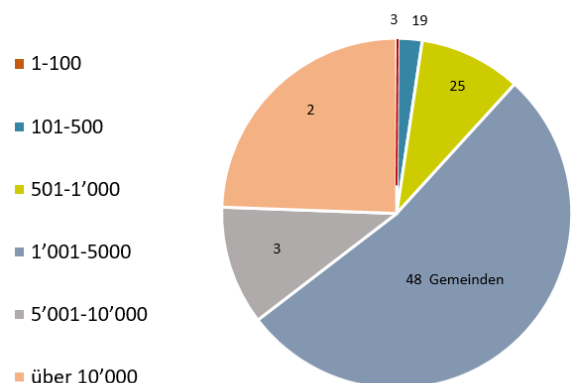
Die Gemeinde bildet die unterste Ebene im dreistufigen schweizerischen Bundesstaat und wird in der Bundesverfassung ausdrücklich erwähnt.

Die Gemeinde wird oft emotional oder soziologisch und nicht als rechtliche Verwaltungseinheit wahrgenommen. Sie ist **identitätsstiftend** und vermittelt **Heimat**. Auch wenn dieser Aspekt wichtig ist, so hat dies **keine rechtliche Bedeutung**.

Noch vor 25 Jahren gab es im Kanton Graubünden 212 Gemeinden. Diese Zahl hat sich mittlerweile auf noch 100 (Stand 1. Januar 2025) reduziert: Die Gemeinden sind nicht nur weniger geworden, sondern vor allem **stärker** und **autonomer** als noch vor wenigen Jahren.

Fast drei Viertel der Bevölkerung (gut 145 000 Personen) leben in einer der 30 Gemeinden mit einer Bevölkerungszahl von mehr als 2000 Personen. Auf die übrigen 70 Gemeinden verteilen sich knapp 28 Prozent der Kantonsbevölkerung. Fast jede dritte Person wohnt in einer der vier grössten Gemeinden Chur, Davos, Landquart oder Domat/Ems.

Anzahl Einwohnende pro Gemeinde



Die Abbildung zeigt die Grössenverhältnisse der Bündner Gemeinden. Aktuell bestehen drei Gemeinden mit einer Einwohnerzahl von unter 100 Personen sowie zwei Gemeinden, die über 10 000 Einwohnerinnen und Einwohner aufweisen.

Ein wesentlicher Teil der Einnahmen stammt aus **Steuern, Gebühren oder Transferleistungen** (z.B. Finanzausgleich).

Neben den politischen Gemeinden existieren in Graubünden auch **Bürgergemeinden**, die Aufgaben in einem bestimmten Bereich abdecken.

Aktuell bestehen 62 **Bürgergemeinden** in Graubünden. Diese nehmen folgende Aufgaben wahr: Einbürgerungen, Verwaltung ihres Vermögens und gegebenenfalls Ausübung ihres Mitspracherechts in Bezug auf das Nutzungsvermögen der Gemeinde. Daneben unterstützen verschiedene Bürgergemeinden gemeinnützige, sportliche und kulturelle Aktivitäten und Projekte.

Das **Bürgerrecht** richtet sich **stets** nach der **politischen Gemeinde**.

2 – Gemeindeaufgaben und -autonomie

Die Gemeinden erfüllen (neben Bund und Kanton) **Aufgaben**, die im öffentlichen Interesse liegen, soweit das private Angebot nicht ausreicht. Viele Aufgaben werden den Gemeinden vom Kanton zur Erfüllung übertragen. Darüber hinaus bestimmt die Gemeinde selber, welche konkreten Aufgaben für sie von Bedeutung sind. Anhand der Jahresrechnung der Gemeinde (funktionale Gliederung) erkennt man die Aufgabengebiete einer Gemeinde:

Allgemeine Verwaltung / Organisation
Öffentliche Ordnung und Sicherheit
Bildung
Kultur, Sport und Freizeit
Gesundheit
Soziale Sicherheit
Verkehr
Umweltschutz und Raumordnung
Volkswirtschaft
Finanzen und Steuern

Bei der Erfüllung dieser Aufgaben können die Gemeinden **Prioritäten** in zeitlicher, quantitativer oder qualitativer Hinsicht setzen. Damit können sie die örtlichen Bedürfnisse oder Gepflogenheiten berücksichtigen, ohne dabei übergeordnete Anforderungen zu verletzen.

In kaum einem anderen Kanton kommt den Gemeinden eine derart hohe Autonomie zu wie in Graubünden.

Gemeindeautonomie heisst, dass die Gemeinde für die selbständige, den lokalen Verhältnissen entsprechende Erfüllung öffentlicher Aufgaben zuständig ist. Die Autonomie in einem Sachbereich richtet sich nach dem übergeordneten Recht.

In vielen Aufgabenbereichen bestehen **übergeordnete** rechtliche Bestimmungen, die von der Gemeinde einzuhalten sind. Oft sind dies grundsätzliche Vorgaben, innerhalb derer der Gemeinde eine gewisse Handlungsfreiheit zur Umsetzung überlassen wird.

Innerhalb dieses autonomen Bereichs ist die Gemeinde zur Rechtsetzung und Rechtsanwendung befugt.

Bei einem Aufgabenverzicht ist das öffentliche Interesse an der Aufgabe durch die öffentliche Hand dahingefallen (z.B. vom Betrieb eines Restaurants, eines Hallenbads oder einer Kunsteisbahn).

«Die Autonomie der Gemeinden ist gewährleistet. Ihr Umfang wird durch das kantonale Recht bestimmt. Die Gemeinden sind insbesondere befugt, ihre Organisation zu bestimmen, ihre Behörden und Verwaltung einzusetzen sowie ihre finanziellen Angelegenheiten selbständig zu ordnen» (Art. 65 Kantonsverfassung)

3 – Interkommunale Zusammenarbeit und Auslagerung von Aufgaben

Die Gemeinde erfüllt ihre Aufgaben im Grundsatz selber und schafft die hierfür notwendige Organisation. Es kann aber angebracht sein, dass eine Gemeinde gewisse **Aufgaben auslagert oder in Zusammenarbeit** mit einer anderen Gemeinde wahrnimmt. Die Gründe dafür sind vielfältig.

Oft sind es quantitative oder qualitative Aspekte sowie finanzielle Fragen, die dazu führen, mit anderen Gemeinden **zusammenzuarbeiten**. Oft werden Schulen, der Forstbetrieb oder die Feuerwehr gemeinsam geführt oder es wird eine ARA für verschiedene Gemeinden gebaut und betrieben.

Die interkommunale Zusammenarbeit birgt Nachteile und Gefahren:

- unübersichtliche Strukturen, unklare Aufträge und Zuständigkeiten;
- mangelnde Kostentransparenz;
- partikulares Problemverständnis der Verantwortlichen und unerwünschte Eigendynamik in den betreffenden Aufgaben- und Ausgabenbereichen;
- Beschränkungen der direkten Mitwirkungsmöglichkeiten der Gemeinden und ihrer Stimmberechtigten;
- Kostenfolgen für Gemeinden ohne die Möglichkeit adäquater Einflussnahme;
- Erschwerung einer „ganzheitlichen“ Gemeindepolitik.

Die Rechtsformen der **interkommunalen Zusammenarbeit** sind nicht beschränkt. So können die Gemeinden untereinander vertraglich zusammenarbeiten oder auch öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Gemeindeverbindungen eingehen.

Die **Auslagerung** von Aufgaben an Aufgabenträger ausserhalb der Gemeinde ist ebenfalls rechtlich möglich. So kann der öffentliche Verkehr, der Tourismusbereich oder auch die Aufgaben des Gesundheitsbereichs ausgelagert sein.

Für eine solche dezentralisierte Aufgabenerfüllung stehen die (selbständige) öffentlich-rechtliche **Anstalt** oder auch die öffentlich-rechtliche **Körperschaft** zur Verfügung. Andererseits ist die Übertragung von Aufgaben auf **privatrechtliche** Träger (z.B. eine Aktiengesellschaft) möglich. Bei all diesen Auslagerungsformen bleibt die Aufgabe letztlich aber eine öffentliche und die Gemeinde trägt für deren Erfüllung weiterhin die Verantwortung.

Einschränkungen für die Auslagerung bestehen bei jenen Aufgabenbereichen, die aufs Engste mit der Existenz der Gemeinden zusammenhängen oder die ihrer Natur nach als unübertragbar erscheinen. Dazu zählen insbesondere jene Aufgaben, die den Stimmberechtigten nicht entzogen werden dürfen, wie beispielsweise die Wahl der Behörden.

Je mehr Aufgaben ausgelagert oder in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden erfüllt werden, desto mehr verliert die Gemeinde an Autonomie. Die Lösung dagegen sind **Gemeindefusionen**.

4 – Aufbau der Gemeinde

Die **Stimmberechtigten** der Gemeinde bilden ein obligatorisches kommunales Organ und sind die höchste politische Instanz in der Gemeinde. Diese Ebene wird – je nachdem zusammen mit dem Gemeindeparlament – als **Legislative** bezeichnet. Die **Gemeindeverfassung** weist den Stimmberechtigten in aller Regel weitere Aufgaben und Kompetenzen zu. Neben dem Erlass und der Änderung von Gesetzen entscheiden die Stimmberechtigten oft über Kredite ab einer bestimmten Höhe, erlassen das Budget, bestimmen den Steuerfuss oder entscheiden über den Verkauf von Grundeigentum.

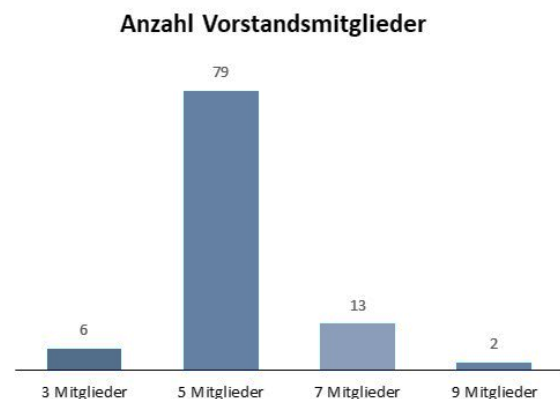
Von den 100 Gemeinden kennen deren 89 die **Gemeindeversammlung**, wobei 45 Gemeinden zusätzlich **Urnenabstimmungen** und/oder **Wahlen** an der Urne durchführen. In fünf Gemeinden besteht neben der Gemeindeversammlung und der Urne zusätzlich ein **Parlament**.

Reine Parlamentsgemeinden gibt es deren elf in Graubünden. Die beratende und teilweise beschliessende Funktion der Legislative übernimmt dabei das Parlament, wobei die Stimmbevölkerung für manchen Entscheid an die Urne gerufen wird.

Der **Gemeindevorstand (Exekutive)** ist die leitende Behörde der Gemeinde. Dem Vorstand obliegt die politische Verantwortung für das Funktionieren der Gemeinde. Er plant, koordiniert und überwacht die Tätigkeiten der Gemeinde, führt und beaufsichtigt die Gemeindeverwaltung. Der Vorstand ist somit **die** zentrale kommunale Behörde.

Je nach kommunaler Rechtsgrundlage werden den Vorstandsmitgliedern Departemente bzw. Ressorts zugewiesen. Die Exekutive wird durch die Gemeindepräsidentin oder den Gemeindepräsidenten geleitet.

Meist besteht der Vorstand aus fünf Mitgliedern. In 13 Gemeinden setzt er sich aus sieben, in sechs Gemeinden aus drei und in zwei Gemeinden aus neun Mitgliedern zusammen. Das kantonale Gemeindegesetz (GG) schreibt eine Mindestanzahl von drei Mitgliedern vor.



Zu den obligatorischen Organen der Gemeinde gehört auch die **Geschäftsprüfungskommission (GPK)**.

Jede Schulträgerschaft wählt nach ihren Vorschriften einen **Schulrat**, der aus mindestens drei Mitgliedern besteht. Der Schulrat leitet und beaufsichtigt die Schule.

Je nach Gemeinde bestehen **weitere Kommissionen**, die von der Stimmbevölkerung bzw. dem Parlament gewählt oder von der Exekutive eingesetzt werden.

5 – Legislative

An der **Gemeindeversammlung** oder an der **Urne** wird über alle Angelegenheiten entschieden, die nach dem Recht der Gemeinde (z.B. in der Verfassung) oder gemäss kantonalen Gesetzgebung den Stimmberechtigten zu unterbreiten sind. Von kantonalem Rechts wegen unübertragbare Kompetenzen sind: Wahl des Gemeindevorstands, Erlass und Änderung der Gemeindeverfassung, Beschluss über die Bildung eines Gemeindeverbands und der Beschluss über eine Gemeindefusion.

Die Gemeindeversammlung ist in den meisten Bündner Gemeinden ein wichtiges Organ der Willensbildung und Willenskundgabe durch die Stimmberechtigten. An einer Gemeindeversammlung können die Stimmberechtigten direkt Einfluss auf eine Vorlage nehmen.

Die Gemeindeversammlung ist wohl die grundlegendste Form der **direkten Demokratie** in der Schweiz. Trotz hoher Akzeptanz und vieler **Vorteile** bestehen in der Praxis auch gewisse **Nachteile**. Vor allem ist die Zahl der Stimmberechtigten, die an den Gemeindeversammlungen teilnehmen, oft gering.

In der Gemeindeverfassung sind auch jene Geschäfte bezeichnet, die der **Urnenabstimmung** unterliegen. Mit Ausnahme der Wahlen sind diese Geschäfte von der Gemeindeversammlung beziehungsweise vom Gemeindeparlament **vorzuberaten** und samt **Abstimmungsempfehlung** zuhanden der Urnenabstimmung zu verabschieden.



Das kantonale Gemeindegesetz enthält nur einige Verfahrensvorschriften für die Gemeindeversammlung:

- die Protokollführung und Protokollauflage sowie die Einsichtnahme;
- das Informationsrecht der Versammlungsteilnehmenden;
- die Wiedererwägung;
- die Vorberatungspflicht zuhanden der Gemeindeversammlung und Urne;
- die Beschlussfähigkeit, die Traktandierungspflicht und die Legitimationsanforderungen für eine Beschwerde;
- die Öffentlichkeit der Gemeindeversammlung;
- das Verbot von Ausstandsvorschriften für die Gemeindeversammlung.

In **Gemeinden mit Parlament** werden die Stimmberechtigten indirekt durch die Parlamentarierinnen und Parlamentarier vertreten. Näheres zum Verfahren und den parlamentarischen Instrumenten ist in der Regel einer **Geschäftsordnung** des Parlaments zu entnehmen.

In der Regel sind **alle Schweizerbürgerinnen und Schweizerbürger**, die das 18. Lebensjahr erfüllt haben und in der Gemeinde wohnen, stimm- und wahlberechtigt. Den Bündner Gemeinden steht es u.a. frei, **Ausländerinnen und Ausländern** das Stimmrecht sowie das aktive und passive Wahlrecht in Gemeindeangelegenheiten zu ermöglichen.

6 – Exekutive

Die **Exekutivbehörde** der politischen Gemeinde ist der **Gemeindevorstand**. Er ist die leitende Behörde der Gemeinde. Das kantonale Gemeindegesetz bestimmt zwei Voraussetzungen, damit jemand in eine Behörde und somit auch in den Vorstand gewählt werden kann: **Stimmberechtigung** sowie **Wohnsitz in der Gemeinde**.

Es sind bestimmte **Unvereinbarkeitsregeln** zu beachten. So darf eine Gemeindeangestellte bzw. ein Gemeindeangestellter nicht einer ihr/ihm vorgesetzten Behörde angehören. Des Weiteren dürfen Mitglieder des Vorstands nicht gleichzeitig der GPK angehören.

Verwandte und Verschwägte in gerader Linie, Geschwister, Ehegatten und Personen, die zusammen in eingetragener Partnerschaft oder faktischer Lebensgemeinschaft leben, dürfen ebenfalls nicht gleichzeitig derselben Behörde angehören (**Ausschlussgründe**).

Die Wahl des **Gemeindevorstands** erfolgt durch die Stimmberechtigten in der Gemeindeversammlung oder an der Urne. Meist bestimmt die Verfassung das Wahlverfahren und die Amtsdauer.

Die vom Gemeindevorstand vertretene Meinung zum Geschäft ist bei der Vorstellung und Antragsstellung zuhanden der Gemeindeversammlung von allen Vorstandsmitgliedern zu vertreten (**Kollegialitätsprinzip**). Minderheitsmeinungen oder die Mehrheitsverhältnisse in der Behörde werden nicht öffentlich gemacht.

Es gibt unterschiedliche Organisationsformen, weshalb das Pflichtenheft für das einzelne Mitglied der kommunalen Exekutive stark variieren kann. Mancherorts gibt ein Stellenbeschrieb weitere Informationen. In verschiedenen Gemeinden existiert eine **Geschäftsordnung** für die Exekutive.

Es gilt eine sogenannte **Kompetenzvermutung** zugunsten des Gemeindevorstands. Das heisst, dass er zuständig ist, sofern nicht ausdrücklich ein anderes Organ beauftragt ist (**subsidiäre Generalkompetenz**).

Rechte und Pflichten des Gemeindevorstands (nicht abschliessend):

- (in der Regel) Leitung eines Departements;
- Antragstellung für Geschäfte aus dem eigenen Departement;
- Studium/Mitbericht zu den übrigen Geschäften;
- Teilnahme an Gemeindevorstandssitzungen;
- Beschlussfassung über Geschäfte, die gemäss Gemeindeverfassung oder Organisationsgesetzgebung dem Gemeindevorstand zugewiesen sind;
- Teilnahme an den Sitzungen von zugewiesenen Kommissionen.

Der Gemeindevorstand kann sich nicht auf das Verwalten beschränken, sondern arbeitet lenkend und planend. Neben dem Tagesgeschäft entwickelt er die **Strategien** für die Zukunft. Dabei können ihm speziell dafür entwickelte Instrumente (z.B. Leitbilder, Legislaturplanung etc.) wertvolle Unterstützung leisten.

Der **Gemeindevorstand** vertritt die Gemeinde gegen **aussen**. Dabei geht es nicht nur um die Wahrnehmung von Repräsentationsverpflichtungen, sondern insbesondere um die Artikulation und Verteidigung von Interessen der Gemeinde, etwa gegenüber anderen Gemeinden oder gegenüber dem Kanton.

Eine gute Kommunalpolitikerin oder ein guter Kommunalpolitiker sollte neben fachlicher auch soziale Kompetenz und ein Gespür für die empfängergerechte Kommunikation mitbringen. Zudem ist die Unterstützung durch das private und das berufliche Umfeld unerlässlich.

7 – Die Geschäftsprüfungskommission (GPK)

Die Stimmberechtigten üben durch ihre Stellung als oberstes Gemeindeorgan eine gewisse Kontrolle über die Tätigkeit der Exekutive aus. Aus praktischen Gründen kann sich aber nicht jede/jeder Stimmberechtigte selber über die Verwaltungstätigkeit orientieren. Diesen Zweck erfüllt die **GPK**. Sie ist somit ein Hilfsorgan bzw. der verlängerte Arm der Stimmberechtigten.

Die GPK ist ein **ordentliches Organ** einer jeden Gemeinde. Die GPK besteht aus mindestens drei Mitgliedern. Es ist eine Präsidentin oder ein Präsident zu bezeichnen.

In Gemeinden ohne Gemeindeparlament ist die GPK **zwingend** von den **Stimmberechtigten** (Gemeindeversammlung oder Urne) zu **wählen**. In Gemeinden mit Parlament kann die Wahl der GPK-Mitglieder ebenfalls durch eine Volkswahl erfolgen. Das kommunale Recht kann aber vorsehen, dass die Mitglieder der GPK durch das Parlament bestellt werden und diesem auch angehören dürfen.

Die GPK kann ihre Prüfergebnisse, seien sie positiv oder negativ, den Stimmberechtigten zur Kenntnis bringen, allfällig festgestellte Missstände aufdecken und Anträge zu deren Behebung stellen.

Die GPK ist für ihre Tätigkeit einzig den Stimmberechtigten bzw. dem Parlament gegenüber verantwortlich und besitzt eine unabhängige Stellung, weshalb das kantonale Gemeindegesetz Unvereinbarkeits-, Ausschluss- und Ausstandsregelungen vorschreibt.

Die GPK ist ein **Prüforgan** und **kein Vollzugsorgan**. Demzufolge besitzt sie keine selbständigen Verwaltungs- und Entscheidungsbefugnisse und kann im Namen der Gemeinde auch keine Rechtsgeschäfte abschliessen. **Die GPK ist keine Schattenregierung.**

Der Gemeindevorstand kann die GPK **beratend** beiziehen (z.B. beim Budgetprozess, bei der Finanzplanung, bei Projektentscheiden, ...).

Die Gemeinde hat die Möglichkeit, eine **externe Stelle** mit einem Prüfungsauftrag zu betrauen. Oft wird die Rechnungsprüfung (Revision) einer externen Revisionsstelle übertragen. In solchen Fällen beschränkt sich die GPK auf die Geschäftsprüfung und auf die Überwachung des Revisionsauftrags. Um Doppelspurigkeiten möglichst zu vermeiden, sind Absprachen zwischen der GPK und der externen Revisionsstelle notwendig. Die externe Revisionsstelle kann **nicht** an die Stelle einer GPK treten, sondern nur **in Ergänzung** zu dieser tätig sein.

Die Wahl einer externen Revisionsstelle erfolgt durch den Gemeindevorstand, es sei denn, die GPK sei durch das Gemeinderecht dazu selber legitimiert.

Mit einer guten und erfolgreichen Mitarbeit in der Gemeinde kann die GPK viel dazu beitragen, dass sich eine Gemeinde und deren Finanzen positiv entwickeln.

8 – Sitzungen des Gemeindevorstands

Sitzungen gehören zum Alltag eines Gemeindepolitikers. Umso wichtiger ist, dass diese **effizient** und **effektiv** ablaufen.

Für die Sitzungen des Gemeindevorstands kann eine **Geschäftsordnung** den groben Rahmen vorgeben. Darin finden sich Informationen über den genauen Sitzungsablauf, Aktenauflage, Beschlussfassungsprozess oder das Protokoll.

Für zielführende Sitzungen braucht es eine **seriöse Vorbereitung**, eine **straffe Leitung** und eine **sinnvolle Nachbearbeitung**. Sitzungen sollten zwar Raum und Zeit für einen offenen Austausch bieten. Trotzdem bieten die Vorbereitung auf eine Sitzung und die Leitung Gewähr dafür, dass die Diskussionen zielorientiert und themenbezogen geführt werden können. Ausufernde und sehr lange Sitzungen führen auf die Dauer nicht zum Ziel. Zudem kann die digitale Geschäftsverwaltung gute Dienste dazu leisten, die Sitzungen effizient durchzuführen.

Vorbereitung:

- rechtzeitige Einladung
- keine Sitzung ohne Traktandenliste
- alle bekannten Informationen im Voraus zustellen
- den Antrag offenlegen

Sitzungsleitung:

- pünktlicher Beginn
- Ziele und Zeitrahmen bestimmen
- Pendenzenkontrolle
- Kurze Einführung in jedes Traktandum
- geordnete und sachliche Diskussion
- Zusammenfassung
- Abstimmung durchführen
- Protokollierung
- Aufträge für nächste Sitzung definieren
- Terminfestlegung

Nachbearbeitung:

- Aufträge verarbeiten
- Verbesserungsvorschläge

Der Gemeindevorstand bestimmt den Sitzungsrythmus, den -ort und die -zeit. Das Mitglied einer kommunalen Behörde ist, vorbehaltlich entschuldigbarer Gründe, zur **Teilnahme** an den Sitzungen **verpflichtet**.

Die Mitglieder des Gemeindevorstands – wie solche in den anderen Behörden der Gemeinde – müssen bei Abstimmungen und Wahlen innerhalb des Gremiums ihre **Stimme abgeben**. Stimmenthaltung ist also nicht möglich.

Sitzungen werden **protokolliert**. Zumindest sind die Beschlüsse zu protokollieren.

Die Verhandlungen des Gemeindevorstands sind **nicht öffentlich**. Die Vorgänge in der Behörde, die Diskussionsbeiträge und das Abstimmungsverhalten der einzelnen Mitglieder sind vertraulich. Dies ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Mitglieder offen diskutieren und gemeinsame Lösungen finden können.

Mitglieder des Gemeindevorstands sind, wie jene anderer Behörden, zur **Verschwiegenheit** über Angelegenheiten verpflichtet, die sie in ihrer amtlichen Stellung wahrgenommen haben.

Besonderen Stellenwert haben die **Ausstandsvorschriften**. Sie gewährleisten die korrekte Zusammensetzung der kommunalen Behörden bei der Entscheidungsfindung in einzelnen Sachgeschäften bzw. Wahlen.

Der Ausstand bezieht sich im Gegensatz zu den Unvereinbarkeitsregeln nur auf **ein** konkretes Geschäft. Eine Person tritt bei **Verhandlung und Abstimmung** über Angelegenheiten in den Ausstand, wenn sie selbst, der Ehepartner/die Ehepartnerin oder nahe Verwandte ein unmittelbares persönliches Interesse am Entscheid haben. Eine Ausstandspflicht besteht zum Beispiel, wenn das Behördenmitglied ein Baugesuch eingereicht hat und somit ein unmittelbares Interesse am positiven Baubescheid hat.

Wer sich im Ausstand befindet, muss den Raum für die Beratung des Geschäftes verlassen. Seine bloße Anwesenheit könnte die Diskussion und Entscheidungsfindung beeinflussen.

9 – Gemeindeverwaltung

Zur Verwaltung zählen sämtliche Mitarbeitenden einer Gemeinde. In einem engeren Verständnis gehören lediglich die Mitarbeitenden der allgemeinen Verwaltung dazu.

Die Gemeinden sind in der Organisation ihrer **Gemeindeverwaltung** weitgehend frei und können diese auf ihre Bedürfnisse abstimmen. Der Gemeindevorstand leitet und kontrolliert die Verwaltung.

Der Gemeindeverwaltung kommt eine wichtige Bedeutung zu. Die Angestellten bringen die notwendigen Fachkompetenzen mit, verfügen über die erforderlichen Spezialkenntnisse und oft über langjährige Erfahrungen. Sie sorgen damit für **Kontinuität** und ermöglichen die Behördentätigkeit im **Milizsystem**.

Der Gemeindevorstand hat die Verwaltungstätigkeit nach zweckmässigen Organisationsgrundsätzen auszurichten. Was zweckmässig ist, beurteilt sich nach den Bedürfnissen und Ansprüchen der Gemeinde selber und kann im Zeitablauf auch unterschiedlich beantwortet werden.

Die Gemeinden regeln die personalrechtlichen Belange entweder in eigenen Grundlagen oder sie beziehen sich auf das kantonale Personalrecht. Die Gemeindeangestellten stehen somit meist in einem **öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis**. Für Lehrpersonen gelten zudem kantonale Vorschriften (z.B. Mindestlohn).

Die Gemeinden unterscheiden sich bei der Organisation ihrer Verwaltung wesentlich. Die Grösse der Gemeinde, ihre Fläche oder ihr Standort haben Auswirkungen auf ihre Aufgaben und damit auch auf die Ausgestaltung der Verwaltung. Während grössere Gemeinden ihre Verwaltung oft in Abteilungen führen, kann es sein, dass eine kleine Gemeinde eine einzige angestellte Person

für alle (engeren) verwaltungsspezifischen Belange hat.

Die Gemeindeverwaltung im engeren Sinn wird **in der Regel von der Gemeindeschreiberin** bzw. dem **Gemeindeschreiber** geleitet. Meist führt diese Person zusammen mit der Gemeindepräsidentin/dem Gemeindepräsidenten die Unterschrift.

Die Aufgaben der Gemeindeverwaltung sind vielfältig. Sie bereitet die Sitzungen des Gemeindevorstands vor, setzt deren Beschlüsse um, führt die Buchhaltung, ist Ansprechstelle für die Bevölkerung. Die Liste liesse sich wesentlich erweitern.

Verbreitet im Kanton Graubünden ist das **departementale Führungssystem**. In vielen Gemeinden ist der Aufbau der Verwaltung ähnlich: Allgemeine Verwaltung, Finanzen und Steuern, Bauamt und Werk- und Forstwesen. Vielfach separat organisiert ist die Schulverwaltung.

Verschiedene Gemeinden haben ein **Geschäftsleitungsmodell** implementiert, das sich jedoch in der Ausgestaltung von Gemeinde zu Gemeinde unterscheiden kann.

10 – Gemeindeführungsmodelle

Das **Führungsmodell** einer Gemeinde ist für die Funktionen und Verantwortlichkeiten der Exekutivmitglieder sowie für die Ausgestaltung der Verwaltung nicht unwesentlich. Damit hat die Wahl des Führungsmodells einen direkten Einfluss auf die zeitlichen Anforderungen, Arbeitsinhalte und die Attraktivität eines Exekutivamts.

In der Praxis haben sich drei Haupttypen herausgeschält. Es existieren allerdings auch viele Zwischenformen.

Das **departementale Führungsmodell** funktioniert ähnlich wie die Kantonsregierung bzw. der Bundesrat. Jedes Mitglied leitet ein Departement. Es führt neben strategischen auch operative Aufgaben aus. Vorteile sind umfangreiche Kenntnisse der Exekutivmitglieder innerhalb ihres Departements und die damit verbundene leichtere Aufsicht der operativen Tätigkeiten innerhalb der Verwaltung. Nachteile sind die zeitlichen und fachlichen Belastungen der Amtsträger.

Im **Geschäftsleitungsmodell** übernimmt die Gemeindepräsidentin bzw. der Gemeindepräsident eine Doppelrolle als Vorsitzende(r) einer Geschäftsleitung und als Vorsitzende(r) im Gemeindevorstand. Die Geschäftsleitung besteht in der Regel aus den Kadermitarbeitenden der Verwaltung und ist für die fachliche und personelle Führung der Gemeinde verantwortlich. Sie kann selbständige Entscheidungen treffen. Dadurch wird der übrige Gemeindevorstand zeitlich entlastet und die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung gestärkt. Hingegen wird die zeitliche Beanspruchung der Gemeindepräsidentin bzw. des Gemeindepräsidenten erhöht. Zudem kann er/sie sich durch die Einsitznahme in der Geschäftsleitung gegenüber seinen Gemeindevorstandsmitgliedern einen Wissensvorsprung erarbeiten. Zu erwähnen ist, dass die Geschäftsleitung keine Behörde – sondern Teil der Verwaltung – ist und daher die «Wahlvoraussetzungen» (Wohnsitzpflicht und Stimmrecht) nicht zu erfüllen sind.

Beim **CEO-Modell** erhält der Chef/die Chefin der Verwaltung (angestellte Person, nicht von den Stimmberechtigten gewählt) die wesentliche operative Entscheidungskompetenz. Die Kompetenzen und die Verantwortung obliegen einer einzigen Person, sie kann ihm Rahmen des gewährten Budgets auch über Finanzkompetenzen verfügen. Auch wenn dieses an die Privatwirtschaft angelehnte Modell dazu führen kann, dass die Effizienz und die Effektivität erhöht werden, so ist der Umstand zu berücksichtigen, dass die Fokussierung der «Macht» auf eine Person in der Verwaltung politische Risiken nach sich ziehen kann. Das langjährige Knowhow und damit auch implizite Steuerungsmöglichkeiten in die strategische Ebene können zur ungewollten Umkehr der Führung führen. Dies ist wohl auch einer der wesentlichen Gründe, weshalb dieses Modell in Graubünden bislang nicht verbreitet ist.

Für welches Führungsmodell sich eine Gemeinde entscheidet, ist abhängig von der individuellen Ausgangslage und den unterschiedlichen Zielen der jeweiligen Gemeinde und folgt letztlich der Strategie.

Welches Führungsmodell eine Gemeinde wählt, ist jeweils in ihrem kommunalen Recht zu verankern. Zumindest die grundsätzlichen Rahmenbedingungen sind in der **Verfassung** aufzunehmen.

Bei allen Führungsmodellen ist zu beachten, dass der **Gemeindevorstand die leitende, planende, koordinierende Behörde bleibt**. Somit verbleibt die politische, strategische und weitgehend auch operative Verantwortung stets beim Vorstand.

In Graubünden haben sich das departementale Führungsmodell sowie in jüngerer Zeit vermehrt auch das Geschäftsleitungsmodell etabliert.

11 – Kantonale (Finanz)-Aufsicht über die Gemeinden

Das Gemeindegesetz besagt, dass die Gemeinden ihre Angelegenheiten im Rahmen des übergeordneten Rechts selbständig regeln. Das kantonale Recht gewährt ihnen einen möglichst weiten Handlungsspielraum. Zur Autonomie gehört somit auch die **Eigenverantwortung** der Gemeinden z.B. in finanziellen Belangen.

Die den Gemeinden eingeräumte Autonomie wird bei der Ausübung der kantonalen Aufsicht über die Gemeinden beachtet. Das kantonale aufsichtsrechtliche Konzept geht denn auch davon aus, dass die Gemeinden bei tatsächlichen oder vermuteten Unregelmässigkeiten in erster Linie **selbst tätig** werden.

Die **Regierung** übt die Aufsicht über die Gemeinden und die Träger der interkommunalen Zusammenarbeit aus. In den einzelnen Fachbereichen sind die **kantonalen Fachstellen** mit der Aufsicht betraut. So übt beispielsweise das Amt für Volksschule die Aufsicht im Schulwesen aus.

Dem Amt für Gemeinden kommt im Bereich der **Finanzaufsicht** eine besondere Rolle zu. Auch wenn primär die Gemeinden selber dafür verantwortlich sind, Fehlentwicklungen im Finanzhaushalt zu vermeiden, so besteht doch ein kantonales Interesse, dass die Gemeinden finanziell nicht in Schieflage geraten.

Die Finanzaufsicht des Kantons ist als **Frühkennungs- und Frühwarnsystem** ausgestaltet, was der Vermeidung von finanziellen Fehlentwicklungen und dem Einleiten von vorbeugenden Massnahmen dient. Zentrales Instrument ist ein jährlicher **Finanzaufsichtsbericht** für jede Gemeinde, den das Amt für Gemeinden erstellt. Im Zeitablauf werden so finanzielle Entwicklungen und Trends einer Gemeinde sichtbar oder mindestens abschätzbar.

Der präventive Charakter der Finanzaufsicht bedingt, dass das Amt für Gemeinden frühzeitig den Kontakt mit den Gemeinden sucht. Das

kann und soll dazu beitragen, formelle finanzaufsichtsrechtliche Interventionen zu vermeiden. Der Wert des regelmässigen Austauschs liegt in erster Linie darin, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zu schaffen, Informationen auszutauschen, Anregungen an die Gemeinde weiterzugeben und Impulse für Verbesserungen zu geben.

Trotzdem kann es nötig sein, dass der Kanton aufsichtsrechtlich tätig wird. Wenn die Verschuldung der Gemeinde einen kritischen Wert erreicht oder auf einen solchen hinsteuert, einen Bilanzfehlbetrag ausweist oder ein solcher zu befürchten ist oder die Grundsätze der Haushaltsführung und der Rechnungslegung in erheblicher Weise missachtet, wird das Amt für Gemeinden mit der Gemeinde in Kontakt treten.

Als **kritische Verschuldung** gilt eine relative Nettoverschuldung von 5000 Franken pro Einwohnerin/Einwohner. Die relative Nettoschuld wird berechnet, indem die absolute Nettoschuld ins Verhältnis zum Ressourcenpotenzial gesetzt und entsprechend dem Ressourcenindex gesenkt oder erhöht wird.

Allenfalls ist eine so genannte **Finanzlageabklärung** angezeigt. Erst wenn diese vertiefte Auseinandersetzung mit den finanziellen Belangen und Aussichten kritisch ausfällt, kann die Regierung eine Gemeinde einer **besonderen Finanzaufsicht** unterstellen.

Die Unterstellung unter die besondere Finanzaufsicht erfolgt in folgende drei unterschiedliche Interventionsstufen.

Interventionsstufe 1:
Beratung und Beistand

Interventionsstufe 2:
Beistand mit erweiterten Interventionsbefugnissen

Interventionsstufe 3:
Kuratel

12 – Rechtsetzung in der Gemeinde

Staatliches Handeln ist nur dann möglich und erlaubt, wenn es sich auf Recht abstützt (**Legalitätsprinzip**). Dieser Grundsatz ist insbesondere für die Exekutive und die Verwaltung zentral.

Die Gemeinden sind zur **eigenen Rechtsetzung** befugt. Das kommunale Recht darf jedoch weder dem Bundes- noch dem Kantonsrecht widersprechen, bzw. dieses geht dem kommunalen Recht vor.

Die wichtigsten kommunalen Rechtsgebiete sind, neben dem Organisationsrecht, das Baurecht, das Steuer- und Abgaberecht oder die Regelungen über die Infrastruktur.

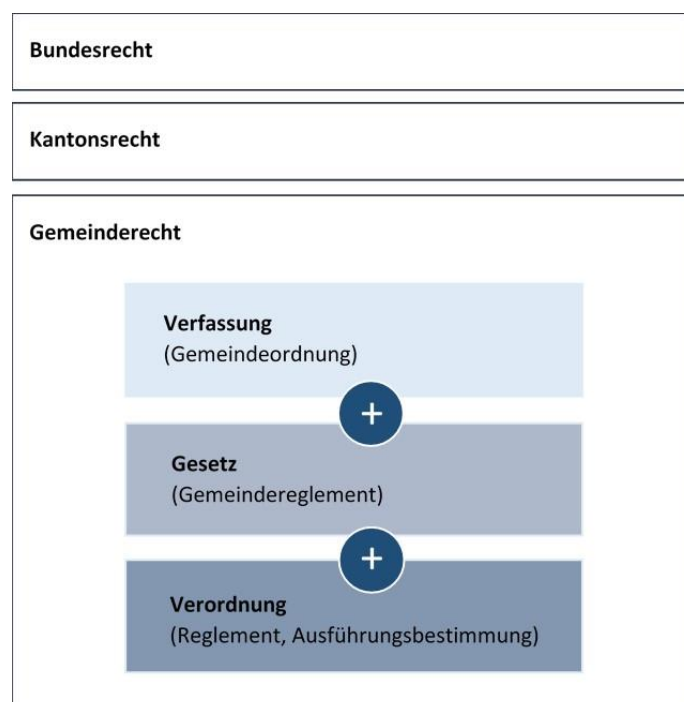
Die Stimmberechtigten oder allenfalls ein Parlament sind als **Gesetzgebungsorgan** für die Beschlussfassung über wichtige Rechtsnormen zuständig.

In der **Gemeindeverfassung** stehen die Grundsätze der Organisation, der Zuständigkeiten ihrer Organe inkl. die Zuordnung der Finanzkompetenzen. Der Erlass und die Änderung der Verfassung stehen in jedem Fall im Kompetenzbereich der Stimmberechtigten.

In den kommunalen **Gesetzen** finden sich die wichtigsten Bestimmungen. Sie betreffen i.d.R. eine hohe Anzahl an Personen und weisen eine gewisse finanzielle Bedeutung auf (z.B. Steuergesetz, Baugesetz). In Gemeinden ohne Parlament haben die Stimmberechtigten über den Erlass und die Änderung eines Gesetzes zu befinden.

In den **Verordnungen** sind meist weniger grundsätzliche, oft auch detaillierte Regelungen zu finden, die zudem relativ einfach und schnell anpassbar sind (z.B. Gebührenverordnung zum Baugesetz). In der Regel erlässt der Gemeindevorstand eine Verordnung.

Die Gemeinden führen ihre Erlasse in für sie zweckmässiger Weise und allgemein zugänglich nach. In der Regel ist eine **Rechtssammlung** im Internet verfügbar.



13 – Verwaltungsverfahren in der Gemeinde

Das **Verwaltungsverfahren** beginnt in der Regel mit dem Erlass einer Verfügung. Entweder wird diese von Amtes wegen (z.B. Gebührenrechnung) oder auf Begehren (z.B. Baugesuch) erlassen.

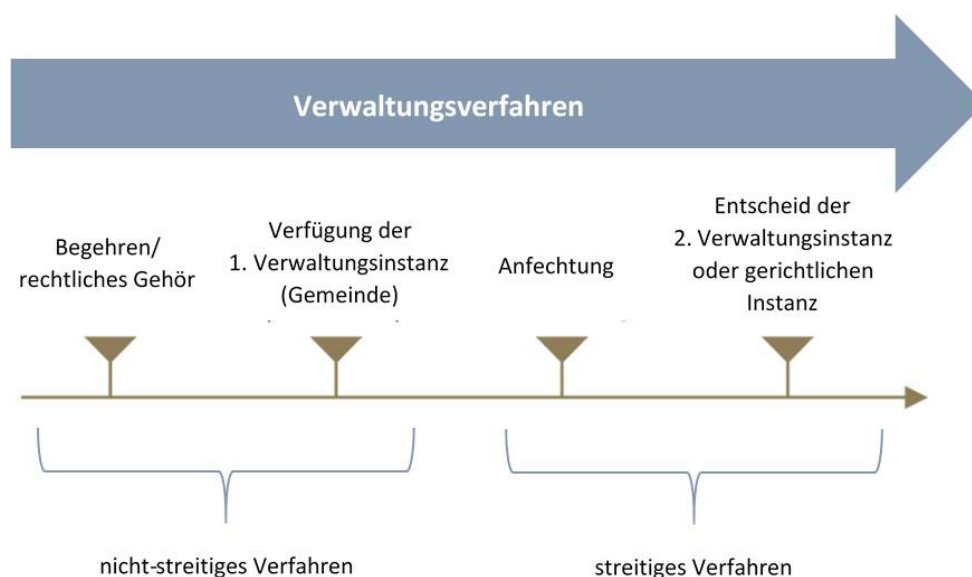
Das Verwaltungsverfahren kann in zwei Phasen unterteilt werden: Das **nicht-streitige Verfahren** betrifft die Vorbereitung und den Erlass von Verfügungen. Im Alltag einer Gemeinde kommen viele Anwendungsfälle vor: Erteilung einer Baubewilligung, Bewilligung für das Befahren der Alpstrasse, oder die Rechnungsverfügung fürs Abwasser.

Beim **streitigen Verfahren** geht es um die Anfechtung der Verfügung und das Verfahren zur Erledigung des Rechtsstreits. Meist erfolgt dies gerichtlich.

Wird das Verfahren von Amtes wegen initiiert, haben die Verwaltungsbehörden den Sachverhalt festzustellen und die Betroffenen anzuhören (**rechtliches Gehör**). Dazu gehört nicht nur, vor dem Fällen des Entscheids angehört zu werden, sondern auch bei der Beweiserhebung mitwirken und in die Akten Einsicht nehmen zu können. Das rechtliche Gehör ist das zentrale Mitwirkungsrecht des Privaten im Verwaltungsverfahren mit der Gemeinde. Anschliessend wird das Verfahren mit einer begründeten Verfügung abgeschlossen.

Ist der Betroffene mit der Verfügung nicht einverstanden, kann er sie an die nächste Instanz weiterziehen. Dies ist meist das kantonale **Obergericht**. Das gemeindeeigene Recht kann auch einen ersten Weiterzug innerhalb der Gemeinde vorsehen. Insbesondere im Baubewilligungsverfahren entscheidet in mancher Gemeinde eine Baukommission über ein Bauvorhaben. Ein strittiger Fall wird dann vom Gemeindevorstand entschieden mit der Möglichkeit, diesen Entscheid dann ans Obergericht und allenfalls weiter ans Bundesgericht zu ziehen.

Neben der Verfügung gibt es in der Gemeinde weitere Handlungsformen. Dazu gehört der verwaltungs- und der privatrechtliche Vertrag. Beide Instrumente entfalten Rechtswirkung nach aussen. Daneben ist die Gemeindeverwaltung aber auch tätig, ohne Rechtswirkungen nach aussen zu bewirken. Darunter fallen Auskünfte, Empfehlungen, Berichte und Vernehmlassungen.



14 – Politische Rechte in der Gemeinde

In kaum einem Staat gibt es derart ausgebauten **Mitbestimmungsrechte** des Volkes wie in der Schweiz. Dies gilt insbesondere für die Gemeinde.

Zu den **politischen Rechten** gehört das Stimmrecht, das aktive und passive Wahlrecht und das Recht, Referenden und Initiativen zu unterzeichnen. Auch alle weiteren Formen der politischen Partizipation sind darin enthalten (z.B. Petitionen).

In der Regel werden die Stimmberechtigten öfter zu Sach- oder Finanzgeschäften befragt als auf Kantons- oder Bundesebene. Welche Kompetenzen jedoch der Stimmbevölkerung zukommen, variiert von Gemeinde zu Gemeinde, weil die jeweiligen Verfassungen und Gesetze dies unterschiedlich regeln. Das kommunale Recht kennt Geschäfte, die obligatorisch der Gemeindeversammlung und/oder der Urnenabstimmung zu unterbreiten sind. Häufig unterliegen auch Finanzvorlagen, die eine bestimmte Summe überschreiten, der Volksabstimmung (Finanzreferendum).

Bestimmte kommunale Geschäfte sind – kantonalrechtlich vorgegeben – zwingend den Stimmberechtigten zu unterbreiten. Dazu gehört z.B. die Wahl des Gemeindevorstands, der Erlass und die Änderung der Gemeindeverfassung oder die Beschlussfassung über eine Gemeindefusion.

In mancher Gemeinde sieht die Verfassung das **fakultative Referendum** vor. Damit kann eine bestimmte Anzahl Stimmberechtigter mittels Unterschriftensammlung erwirken, dass ein Beschluss der Gemeindeversammlung bzw. des Parlaments der Urnenabstimmung unterstellt wird.

Das **Initiativrecht** räumt den Stimmberechtigten das Recht ein, eine kommunale Abstimmung über einen von ihnen eingebrachten Vorschlag zu verlangen, der im Zuständigkeitsbereich der Legislative liegt. Neben der **Volksinitiative**, die eine bestimmte Anzahl an

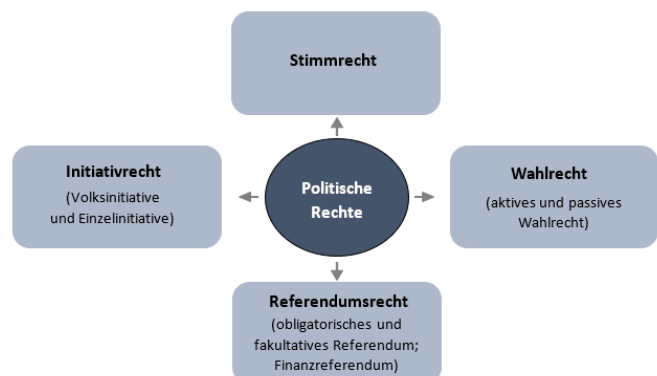
Unterschriften benötigt, haben die **einzelnen Stimmberechtigten** an der Gemeindeversammlung ein Initiativrecht (**Motion oder Einzelinitiative**).

Bevor der Gemeindevorstand jedoch entsprechend tätig werden kann, ist eine Motion von der Stimmbevölkerung als erheblich zu erklären. Dies erfolgt in der Regel an der nachfolgenden Gemeindeversammlung.

Im **Gemeindeparlament** gibt es zusätzliche Instrumente (z.B. Anfrage, Auftrag). Genaue Auskunft gibt die Gemeindeverfassung oder die Geschäftsordnung des Parlaments.

Weiter kann in Gemeinden mit Gemeindeversammlung jede und jeder Stimmberechtigte vom Gemeindevorstand **Auskunft** über den Stand oder die Erledigung einer Gemeindeangelegenheit verlangen. Die Auskunft hat unmittelbar oder spätestens an der nächsten Gemeindeversammlung zu erfolgen.

Die Gemeinde sorgt dafür, dass die **Wahl- und Abstimmungsfreiheit geschützt** wird. Die Bundesverfassung verlangt eine freie Willensbildung und unverfälschte Stimmabgabe. Das bedeutet, dass die Gemeinde Wahlen und Abstimmungen korrekt vorbereiten und durchführen muss. Dazu gehört eine richtige Formulierung der Abstimmungsfrage, der rechtzeitige Versand der Unterlagen, die Einhaltung der Öffnungszeiten der Stimmlokale, der rechtmässige Zugang zu Gemeindeversammlungen, eine regelkonforme Traktandierung, eine ordnungsgemässe Behandlung von Anträgen an der Gemeindeversammlung, eine korrekte Protokollierung oder die korrekte Ermittlung der Wahl- und Abstimmungsergebnisse.



15 – Risikomanagement der Gemeinde

Es wird für die Gemeinden immer wichtiger, realistische Annahmen über **mögliche Risiken** zu treffen und mit zweckmässigen Massnahmen die Eintrittswahrscheinlichkeit oder gar das Schadensausmass zu minimieren. Unter Risiken werden Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung der Gemeinde haben.

Als Teil des Risikomanagements sorgt der Gemeindevorstand für ein zweckmässiges, risikoorientiertes **internes Kontrollsystem (IKS)**. Er trifft damit die notwendigen Massnahmen, um das Vermögen zu schützen, die zweckmässige Verwendung der Finanzmittel sicherzustellen, Fehler und Unregelmässigkeiten bei der Buchführung zu verhindern oder aufzudecken sowie die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung und die verlässliche Berichterstattung zu gewährleisten.

Die Gemeinden sind verpflichtet, ein für sie zweckmässiges IKS zu führen.

Es ist sinnvoll, mindestens die operativen Risiken der folgenden finanzrelevanten Arbeitsprozesse mit zweckmässigen Massnahmen zu minimieren:

- Zahlungen / Flüssige Mittel
- Leistungen und Lieferungen / Debitoren / Inkasso
- Leistungsbezug und Einkauf / Kreditoren
- Personaladministration / Löhne
- Budgetierung / Finanzplanung
- Verpflichtungs- und Zusatzkredite

Das ordnungsmässige Funktionieren der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist in der Regel für die Erledigung der finanzrelevanten Arbeitsprozesse sehr zentral.

Es wird daher empfohlen, mit dem IKS auch die folgenden Bereiche abzusichern:

- Zugriff auf Programme und Daten
- Betrieb der IKT
- Programm- und Datenbankanpassungen

Mit einem wirksamen IKS werden die operativen Risiken systematisch dokumentiert, bzw. minimiert und die finanzrelevanten Arbeitsprozesse können optimiert werden. Zudem wird der Wissenstransfer in der Verwaltung erhöht und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung werden geregelt. Die Glaubwürdigkeit gegenüber der Bevölkerung, den Geldgebern und kantonalen Behörden wird erhöht.

Für die Bündner Gemeinden sind **keine** kantonalen Vorgaben bezüglich der Prüfung des IKS statuiert. Die Geschäftsprüfungskommission bzw. die externe Revisionsstelle kann das IKS prüfen, um beispielsweise eine wirkungsvolle und effiziente Rechnungsprüfung vorzunehmen.

Die blauen Kästchen in der nachfolgenden Grafik zeigen Risiken, die mit dem IKS minimiert werden können. Der Vollständigkeit halber sind auch jene Risiken aufgezeigt, die mit einem **umfassenden Risikomanagement** reduziert werden könnten.

Umweltrisiken Felsstürze, Lawinen, Murgänge, Altlasten	Personalrisiken Vakanzen, Personelle Engpässe, Know-How- Verlust	IT Risiken Cyberattacken, Datenverlust, Ausfall IT
Versorgungsrisiken Verunreinigung Trinkwasser, Stromausfall	Haftpflichtrisiken Strassen, Sportanlagen, Spielplätze	Rechtliche Risiken Gesetzesänderungen Bund und Kanton, Verfahrensfehler
Finanzielle Risiken Sinkende Fiskalerträge, Konjunkturschwankungen	Operative Risiken Veruntreuung, Korruption, Fehler, Unterlassung	Weitere Risiken Pandemie, Amoklauf, Übergriffe Personal

16 – Strategische Steuerung der Gemeinde

Die Entwicklung der Gemeinde steht in einem herausfordernden Spannungsfeld zwischen den politischen Rahmenbedingungen, den unterschiedlichen Bedürfnissen der Anspruchsgruppen, der Fiskalbelastung sowie einem gesunden Finanzhaushalt.

Der Gemeindevorstand ist dafür verantwortlich, die Gemeinde nicht nur zu verwalten, sondern auch weiter zu entwickeln. Entscheidungen von heute haben Auswirkungen auf morgen.

Mit einer längerfristigen **Gemeindestrategie** kann der Rahmen für die beabsichtigte Entwicklung der Gemeinde festgelegt werden. Dieses Steuerungsinstrument beantwortet die Frage, wohin sich die Gemeinde entwickeln soll. Die Exekutive setzt damit Leitplanken für zukünftige Entscheide auf der politischen Ebene sowie das Handeln der Gemeindeverwaltung.

Wichtige **Anspruchsgruppen** der Gemeinden sind neben den Einwohnerinnen und Einwohnern die Vereine, die Zweitheimischen oder Unternehmen. Es ist sinnvoll und zielführend, diese punktuell in den **Entwicklungsprozess** der Gemeinde einzubeziehen und ihre konkreten Erwartungen und Bedürfnisse abzuholen. Empfängergerichte Befragungen, persönliche Dialoge oder Workshops können Einblicke in das Stimmungsbild ergeben und liefern Inputs.

Das **Entwicklungspotenzial** einer Gemeinde hängt von zahlreichen Faktoren ab. Die Lage, die Grösse oder die natürlichen Begebenheiten haben darauf Einfluss. Dennoch kann die

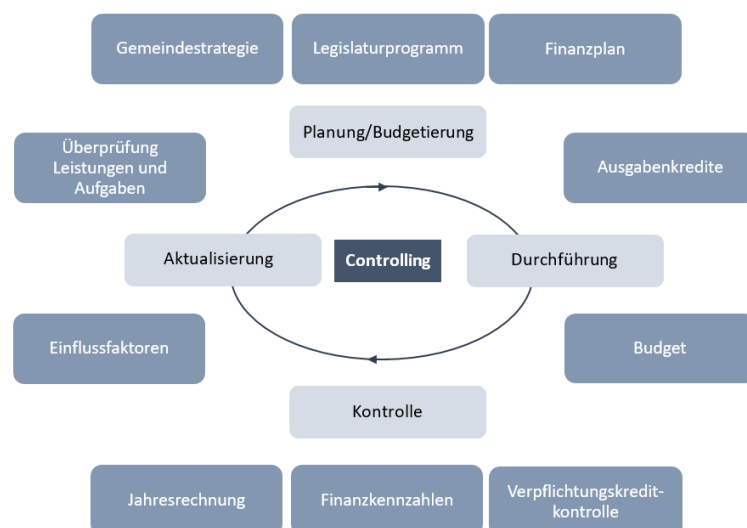
Exekutive einer jeden Gemeinde Visionen entwickeln und sich strategische Schwerpunkte und konkrete Ziele für die Entwicklung der Gemeinde setzen.

Die Stossrichtungen und Schwerpunkte der Gemeindestrategie fliessen in ein mittelfristiges **Legislaturprogramm** ein. Darin definiert die Exekutive jeweils konkrete Massnahmen und Ziele, mit denen sie die beabsichtigte Entwicklung der Gemeinde erreichen möchte. Sinnvollerweise fokussiert sich die Exekutive auf Aufgabenbereiche, Massnahmen und Ziele mit grosser politischer Bedeutung. Welche das konkret sind, liegt in ihrer Entscheidungskompetenz.

Das Legislaturprogramm kann auch eine Übersicht der für die Zielerreichung notwendigen Anpassungen der kommunalen Gesetzgebung sowie Ausgabenkredite enthalten, die dem Souverän voraussichtlich unterbreitet werden.

Die finanziellen Konsequenzen der im Legislaturprogramm definierten Massnahmen und Ziele werden mit einem **Finanzplan** (vgl. Ziffer 20, Finanzplanung) aufgezeigt. Die Bündner Gemeinden sind gesetzlich dazu verpflichtet, einen solchen im Sinne einer rollenden Planung jährlich zu erstellen.

Die Exekutive kann die Entwicklung der Gemeinde massgeblich mitgestalten. Diese interessante Führungsaufgabe kann in die Tätigkeiten Planung/Budgetierung, Durchführung, Kontrolle und Aktualisierung unterteilt werden (vgl. nachfolgende Abbildung).



17 – Finanzhaushalt der Gemeinde

Für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben benötigt die Gemeinde finanzielle Ressourcen. Die Gesamtheit der finanziellen Ressourcen wird als **Finanzhaushalt** bezeichnet. Dieser wird in einen **allgemeinen Teil** und einen **mit Gebühren finanzierten Teil** (v.a. Spezialfinanzierungen) unterteilt.

Die Aktiven beinhalten das **Finanzvermögen** und das **Verwaltungsvermögen**. Das Finanzvermögen umfasst jene Vermögenswerte, die ohne Beeinträchtigung der Erfüllung öffentlicher Aufgaben veräußert werden können. Das Verwaltungsvermögen zeigt jene Werte, die der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen (z.B. Schulhaus, Mehrzweckhalle, Gemeindestrassen).

Die Passiven umfassen das **Fremdkapital** und das **Eigenkapital**. Das Eigenkapital wird unterteilt in zweckgebundenes und frei verfügbares Eigenkapital.

Zu den **Ausgaben** gehören beispielsweise der Personalaufwand (z.B. Löhne, Sozialleistungen), der Betrieb und Unterhalt der Infrastruktur, Entschädigungen an Dritte für ausgelagerte Aufgaben sowie die Ausgaben für die Investitionen. Die Bildung, Gesundheit und der Verkehr verursachen in der Regel hohe Ausgaben für die Gemeinde.

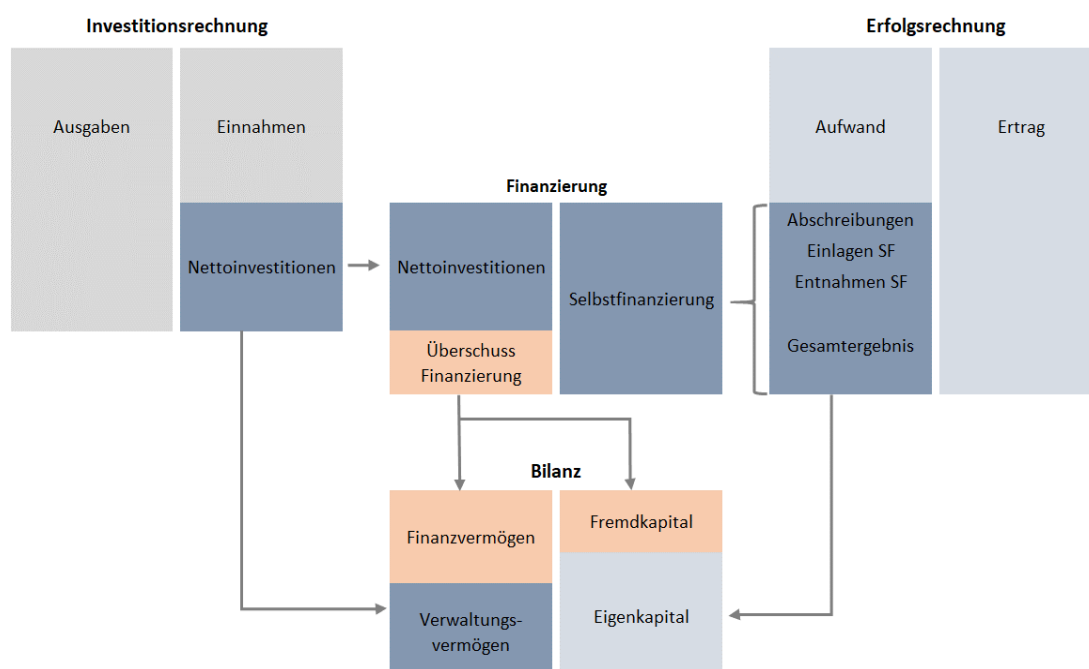
Die Gemeinde finanziert ihre Ausgaben insbesondere mit **Steuereinnahmen**, Konzessionserträgen sowie Erträgen aus dem Vermögen (z.B. Mietzinseinnahmen). Für bestimmte Aufgaben (z.B. Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung und Abfallwirtschaft) erhebt die Gemeinde verursachergerechte und kostendeckende **Gebühren**.

Die Gemeinde ist verpflichtet, jährlich über ihren gesamten Finanzhaushalt Rechenschaft abzulegen. Dies macht sie mit der **Jahresrechnung** (vgl. Ziffer 18, Jahresrechnung).

Die Gemeinde hat ihren Finanzhaushalt nach bestimmten Grundsätzen zu führen. Der Grundsatz des **Haushaltsgleichgewichts** soll beispielsweise eine zu hohe Verschuldung der Gemeinde verhindern, die das Gleichgewicht zwischen den Generationen stört und die Wettbewerbsfähigkeit und Bonität der Gemeinde schmälern kann.

Damit dieses Ziel erreicht wird, werden sämtliche Ausgaben idealerweise selber finanziert. Die Gemeinde plant und steuert ihren Finanzhaushalt daher vorausschauend mit einer **Finanzplanung** (vgl. Ziffer 20, Finanzplanung).

Das nachfolgende Schema zeigt die finanzrelevanten Zusammenhänge der verschiedenen Elemente des Finanzhaushalts der Gemeinde.



18 – Jahresrechnung

Die **Rechnungslegung und Buchführung** der Kantone und Gemeinden ist schweizweit **harmonisiert** (sogenanntes Harmonisiertes Rechnungslegungsmodell **HRM2**). Die Grundlage der Bündner Gemeinden für die Rechnungslegung und Buchführung ist das kantonale Finanzhaushaltsgesetz (FHG), das weitgehend auch für die Gemeinden gilt, sowie die dazugehörige Verordnung für die Gemeinden (FHVG).

Die **Jahresrechnung** zeigt den aktuellen Stand des Finanzhaushalts sowie einen Vergleich zum Vorjahr und Budget. Sie enthält:

Bilanz
Erfolgsrechnung
Investitionsrechnung
Anhang zur Jahresrechnung
Geldflussrechnung
Finanzkennzahlen

In der **Bilanz** werden per Stichtag 31. Dezember eines Jahres die Aktiven und Passiven einander gegenübergestellt. Die Aktiven werden unterteilt in Finanzvermögen und Verwaltungsvermögen. Die Passiven werden unterteilt in Fremdkapital und Eigenkapital.

Die **Erfolgsrechnung** zeigt den Aufwand und den Ertrag eines Rechnungsjahres. Sie zeigt als Resultat den erzielten Erfolg (Gewinn oder Verlust).

Die **Investitionsrechnung** enthält die Investitionen für Verwaltungsvermögen sowie die damit zusammenhängenden Einnahmen. Je nach Grösse der Gemeinde sind unterschiedliche **Aktivierungsgrenzen** zu berücksichtigen.

Investitionen sind ab einer bestimmten Höhe in die Investitionsrechnung einzustellen, im Verwaltungsvermögen zu bilanzieren und über die Nutzungsdauer abzuschreiben.

Der **Anhang zur Jahresrechnung** beinhaltet die Rechnungslegungsgrundsätze einschliesslich der wesentlichen Grundsätze zur Bilanzierung und Bewertung, den Eigenkapitalnachweis, den Rückstellungsspiegel, den Beteiligungsspiegel, den Gewährleistungsspiegel, ein Verzeichnis der grossen Beitragsempfänger, den Anlagenspiegel sowie zusätzliche Angaben, die für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, der Verpflichtungen und der finanziellen Risiken von Bedeutung sind.

Die **Geldflussrechnung** informiert über die Herkunft und Verwendung der Finanzmittel. Sie zeigt wieviel Geld für die betrieblichen Tätigkeiten benötigt wurde und aus welcher Quelle Geld in den Finanzhaushalt geflossen ist. Zudem informiert sie darüber, wie viel Geld investiert wurde und ob dafür Geld aufgenommen werden musste oder zurückbezahlt werden konnte.

Finanzkennzahlen sind wichtige Grössen für die Führung einer Gemeinde. Sie zeigen finanzpolitische Trends auf und unterstützen die Gemeindebehörden in der Steuerung der Finanzpolitik. Die Jahresrechnung enthält einen finanzstatistischen Ausweis.

Als Ergänzung zu diesen Elementen gibt ein **Kommentar** eine gute und strukturierte Übersicht über den Finanzhaushalt der Gemeinde.

Die **Geschäftsprüfungskommission** prüft spätestens nach jedem Jahresabschluss die Rechnungs- und Geschäftsführung der Gemeinde auf ihre Rechtmässigkeit. Sie erstattet der Gemeinde schriftlichen Bericht und stellt Antrag. Es ist üblich, dass der Prüfungsbericht der Geschäftsprüfungskommission sowie deren Antrag in der Jahresrechnung publiziert werden.

19 – Kreditrecht

Die Erfüllung der vielfältigen Gemeindeaufgaben führt zu Ausgaben. Im Gegensatz zu einer Privatperson oder einem privaten Unternehmen kann eine Gemeinde nicht ohne Weiteres Ausgaben tätigen. Sie benötigt für jede Ausgabe eine **Bewilligung** des dafür **zuständigen Gemeindeorgans**. In der Regel ist ein mehrstufiges Ausgabenbewilligungsverfahren zu beachten.

Die Ausgaben werden unterschieden in **frei bestimmbar** oder **gebundene Ausgaben** sowie in **wiederkehrende** oder **einmalige Ausgaben**. Diese Unterscheidung ist für die Regelung der Ausgabenkompetenzen von Bedeutung.

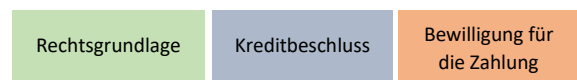
Eine Ausgabe gilt als **frei bestimmbar**, wenn hinsichtlich ihrer Höhe, des Zeitpunkts ihrer Vornahme oder anderer wesentlicher Umstände eine verhältnismässig grosse Handlungsfreiheit besteht (z.B. Neubau Spielplatz, Beratungsmandat). Für eine frei bestimmbare Ausgabe hat das dafür zuständige Organ einen **Verpflichtungskredit** zu sprechen. Die **Zuständigkeit** richtet sich nach den **Ausgabenkompetenzen** in der Gemeinde.

Im Umkehrschluss gilt eine Ausgabe als **gebunden**, wenn sie nicht frei bestimmbar ist. Beschlüsse über **gebundene** Ausgaben werden durch die **Exekutive** gefällt.

Die Unterscheidung zwischen frei bestimmbar und gebundenen Ausgaben ist oftmals schwierig. Bei der Abklärung der Frage, ob es sich um eine frei bestimmbar oder gebundene Ausgabe handelt, ist letztlich das Mass der Handlungsfreiheit im Entscheid über das "Ob", "Wie" und "Wann" eine Ausgabe getätigt wird, von entscheidender Bedeutung. Im Zweifelsfall ist eine frei bestimmbar Ausgabe anzunehmen.

Eine **wiederkehrende** Ausgabe ist eine finanzielle Verpflichtung, deren Teilbetrag bekannt, die Dauer der Verpflichtung jedoch ungewiss ist. Bei wiederkehrenden Ausgaben ist die Höhe der erstmaligen frei bestimmbar Ausgabe massgebend für die Zuständigkeit. Bei einer **einmaligen** Ausgabe ist der Gesamtbetrag im Voraus bekannt. Dabei ist es unerheblich, ob sie sich rechnungsmässig auf mehrere Jahre verteilt oder in einem einzigen Jahr vollumfänglich fällig wird. Massgebend für die Zuständigkeit der Ausgabenbewilligung ist der Gesamtbetrag.

Das Ausgabenbewilligungsverfahren stellt zeitlich und zuständigkeitsmässig ein mehrstufiges Verfahren dar. So bedingt jede Ausgabe eine **Rechtsgrundlage**, einen **Kreditbeschluss** und eine **Bewilligung für die Zahlung**.



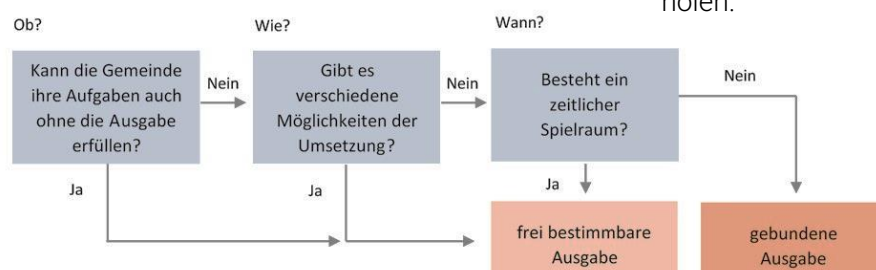
Als **Rechtsgrundlage** kann die Gemeindeverfassung, ein kommunales Gesetz, eine interkommunale Vereinbarung, ein Grundsatzbeschluss des Soveräns oder ein Gerichtsentcheid herangezogen werden.

Kredite sind in Form von **Verpflichtungs-, Zusatz-, Budget- oder Nachtragskrediten** vom dazu zuständigen Organ zu beschliessen.

Der **Verpflichtungskredit** umfasst alle nach dem Grundsatz der Einheit der Materie zusammengehörenden Ausgaben, die nach der Genehmigung zur Realisierung eines Vorhabens nötig sind. Reichen die Mittel nicht, ist vor dem Eingehen neuer Verpflichtungen ein **Zusatzkredit** einzuholen.

Die **Budgetkredite** sind die Grundlage und der Rahmen für die Zahlung. Sie werden mit der Budgetgenehmigung beschlossen. Reichen die Mittel nicht, ist ein **Nachtragskredit** einzuholen.

Entscheidungshilfe für eine frei bestimmbar oder gebundene Ausgabe



20 – Finanzplanung

Die mittelfristige **Finanzplanung**, die sich auf das Legislaturprogramm abstützt, hilft der Exekutive, ihre (finanzpolitischen) Ziele zu erreichen bzw. die Auswirkungen der Aufgaben auf den Finanzhaushalt sichtbar zu machen. Die Finanzplanung gibt einen Überblick über die Investitionen und Aufgaben, die Entwicklung des Finanzhaushalts sowie den zukünftigen Finanzbedarf.

Der Finanzplan ist so zu erstellen, dass er die künftige Entwicklung des Finanzhaushalts **frühzeitig erkennen** lässt und dazu beiträgt, eine **negative Entwicklung** zu vermeiden.

Der Finanzplan enthält:

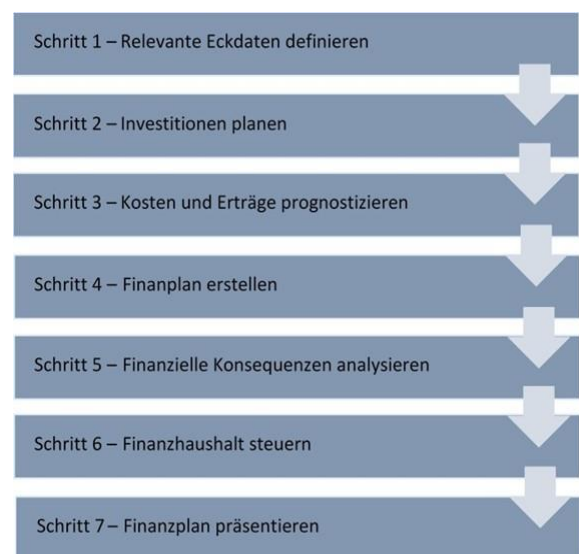
- die finanz- und wirtschaftspolitisch relevanten Eckdaten;
- einen Überblick über den zukünftigen Aufwand und Ertrag der Erfolgsrechnung;
- die Ausgaben und Einnahmen der Investitionsrechnung;
- die Entwicklung wesentlicher Finanzkennzahlen;
- einen Ausblick auf die finanzpolitischen Konsequenzen und allenfalls auf die einzuleitenden vorsorglichen Massnahmen (Finanzstrategie).

Die Finanzplanung ist eine Kernaufgabe der Exekutive. Die Exekutive trifft die notwendigen Entscheide, koordiniert den Finanzplanungsprozess. Die Exekutive wird dabei von der Verwaltung unterstützt. Für operative Arbeiten (z.B. Informationsbeschaffung, Prognosen, Kalkulationen) sind die für die Aufgaben verantwortlichen Personen einzubeziehen, die über die notwendigen Informationen für die Finanzplanung verfügen. Mancherorts wird eine Finanzplanungskommission eingesetzt.

Nur ein aktueller Finanzplan ist ein nützliches Planungs- und Steuerungsinstrument. Er ist daher jährlich im Sinne einer rollenden Planung zu überarbeiten und zu aktualisieren.

Die Finanzplanung ist der Gemeindeversammlung oder dem Parlament **jährlich zur Kenntnis** zu bringen.

Die Finanzplanung kann in folgende sieben Schritte unterteilt werden:



Die kurzfristige Planung und Steuerung des Finanzhaushalts erfolgt mit dem jährlichen **Budget**, das sich auf die Finanzplanung abstützt.

21 – Finanzausgleich

Mit dem **innerkantonalen Finanzausgleich (FA)** wird gewährleistet, dass die Gemeinden ihre Aufgaben erfüllen und Leistungen erbringen können, ohne dass die Unterschiede in der Steuerbelastung zwischen ressourcenschwächeren und -stärkeren Gemeinden allzu gross würden.

Im Jahr 1958 wurde der Finanzausgleich für die Bündner Gemeinden, als Antwort auf die Abwanderungsbewegungen aus den Berggemeinden und die Wasserzinsen, die einzelne Gemeinden erhielten, eingeführt.

Mit der FA-Reform im Jahr 2016 – mit der Einführung eines Ressourcen- und Lastenausgleichs – wurde das bis dahin geltende System mit einem direkten und indirekten Finanzausgleich durch ein modernes abgelöst.

Der **Ressourcenausgleich (RA)** sorgt für einen gezielten und wirksamen Abbau der Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit der Gemeinden. Der RA wird sowohl von den ressourcenstarken Gemeinden wie auch vom Kanton finanziert.

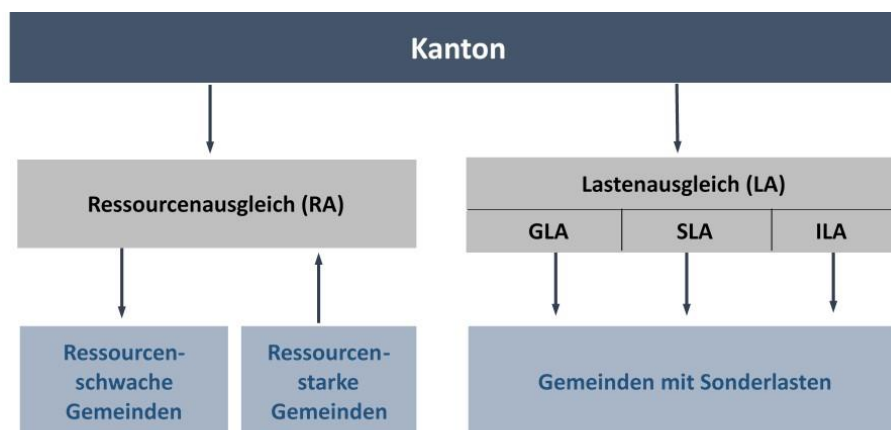
Der **Gebirgs- und Schullastenausgleich (GLA)** gilt strukturell bedingte, deutlich überdurchschnittlich hohe bzw. übermässige und von den Gemeinden weitgehend unbeeinflussbare Lasten ab. Damit werden vor allem die erheblichen geografisch-topografischen Lasten sowie auch überdurchschnittliche Schullasten ausgeglichen. Die Mittel werden nach nicht di-

rekt beeinflussbaren Kriterien auf die Gemeinden verteilt (Besiedlungsstruktur, Strassenlängen und Schülerquote), wobei Mittel nur dann ausgerichtet werden, wenn bei den erwähnten Kriterien insgesamt, d.h. summiert eine übermässige Belastung vorliegt. Der GLA wird vom Kanton finanziert.

Der **Lastenausgleich Soziales (SLA)** übernimmt, abgestuft nach der effektiven Belastung, die für die Gemeinden nicht beeinflussbaren Unterstützungsleistungen und Alimtenbevorschussungen. Übersteigt der Nettoaufwand einer Gemeinde drei Prozent des Ressourcenpotenzials, wird sie ausgleichsberechtigt. Steigende Aufwendungen führen zu einem prozentual höheren Ausgleich. Extreme Belastungen für einzelne Gemeinden werden verhindert. Der SLA wird vom Kanton finanziert.

Der **individuelle Härteausgleich für besondere Lasten (ILA)** wurde eingeführt, damit einer Gemeinde auf Gesuch hin aufgrund von nicht beeinflussbaren ausserordentlichen Ereignissen und Verhältnissen Sonderbeiträge gewährt werden können.

Zu erwähnen ist, dass die **Förderbeiträge an Gemeindezusammenschlüsse** ebenfalls aus der Spezialfinanzierung Finanzausgleich für die Gemeinden stammen.



GLA = Gebirgs- und Schullastenausgleich
SLA = Lastenausgleich Soziales
ILA = Individueller Ausgleich für besondere Lasten

22 – Information und Kommunikation

Die Gemeinde informiert die Öffentlichkeit periodisch und in angemessener Weise. **Kommunikation** in der Gemeinde sollte folgende Standards erfüllen:

- aktiv im Sinne einer Bringschuld;
- frühzeitig und rechtzeitig auch zu negativen Themen;
- sachlich und wahr;
- einheitlich im Sinne des Kollegialitätsprinzips;
- koordiniert zwischen den Akteuren;
- kontinuierlich und nicht nur zufällig;
- transparent;
- zielgruppen- und mediengerecht.

Ein **Kommunikationskonzept** hilft den Verantwortlichen, die Ausgangslage, die Kommunikationsziele und deren Planung und Umsetzung zu organisieren. Darin werden neben den einzelnen Zielen auch die Zuständigkeiten und die entsprechenden Kommunikationsinstrumente definiert. Klassische Instrumente sind etwa das amtliche Publikationsorgan, die Gemeinde-Webseite, die Orientierungsversammlung, das Schwarze Brett oder Newsletter. An Bedeutung gewonnen haben die sozialen Medien oder digitale Dorfplätze. Diese Kanäle sind spontaner und reaktionsintensiver zu bewirtschaften.



Die Anforderungen an die **Medienarbeit** sind gestiegen. Ein aktueller Web-Auftritt, das Versenden von Medienmitteilungen und die Veranstaltung von Medienkonferenzen genügen in aller Regel heute nicht mehr.

Entscheidend für eine sinnvolle und professionelle Kommunikation sind die interne Absprache und die klare Zuteilung, damit die Gemeinde mit einer Stimme an die Öffentlichkeit tritt.

Verschiedene Gemeinden haben das **Öffentlichkeitsprinzip** eingeführt. Obschon es in Graubünden unterschiedliche Ausprägungen dazu gibt, gelten diesbezüglich meist die folgenden Grundsätze: Jede Person hat ohne Interessensnachweis das Recht, amtliche Dokumente einzusehen und von den Behörden Auskünfte über den Inhalt amtlicher Dokumente zu erhalten.

Der **richtigen Kommunikation** vor Wahlen und Abstimmungen kommt eine besondere Bedeutung zu. Die Stimmberechtigten sind hinreichend, aber auch zurückhaltend über den Abstimmungsgegenstand zu informieren. Öffentliche Auftritte von Behördenvertretern haben sachlich, objektiv und verhältnismässig zu sein. Bei Wahlen sind behördliche Informationsstätigkeiten und Einflussnahmen grundsätzlich ausgeschlossen, soweit sie über neutrale Informationen zum Wahlverfahren hinausgehen. Den Gemeinden steht es jedoch frei, das Wahlverfahren im eigenen Recht zu konkretisieren und beispielsweise die Bekanntgabe der Kandidierenden im **amtlichen Publikationsorgan** vorzusehen.

Literatur

Fachliteratur

Bergmann Andreas/Giauque David/Kettiger Daniel/Lienhard Andreas/Nagel Erik/Ritz Adrian/Steiner Reto (Hrsg.) (2016): Praxishandbuch Public Management, Zürich/Wien.

Derungs Curdin (2024): Strategien in Gemeinden: Das Playbook für die Praxis, Bern.

Fetz Ursin (2020): Bündner Gemeinderecht, Zürich.

Häfelin Ulrich/Müller Georg/Uhlmann Felix (2015): Allgemeines Verwaltungsrecht, 7. Aufl., Zürich/St. Gallen.

Jaag Tobias/Rüssli Tobias (2019): Staats- und Verwaltungsrecht des Kantons Zürich, 5. Aufl., Zürich/Basel/Genf, S. 171-242.

Just Dominik/Januth Andreas/Bernhart Josef/Niedermüller Katharina/Promberger Kurt (2012), Gemeindeführung im Alpenraum, Glarus/Chur

Ladner Andreas (2016): Gemeindeversammlung und Gemeindeparlament, Cahier de l'IDHEAP, Lausanne.

Ladner Andreas/Chappelet Jean-Loup/Emery Yves/Knoepfel Peter/Mader Luzius/Soguel Nils/Varone Frédéric (Hrsg.) (2013): Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz, Zürich.

Ladner Andreas/Bühlmann Marc (2007): Demokratie in den Gemeinden, Zürich/Chur.

Weiterführende Informationen

Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und -direktoren (2008): Handbuch Harmonisiertes Rechnungsmodell für die Kantone und Gemeinden HRM 2, Bern.

Das Amt für Gemeinden (AFG) Graubünden bietet auf seiner Webseite verschiedene Praxisempfehlungen, Praxisfestlegungen, Leitfäden und Handbücher an, die die in diesem Startpaket aufgeführten Bereiche vertieft: www.afg.gr.ch

Die Rechtssammlung des Kantons ist auf der Seite https://www.lex.gr.ch/app/de/systematic/texts_of_law abrufbar.

FH Graubünden

Zentrum für Verwaltungsmanagement
Comercialstrasse 22
7000 Chur
Schweiz

Telefon +41 81 286 39 89

E-Mail zvm@fhgr.ch

startpaket.fhgr.ch

zvm.ch

Amt für Gemeinden Graubünden

Rosenweg 4
7001 Chur
Schweiz

Telefon +41 81 257 23 91

E-Mail info@afg.gr.ch