Dr. Luc Saner Beim Goldenen Löwen 13 4052 Basel Telefon 272 39 39 Basel, September 1994

Tilburger Modell - Vision einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung

I. Begrüssung

Sehr geehrte Damen und Herren

Es ist mir eine Freude und eine Ehre, einem so hochkarätigen Publikum Überlegungen zur Vision einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung vortragen zu dürfen, und ich danke den Verantwortlichen des Personalamtes, dass sie mir diese Gelegenheit eingeräumt haben.

Ich begrüsse besonders Herrn Dr. oec. Kuno Schedler vom Institut für Finanzwirtschaft und Finanzrecht der Hochschule St. Gallen. Er hat sich auf Anfrage spontan bereit erklärt, einen massgeblichen Teil des heutigen Nachmittags als Referent zu bestreiten. Dafür möchte ich ihm ganz herzlich danken.

II. Einführung

Den heutigen Anlass verdanken wir letztlich den viel geschmähten Medien. Es war der Journalist Hanspeter Forster, der in der Nullnummer der nur einmal erschienenen Neuen Zeitung in Basel im November 1992 titelte: Spar-Modell Tilburg (NL): Die Stadt als Unternehmer.

Die Idee faszinierte mich nicht zuletzt darum, weil die Idee des privatwirtschaftlich organisierten Staates in der Praxis mit offenbar besten Resultaten bereits funktionierte. Nach einer Präsentation dieser Idee an einer Klausurtagung der FDP-Fraktion reichte ich im Mai 1993 einen Anzug betreffend Tilburger-Modell ein, der von über fünfzig Ratsmitgliedern aus dem ganzen politischen Spektrum unterzeichnet wurde. Dieser Anzug regte u.a. die Durchführung eines Seminars zum Thema Tilburg an. Der heutige Anlass gehört in diesen Zusammenhang.

0074S400.DOC

Seite 1 von 12

Damit komme ich zum Stellenwert und Inhalt des heutigen Anlasses. Der heutige Anlass dient m.E. hauptsächlich dazu abzuklären, ob und wie die Idee weiterverfolgt werden soll, den Staat nach privatwirtschaftlichen und damit wirkungsorientierten Grundsätzen zu organisieren. Ich hoffe, mit Ihnen zusammen und vor allem mit Herrn Schedler am Ende dieses Kurses dazu eine klare Antwort geben zu können. Dabei lässt sich schon jetzt festhalten, dass das Tilburger Modell respektive die Vision einer wirkungsorientieren Verwaltung ohne breiten Konsens nicht umsetzbar ist. Zu viele, letztlich unüberwindliche Hürden liessen sich dagegen errichten. Meine Damen und Herren, ich würde mich freuen, wenn bei möglichst vielen von Ihnen der Funke zündet.

III. Übersicht

14.00	Begrüssung / Einführung / Übersicht	evtl. Regierungsrat Luc Saner
14.20	Referate (je 10 Minuten pro Thema)	
	 Zielsetzungen 	Luc Saner
	 Organisation und Kompetenzen der Staatsorgane 	Luc Saner
	 Trennung strategischer und operativer Steuerung 	Luc Saner
	 Verknüpfung von Finanz- und Sachpla- nung (Budget- und Leistungsvereinba- rung) 	Kuno Schedler
	 Rechnungswesen 	Kuno Schedler
	Kontrolle und Revision	Kuno Schedler
	Wettbewerb und Markt	Kuno Schedler
15.30	Pause	
16.00	Diskussion	Luc Saner Kuno Schedler
16.30	Ein Modell für Basel?	Luc Saner Kuno Schedler
17.00	Wie weiter?	Luc Saner Kuno Schedler
17.30	Ende	Luc Saner

Bei meinen Ausführungen über Tilburg stütze ich mich im wesentlichen auf die "Fallstudie Tilburg" der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung in Köln, die 1992 erschienen ist.

IV. Zielsetzungen

Die Wichtigkeit von Zielsetzungen kann gar nicht genug betont werden. Zielsetzungen dienen der Übersicht, der Voraussicht, zur Koordination, zur Motivation, zur Kontrolle und zur Regelung der Verantwortung.

In unserem Kanton ist der Regierungsrat für die Zielsetzungen "staatlichen Handelns" zuständig. Im Mai 1993 hat er die Legislaturziele 93-96 erarbeitet, womit er eine wichtige Grundlage geschaffen hat. Allerdings handelt es sich bei diesen Zielsetzungen ausdrücklich um Zielsetzungen der Regierung und nicht etwa um Zielsetzungen des Kantons. Zudem fehlt meines Wissens ein ausgebautes Instrumentarium auf unterer Stufe, um Zielsetzungen wie in Tilburg zu verwirklichen und deren Einhaltung zu kontrollieren.

In Tilburg werden die Ziele vom Parlament alle vier Jahre aufgrund von Verhandlungen der Koalitionen mit Mehrheitsbeschluss festgelegt. Diese Zielsetzungen in Form eines Grundsatzprogramm sind allgemein gehalten und geben die politischen Schwerpunkte und Grundaussagen für die Legislatur wieder. Vor der Beschlussfassung über dieses Grundsatzprogramm erfolgt sinnigerweise ein Bericht über den Stand der Umsetzung des alten Programmes.

Im Rahmen dieses Grundsatzprogrammes beschliesst das Parlament jährlich im März die politischen Absichten für das kommende Jahr und die drei darauffolgenden Jahre. Diese sogenannte Perspektivnote enthält neben den Zielsetzungen eine Finanz- und Investitionsplanung. Bei uns wird der Finanzplan und das Investitionsprogramm bekanntlich vom Regierungsrat erstellt und vom Grossen Rat bloss zur Kenntnis genommen.

Auf der Basis der Perspektivnote wird im November und Dezember der sogenannte Konzernhaushalt für das folgende Jahr vom Parlament beschlossen. Dieser Konzernhaushalt besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil wird die Perspektivnote in einzelne Budgets für einzelne Programme, Investitionen und in sogenannte Produkte umgesetzt. Im zweiten Teil wird der Konzernhaushalt für einzelne Dienste gesondert erstellt und ist produktorientiert. Der dritte Teil des Konzernhaushaltes wird nach der Beschlussfassung des Rates über den zweiten Teil erstellt und enthält insbesondere die endgültigen Beschlüsse des Parlamentes über die Budgets der einzelnen Produkte. Wiederholt war von Produkten die Rede. Was heisst das?

Das Produkt ist das Kernelement der finanziellen Planung, Steuerung und Kontrolle in Tilburg. Ein Produkt kann materieller Art in Form von Waren oder immaterieller Art in Form von Dienstleistungen sein. Produkte werden in Produktgruppen à 7 bis 12 Produkte zusammengefasst. 5 bis 12 Produktgruppen bilden,

in Produktzentren zusammengefasst, wiederum eine Dienststelle, welche unseren Departementen entspricht.

Im Rahmen dieser Staffelung Produkt, Produktgruppe, Produktzentrum und Dienst wird das Produkt definiert als das, was ein Produktzentrum an einen Dritten ausserhalb des Produktzentrums liefert. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Bedarf des Dritten freiwillig oder aufgrund einer gesetzlichen Grundlage oder einer anderen Regelung befriedigt wird. Wesentlich ist, dass der Dritte für diese Leistung einen Preis bezahlen müsste, ungeachtet dessen, ob diese Zahlung tatsächlich erfolgt. Dabei wird das Legalitätsprinzip offenbar dahingehend ausgelegt, dass erlaubt ist, was nicht ausdrücklich verboten ist. Sinnigerweise würde diese Auslegung einer früheren Bundesgerichtspraxis entsprechen, aus der geschlossen werden konnte, dass für die Leistungsverwaltung das Legalitätsprinzip nicht in gleicher Schärfe wie für die Eingriffsverwaltung gilt.

Mit der genannten Definition des Produktes wird ein Schwergewicht auf den sogenannten Output gelegt. Entscheidend ist nicht, dass etwas gemacht wird, sondern, dass dabei für Dritte etwas herauskommt. Diese Betonung des Output bei der Definition der Produkte hat in Tilburg etwelche Schwierigkeiten verursacht. So dauerte es bis zu drei Jahren, bis die rund 200 Produkte in rund 30 Produktzentren beschrieben waren.

In Tilburg wurde die Organisation ganz an diesen Produkten orientiert. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass Aktivitäten und Finanzen direkt einem Produkt zugeordnet werden können, um die Verantwortlichkeiten, z.B. über ein Budget, klar definieren und kontrollieren zu können. Einheitlich vorgeschriebene Kennzahlen zu den Produkten ermöglichen Budgetierung, Controlling und diverse Analysen.

Als Beispiel eines Produktes möchte ich auf das Konzerncontrolling verweisen. Dabei handelt es sich vielleicht nicht um ein typisches Produkt, doch zeigt dessen Beschreibung, dass selbst das Controlling als Produkt definierbar ist. Zudem gibt dieses Produkt Einblicke in eine zentrale Tätigkeit der Gemeinde Tilburg.

Stadt Tilburg

PRODUKTINFORMATION

Konzemhaushalt 1992, Teil 2 Produkte

1.1.2.02. Konzerncontrolling

Prod.zentrum: Steuerungsdienst Prod.gruppe: Kemaufgabe Steuerungs-

dienst

Funktion GCV: 002 Beigeordneter Bürgermeister/

Beigeordn. Krosse

Produktbeschreibung

Analyse, Prüfung und Konsolidierung von besonderen, auf der Grundlage von Konzernrichtlinien erstellten Dienstberichten für den Konzern. Prüfung von ad hoc-Vorschlägen der Dienste; Erteilung von Ratschlägen für die politische Führung und Zusammenstellung von Konzernberichten als Grundlage für den politischen Entscheidungsprozeß.

Leistungen	Rechn	.erg. 1990	HH 1991	HH 1992
Zielgruppe	Rat, Kollegium und Dienste			
Quantität		1.900	2.472	3.313
	Regelmäßige Konzern- produkte		6	1
	- Perspektivbericht	1	1	· 1
	- Haushaltsplan	1	1	1
	 Konzernberichte (MARA 	P) 3	3	3
	 Jahresrechnung 	1	1	1

Qualität

- Jahresrechnung der Gemeinde vor dem 1. Juni fertiggestellt
- Geringe Abweichungen zwischen Konzernbericht IV und Jahresrechnung

Stadt Tilburg

Konzemhaushalt 1992, Teil 2 Produkte

PRODUKTINFORMATION

Betriebskosten	Rechn.erg. 1990	HH 1991	HH 1992
Gesamtkosten	3.765	3.166	3.541
Gesamtdeckung	70	70	70
SALDO	3.695	3.096	3.471
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	Rechn.erg. 1990	HH 1991	HH 1992
% Dienstoverhead % Kostendeckung	18	20 2	12,1 2
% Direkte Kapitalkosten % Aktivierte Investitionen	-	1	1

Erläuterung zur Politik

Im Budget sind folgende Angaben enthalten: Informationsmaterial, Stadtmarketing, Neuorientierung für die Verwaltungsorganisation, zentrale Fortbildung, Budget für die Verbesserung der Betriebsführung, Professionalisierung der Konzernprodukte, Kosten der Wirtschaftsprüfung, Kommunikationsplan und Präventive Betriebsdurchleuchtung.

Das Budget für das Stadtmarketing wurde einmalig um hfl 50.000,-- niedriger angesetzt. In den vergangenen Jahren wurde weniger Geld als veranschlagt ausgegeben, da ein Stadtmarketing-Programm fehlte. Die Formulierung des Leitbilds "Tilburg als Städtischer Knotenpunkt" (regionales Oberzentrum) und der Organisation des City-Marketing sind die Möglichkeit geboten, Stadtmarketing neu zu strukturieren

Hierzu gehört:

- 1. Eine einmalige Einsparung im Jahr 1992
- 2. ein neuer Vorschlag für die Finanzierung des Stadtmarketing für die Jahre 1993 ff.

Ab 1992 sollen für Informationsmaterial und -veranstaltungen hfl 13.000,-- weniger ausgegeben werden. Das Fortbildungsbudget wird um hfl 50.000,-- gekürzt.

Die Erhöhung des Budgets ergibt sich aus hfl 137.000,— als Ausgleich für Preiserhöhungen, hfl 40.000,— für die Entwicklung eines Kommunikationsplans und hfl 300.000,— aus der Verteilung des Haushaltspostens Verbesserung der Betriebsführung (zugunsten der Präventiven Betriebsdurchleuchtung.

Grunddaten	Rechn.erg. 1990	HH 1991	HH 1992
Anzahl der Dienste	8	8	8

Stadt Tilburg

Konzemhaushalt 1992, Teil 2 Produkte

PRODUKTINFORMATION

Kennzahlen Rechn	.erg. 1990	НН 1991	HH 1992
Prozentualer Anteil der Per- sonalkapazität des Steuerungs-			
dienstes	22	28	28
Kosten Konzerncontrolling je Dienst Prozentuale Abweichung	471	396	443
Bericht III - Jahresrechnung	0,03 %	0,1 %	0,1 %
Investitionen	Rechn.erg.	1990 HH 1991	HH 1992
Eigene Investitionen Investitionen anderer Dienste			
Investitionen Dritter	62		
Gesamtsumme Investitionen	62		
Spezifizierung:			
a) Gesamtsumme allgemeine Be- triebsmittel			
Audiovisionsschau	62		
b) Betriebsmittel für be- stimmte Projekte:			
Beschreibung	Gesamtsum Investitio- nen	me Ausgaben HH 1992	Ausgaben nach 1992
c) Programm-Investitionen je Projekt			
Beschreibung	Gesamtsum Investitio-	me Ausgaben HH 1992	Ausgaben nach 1992

nen

Damit habe ich Ihnen die aus meiner Sicht wesentlichen Elemente Tilburgs im Rahmen der Zielsetzungen vorgestellt. Gegenüber unserem System ist die wichtige Rolle des Parlaments im Zielsetzungsprozess hervorzuheben. Entscheidend scheint mir aber vor allem die Idee der Produkte zu sein.

V. Trennung strategischer und operativer Steuerung

Die strategische Steuerung lässt sich als Steuerung durch Parlament und Regierung verstehen, während die operative Steuerung von den Departementen resp. Diensten ausgeht.

In unserem Kanton besteht neben der dargelegten strategischen Untersteuerung durch das Parlament eine Übersteuerung der operativen Ebene durch den Grossen Rat, aber auch die Regierung. Diese Neigung, in jedes Detail hineinzureden, wird zwar auf Seiten des Grossen Rates oft mit der Tatsache gerechtfertigt, dass der Grosse Rat gleichzeitig Gemeindeparlament ist. Trotzdem sind diese Debatten über Getränkeautomaten und Polizeifahrzeuge in vieler Hinsicht nicht von Gutem. Damit wird wertvolle Zeit verloren, die für strategische Aufgaben fehlt. Zudem wird Verantwortung verwischt, Unordnung geschaffen und demotiviert. Mangels Detailwissen sind die entsprechenden Entscheide womöglich noch falsch.

Das Phänomen der Untersteuerung im grossen und der Übersteuerung im kleinen ist auch bei der Regierung feststellbar, wenn auch in anderer Form. Der Grund für dieses Phänomen liegt hauptsächlich beim ausgeprägten Departementalsystem. Formell tritt die Regierung zwar gegen aussen in aller Regel als Kollegium auf, materiell aber gilt in erster Linie das Departementalsystem. Angesichts der Vernetztheit und Komplexität mancher Probleme ist dies nicht optimal.

Tilburg hat die Exekutive betont in Form eines Kollegiums organisiert und nennt sie auch so. Die vom Parlament gewählten sogenannten Beigeordneten, die das Kollegium bilden, sind hauptamtlich tätig. Das Kollegium kann seine Beschlüsse nur mit der absoluten Mehrheit seiner Stimmen fassen. Weisungen an die Verwaltung sind nur per Kollegialbeschluss zulässig. Damit das Kollegialprinzip nicht unterlaufen wird, sind stets mehrere Beigeordnete für einen Dienst politisch verantwortlich. Die Dienste selbst aber werden von Direktoren geleitet, die vorwiegend unter fachlichen Gesichtspunkten ausgewählt werden. In der Person des von der Zentralregierung ernannten Bürgermeisters besteht eine starke Führungsfigur, dem insbesondere die Bereiche der öffentlichen Sicherheit direkt unterstellt sind. Ebenfalls eine starke Stellung kommt dem Gemeindesekretär zu, einer Art Stabschef, der vom Parlament aus zwei Vorschlägen des Kollegiums gewählt wird.

Darüber hinaus hat Tilburg mit dem sogenannten Kontraktmanagement ein neues Instrument geschaffen, mit dem sich strategische und operative Steuerung deutlich trennen lässt. Auf der Basis des vom Parlament verabschiedeten Konzernhaushaltes über die Produkte werden für die einzelnen Dienste Dienstpläne er-

stellt. Diese Dienstpläne sind Verträge resp. Kontrakte zwischen dem Kollegium und den Direktoren der Dienste. Über diese einheitlich gegliederten Kontrakte erfolgt eine umfassende Delegation von Verantwortung und Kompetenzen an die Direktoren der Dienststellen in bezug auf Personal, Organisation und Finanzen. Das Ziel ist jeweils, ein konkretes Produkt zu realisieren. Dabei wird grosses Gewicht auf die Beschreibung der Ziele und die umfassende Kontrolle über deren Einhaltung gelegt, da die Endverantwortung für die delegierten Angelegenheiten bei Kollegium resp. Parlament verbleibt. Das "Wie" ist aber weitgehend den Diensten selbst überlasssen. Mit diesen Kontrakten ist regelmässig eine Grundphilosophie verknüpft. So soll der Bürger und die Bürgerin für sein Geld einen echten Gegenwert zu angemessenen Preisen und in hoher Qualität erhalten. Diese "value for money-Philosophie" ist untrennbar mit der erwähnten Output-Steuerung staatlichen Handelns verknüpft.

Der Mindestinhalt eines Kontraktes lässt sich wie folgt umschreiben:

- Beschreibung der Kontraktparteien;
- Arbeitsplan für alle durch die Einheit im Rahmen ihrer Hauptaktivitäten zu liefernden Leistungen: externer Output (Bürger, Politik, andere Einheiten); interne Leistungen der Organisationseinheit (Personal, Organisation, Automatisierung, etc.; soweit möglich Kopplung der Leistungen an einen Zeitplan und quantitative und qualitative Spezifizierung der Leistungen;
- Budgets für die jeweiligen Leistungen, ev. spezifiziert nach Kostenarten (Personal, Sachkosten, etc.); nach Möglichkeit Kopplung an einen Zeitplan;
- Planung und Budgetierung sämtlicher Investitionen der Einheit z.B. für Material, Gebäude, Automatisierung, Fortbildung und Organisationsentwicklung;
- Beschreibung der Ergebnisse, für die der Manager der Organisationseinheit verantwortlich ist, sowie die Art und Frequenz der Berichterstattung;
- Beschreibung der an den Manager der Einheit delegierten Kompetenzen; möglich ist auch eine Auflistung der Kompetenzen, die ausdrücklich nicht delegiert werden;
- Beschreibung der allgemeinen Randbedingungen, innerhalb derer der Manager der Organisationseinheit seine Kompetenzen ausüben darf (z.B. Personalpolitik, Frauenförderung, Informationsflüsse und Stil des Hauses);
- Absprachen über die Umgangsformen zwischen den Kontraktparteien; in jedem Fall muss geregelt werden, wann, wer, auf welche Weise, wen informiert, wie ein Kontrakt aufgelöst oder verändert wird, wie Konflikte gelöst werden, wie "Gewinne und Verluste" definiert werden und welche Konsequenzen mit ihnen verbunden sind.

Die Trennung von strategischer und operativer Steuerung wird in Tilburg im Rahmen der Exekutive also hauptsächlich durch eine Loslösung der Regierung von den Diensten und dem Instrument des Kontraktmanagements realisiert.

V. Organisation und Kompetenzen der Staatsorgane

Die Überlegungen der beiden vorangegangenen Abschnitte haben für Organisation und Kompetenzen der Staatsorgane Konsequenzen, die zum Teil schon dargelegt wurden. Ergänzend und im Sinne einer Übersicht sollen Organisation und Kompetenzen von Volk, Parlament, Regierung und Verwaltung im Zusammenhang mit dem Tilburger Modell dargelegt werden.

Das Volk hat auf Stufe der 160'000-Seelengemeinde Tilburg eher wenig Kompetenzen. Aufgrund der mir zugänglichen Unterlagen wählen die Einwohner inkl. Ausländer nach fünfjährigem Aufenthalt in den Niederlanden allein das Parlament. Damit hat sich's. Hier dürfte eines der Schwergewichte liegen, die bei einer Adaption des Tilburger Modells zu behandeln sind: Wie sind die Volksrechte einerseits und die wirkungsorientierte Verwaltung anderseits kompatibel? Verhindert die Volksdemokratie als Idee der ausgeprägten Machtverteilung letztlich eine effiziente Staatstätigkeit?

Ich glaube, nein. Modifikationen auf dem Gebiet der Abstimmungen, weniger der Wahlen, sind allerdings unumgänglich. Dabei ist als Idee zu prüfen, inwiefern Volksabstimmungen zu gewissen Grundsatzthemen wie z.B. Zielsetzungen, Steuern oder grösseren Investitionen resp. Subventionen zu institutionalisieren sind, gegebenenfalls unter Vorlage von Varianten, wobei die Bestangenommene in Kraft tritt.

Das Parlament, in Tilburg der Gemeinderat, besteht aus sieben bis maximal fünfundvierzig Mitgliedern und wird vom Volk auf vier Jahre gewählt. Das Parlament wählt auf vier Jahre die ca. sechs Beigeordneten, die das Kollegium bilden. Diese Beigeordneten verbleiben im Rat als stimmberechtigte Mitglieder. Der Rat aber kann die Beigeordneten jederzeit abwählen. Weiter wählt der Rat den Gemeindesekretär. Der Rat erledigt einen Grossteil seiner Arbeit in Ausschüssen, obwohl er dazu von Gesetzes wegen nicht verpflichtet ist.

Der Rat hat im wesentlichen die bereits genannten Aufgaben, d.h. Festlegung des Grundsatzprogrammes für die Legislatur sowie der jährlichen Perspektivnote und des Konzernhaushaltes. Dabei besteht in Tilburg keine Unterscheidung zwischen Finanz- und Verwaltungsvermögen. Weiter nimmt der Rat jährlich Konzernrechnung und Konzernbericht vom Kollegium entgegen.

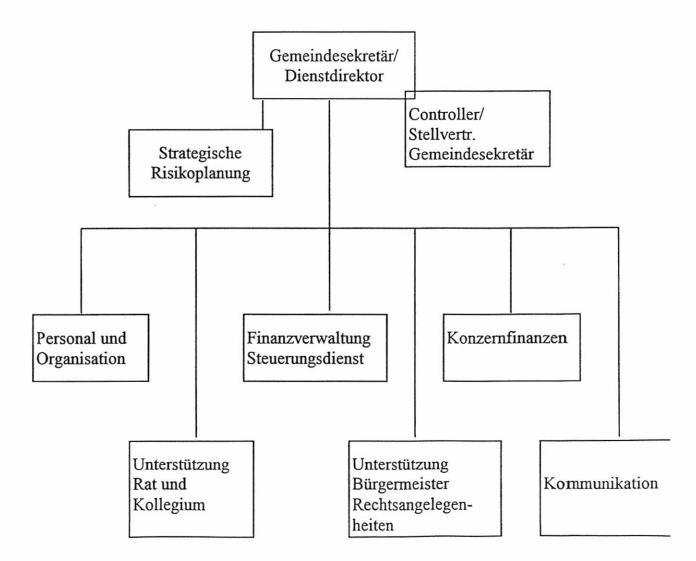
Das Kollegium als oberstes Exekutivorgan ist ein politisch zusammengesetztes Gremium, handelt grundsätzlich nur gemeinsam und fasst seine Beschlüsse mit absolutem Mehr. Es bereitet die Beschlüsse des Parlaments vor. Mehrere Beigeordnete sind jeweils für einen Dienst verantwortlich. Die individuelle Verantwortung der Beigeordneten beschränkt sich im wesentlichen auf die Entschei-

dung darüber, was sie aus ihrem Portefeuille im Kollegium und im Rat zu berichten haben.

Kollegium und Rat werden vom Bürgermeister präsidiert, wobei er im Rat nur beratende Stimme hat. Die Ernennung des Bürgermeisters erfolgt durch die Zentralregierung auf sechs Jahre und wird in aller Regel verlängert. Der Bürgermeister verteilt und beaufsichtigt die Geschäfte der Verwaltung, überwacht die Rechtmässigkeit der Beschlüsse des Rates und des Kollegiums sowie die Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben. Beschlüsse des Rates und des Kollegiums werden erst mit seiner Unterschrift wirksam. Der Bürgermeister ist stets für den Bereich der öffentlichen Sicherheit direkt verantwortlich.

Die Verwaltung besteht einerseits aus dem Konzernstab resp. Steuerungsdienst und anderseits den Diensten.

Der Steuerungsdienst steht unter der Leitung des vom Rat gewählten Gemeindesekretärs, der als Verbindungsglied zwischen dem Kollegium und dem Rat einerseits und der Verwaltung anderseits dient. Er nimmt an den Ratsitzungen ohne Rederecht teil, doch benötigen die Beschlüsse des Rates und des Kollegiums seine Unterschrift. Der Gemeindesekretär ist nicht hierarchischer Vorgesetzter oder Dienstdirektor, wohl aber Vorgesetzter in funktionaler Hinsicht; die Abgrenzung scheint mir nicht völlig klar. Das Organigramm des Steuerungsdienstes (1992) lässt sich wie folgt darstellen:



Die Dienste schliesslich werden von Direktoren geführt und sind so organisiert, dass sie nicht nur die Produkte im Rahmen der entsprechenden Kontrakte realisieren, sondern auch die dazu nötigen Ressourcen wie das Personal und die Finanzen bewirtschaften können. Die gesetzliche Zuständigkeit zur Ernennung und Entlassung der Angestellten der Dienste liegt zwar beim Rat, doch hat er einen Grossteil dieser Befugnisse an das Kollegium delegiert. Eine Unterscheidung in Angestellte und Beamte kennt das niederländische Dienstrecht nicht. Bezahlung, Beurlaubung und Entlassung der Bediensteten wird zwischen Gewerkschaftsund Personalvertretern und dem Kollegium verhandelt und vom Parlament beschlossen. Auf der Ebene der Dienste gibt es eigene Mitbestimmungsausschüsse mit breitem Spektrum.

Zusammenfassend und vereinfachend lässt sich folgendes Organigramm aufstellen:

