

LOVA 2

Der Bericht zur Erhebung und Analyse des IST-Zustands

LOVA 2 - Projektteam

Version 05
Wettingen, 29. Mai 2016

Das Inhaltsverzeichnis

1	Die Zusammenfassung	3
2	Die Ziele und Anforderungen	4
3	Das Generelle	4
4	Die Grundlagen des Berichts	5
5	Die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs	6
6	Der IST-Zustand	6
6.1	Die untersuchten Abteilungen, Bereiche und Stellen.....	7
6.2	Der IST-Leistungsumfang	8
6.3	Die Begriffe „Freiwillige Leistung und Pflichtleistung“	8
6.4	Der IST-Hilfsmittel- und Regeleinsatz	9
6.5	Der IST-Ressourceneinsatz	10
6.6	Die Gesamtübersicht zum IST-Ressourceneinsatz	11
7	Die IST-Analyse	13
8	Die Möglichkeiten zur Erfolgsverbesserung	14
9	Die einlagerbaren Leistungen (Insourcing)	15
10	Die auslagerbaren Leistungen (Outsourcing)	15
11	Die freiwilligen Leistungen	16
12	Das weitere Vorgehen	17
12.1	Die Ergänzungen zur Erhebung des IST-Zustands	17
12.2	Die Definition des Gesamt-SOLL-Zustands.....	18
12.3	Die Definition des Massnahmenkatalogs	18
12.4	Der Abschlussbericht zur LOVA 2.....	18
13	Die Beilagen	19
13.1	Die Anmerkungen zur Definition des Gesamt-SOLL-Zustands.....	19
13.2	Die Zusatzdokumente	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1 Die Zusammenfassung

Mit der Verabschiedung einer Motion durch den Einwohnerrat am 26. Juni 2015 wird das vorliegende Projekt LOVA 2 initiiert. Die Projektarbeiten beginnen im November 2015. In einem ersten Schritt wird, unter Beachtung der Zielsetzungen, der aktuelle IST-Zustand der Gemeinde erhoben, dokumentiert und durch die untersuchten Abteilungen und Bereiche verifiziert. Die systematische Dokumentation des IST-Zustands umfasst den Leistungsumfang, die Arbeitsteilung, den Hilfsmittel- und Regeleinsatz sowie den finanziellen und personellen Ressourceneinsatz.

Basierend auf dieser Dokumentation wird der IST-Zustand einer ersten Analyse unterzogen. Dabei werden auch ein- oder auslagerbaren Leistungen („In-/Outsourcing“) und die freiwilligen Leistungen („Nice to have“) identifiziert. Ergänzend dazu werden aber auch die Aufbau- und Ablauforganisation, die Gremien (Kommissionen), der Hilfsmittel- und Regeleinsatz und der Ressourceneinsatz erstmals untersucht.

Die in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der IST-Zustand zeichnet sich dadurch aus, dass sich in praktisch allen Bereichen grössere oder kleinere Verbesserungspotenziale identifizieren liessen. Darauf aufbauend lassen sich folgende Möglichkeiten zur Verbesserung des finanziellen Erfolgs ableiten:

1. Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation
2. Ertragssteigerung oder Kosteneinsparung durch die Anpassung der Arbeitsweise(n)
3. Ertragssteigerung durch das Bündeln von Leistungen in Eigenwirtschaftsbetrieben
4. Kosteneinsparung durch das Auslagern oder Einlagern von ausgewählten Leistungen
5. Kosteneinsparung durch die Optimierung des Hilfsmiteleinsatzes
6. Ertragssteigerung oder Kosteneinsparung durch die Anpassung des Leistungsumfangs

Der vorliegende Bericht wurde vom Reviewteam überprüft und in den Fraktionen diskutiert. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen sind fraktionsweise in einer Stellungnahme dokumentiert und in den vorliegenden Bericht eingeflossen. Aufbauend auf diesem Bericht erarbeitet das Projektteam, in enger Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat, in den nächsten Monaten das Konzept des Gesamt-SOLL-Zustands.

In einem Massnahmenkatalog wird ergänzend dazu aufgezeigt, wie der IST-Zustand über die Zeit schrittweise in den SOLL-Zustand übergeführt wird. Dieser Katalog beinhaltet auch Aussagen zu allfälligen Kosten sowie zu den Auswirkungen auf das Budget 2017. Die Gesamtheit der Arbeitsergebnisse wird im Abschlussbericht zur LOVA 2 zusammengefasst. Dieser Abschlussbericht wird erneut durch das Reviewteam und die Fraktionen beurteilt und danach vom Gemeinderat in konkrete Anträge umformuliert. Die Anträge sowie die flankierenden Unterlagen werden dem Einwohnerrat im September 2016 zugestellt.

2 Die Ziele und Anforderungen

Am 26. Juni 2015 verabschiedet der Einwohnerrat eine Motion, mit welcher er den Gemeinderat beauftragt, eine LOVA 2 durchzuführen. Der Begriff LOVA steht für „Leistungsorientierte Verwaltungsanalyse“, mit der Ziffer 2 wird angedeutet, dass bereits vor rund 20 Jahren eine gleichartige Analyse durchgeführt wurde. Im Rahmen der LOVA 2 sind folgende Arbeiten auszuführen:

- Überprüfen der Effizienz der Prozesse;
- Überprüfen der Organisationsstrukturen;
- Ausschöpfen des Synergiepotenzials;
- Definition der Aufgaben der Gemeinde (Must have/Nice to have);
- Auflistung von Prozessen, welche möglicherweise von privaten Unternehmen effizienter angeboten werden können (bessere Leistung zu gleichen Kosten oder gleiche Leistung zu tieferen Kosten).

Am 15. Oktober 2015 genehmigt der Einwohnerrat das Budget zur Durchführung der LOVA 2 und erweitert das Aufgabenbündel um drei Punkte:

- Es sind Massnahmen für ein ausgeglichenes Budget auf der Basis Steuerfuss 95 % (ohne ausserordentliche Finanzerträge) zu erarbeiten.
- Der Massnahmenkatalog zum Leistungsumfang muss beim Budgetierungsprozess Vorschlag 2017 vorliegen.
- Die internen Leistungen sind zu rapportieren (Zeitaufwand).

Basierend auf diesen Vorgaben wird im November 2015 die Projektorganisation gebildet und die Arbeiten an der LOVA 2 beginnen.

3 Das Generelle

Aufgrund des Umstands, dass der Stellenplan 2016 gegenüber 2015 mehr Stellen beinhaltet, werden alle Arbeiten basierend auf dem Budget und Stellenplan 2016 durchgeführt.

Um bei der Bearbeitung des vorliegenden Berichts Missverständnisse zu vermeiden, bitten wir die Leser zu beachten, dass wir im Bericht die beiden Begriffe „Leistung“ und „Prozess“ als gleichbedeutend und gleichwertig verstehen und einsetzen. Ein Prozess ist eine Abfolge von einzelnen Handlungen oder Tätigkeiten, welche ein materielles oder immaterielles Ergebnis entstehen lassen.

4 Die Grundlagen des Berichts

Bei seinen Arbeiten orientiert sich das Projektteam am untenstehenden Modell der LOVA 2, welches zeigt, wie die Inhalte und das Vorgehen strukturiert sind.

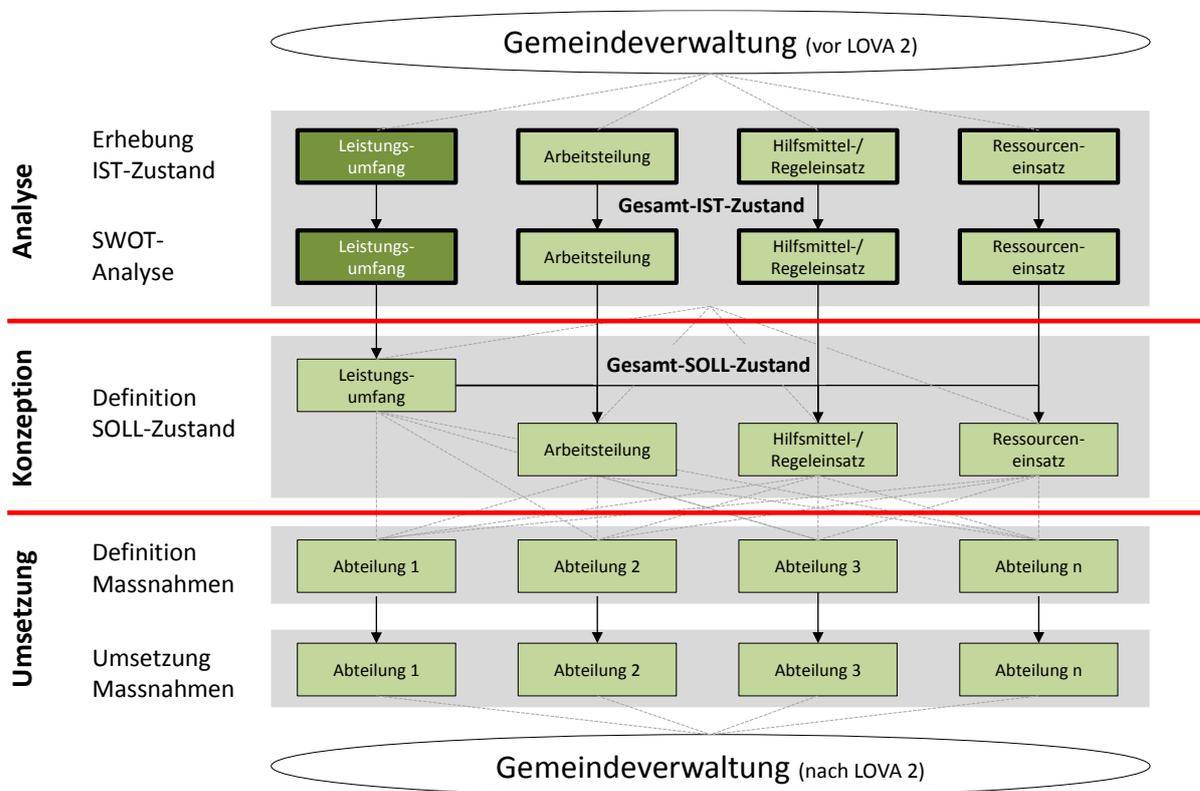


Abbildung 1: Die Struktur der LOVA 2

Die zurzeit vorliegenden Ergebnisse basieren einerseits auf den Informationen, welche das Projektteam aus den ihm zugänglich gemachten Unterlagen und aus dem Budget und Stellenplan 2016 „herausgelesen“ hat.

Andererseits basieren sie aber auch auf den Inhalten von 35 eineinhalb bis zweieinhalb Stunden dauernden Interviews, die der Projektleiter in den Monaten Dezember 2015 sowie Januar und Februar 2016 mit den Gemeinderatsmitgliedern, den Präsidenten der Finanzkommission und der Schulpflege, den Abteilungs- und Bereichsleitern sowie mit einigen Mitarbeitenden geführt hat.

Im vorliegenden Bericht sind die bereits vorliegenden Ergebnisse der Erhebung und Analyse des Gesamt-IST-Zustands dokumentiert. Siehe die in der obigen Abbildung 1 fett umrahmten Projektteile. Der Bericht enthält zudem eine Liste derjenigen Leistungen, die gemäss dem Auftrag des Einwohnerrats als „Nice to have“ (sprich: als freiwillige Leistungen) einzustufen sind. Ergänzend dazu sind auch diejenigen Leistungen erwähnt, bei denen sich eine genauere Untersuchung ihrer Ein- oder Auslagerungsfähigkeit (Insourcing/Outsourcing) lohnen kann.

5 Die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs

Der Untersuchungsbereich umfasst, mit Ausnahme der Feuerwehr, alle Abteilungen, Bereiche und Stellen der Gemeinde.

Speziell betrachtet wird das Elektrizitätswerk (EWW), da es eine in sich geschlossene betriebliche Einheit – ohne unmittelbare Schnittstellen zur Gemeindeverwaltung – ist, und auch eine eigene Rechnung (Buchhaltung) und Administration führt. Zudem soll das EWW demnächst in eine Aktiengesellschaft überführt und somit zu einer Finanzbeteiligung der Gemeinde werden. Beim Elektrizitätswerk werden deshalb lediglich die Leistungen und die dazugehörigen personellen Ressourcen sowie der Personalaufwand erfasst und dokumentiert.

Auch das Forstwesen wird speziell behandelt, da seine Mitarbeitenden von der Ortsbürgergemeinde entschädigt werden. Auch hier werden nur die Leistungen und die dazugehörigen personellen Ressourcen sowie der Personalaufwand erfasst und dokumentiert.

Das Sportzentrum Tägerhard wird zwar umfassend erfasst, auf eine vertiefte Analyse des IST-Zustands wird aber verzichtet. Im Zusammenhang mit der anstehenden Sanierung wurden bereits verschiedene Analysen und Konzepte erarbeitet, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.

6 Der IST-Zustand

Ausgehend von den in den Interviews gewonnenen Informationen werden erstmals alle Leistungen der Gemeinde beschrieben, dokumentiert und durch die Interviewpartner verifiziert.

Der IST-Zustand ist für jede untersuchte organisatorische Einheit (Abteilung, Bereich, Stelle) in jeweils drei Modellen (Tabellen) dokumentiert. Auf eine Zusammenführung der einzelnen Modelle zu einem Gesamt-IST-Zustand wird aus Handhabbarkeitsgründen vorerst verzichtet.

Im ersten Modell (IST-Zustand Leistungsumfang) sind die Prozesse den Vorgaben von Bund und Kanton sowie den Reglementen, Beschlüssen oder Empfehlungen des Einwohner- und Gemeinderats oder umzusetzenden Volksinitiativen gegenübergestellt.

Im zweiten Modell (IST-Zustand Hilfsmittel-/Regeleinsatz) sind die Prozesse den Hilfsmitteln und Regeln gegenübergestellt. Unter Hilfsmittel versteht man u.a. IT-Anwendungen, Fahrzeuge, Maschinen und Werkzeuge. Als Regeln bezeichnet man u.a. Arbeitsanweisungen, Normen und Checklisten.

Im dritten Modell (IST-Zustand Ressourceneinsatz) sind die Prozesse den personellen und finanziellen Ressourcen gegenübergestellt.

Der erfasste IST-Zustand umfasst 335 Prozesse, aufgeteilt auf 38 organisatorische Einheiten, die mit Hilfe von 112 Modellen (Tabellen) dokumentiert sind. Die Dokumentation des IST-Zustands wird den Mitgliedern des Einwohnerrates auf Wunsch als PDF-Datei elektronisch zur Verfügung gestellt.

6.1 Die untersuchten Abteilungen, Bereiche und Stellen

Die nachfolgende Tabelle zeigt in alphabetischer Reihenfolge auf, welche Abteilungen, Bereiche oder Stellen (wir sprechen nachfolgend nur noch von organisatorischen Einheiten) untersucht und dokumentiert sind. Die entsprechenden organisatorischen Einheiten sind in der Tabelle grau unterlegt.

Abteilung/Stelle	Bereich	Code	Bemerkung
Bauverwaltung und Planung	Planung und Unterhalt	G06a	
	Betrieb	G06a	
	Sportzentrum Tägi	G06c	
	Werkhof und Entsorgung	G06b	Gemeindebetrieb
Betreibungsamt		G03b	
Finanzverwaltung		G03a	
Forstabteilung		G08a	Ortsbürgergemeinde
Führung	Legislative	LE00	
	Exekutive	LE00	
Gemeindewerke (EWW)		E01a	Gemeindebetrieb
Informatik	Verwaltung	G00c	
	Schule	G00d	
Inventuramt		G04b	
Kanzleiabteilung		G02a	
Personalstelle		G00b	
Regionaler Bevölkerungsschutz		G20a	Militär, ZSO, RFO
Regionalpolizei/Polizei		G05a	
Schule	Schulleitung/Verwaltung	S01e	
	Schule allgemein	S01e	
	Schulkreis KG-BEZ	S01a	
	Schulkreis HPS	S01b	Gemeindebetrieb
	Musikschule	S01c	
	Tagesstrukturen	S01h	
	Schulsozialarbeit	S01i	
Soziale Dienste	Leitung	G07a	
	Zentrale Dienste	G07a	
	SVA Stelle	G07a	
	Sozialhilfe	G07a	
	KESD	G07a	
	Alimenten	G07a	
	Altersarbeit	G07a	
Stab/Dienste	Stab	G01a	
	Einwohnerdienste	G01b	
	Kultursekretariat	G01a	
	Bibliothek	G01a	
	Zivilstandsamt	G01a	
Standortförderung		G00a	
Steueramt		G04a	

Abbildung 2: Die untersuchten organisatorischen Einheiten

6.2 Der IST-Leistungsumfang

Die nachfolgende Abbildung zeigt am Beispiel des Betriebsamtes, wie der IST-Leistungsumfang dokumentiert ist. Die Leistungen sind in diesen Tabellen durch die einzelnen Prozesse repräsentiert. Leistung und Prozess sind also als gleichbedeutend und gleichwertig zu verstehen.

P-Nr.	Prozess	Beschreibung/Bemerkung	Bund		Kanton		ER		GR		Übrige	
			G	E	G	E	R	E	R	E	N	E
G03b-00	Betriebsamt führen	Strategie und Organisation festlegen, Aktionen planen und Mitarbeitende ausbilden/entwickeln und führen, täglicher Posteingang kontrollieren und Arbeit delegieren, Kommunikation mit Vorgesetztem & GR etc.	x		x		x		x			
G03b-01	Betriebsregister führen und Auskünfte erteilen	Betriebsregister aktualisieren und bei Bedarf mit anderen Datenbeständen abgleichen. Betriebsregisterauszüge erstellen. Allgemeine Fragen beantworten und fachliche Auskünfte (mündlich, telefonisch, elektronisch) erteilen.	x						x			
G03b-02	Betriebsbegehren bearbeiten	Begehren kontrollieren, nötige Korrespondenz an Gläubiger, Zahlungsbefehle erfassen und kontrollieren, Postversand, Bearbeitung Zustellung & Rechtsvorschläge, Zustellung an Gläubiger	x		x				x			
G03b-03	Fortsetzungsbegehren und Pfändungen ausführen	Inkl. Abklärungen, Strafanzeigen, Abfassung Pfändungsurkunden, Kontrolle Lohnpfändungen etc.	x		x				x			
G03b-04	Verwertungsbegehren bearbeiten und ausführen	Die Verwertung von Forderungen, Forderungsgegenständen und/oder Immobilien sicherstellen.	x		x				x			
G03b-05	Sicherungsmaßnahmen treffen	Arrestbefehle, Retentionen ausführen, Feststellungen vornehmen, Eigentumsvorbehaltsregister führen. Unverzügliche Sicherungsmaßnahmen treffen, Arrest-Vollzüge durchführen, auswärtige Inventaraufnahmen, Schadenbefundsaufnahmen durchführen und protokollieren, Urkunden schreiben, Eigentumsvorbehaltsanträge bearbeiten und Register führen.	x		x				x			
G03b-06	Buchhaltung führen	Bearbeitung Kontoauszüge, Zahlungen entgegen nehmen, Verteilung auf Gläubiger, Mahnwesen, Zahlungsaufträge erstellen etc.	x		x				x			
G03b-07	Lernende ausbilden	Inkl. Betreuung, Sitzungen Ausbilder, Rekrutierung etc.							x			
G03b-08	Allgemeine Backoffice-Arbeiten durchführen	Archiv führen, Pendenzen verwalten, Logistik, persönliche Organisation							x			
G03b-09	Sekretariat Wettinger-Fäscht führen	Durch Daniela Gaupp (externer Auftrag)							x			
TOTALE												

Abbildung 3: Der IST-Zustand des Leistungsumfangs

Neben der Prozess-Nummer (P-Nr.) hat jeder Prozess eine Bezeichnung (Prozess) und ist mit einer erklärenden Beschreibung/Bemerkung ergänzt. In den Spalten Bund, Kanton, ER (Einwohnergemeinde), GR (Gemeinderat), Übrige (ISO, DIN o.ä.) und den jeweiligen Unterspalten G (Gesetz), E (Empfehlung), R (Reglement) und N (Norm) ist dann ein „x“ eingesetzt, wenn bezüglich des betroffenen Prozesses eine Vorgabe/Anforderung von der entsprechenden Instanz vorhanden ist. Auch die Umsetzung einer angenommenen Volksinitiative wird analog eingestuft.

6.3 Die Begriffe „Freiwillige Leistung und Pflichtleistung“

Alle Prozesse, für die weder vom Bund noch vom Kanton eine Vorgabe existiert, sind als freiwillige Leistungen („Nice to have“) eingestuft. Als Beispiel sei hier in der obigen Abbildung der Prozess „Sekretariat Wettinger-Fäscht führen“ erwähnt. Alle anderen Leistungen sind als Pflichtleistungen („Must have“) eingestuft. Eine Abteilung, ein Bereich oder eine Stelle, die gemäss der obigen Definition ausschliesslich freiwillige Leistungen erbringt, bezeichnen wir als freiwillige organisatorische Einheit.

Die Prozess-Nummer und die Bezeichnung sind aus dem Modell des IST-Leistungsumfangs übernommen. In den weiteren Spalten sind die von der Verwaltung eingesetzten IT-Anwendungen aufgeführt. In einer Tabellenzelle ist dann ein „x“ eingesetzt, wenn der betreffende Prozess mit Unterstützung der jeweiligen IT-Anwendung ausgeführt wird.

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung des Gesamt-SOLL-Zustands werden bei Bedarf weitere Hilfsmittelgruppen (z.B. Fahrzeuge, Maschinen, Werkzeuge, etc.) nacherfasst. Dies erfolgt allerdings nur dann, wenn dadurch zusätzliche relevante Erkenntnisse gewonnen werden können.

6.5 Der IST-Ressourceneinsatz

Die nachfolgende Abbildung zeigt am Beispiel des Betriebsamtes, wie der IST-Ressourceneinsatz dokumentiert ist. Die Leistungen sind auch in diesen Tabellen durch die einzelnen Prozesse repräsentiert.

P-Nr.	Prozess	Stellen-%	Pers.	Sa/Be.	Abs.	Fin.	Tran.	I. Ver.	Fiskal	Reg.	Entg.	Div.	Fin.	Sp. F.	Tran.	I. Ver.	Erfolg
		30	31	33	34	36	39	40	41	42	43	44	45	46	49		
G03b-00	Betriebsamt führen	59.00	52'007	1'246	0	0	765	7'725	0	0	0	0	0	0	0	0	-61'742
G03b-01	Betriebsregister führen und Auskünfte erteilen	21.00	18'511	443	0	0	272	2'749	0	0	77'500	0	0	0	0	0	55'524
G03b-02	Betriebsbegehren bearbeiten	74.00	65'230	1'562	0	0	959	9'689	0	0	193'750	0	0	0	0	0	116'310
G03b-03	Fortsetzungsbegehren und Pfändungen ausführen	278.00	245'052	5'869	0	0	3'604	36'397	0	0	348'750	0	0	0	0	0	57'828
G03b-04	Verwertungsbegehren bearbeiten und ausführen	20.00	17'630	422	0	0	259	2'619	0	0	77'500	0	0	0	0	0	56'570
G03b-05	Sicherungsmaßnahmen treffen	10.00	8'815	211	0	0	130	1'309	0	0	38'750	0	0	0	0	0	28'285
G03b-06	Buchhaltung führen	35.00	30'852	739	0	0	454	4'582	0	0	38'750	0	0	0	0	0	2'123
G03b-07	Lernende ausbilden	20.00	17'630	422	0	0	259	2'619	0	0	0	0	0	0	0	0	-20'930
G03b-08	Allgemeine Backoffice-Arbeiten durchführen	15.00	13'222	317	0	0	194	1'964	0	0	0	0	0	0	0	0	-15'697
G03b-09	Sekretariat Wettinger-Fäsch führen	8.00	7'052	169	0	0	104	1'047	0	0	0	0	0	0	0	0	-8'372
TOTALE		540.00	476'000	11'400	0	0	7'000	70'700	0	0	775'000	0	0	0	0	0	209'900

Abbildung 5: Der IST-Zustand des Ressourceneinsatzes

Die Legende:

Abkürzung	Bedeutung
Pers.	Personalaufwand
Sa/Be.	Sach- und übriger Betriebsaufwand
Abs.	Abschreibungen Verwaltungsvermögen
Fin.	Finanzaufwand, Finanzertrag
Tran.	Transferaufwand, Transferertrag
I. Ver.	Interne Verrechnungen
Fiskal	Fiskalertrag
Reg.	Regalien und Konzessionen
Entg.	Entgelte
Div.	Verschiedene Erträge
Sp. F.	Entnahme Fonds und Spezialfinanzierungen
Die Ziffern unter den jeweiligen Abkürzungen verweisen auf die Kontogruppe der Erfolgsrechnung.	

Die Prozess-Nummer und die Bezeichnung sind aus dem Modell des IST-Leistungsumfangs übernommen. Die Werte in der Spalte Stellen-% (gelb unterlegt) zeigen, wie viele personelle Ressourcen zum Erbringen der jeweiligen Leistung notwendig sind. In den restlichen Spalten sind die Werte der Aufwand- (violett unterlegt) und Ertragskontogruppen (grün unterlegt) eingesetzt.

Die Spalte Erfolg zeigt, ob der entsprechende Prozess für die Gemeinde per Saldo einen Ertrag oder aber einen Aufwand generiert. Ein negativer Erfolg ist mit einem Minuszeichen gekennzeichnet und in roter Schrift dargestellt.

Die Verteilung der Aufwände und Erträge erfolgt in der Regel aufgrund der Stellenprozentage, vor allem dann, wenn es sich um kleinere oder aber nicht eindeutig zuordenbare Positionen handelt. Sind die Aufwands- oder Ertragspositionen jedoch einer Leistung eindeutig zuordenbar, dann sind diese bei der betreffenden Leistung vermerkt.

Der Totalerfolg (unten rechts) zeigt, welchen Anteil die organisatorische Einheit am Erfolg der Gemeinde hat.

6.6 Die Gesamtübersicht zum IST-Ressourceneinsatz

Um sicherzustellen, dass alle im Budget 2016 enthaltenen personellen und finanziellen Ressourcen den Prozessen/Leistungen zugeordnet und erfasst sind, werden die vorhandenen Kostenstellen den untersuchten organisatorischen Einheiten gegenübergestellt. Diese Matrix ist durch zwei wesentliche Informationen ergänzt. In der Spalte „Erfolg“ ist bei jeder Kostenstelle der budgetierte Erfolg als Frankenwert ausgewiesen. Zudem sind in den gelb unterlegten Zellen die den organisatorischen Einheiten zugeteilten Stellenprozentage ausgewiesen.

7 Die IST-Analyse

Basierend auf dem dokumentierten Gesamt-IST-Zustand und den Vorschlägen und Ideen der Interviewpartner hat das Projektteam den Gesamt-IST-Zustand analysiert. Dem LOVA 2 Auftrag folgend hat das Projektteam Antworten auf die folgenden Fragen erarbeitet:

- Welche Leistungen werden durch die Gemeinde freiwillig („Nice to have“) erbracht?
- Welche Leistungen lassen sich u.U. ein- respektive auslagern („In-/Outsourcing“)?

Zudem wurden die Aufbau- und Ablauforganisation, die Gremien (Kommissionen), der Hilfsmittel- und Regeleinsatz sowie der Ressourceneinsatz untersucht. Diese Analysen sind noch nicht vollständig abgeschlossen. Sie werden im Verlauf der anstehenden Arbeiten noch vertieft und vervollständigt.

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die heutige Organisationsstruktur und zwar sowohl die Aufbauorganisation, als auch die Ablauforganisation beinhalten Verbesserungspotenziale. Eine Vereinfachung der Aufbauorganisation sowie die Anpassung diverser Gremien (Kommissionen) könnten sich positiv auf den Kommunikations- und Führungsaufwand auswirken. Die Straffung der Arbeitsabläufe, in Kombination mit den nachfolgend erwähnten Anpassungen der Arbeitsweisen, würden sowohl die Sicherheit, als auch die Effizienz verbessern.
- Verbesserungspotenziale liessen sich auch in der Art und Weise (Arbeitsweise), wie die Leistungen erbracht werden, identifizieren. Diese Erkenntnis trifft sowohl für die freiwilligen, als auch für die Pflichtleistungen zu. Bis anhin wurde die Qualität der Leistungserbringung noch nicht analysiert. Leistungen, die in einer „Überqualität“ erbracht werden beinhalten also ebenfalls Verbesserungspotenziale.
- Auch beim Hilfsmittel- und Regeleinsatz liessen sich Verbesserungspotenziale identifizieren. Speziell der Einsatz, die Nutzung und die Schnittstellendefinitionen der Informatikanwendungen sind zu überdenken.
- Der Leistungsumfang der Gemeinde beinhaltet einerseits sogenannte „Must have“ respektive Pflichtleistungen, andererseits aber auch „Nice to have“ respektive freiwillige Leistungen. Der Handlungsspielraum zur allfälligen Anpassung des Leistungsumfangs ist auf die freiwilligen Leistungen beschränkt. Die Pflichtleistungen lassen sich straffen und optimieren.
- Sowohl bei den freiwilligen Leistungen, als auch bei den Pflichtleistungen sind Leistungen vorhanden, die unter Umständen ausgelagert (Outsourcing) und aber eingelagert (Insourcing) werden können.
- Bei den freiwilligen Leistungen sind auch Leistungen vorhanden, die sich in einem Eigenwirtschaftsbetrieb zusammenfassen lassen.

Bemerkung: Die Arbeiten des LOVA 2 Projektteams werden mit denjenigen einer anstehenden Organisationsanalyse bei den Sozialen Diensten inhaltlich und zeitlich abgestimmt.

8 Die Möglichkeiten zur Erfolgsverbesserung

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt erwähnt, hat das Projektteam, basierend auf dem erhobenen IST-Zustand, die aktuelle Situation analysiert. Soll die im Projektauftrag zur LOVA 2 formulierte Anforderung

- „Es sind Massnahmen für ein ausgeglichenes Budget auf der Basis Steuerfuss 95% (ohne ausserordentliche Finanzerträge) zu erarbeiten“,

erfüllt werden, dann stehen den verantwortlichen Gremien der Gemeinde zu einer allfällig nötig werdenden Erfolgsverbesserung folgende Handlungsoptionen zur Verfügung:

1. Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, damit personelle Ressourcen zur Anpassung der nachfolgend erwähnten Arbeitsweise(n) frei werden.¹
2. Ertragssteigerung oder Kosteneinsparung durch die Anpassung der Arbeitsweise bei allen Arbeitsschritten, die einen finanziellen Aufwand oder einen finanziellen Ertrag verursachen. Dies betrifft sowohl die freiwilligen Leistungen, als auch die Pflichtleistungen.²
3. Ertragssteigerung durch das Bündeln von freiwilligen Leistungen oder Pflichtleistungen in Eigenwirtschaftsbetrieben, die bei Bedarf zusätzliche Leistungen gegen ein markgerechtes Entgelt anbieten und dadurch einen Mehrertrag erwirtschaften.
4. Kosteneinsparung durch das Auslagern (Outsourcing) von Pflicht- oder freiwilligen Leistungen, die kostengünstiger durch Dritte erbracht werden oder aber durch das Einlagern (In-sourcing) von Leistungen, die kostengünstiger, sicherer und besser durch die Gemeinde erbracht werden.
5. Kosteneinsparung durch die Optimierung des Hilfsmitelesinsatzes.
6. Ertragssteigerung oder Kosteneinsparung durch die Anpassung des freiwilligen Leistungsumfangs.³

Bei der Konzeption des SOLL-Zustands wird die oben dargestellte Abfolge der Erfolgsverbesserungsmöglichkeiten gebührend berücksichtigt. Das heisst, eine Reduktion der freiwilligen Leistungen (Punkt 6) wird nur dann ins Auge gefasst, wenn die übrigen Massnahmen nicht zur Erreichung des geforderten Ziels ausreichen.

¹ Im Zusammenhang mit der Optimierung der Aufbauorganisation werden auch die vorhandenen Gremien (Kommissionen) sowie die Entscheidungswege untersucht und allenfalls angepasst.

² Durch ein konsequentes Verhandeln bei der Vergabe von Leistungsaufträgen, dem Vermeiden von Überqualität, beim Beschaffen (Einkauf) von Betriebsmitteln, beim Leisten von finanziellen Beiträgen lassen sich Aufwände minimieren. Dasselbe gilt im umgekehrten Sinne - mit Blick auf die Erträge - bei der Erstellung von Forderungen (z.B. Steuerbeträge, Gebühren, Entgelte, Rückforderungen etc.).

³ Bei der Anpassung des Leistungsumfangs sind sowohl die potenziellen Ertragssteigerungen im Falle eines Leistungsausbaus, als auch die potenziellen Kosteneinsparungen im Falle eines Leistungsabbaus in die Überlegungen einzubeziehen.

9 Die einlagerbaren Leistungen (Insourcing)

Unter dem Begriff „einlagerbar“ verstehen wir alle Leistungen, die zurzeit von Dritten gegen Entgelt ausgeführt werden, jedoch durchaus auch durch die Gemeinde kostenoptimal erbracht werden könnten. Leistungen, die kostengünstiger, sicherer und qualitativ besser durch die Gemeinde „hausintern“ erbracht werden könnten, sind also einzulagern.

Im Rahmen der Erhebung des IST-Zustands wurde spontan lediglich eine Leistung erwähnt, die sinnvollerweise wieder eingelagert werden könnte und zwar:

- Die ausgelagerten Mandatsführungen bei den Sozialen Diensten. Diese Auslagerung erfolgte aufgrund von Kapazitätsengpässen.

Im Zusammenhang mit der Identifizierung von einlagerbaren Leistungen ist zu überlegen, ob es sinnvoll ist, die Gesamtheit der zurzeit ausgelagerten Leistungen einer kurzen Überprüfung zu unterziehen. Im weiteren Projektverlauf liesse sich dann, gemeinsam mit den Verantwortlichen klären, inwieweit diese Leistungen wieder eingelagert werden können oder sollen. Dieser Sachverhalt wurde im Rahmen der Erhebung und Analyse des IST-Zustands noch nicht untersucht.

10 Die auslagerbaren Leistungen (Outsourcing)

Unter dem Begriff „auslagerbar“ verstehen wir alle Leistungen, die zurzeit von der Gemeinde ausgeführt werden, jedoch durchaus auch durch Dritte erbracht werden könnten. Leistungen, die kostengünstiger durch Dritte erbracht werden könnten, sind also auszulagern. Voraussetzung ist, dass die eingesetzten Dienstleister (Dritte) keine Monopolposition haben, marktkonforme Preise in Rechnung stellen, die geforderte Qualität liefern und bei Bedarf ersetzt werden können. Eine Auslagerung kann auch dann sinnvoll sein, wenn die Leistungen lediglich sporadisch oder in unterschiedlicher Intensität (nicht planbare Spitzenbelastungen) zu erbringen sind.

Im Rahmen der Erhebung des IST-Zustands wurden spontan diverse Leistungen erwähnt, die unter Umständen ausgelagert werden könnten und zwar:

- Die Landwirtschaft und der Weinbau
- Die Abfallentsorgung und Grünabfuhr
- Die Malerarbeiten beim betrieblichen Unterhalt
- Der Betrieb und Unterhalt der Informatikinfrastruktur der Verwaltung
- Der Betrieb und Unterhalt der Informatikinfrastruktur der Schulen

Die Bemerkungen:

Die übrigen Leistungen der Verwaltungs- und Schulinformatik wie: Strategische Planung, Konzeption, Beschaffung, Controlling, Leistungsabrechnung, Reporting, Support etc. sollten aus Sicherheitsgründen bei der Gemeinde verbleiben. Bei der Landwirtschaft und dem Weinbau ist aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen bis spätestens am bis 1. März 2017 eine Änderung vorzunehmen. Bei den Malerarbeiten ist der Auslagerungsvorgang bereits eingeleitet. Im weiteren Projektverlauf ist gemeinsam mit den Verantwortlichen zu klären, inwieweit Leistungen ausgelagert werden können oder sollen.

11 Die freiwilligen Leistungen

In der untenstehenden Tabelle sind die bis anhin identifizierten freiwilligen Leistungen wertfrei aufgelistet. Erbringt eine organisatorische Einheit ausschliesslich freiwillige Leistungen, dann ist in der dritten Spalte der Text „Alle Leistungen der OE“ eingesetzt, der eventuell durch einen Kommentar ergänzt ist (Positionen 1 bis 7). In allen anderen Fällen ist die jeweilige organisatorische Einheit und die betroffene Leistung (Prozess) erwähnt (Positionen 8 bis 22).

Pos.	Organisatorische Einheit (OE)	Freiwillige Leistung ("Nice to have")	KST	Ertrag	Aufwand	Erfolg 2016	Wovon interner Personalaufwand
1	Gemeindebibliothek	Alle Leistungen der OE	3210	63'600	-581'030	-517'430	-417'800
2	Heilpädagogische Schule (HPS)	Alle Leistungen der OE (Eigenwirtschaftsbetrieb)	2201	6'955'044	-6'955'044	0	0
3	Kulturförderung, inkl. Glurisuiterhus	Alle Leistungen der OE	3110 3290 0291	50'820	-694'460	-643'640	-131'620
4	Musikschule	Alle Leistungen der OE (exkl. Instrumentalunterricht in der 6. Primar und der Oberstufe)	2140	797'500	-1'993'060	-1'195'560	-231'599
5	Schulsozialarbeit	Alle Leistungen der OE	2193	86'700	-349'300	-262'600	-341'300
6	Sportzentrum Tägerhard	Alle Leistungen der OE	3411	2'052'150	-3'737'080	-1'684'930	-1'726'500
7	Standortförderung	Alle Leistungen der OE. Personalaufwand ex. Kanzlei	8500	0	-356'000	-356'000	-116'000
8	Bau + Planung	Betrieb Ferienheim	3422	60'000	-82'300	-22'300	-20'500
9	Bau + Planung	Landwirtschaft und Weinbau	8140	14'000	-97'700	-83'700	-10'800
10	Betreibungsamt	Sekretariat Wettinger-Fäschd	1402	0	-8'099	-8'099	-8'099
11	Einwohnerdienste	Allgemeine Auskünfte erteilen	1401	0	-138'470	-138'470	-138'470
12	Einwohnerdienste	Anlässe organisieren und unterstützen	1401	0	-13'847	-13'847	-13'847
13	Einwohnerdienste	Verkauf von Produkten/Artikeln	1401	122'200	-36'925	85'275	-36'925
14	Finanzabteilung	Freiwilliger und noch nicht genau bezifferter Teil der Leistungen an Pensionierte	0211				
15	Gemeinderat	Hilfsaktionen im Ausland	5920	0	-30'000	-30'000	0
16	Gemeinderat	Hilfsaktionen im Inland	5930	0	-30'000	-30'000	0
17	Gemeinderat	Noch nicht genau bezifferte freiwillige Vereinsbeiträge aus diversen Kostenstellen	unb.				
18	Schule allgemein	Freizeitgestaltung/Skilager (u.a. Jugendarbeit)	3421	0	-566'500	-566'500	-15'000
19	Schule Tagesstrukturen	Tagesstrukturen (Volksinitiative)	5450	0	-293'353	-293'353	-17'500
20	Soziale Dienste	Altersarbeit	5350	0	-431'170	-431'170	-105'100
21	Soziale Dienste	Freiwillige imaterielle Leistungen (Schätzung)	5790	0	-170'000	-170'000	-170'000
22	Soziale Dienste	Freiwillige Kinderkrippen- und Kinderhortbeiträge	5451	0	-500'000	-500'000	0
	Totale			10'202'014	-17'064'338	-6'862'324	-3'501'060

Abbildung 7: Die freiwilligen Leistungen

In der Spalte KST (Kostenstelle) ist vermerkt, auf welcher Kostenstelle die ebenfalls ausgewiesenen Erträge und Aufwände verbucht (budgetiert) sind. Der saldierte Erfolg und die durch Leistungserbringung resultierenden Personalaufwände runden die Informationen ab.

Die Bemerkungen:

Der Leistungsumfang einiger interner Stellen ist zu überdenken. Die zur Aufgabenerfüllung nötigen Mittel und Kompetenzen sollten einer Stelle zur Verfügung stehen. Sind diese Mittel nicht im nötigen Umfang vorhanden, dann sind die Ziele und der Leistungsumfang der Stelle entsprechend anzupassen.

Im Rahmen der Erhebung des IST-Zustands wurden in diesem Zusammenhang erwähnt:

- Die Standortförderung
- Die Personalstelle (Die Stelle ist nicht in der Tabelle aufgeführt, da ihre zentralen Leistungen keinen freiwilligen Charakter haben)

Das Bilden von Dienstleistungseinheiten mit hoher Eigenverantwortlichkeit und einer ausgesprochenen Dienstleistungsorientierung, im Sinne des als Aktiengesellschaft demnächst selbstständigen Elektrizitätswerks sowie der Eigenwirtschaftsbetriebe HPS und Werkhof (Abwasser- und Abfallentsorgung), ist bei allen gut abgrenzbaren freiwilligen Leistungen zu fördern.

Im Rahmen der Erhebung des IST-Zustands wurden in diesem Zusammenhang erwähnt:

- Das Sportzentrum Tägerhard (Siehe dazu auch die bereits vorliegenden Studien und Konzepte der Abteilung Bauverwaltung + Planung)
- Die Musikschule
- Die Gemeindebibliothek

Im weiteren Projektverlauf ist gemeinsam mit den Verantwortlichen zu klären, inwieweit Leistungen angepasst und unter Umständen sogar in einem Eigenwirtschaftsbetrieb gebündelt werden können oder sollen.

12 Das weitere Vorgehen

12.1 Die Ergänzungen zur Erhebung des IST-Zustands

Mit Blick auf die kommenden Arbeiten im Zusammenhang mit der Definition des Gesamt-SOLL-Zustands werden (auch auf Anregung des Reviewteams) die nachfolgenden Informationen zusätzlich aufbereitet.

- Eine Liste aller Leistungsvereinbarung mit Dritten die aufzeigt ...
 - a) welche Leistung erbracht wird;
 - b) welcher Preis vereinbart ist;
 - c) welche Laufzeit die Vereinbarung hat;
 - d) welche Kündigungszeit allenfalls zu berücksichtigen ist;
 - e) wer in der Verwaltung die Leistungserbringung überwacht;
 - e) ob die Vereinbarung vorsorglich gekündet wurde oder nicht.

Die Liste enthält sowohl die Leistungen, welche die Gemeinde von Dritten „zukauff“, als auch diejenigen welche die Gemeinde „verkauft“.

- Eine Liste aller „Vereinbarungen“ mit Bund, Kantonen, Gemeinden oder anderen öffentlichen Institutionen, die aufzeigt ...

- a) welche Leistung betroffen ist;
- b) welcher Transferbetrag (Aufwand oder Ertrag) dadurch generiert wird;
- c) welche Laufzeit die „Vereinbarung“ hat;
- d) ob ein Handlungsspielraum für eine allfällige Anpassungen vorhanden ist;
- e) wer in der Verwaltung die „Vereinbarung“ inhaltlich, zeitlich und finanziell überwacht.

Der Begriff „Vereinbarung“ ist in diesem Zusammenhang umfassend zu interpretieren. Die Transferbeträge, sowohl Aufwände, als auch Erträge, können auch aufgrund von Gesetzen, Verordnungen, Reglementen, Beschlüssen, etc. ausgelöst werden.

12.2 Die Definition des Gesamt-SOLL-Zustands

Ausgehend vom IST-Zustand und den Erkenntnissen aus den Analysearbeiten erarbeitet das Projektteam, in enger Zusammenarbeit mit dem Projektsteuerungs-Ausschuss (Gemeinderat), schrittweise das Konzept des Gesamt-SOLL-Zustands.⁴ In diese Arbeiten fließen einerseits die Inhalte der Stellungnahmen der Fraktionen und andererseits die im Abschnitt 13.1 aufgelisteten Anmerkungen und Ideen mit ein.

Im Gesamt SOLL-Zustand sind der zukünftige Leistungsumfang, die Arbeitsteilung im Kontext der Aufbau- und Ablauforganisation, der Hilfsmittel- und Regeleinsatz sowie der zukünftige Ressourceneinsatz der Gemeinde genau definiert. Im Leistungsumfang ist auch erwähnt, welche Leistungen ein- oder auszulagern sind.

Im Rahmen der Definition der SOLL-Aufbauorganisation werden auch die Aufgabenbündel diverser Stellen überprüft und allenfalls angepasst. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die Personalstelle, die Standortförderung sowie die Arbeitsteilung zwischen Stab/Dienste und Kanzlei.

12.3 Die Definition des Massnahmenkatalogs

Ergänzend zum Gesamt-SOLL-Zustand wird in einem Massnahmenkatalog aufgezeigt, wie der zurzeit vorhandene IST-Zustand schrittweise in den formulierten SOLL-Zustand übergeführt wird.⁵ Dieser Massnahmenkatalog beinhaltet auch erste Aussagen zu den allfälligen Kosten der durchzuführenden Massnahmen sowie zu den direkten Auswirkungen auf das Budget 2017.

Zusätzlich dazu wird ein grober Terminplan erstellt, der aufzeigt, welche Massnahmen in welchem Zeitraum umzusetzen sind. Die einzelnen Massnahmen sind danach, unter Einbezug der betroffenen Abteilungs- und Bereichsleiter, zu konkretisieren und gemäss dem vorgegebenen Zeitplan umzusetzen.

12.4 Der Abschlussbericht zur LOVA 2

Die Gesamtheit der Arbeitsergebnisse (Gesamt SOLL-Zustand und Massnahmenkatalog) wird im Abschlussbericht zur LOVA 2 zusammengefasst und erneut dem Reviewteam und den Fraktionen zur Beurteilung vorgelegt. Der genaue Ablauf und Zeitplan sind noch zu definieren.

⁴ Siehe den Bereich Konzeption in der Abbildung 1.

⁵ Siehe den oberen Teil des Bereichs Umsetzung in der Abbildung 1.

Der Abschlussbericht zur LOVA 2 sowie die Stellungnahmen der Fraktionen werden am **16. September 2016** dem Gemeinderat übergeben.

Der Gemeinderat formuliert die entsprechenden Anträge zum Gesamt-SOLL-Zustand und zur Abfolge der Umsetzung der Massnahmen. Die Anträge erfolgen immer unter Beachtung der dazumal aktuellen finanziellen Situation der Gemeinde.

Die Anträge sowie die flankierenden Unterlagen werden den Mitgliedern des Einwohnerrates am **30. September 2016** zugestellt.

13 Die Beilagen

13.1 Die Anmerkungen zur Definition des Gesamt-SOLL-Zustands

Im Verlauf der IST-Erhebung und insbesondere in den Interviews bringen die Beteiligten eine Vielzahl von wertvollen Hinweisen zur Verbesserung der Gesamtsituation an. Auch in den Stellungnahmen der Fraktionen und im Themenspeicher zur LOVA 2 sind viele beachtenswerte Anmerkungen vorhanden. Dieser „Ideenschatz“ soll und wird in die Definitionsarbeiten des SOLL-Zustands einfließen. In den nachfolgenden Abschnitten sind die Konzentrate der Anmerkungen thematisch gebündelt zusammengefasst. Um Wiederholungen zu vermeiden haben die Verfasser sinngemäss gleiche Aussagen jeweils in einer Anmerkung zusammengefasst. Diese Auflistung ist nicht abschliessend und wird im Verlauf der Konzeptarbeiten erweitert oder angepasst.

Zum Generellen

- Wettingen soll sein Image (mit einem dosierten Understatement) pflegen und ausbauen, seine Leaderstellung in der Region stärken und zu einer respektierten und bekannten „Marke“ werden.

Zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation

Zur Aufbauorganisation:

- Die Aufbau- und Ablauforganisation ist in allen organisatorischen Einheiten zu straffen und zu optimieren. Die verschiedenen Typen der organisatorischen Einheiten (wie z.B. Abteilung, Bereich, Stelle, Arbeitsgruppe, Projektteam etc.) sind zu definieren.
- Bei der Definition der Aufbauorganisation sind situationsbezogene Leitungsspannen anzustreben. Die Leitungsspannen sind unter Beachtung der Komplexität der Aufgaben, des Delegationsgrades, der Selbstkoordination der Unterstellten, der Qualifikation der Unterstellten und der Neuartigkeit respektive des Veränderungspotentials der Aufgaben festzulegen.
- Um die Aufbauorganisation (das Organigramm) möglichst flach zu halten, ist eine Leitungsspanne von mindestens 5-7 anzustreben. Parallel dazu sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten möglichst weit „unten“ zu verankern. Durch die flache Organisationsstruktur soll auch der Informationsfluss beschleunigt und verbessert werden.
- Zu hinterfragen ist auch der Einsatz eines CEO-Modells zur Führung der Verwaltung.

- Sämtliche Gremien (Gemeinderat, Kommissionen, Konferenzen etc.) sind zu überprüfen. Ihre Notwendigkeit ist zu hinterfragen, sie sind personell so klein wie möglich zu halten und ihre Sitzungsrythmen sind an die Dynamik und Komplexität der Aufgabeninhalte anzupassen. Anzustreben ist: so wenig Gremien, so wenig Personen und so wenig Sitzungen wie möglich.

Zur Definition und Besetzung von Stellen:

- Bei der Definition des Aufgabenbündels einer Stelle (Stellenbeschreibung) ist darauf zu achten, dass das Generalistentum und nur situativ das Spezialistentum gefördert wird. Generalisten lassen sich vielseitiger einsetzen, vereinfachen Stellvertretungen und den Kapazitätsausgleich und verschaffen einer „kleinen“ Organisation eine höhere Flexibilität.
- Bei der Besetzung von Stellen mit Teilzeitmitarbeitenden und insbesondere bei der Stellenteilung (zwei Personen teilen sich eine Stelle) ist darauf zu achten, dass der Informationsstand und die Erreichbarkeit der Stelle jederzeit gewährleistet sind.

Zur Ablauforganisation, zu den Prozessen:

- Die Prozesse sind über alle organisatorischen Einheiten hinweg in einem adäquaten Detaillierungsgrad zu dokumentieren. Der Detaillierungsgrad wird durch die Komplexität der Aufgaben, dem Selbstorganisationsgrad der Mitarbeitenden und dem den Aufgaben innewohnenden Risikopotenzial bestimmt.
- Ein strategisches und operatives Controlling ist einzuführen. Um Missverständnisse zu vermeiden ist nachfolgend der Begriff Controlling noch kurz näher umschrieben.

Das Controlling wird als Steuerungsfunktion und als Führungs- und Informationssystem gesehen. Das Controlling nimmt die verwaltungsübergreifenden Planungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben wahr, um die Leitung mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Beim operativen Controlling geht es um die Steuerung des Erfolgs und der Liquidität der Gemeinde durch Budgetverwaltung und entsprechender Planung. Das strategische Controlling überwacht das Leistungsangebot der Gemeinde und erarbeitet Vorschläge zur allfälligen Anpassung.

- Der inhaltliche, finanzielle, personelle und zeitliche Planungsprozess ist über alle organisatorischen Einheiten hinweg zu standardisieren und zu harmonisieren. Siehe dazu die Bemerkungen zum Controlling.
- Zur Führung der Verwaltung ist ein Informationscockpit aufzubauen, in welchem alle relevanten Führungszahlen und Führungswerte zusammengefasst und jederzeit zugreifbar sind. Siehe dazu die Bemerkungen zum Controlling.
- Sämtliche Prozesse, bei welchen ausgehende Rechnungen aufbereitet, ausgedruckt und verbucht werden, sind zu überprüfen und zu standardisieren. Die Schnittstellen zur Debitorenbuchhaltung, zum Mahnwesen und zum Inkasso sind zu systematisieren. Bei Bedarf sind Kontrollpunkte einzusetzen (IKS, Risikomanagement).
- Sämtliche Prozesse, bei welchen eingehende Rechnungen kontrolliert, kontrolliert und zur Zahlung freigegeben werden, sind zu überprüfen und zu standardisieren. Die Schnittstellen zur Kreditorenbuchhaltung und zum Exkasso sind zu systematisieren. Bei Bedarf sind Kontrollpunkte einzusetzen (IKS, Risikomanagement).
- Sämtliche Prozesse, bei denen Vereinbarungen (Verträge etc.) abgeschlossen werden, sind ebenfalls zu überprüfen und zu standardisieren. Die Schnittstellen zur Vertragsverwaltung sind zu systematisieren. Bei Bedarf sind Kontrollpunkte einzusetzen (IKS, Risikomanagement).

- Die Beschaffungsprozesse sind verwaltungsübergreifend zu überprüfen und allenfalls in einer speziellen Stelle zu bündeln. Die Bündelung von Beschaffungslosen soll sich zudem positiv auf den Beschaffungspreis auswirken.
- Es ist ein Prozess zu definieren, wie in Krisensituationen kommuniziert, entschieden und gehandelt wird.
- Zur Steuerung und Koordination von Projekten ist ein Multiprojektmanagement einzuführen. Das Multiprojektmanagement steuert den Prozess von der Idee bis zum Start des einzelnen Projekts und überwacht danach auch den Projektverlauf aller Projekte.

Zur Erfolgsverbesserung durch die Anpassung der Arbeitsweise

Zum Generellen:

- Das Denken im Sinne von „ganzheitlich denken und diskutieren, lokal agieren und handeln“ ist unbedingt und in allen organisatorischen Einheiten zu fördern und dessen Vorhandensein ist immer wieder zu hinterfragen. Dadurch soll auch der Teamgeist gestärkt werden.
- Der Austausch von Mitarbeitenden unter den verschiedenen organisatorischen Einheiten ist zu fördern, um allfällige Kapazitätsengpässe besser und rascher ausgleichen zu können. Auch die systematische Job-Rotation ist zu fördern, um die Mitarbeitenden fachlich weiter zu entwickeln.
- Die Qualität der Arbeitsergebnisse muss den Anforderungen entsprechen, aber nicht mehr. Aus ökonomischen Gründen (Zeit und Geld) ist auf die Produktion von „Überqualitäten“ zu verzichten.
- Für alle Aufgaben/Tätigkeiten, welche unmittelbar einen Aufwand oder Ertrag verursachen, sind Regeln aufzustellen, wie der Aufwand reduziert respektive wie der Ertrag gesteigert werden kann. Die Arbeitsweise ist in periodischen Abständen zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

Zur Führung:

- Die Führung der Mitarbeitenden sollte vermehrt über inhaltliche Ziele und weniger über die Ressourcen (Zeit oder Geld) erfolgen.
- In periodischen Abständen sollte eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden, welche u. a. Rückschlüsse auf die Organisationskultur, Professionalität, Qualität und Zufriedenheit ermöglicht.
- Anberaumte Sitzungen sind durch die Sitzungsleitung und die Beteiligten besser vorzubereiten und stringenter durchzuführen. Die notwendigen Unterlagen sind möglichst vorgängig zur Verfügung zu stellen. Zur Verbesserung der Kommunikation sind Denkkarten einzusetzen.

Zur Information:

- Die Informationsflut ist massiv einzudämmen. Es sollen nur diejenigen Informationen erhoben, aufbereitet und verbreitet werden, die von den jeweiligen Empfängern auch verarbeitet werden können.
- Auch unangenehme Informationen sollen rasch, vollständig, unmissverständliche und stufengerecht kommuniziert werden. Informationen müssen nicht nur gebracht, sondern bei Bedarf auch geholt werden.

Zur Ertragssteigerung durch das Bündeln Leistungen in Eigenwirtschaftsbetrieben

- Der Dienstleistungsgedanke ist gegenüber Dritten zu fördern, um damit die Erträge zu steigern. Insbesondere die Dienstleistungen für andere Gemeinden sind auszubauen.
- Das Sportzentrum Tägerhard soll in eine eigene Betriebsgesellschaft (wie EWW) ausgelagert werden.
- Es ist zu überlegen, ob für den Unterhalt und den Betrieb der Infrastruktur (Strassen, Freiflächen, Gebäude, etc.) ebenfalls eine Betriebsgesellschaft gegründet werden soll.

Zur Kosteneinsparung durch das Auslagern oder Einlagern von Leistungen

- Sowohl für das Einlagern, als auch für das Auslagern von Leistungen sind Regeln festzulegen. Anhand dieser Regeln sind alle vorhandenen eingekauften Leistungen und alle eigenen Leistungen zu überprüfen.

Zur Kosteneinsparung durch die Optimierung des Hilfsmiteleinsatzes

- Bei der Beschaffung von Hilfsmitteln ist auf eine angemessene Qualität zu achten, ohne jedoch Luxuslösungen anzustreben.
- Die Schaffung von flexiblen, austauschbaren Arbeitsplätzen ist speziell bei den Teilzeitarbeitenden ins Auge zu fassen. Ebenso bei denjenigen Stellen, die oft ausser Haus arbeiten.
- Das Zusammenführen aller organisatorischen Einheiten an einem Standort könnte zu einer erheblichen Verbesserung der Kommunikation und auch des Zusammengehörigkeitsgefühls führen.
- Das Personal sollte einen besseren Treffpunkt haben, um sich in einer guten Atmosphäre austauschen zu können.

Zum Diversen

- Die Sicherheit der Verwaltung ist zu verbessern. Dies betrifft die Schliessanlagen, die Zugangsmöglichkeiten, die Zugangskontrollen, die Alarm- und Notfallpläne, etc.
- Es ist ein Verzeichnis aller Versicherungspolicen zu erstellen und mit den relevanten Eckdaten zu versehen. Die Versicherungsverträge sind danach zu überprüfen und allenfalls anzupassen.