

LOVA 2

Der Abschlussbericht

LOVA 2 - Projektteam

Version 01
Wettingen, 19. September 2016

Das Inhaltsverzeichnis

1	Das Generelle	5
1.1	Die wesentlichen Begriffe	5
1.1.1	Der Prozess	5
1.1.2	Die Klassifikation der Prozesse	5
1.1.3	Die organisatorische Einheit (OE)	5
1.1.4	Das Controlling	6
1.1.5	Das interne Kontrollsystem (IKS)	6
1.1.6	Das Risikomanagement (RM)	6
1.1.7	Die Corporate Governance (CG)	6
1.1.8	Das Qualitäts-Management (QM).....	6
1.1.9	Der Begriff Fall.....	6
1.1.10	Der Begriff Vertrag.....	7
1.2	Die Bemerkung zu den bisherigen Dokumenten.....	7
1.3	Die Bemerkung zum SOLL-Zustand.....	7
2	Der Auftrag	8
3	Die Abgrenzung der Untersuchungsbereiche	8
3.1	Die Abgrenzung bei der Erhebung des IST-Zustands.....	8
3.2	Die Abgrenzung bei der Definition des SOLL-Zustands.....	9
4	Der Projektablauf	9
4.1	Die Projektorganisation	10
4.2	Die Erhebung des IST-Zustands	10
4.2.1	Die Beurteilung der Organisationskultur.....	11
4.2.2	Die Beurteilung der Zusammenarbeit.....	11
4.2.3	Die Bemerkungen zur Gesamtsituation.....	12
4.3	Der Zwischenbericht.....	12
4.4	Die Definition des SOLL-Zustands	12
4.5	Die Definition der Massnahmen	13
4.6	Der Projektaufwand	13
5	Der SOLL-Zustand	13
5.1	Der SOLL-Leistungsumfang (Prozesse)	14
5.1.1	Die Führungsprozesse I	14
5.1.2	Die Führungsprozesse II	14
5.1.3	Die Supportprozesse I	15
5.1.4	Die Supportprozesse II	15
5.1.5	Die Supportprozesse III	15
5.1.6	Die Supportprozesse IV	16
5.1.7	Die Kernprozesse I	16
5.1.8	Die Kernprozesse II	16
5.1.9	Die Kernprozesse III	17
5.1.10	Die Fallbearbeitung.....	17
5.1.11	Die Vertragsbearbeitung.....	17
5.1.12	Die Kontrollpunkte	18
5.1.13	Die Leistungsübersicht	18
5.1.14	Die einzulagernden Leistungen (Insourcing).....	19
5.1.15	Die auszulagernden Leistungen (Outsourcing)	19
5.2	Die SOLL-Aufbauorganisation.....	20
5.2.1	Das Organigramm	20
5.2.2	Die Betriebsgesellschaften	21
5.2.3	Die Eigenwirtschaftsbetriebe	21
5.2.4	Der Stab und die Kommunikation.....	21
5.2.5	Die Abteilungen und Bereiche	22
5.2.6	Die Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen	24
5.3	Die SOLL-Arbeitsteilung	25

5.3.1	Die Übersicht zur Arbeitsteilung (Vorschlag).....	25
5.3.2	Die Rollen der organisatorischen Einheiten	26
5.3.3	Die Arbeitsweisen	26
5.4	Der SOLL-Hilfsmiteileinsatz	27
5.4.1	Das Dokumenten-Management und Archiv	27
5.5	Der SOLL-Ressourceneinsatz.....	28
5.5.1	Der Umgang mit den finanziellen Ressourcen	28
5.5.2	Der Umgang mit den personellen Ressourcen	30
6	Die Massnahmen	31
6.1	Der Massnahmenkatalog (1. Teil - Klassifikationen)	31
6.2	Der Massnahmenkatalog (2. Teil – zeitliche Einordnung).....	33
6.3	Die Datenblätter zu den Massnahmen	34
6.4	Der personelle Aufwand zur Massnahmenumsetzung.....	34
6.5	Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2017	35
6.6	Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2018.....	36
6.7	Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2019.....	36
6.8	Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2020	36
7	Das weitere Vorgehen	36
7.1	Die vorbereitenden Arbeiten	36
7.2	Die Umsetzungssteuerung	37
7.3	Die Chancen und Risiken	37
8	Die Beilagen	38
8.1	Die abrufbaren Dokumente	38
8.2	Der allgemeingültige Raster zur Fallbearbeitung	38

Die Zusammenfassung

Am 26. Juni 2015 verabschiedet der Einwohnerrat eine Motion, mit welcher er den Gemeinderat beauftragt, eine LOVA 2 durchzuführen. Am 15. Oktober 2015 genehmigt der Einwohnerrat das Budget und im November 2015 beginnen die Arbeiten. Der Untersuchungsbereich umfasst, mit Ausnahme der Feuerwehr, alle Abteilungen, Bereiche und Stellen der Gemeinde. Speziell betrachtet werden das Elektrizitätswerk, das Forstwesen und das Sportzentrum Tägerhard.

Die Arbeiten werden anhand eines Dreiphasenmodells durchgeführt. Der Phase Analyse, bestehend aus der Erhebung des IST-Zustands und der IST-Analyse, folgt die Phase Konzeption, welche die Definition des SOLL-Zustands und – nach Anpassung des ursprünglich geplanten Vorgehens – auch die Beschreibung der Massnahmen umfasst. In der dritten Phase erfolgt dann, im Anschluss an die LOVA 2, ab dem Jahr 2017 die Umsetzung der Massnahmen.

Die Ergebnisse der Phase Analyse sind im Zwischenbericht und der IST-Dokumentation zusammengefasst. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird der SOLL-Zustand wie folgt erarbeitet:

- Gleichartige IST-Prozesse werden in standardisierten SOLL-Prozessen zusammengefasst.
- Neue SOLL-Prozesse werden definiert, um die Verwaltung optimal auf die Zukunft vorzubereiten („fit for the future“).
- Die SOLL-Aufbauorganisation wird festgelegt und den SOLL-Prozessen gegenübergestellt.
- Die Massnahmen, die den IST-Zustand in den SOLL-Zustand überführen, werden beschrieben.

Der personelle Aufwand für die Durchführung der LOVA 2 bewegt sich im Rahmen der Budgetwerte.

Wie bereits im Zwischenbericht erwähnt, sind die Vorgaben des Auftrags ohne den Abbau von Leistungen oder Stellenprozenten zu erfüllen. Dies schliesst jedoch eine Leistungsanpassung und die Verschiebungen von personellen Ressourcen nicht aus.

Der SOLL-Zustand unterscheidet Führungsprozesse, Supportprozesse und Kernprozesse. Spezielle Aufmerksamkeit wird der Geschäftsfall- und Vertragsbearbeitung geschenkt, da diese in der Regel erfolgswirksame Transaktionen (Buchungen) auslösen.

Um den Sicherheitsansprüchen von Öffentlichkeit, Markt, Gesetzgeber etc. zu genügen, sind in den Geschäftsprozessen Kontrollpunkte zu platzieren, um den Anforderungen des internen Kontrollsystems (IKS), der Risikomanagements und der Qualitätssicherung gerecht zu werden.

Das SOLL-Organigramm zeigt eine gestraffte Aufbauorganisation mit kleineren Führungsspannen. Die Zuordnungen der Prozesse zu den Abteilungen oder Bereichen sowie deren Rollen sind im Verlauf der Massnahmenumsetzungen zu verifizieren und anzupassen. Auch die Handlungsmaximen sind zu definieren und alle Betroffenen auszubilden.

Der SOLL-Ressourceneinsatz sieht vor, dass der Informationsgehalt und die Struktur der finanziellen Mittel verfeinert werden, um frühzeitig und proaktiv auf Abweichungen eingehen zu können. Bei den personellen Ressourcen geht man davon aus, dass die realisierbaren Arbeitszeiteinsparungen ausreichen, um die neuen Prozesse ausführen zu können. Das heisst, die Herbeiführung des SOLL-Zustands sollte ohne den Abbau oder Aufbau von Stellenprozenten möglich sein. Nicht zu unterschätzen ist jedoch der Umstand, dass die neu definierten Prozesse zum Teil fachlich-inhaltlich anspruchsvoller und komplexer sind.

Der Massnahmenkatalog, ergänzt mit den dazugehörigen Datenblättern, zeigt auf, wie und in welchem Zeitraum der IST-Zustand in den SOLL-Zustand überzuführen ist. Nach der vollständigen Umsetzung der LOVA 2 Massnahmen darf mit einer nachhaltigen Erfolgsverbesserung von über 4 Millionen Franken kalkuliert werden.

Der Gemeinderat ist überzeugt, dass diese Erfolgsverbesserung möglich ist, wenn a) die Massnahmen innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens umgesetzt, b) die zur Umsetzung nötigen internen personellen Ressourcen bereitgestellt, c) freigewordene personelle Kapazitäten rasch anderweitig eingesetzt und d) die mehrfach erwähnten Handlungsmaximen bei der Bearbeitung von Geschäftsfällen konsequent genutzt werden.

1 Das Generelle

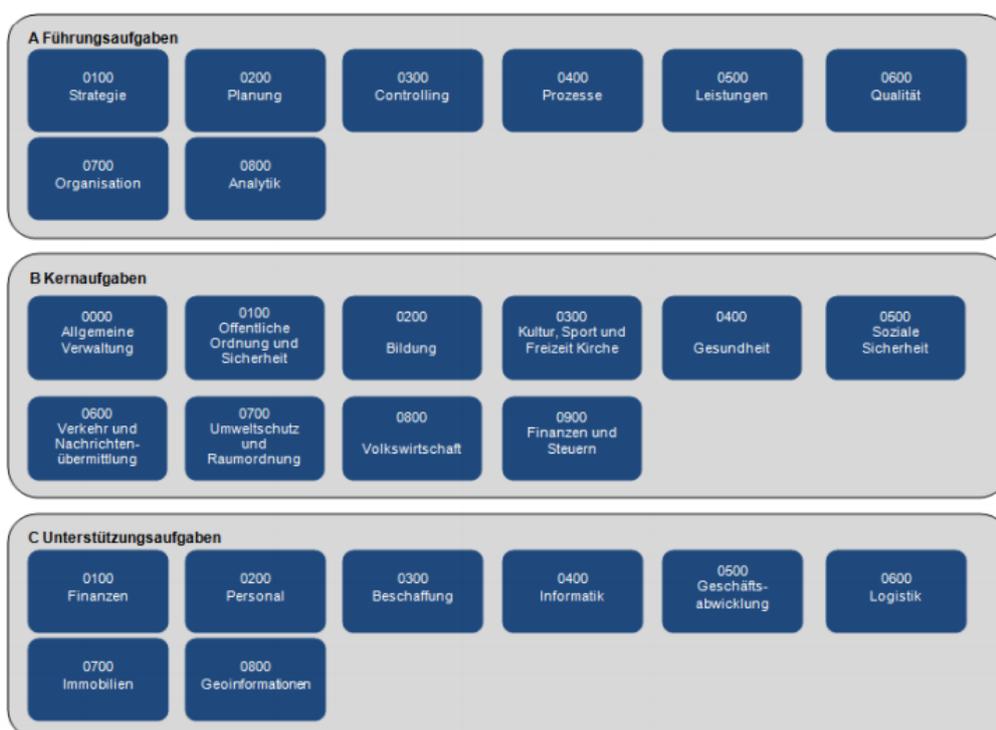
1.1 Die wesentlichen Begriffe

1.1.1 Der Prozess

Der Prozess, oft auch als Geschäftsprozess bezeichnet, ist eine Abfolge von logisch verknüpften Tätigkeiten (Aktionen, Aktivitäten, Handlungen), die ausgeführt werden, um ein bestimmtes Ergebnis zu produzieren. Er wird durch ein definiertes Ereignis ausgelöst und transformiert einen Input, unter Beachtung bestimmter Regeln, in einen Output (Ergebnis, Resultat). Prozesse tangieren oft mehr als eine organisatorische Einheit (siehe 1.1.3) und können selbst die Grenze der Verwaltung überschreiten. Prozesse bestimmen massgeblich die Ablauforganisation einer Organisation. Im Zusammenhang mit der LOVA 2 ist der Begriff Prozess mit dem Begriff Leistung oder Aufgabe gleichgestellt.

1.1.2 Die Klassifikation der Prozesse

Die Prozesse einer Organisation lassen sich in Kernprozesse, Unterstützungsprozesse (Supportprozesse) und Führungsprozesse unterteilen. Aus dieser Klassifikation lässt sich keine Bedeutung oder Wichtigkeit ableiten. Auch ist die Abgrenzung nicht in jedem Fall „haarscharf“ zu vollziehen. Sie will lediglich eine gewisse Ordnung schaffen.



Die im Rahmen der LOVA 2 erarbeitete Prozessgliederung orientiert sich in ihren Grundzügen an den oben dargestellten Empfehlungen des schweizerischen E-Government-Standards.

1.1.3 Die organisatorische Einheit (OE)

In einer organisatorischen Einheit ist ein Satz von wohldefinierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen für einen oder mehrere Aufgabenträger (Mitarbeitende) zusammengefasst. Die organisatorische Einheit ist ein Element der Aufbauorganisation. Typische Beispiele für organisatorische Einheiten sind in unserem Fall Abteilungen, Bereiche und Stellen. Aber auch Gremien, Kommissionen oder Arbeitsgruppen sind organisatorische Einheiten.

1.1.4 Das Controlling

Das Controlling (engl. „to control“, steuern) ist eine Teilfunktion der Verwaltungsführung. Das Controlling selbst ist kein eigenständiger Prozess. Der Begriff steht für ein Aufgabenbündel, in welchem verschiedenste Prozesse zur Steuerung und Verbesserung der Organisation zusammengefasst sind. Das Controlling nimmt Planungs-, Informations-, Dienstleistungs-, Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben wahr. Es optimiert die Verwaltungsorganisation und versorgt die Leitung der Verwaltung mit den notwendigen Instrumenten und Informationen. Dabei unterscheidet man zwischen einem operativen und strategischen Controlling. Beim operativen Controlling geht es um die Steuerung der laufenden Organisation und der Einhaltung der Budgettreue. Beim strategischen Controlling steht die mittel- und langfristige Entwicklung des Leistungsangebots der Gemeinde im Fokus.

1.1.5 Das interne Kontrollsystem (IKS)

Das interne Kontrollsystem besteht aus technischen und organisatorischen Regeln zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal verursacht werden könnten. Die Kontrollmassnahmen können prozessunabhängig als retrospektive Kontrollen oder aber als prozessabhängige präventive Kontrollen durchgeführt werden. In unserem Fall konzentriert sich das interne Kontrollsystem auf die internen Abläufe der Verwaltung und favorisiert eine präventive prozessabhängige Kontrolle.

1.1.6 Das Risikomanagement (RM)

Das Risikomanagement umfasst sämtliche Massnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Minimierung und Überwachung von Risiken. In unserem Fall konzentriert sich das Risikomanagement auf die Risiken, die von Dritten oder ganz allgemein von „ausser“ auf die Gemeinde oder die Verwaltung einwirken könnten.

1.1.7 Die Corporate Governance (CG)

Die Corporate Governance bezeichnet den Ordnungsrahmen (Regelwerk) zur Leitung und Überwachung der Gemeinde und der Verwaltung. Der Ordnungsrahmen besteht aus der Gesamtheit aller relevanten Gesetze, Richtlinien, Dienstleistungs- und Gebühren-Reglemente, Kodizes, Absichtserklärungen, Leitbildern, Gewohnheiten etc. Die Compliance respektive Regeltreue (auch Regelkonformität) sorgt in der Praxis für die Einhaltung des im Rahmen der Corporate Governance definierten Regelwerks. Sie ist also ein Hilfsmittel der Corporate Governance.

1.1.8 Das Qualitäts-Management (QM)

Das Qualitätsmanagement bezeichnet alle organisatorischen Massnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität dienen und somit zu besseren Ergebnissen (Produkte, Resultate, Output) jeglicher Art führen.

1.1.9 Der Begriff Fall

Ein Fall, oft auch Geschäftsvorfall oder Geschäftsfall genannt, ist ein Vorgang, der die Vermögenssituation der Gemeinde verändert. Die Gemeindeverwaltung ist gesetzlich verpflichtet, alle Fälle in ihrer Buchhaltung lückenlos zu erfassen, um so den finanziellen Stand der Gemeinde zu dokumentieren. Jeder Fall wird mit einem Buchungssatz festgehalten und verbucht. Dabei wird stets auf den Grundsatz „Keine Buchung ohne Beleg“ geachtet.

Einige Beispiele von Fällen sind:

- Eine Steuererklärung, die nach deren Bearbeitung eine Steuerrechnung auslöst
- Ein Baugesuch, das nach dessen Bearbeitung eine Gebühr auslöst
- Eine Betreibungsregistrauszugsbestellung, die nach deren Bearbeitung eine Gebühr auslöst
- Ein Sozialfall, der nach dessen Einstufung u. U. mehrere Zahlungen auslöst
- Ein Zahlungseingang mit dem eine Steuerrechnung beglichen wird
- Ein Zahlungsausgang mit dem eine Mietzinsforderung beglichen wird
- usw.

In Anlehnung an die Systematik der doppelten Buchführung lassen sich die Fälle in bilanzwirksame und erfolgswirksame unterteilen. Der bilanzwirksame Fall ist erfolgsneutral. Das heisst, es werden lediglich Bilanzpositionen verändert. Der erfolgswirksame Fall bewirkt hingegen eine Veränderung des Erfolgs. Diese erfolgswirksamen Fälle stehen im Zentrum des Interesses der LOVA 2 (siehe 5.1.10).

1.1.10 Der Begriff Vertrag

Ein Vertrag ist eine meist schriftliche Dokumentation einer Willenserklärung (Abmachung) von mindestens zwei Partnern zur Abwicklung von Geschäften jeder Art. Als Partner können u.a. auftreten: natürliche oder juristische Personen, Institutionen oder Behörden. In der Regel sind Verträge schriftlich festgehalten. In unserer Zeit kann auch ein Mausklick am Bildschirm einen rechtsverbindlichen Charakter haben. Aber auch mündliche Abmachungen können ein Vertrag sein. Um die aus dem Vertrag entstehenden Verbindlichkeiten oder Forderungen unter Kontrolle zu halten, wird im SOLL-Zustand der Grundsatz „Kein Vertrag ohne Beleg“ hochgehalten. Das heisst, dass auch mündliche Vereinbarungen zumindest in der Form einer Notiz zu dokumentieren und zu registrieren sind.

Einige Beispiele von Verträgen sind:

- Ein Mietvertrag einer Renditeliegenschaft
- Ein Werkvertrag zur Sanierung eines Strassenabschnitts
- Ein Rahmenvertrag mit einem Büromateriallieferanten
- Die Vereinbarung zur Leistung von Transferzahlungen
- Die Zusage für einen periodischen Beitrag an einen Sportverein
- usw.

In Anlehnung an die Systematik der doppelten Buchführung generieren nun Verträge eine oder mehrere erfolgswirksame Transaktionen über einen definierten Zeitraum hinweg. Diese Transaktionen können eines oder mehrere Rechnungsjahre tangieren. Diese erfolgswirksamen Transaktionen, ausgelöst durch Verträge, stehen ebenfalls im Zentrum des Interesses der LOVA 2.

1.2 Die Bemerkung zu den bisherigen Dokumenten

Nach Abschluss der Erhebung und Analyse des IST-Zustands wurden die Ergebnisse im Dokument „LOVA 2 Der Bericht zur Erhebung und Analyse des IST-Zustands vom 29. Mai 2016“ und im Dokument „LOVA 2 Die Dokumentation des IST-Zustands vom 22. April 2016“ zusammengefasst. Im vorliegenden Abschlussbericht wird immer wieder Bezug auf diese beiden Dokumente genommen. Im Interesse der Lesbarkeit sprechen wir nachfolgend nur noch vom **Zwischenbericht** respektive von der **IST-Dokumentation**.

1.3 Die Bemerkung zum SOLL-Zustand

Der im vorliegenden Bericht dokumentierte SOLL-Zustand erfüllt nicht nur die Anforderungen des Auftrags, sondern beinhaltet auch grundsätzlich neue Prozesse und organisatorische Einheiten. Diese neuen Elemente tragen dazu bei, die Organisation der Verwaltung zu stärken, effizienter zu machen und bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten („fit for the future“).

Bei den im vorliegenden Bericht erwähnten finanziellen Auswirkungen (siehe 6) handelt es sich um Expertenschätzungen. Diese Schätzungen gehen davon aus, dass die vorgeschlagenen Massnahmen konsequent, umfassend und innerhalb des vorgeschlagenen Zeitrahmens umgesetzt werden. Zu beachten ist zudem, dass sich der Erfolg bei einzelnen Massnahmen bereits im Verlauf deren Umsetzung schrittweise einstellen kann. Bei anderen Massnahmen stellt sich hingegen der Erfolg erst nach deren Abschluss oder sogar erst mit einer Zeitverzögerung ein (z.B. aufgrund von Kündigungsfristen etc.). Wie bereits oben erwähnt, verfolgen die definierten Massnahmen das Ziel, alle und nicht nur einige der identifizierten Verbesserungspotenziale auszuschöpfen, was sich, nach Abschluss der Umsetzungsmassnahmen, in einer positiven und nicht nur ausgeglichenen Rechnung (gemäss Auftrag) niederschlagen müsste.

2 Der Auftrag

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 Voranschlag 2017 vorliegen;
- Die internen Leistungen sind zu rapportieren (Zeitaufwand).

Basierend auf diesen Vorgaben wird im November 2015 die Projektorganisation (siehe 4.1) gebildet und die Arbeiten an der LOVA 2 beginnen.

3 Die Abgrenzung der Untersuchungsbereiche

3.1 Die Abgrenzung bei der Erhebung des IST-Zustands

Der Untersuchungsbereich umfasst, mit Ausnahme der Feuerwehr, alle Abteilungen, Bereiche und Stellen der Gemeinde. Speziell betrachtet werden das Elektrizitätswerk, das Forstwesen und das Sportzentrum Trägerhard (siehe Zwischenbericht).

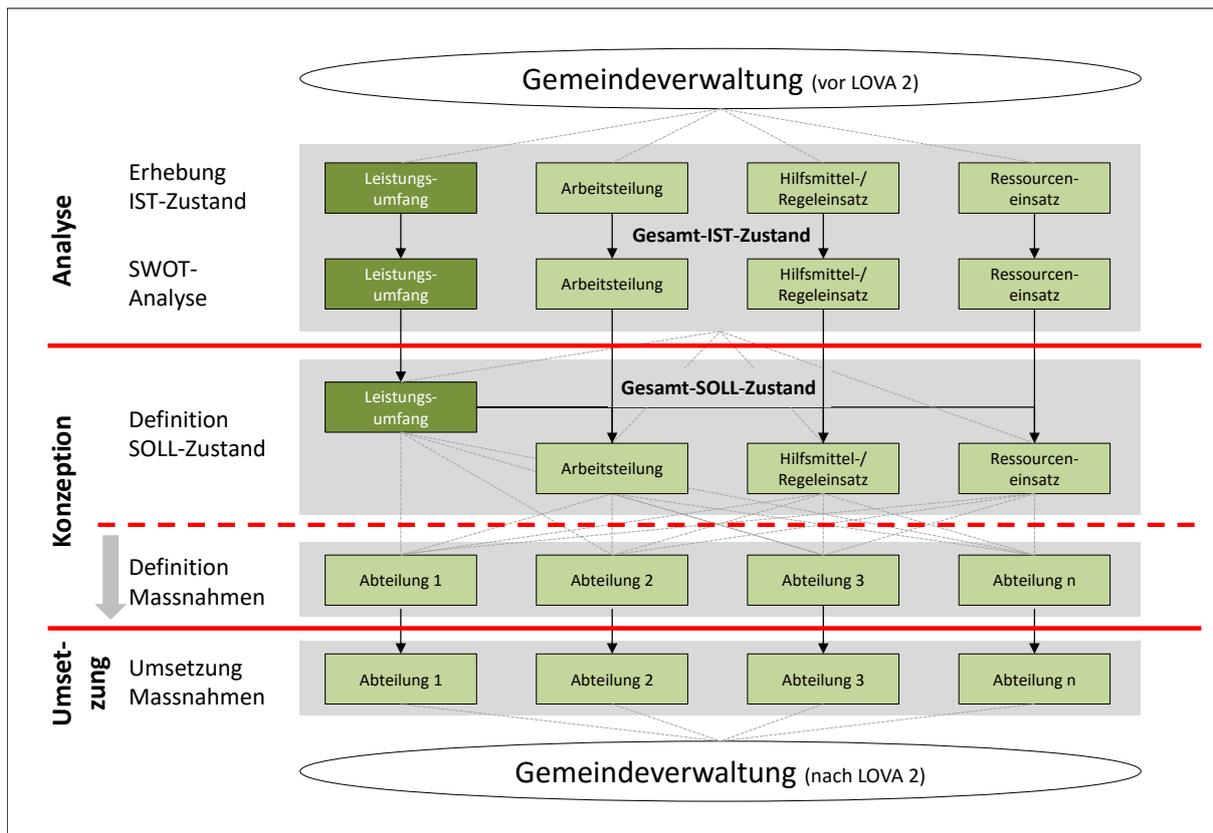
3.2 Die Abgrenzung bei der Definition des SOLL-Zustands

Die Analyse des IST-Zustands zeigt, dass nicht bei allen Abteilungen, Bereichen oder Stellen Handlungsbedarf vorhanden ist. Der Untersuchungsbereich zur Definition des SOLL-Zustands ist dementsprechend angepasst. Nicht tangiert vom neu definierten SOLL-Zustand sind: Feuerwehr, Elektrizitätswerk (EWW), Forstwesen, Polizei und Bevölkerungsschutz (mit Zivilschutzorganisation und Regionalem Führungsorgan).

In zwei parallel zur LOVA 2 verlaufenden Vorhaben (Projekten) werden die Sanierung des Sportzentrums Tägerhard und die Reorganisation der Abteilung Soziales bearbeitet und einer Lösung zugeführt. Die Sanierung des Sportzentrums Tägerhard ist nicht Teil der LOVA 2 Umsetzungsmassnahmen. Die Ergebnisse der Reorganisation der Abteilung Soziales fließen, nach der Verabschiedung des daraus resultierenden Berichts, in den von der LOVA 2 definierten SOLL-Zustand ein.

4 Der Projektablauf

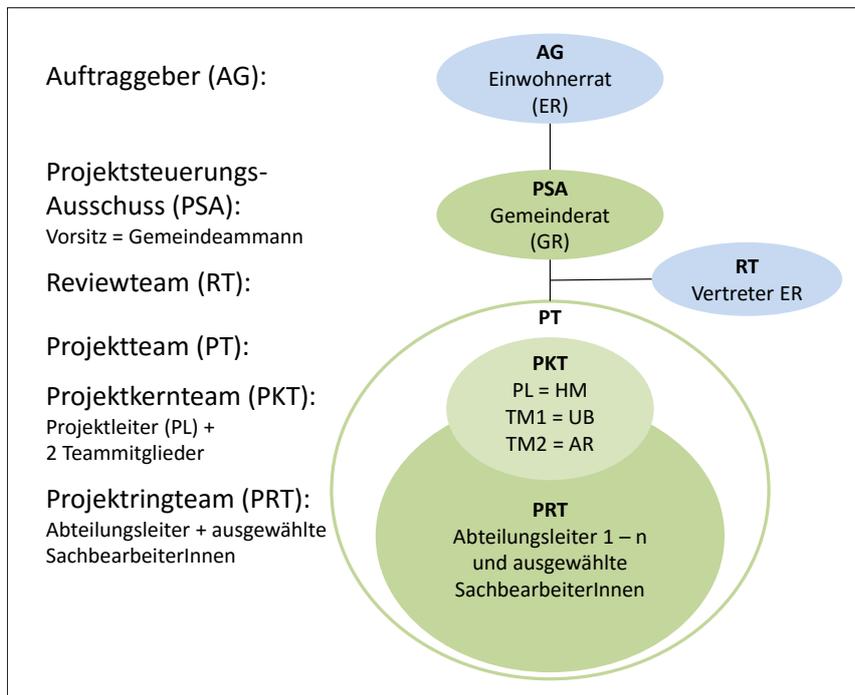
Bei den Arbeiten orientiert sich das Projektkernteam am untenstehenden Modell, welches zeigt, wie die Inhalte und das Vorgehen strukturiert sind. Im Verlauf der Arbeiten wird der definierte Projektablauf leicht angepasst. Im ursprünglichen Ablauf beinhaltet die Phase Konzeption lediglich die Definition des Gesamt-SOLL-Zustands (siehe gestrichelte Linie). Die Definition der Massnahmen sowie deren Umsetzung sind ursprünglich Teil der Phase Umsetzung. Die Phasenabgrenzung wird durch den Projektsteuerungs-Ausschuss (GR) neu definiert und präsentiert sich nun wie folgt:



Die Definition der Massnahmen ist neu Teil der Phase Konzeption. Die Beschreibung der Massnahmen ist auch ein wesentlicher Teil des vorliegenden Abschlussberichts (siehe 6). Die Umsetzung der auszuführenden Massnahmen erfolgt verwaltungsintern, nach der Verabschiedung des Abschlussberichts und des Massnahmenkatalogs, ab dem Jahr 2017.

4.1 Die Projektorganisation

Die Arbeiten an der LOVA 2 werden von der untenstehend visualisierten Projektorganisation gesteuert und durchgeführt.



Der Auftraggeber (AG) des Vorhabens LOVA 2 ist der Einwohnerrat (siehe 2). Die Steuerung des Projekts liegt in der Verantwortung des Projektsteuerungs-Ausschusses (PSA), der personell mit dem Gemeinderat identisch ist. Relevante Zwischen- und Endergebnisse überprüft das Reviewteam (RT), welches aus 9 Vertretern des Einwohnerrates zusammengesetzt ist. Das Reviewteam beurteilt die Ergebnisse aus sachlich-inhaltlicher und politischer Sicht und lässt seine Bemerkungen und Empfehlungen dem Projektsteuerungs-Ausschuss (PSA) zukommen.

Die Hauptlast der Arbeiten trägt das Projektkernteam (PKT), bestehend aus dem externen Projektleiter und zwei internen Mitarbeitern. Dem Projektkernteam steht als Ressourcen- und Informationslieferant das Projektringteam (PRT) zur Seite. Das Projektringteam besteht aus rund 30 Personen (Abteilungs- und Bereichsleiter und ausgewählte Stelleninhabern).

4.2 Die Erhebung des IST-Zustands

Die Dokumentation des IST-Zustands basiert einerseits auf bereits vorhandenen Dokumentationen und Unterlagen. Andererseits aber auch auf den Inhalten von 35 Interviews, die der Projektleiter mit den Gemeinderatsmitgliedern, den Präsidenten der Finanzkommission und der Schulpflege, den Abteilungs- und Bereichsleitern sowie mit Mitarbeitenden geführt hat. Die Ergebnisse sind im Zwischenbericht und der IST-Dokumentation zusammengefasst.

4.2.1 Die Beurteilung der Organisationskultur

Im Rahmen der 35 Interviews wird auch die Kultur der Organisation bewertet. Die Aussagen und der Raster stammen aus einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2014 und betreffen die so genannt weichen Faktoren. Die Antworten lassen Rückschlüsse auf die Kultur der Verwaltungsorganisation zu.

	Die Aussagen	Ich lehne diese Aussage vollumfänglich ab	Ich stimme dieser Aussage vollumfänglich zu	Bewertungsfaktor
1	Ich weiss genau was von mir verlangt wird		2	5	28	0.92
2	Ich habe alle Mittel, die ich benötige, um meine Aufgaben zu erfüllen	2	8	13	12	0.68
3	Ich habe die Möglichkeit, das zu tun was ich sehr gerne tue		2	14	19	0.86
4	In den letzten Tagen wurde ich mit Anerkennung oder Lob bedacht	3	8	10	14	0.67
5	Mein Vorgesetzter oder jemand in der Verwaltung interessiert sich für mich als Person	3	5	7	20	0.76
6	Es gibt jemanden in der Verwaltung, der sich um meine Entwicklung kümmert	6	9	11	9	0.56
7	Meine Meinung zählt etwas bei der Arbeit	1	1	7	26	0.90
8	Die Kultur der Verwaltung gibt mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist	2	6	11	16	0.74
9	Meine Kollegen und Kolleginnen sind der Arbeitsqualität und der Fairness verpflichtet			15	20	0.89
10	Ich habe einen „Guten Freund“ in der Firma	1	5	8	21	0.81
11	Ich habe in den letzten sechs Monaten über meinen Erfolg/Misserfolg gesprochen		5	6	24	0.85
12	Ich habe die Möglichkeit bei der Arbeit zu lernen und daran zu wachsen		1	9	25	0.91

Die insgesamt 420 Antworten sind, anhand der Formel $((\text{Anzahl „ich lehne ab“} * 0) + (\text{Anzahl „...“} * 0.25) + (\text{Anzahl „...“} * 0.75) + (\text{Anzahl „Ich stimme ...zu“} * 1)) / 35$, in 12 Bewertungsfaktoren umgewandelt. Der Mittelwert der Bewertungsfaktoren ist 0.8, die höchste Einstufung ist 0.92 (bei Aussage 1), die tiefste 0.56 (bei Aussage 6).

Das Gesamtbild ist durchaus positiv einzustufen. Bei den Aussagen 2, 4, 6 und 8 lohnt es sich darüber nachzudenken, wie die Situation verbessert werden kann. Zu beachten ist, dass sowohl die Antworten der Interviewpartner, als auch die Auswertung einen ausgeprägt subjektiven Charakter haben. Die Resultate sind also mit der entsprechenden Vorsicht zu interpretieren.

4.2.2 Die Beurteilung der Zusammenarbeit

Die Qualität der Zusammenarbeit der 23 organisatorischen Einheiten (siehe Zwischenbericht) wird von den befragten Personen anhand der zwei Aussagen ...

- Aussage 1: Die Zusammenarbeit mit der entsprechenden Einheit ist fachlich-inhaltlich sehr gut!
- Aussage 2: Die Kooperationsbereitschaft der entsprechenden Einheit ist sehr gut!

mit den gleichen Antwortmöglichkeiten wie bei der Beurteilung der Organisationskultur ermittelt. Der Maximalwert des Bewertungsfaktors ist auch hier 1.00, der Minimalwert ist 0.00. Bei dieser Bewertung wird jede organisatorische Einheit allen anderen organisatorischen Einheiten gegenübergestellt.

Der aus den 805 Antworten ermittelte Mittelwert des Bewertungsfaktors auf die erste Aussage ist 0.82. Die tiefste Einstufung ist 0.51, die höchste 0.95. Der aus den 805 Antworten ermittelte Mittelwert des Bewertungsfaktors auf die zweite Aussage ist 0.84. Die tiefste Einstufung ist 0.60, die höchste 0.96.

Die Erkenntnisse aus dieser Befragung fließen in die später erwähnten Massnahmen ein (siehe 6).

4.2.3 Die Bemerkungen zur Gesamtsituation

Im Rahmen der 35 Interviews haben die Interviewpartner auch die Möglichkeit, Problemfelder zu lokalisieren und Ideen zur Verbesserung der Gesamtsituation anzubringen. Diese Bemerkungen sind in zusammengefasster Form im Zwischenbericht protokolliert und fließen ebenfalls in den SOLL-Zustand ein.

4.3 Der Zwischenbericht

Basierend auf dem IST-Zustand und den Vorschlägen und Ideen der Interviewpartner analysiert das Projektkernteam den IST-Zustand. Es formuliert erste Aussagen zum IST-Zustand und zeigt Möglichkeiten zur Erfolgsverbesserung auf, identifiziert die freiwilligen Leistungen, definiert das weitere Vorgehen und fasst die Erkenntnisse im Zwischenbericht zusammen.

Der Zwischenbericht erhebt noch nicht den Anspruch den SOLL-Zustand zu beschreiben. Er fasst lediglich die bis dahin erarbeiteten Ergebnisse zusammen. Der Entwurf des Zwischenberichts wird vom Reviewteam überprüft und dessen Inhalte in den Fraktionen diskutiert. Die Anmerkungen und Vorschläge des Reviewteams fließen in den definitiven Bericht ein, der dem Einwohnerrat zur Kenntnis gebracht wird. Entscheide mit Blick auf die Herbeiführung eines neuen SOLL-Zustands sind noch nicht zu fällen.

4.4 Die Definition des SOLL-Zustands

Unter Berücksichtigung aller bis anhin gewonnenen Erkenntnisse erarbeitet das Projektkernteam den SOLL-Zustand. Folgende Arbeitsschritte werden ausgeführt:

- Die 335 Prozesse des IST-Zustands werden untersucht und gleichartige Prozesse jeweils in einem standardisierten (generalisierten) Prozess zusammengefasst. Spezielle Beachtung wird den Prozessen geschenkt, die Verbindlichkeiten oder Forderungen generieren.
- Das Projektkernteam und der Projektsteuerungs-Ausschuss (Gemeinderat) nehmen zudem die Gelegenheit wahr, neue Prozesse zu definieren. Dies mit der Absicht, die Verwaltung zu stärken und bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten. Zudem werden die Prozesse klassifiziert, d.h. den Klassen Führungs-, Support- und Kernprozesse zugeordnet. Die Menge der Prozesse lässt sich, trotz dem Hinzufügen von neuen Prozessen, durch diese Abstraktion auf 75 reduzieren.
- Ausgehend vom aktuellen Organigramm wird, unter Beachtung der Erkenntnisse aus der IST-Analyse, die SOLL-Aufbauorganisation (siehe 5.2.1) abgeleitet. Bei der Definition wird darauf geachtet, dass die organisatorischen Einheiten derart gebildet sind, dass sich in ihnen tendenziell Aufgaben mit gleichem Charakter (Support- oder Kernaufgaben) zusammenfassen lassen.
- Im letzten Schritt werden die Prozesse den neu gebildeten organisatorischen Einheiten gegenübergestellt. Gleichzeitig werden die Rollen der organisatorischen Einheiten im Zusammenhang mit dem jeweiligen Prozess bestimmt und dokumentiert (siehe 5.3.1). Diese Zuordnung ist als Vorschlag zu verstehen, die im Verlauf der Umsetzungsarbeiten zu verifizieren und bei Bedarf anzupassen ist.

4.5 Die Definition der Massnahmen

Das Projektkernteam stellt dem IST-Zustand den SOLL-Zustand gegenüber. Aus den erkennbaren Differenzen lassen sich die nötigen Massnahmen ableiten, welche den IST-Zustand in den gewünschten SOLL-Zustand überführen.

Der Massnahmenkatalog (siehe 6.1) ist derart definiert, dass der ganze SOLL-Zustand und nicht nur Teile davon herbeigeführt werden. Die Umsetzung der einzelnen Massnahmen wird schrittweise und unter Beachtung der jeweils aktuellen inhaltlichen und finanziellen Situation erfolgen.

4.6 Der Projektaufwand

Gemäss dem Auftrag des Einwohnerrats rapportieren die Beteiligten den zeitlichen Aufwand. Die Zeitaufwände des Gemeinderats sowie der Mitglieder des Reviewteams sind nicht berücksichtigt. Bis Ende August 2016 werden, seit dem Arbeitsbeginn im November 2015, folgende Arbeitsstunden aufgewendet:

	Projektleiter extern	Ringteam- mitglieder	Kernteam- mitglieder	Totale interne Leistungen
Budgetierte Stunden	468	1'020	920	1'940
Geleistete Stunden	1'040	558	409	967
Restbudget bis Projektende	-572	462	511	973

Die budgetierten Stunden beinhalten die Arbeiten bis und mit der Definition der Massnahmen. Die Umsetzung der Massnahmen ist in den budgetierten Stunden nicht enthalten. Diese Leistungen werden im Rahmen der normalen zeitlichen Jahresbudgets der verschiedenen organisatorischen Einheiten erbracht.

Der bisherige Aufwand der Ringteammitglieder liegt im Rahmen des Planwerts. Mit dem Restbudget lassen sich die restlichen Arbeiten problemlos ausführen.

Der bisherige Aufwand der internen Kernteammitglieder liegt unter dem Planwert. Diese Differenz ist mit der Doppelbelastung (Projektarbeit/operativer Alltag) zu erklären. Im Interesse des Projektfortschritts hat der Projektleiter diverse Arbeiten stellvertretend ausgeführt. Mit dem Restbudget lassen sich die restlichen Arbeiten problemlos ausführen.

Der bisherige Aufwand des externen Projektleiters liegt erheblich über dem Planwert. Die Differenz lässt sich mit den stellvertretenden Arbeiten sowie mit zusätzlich erarbeiteten Ergebnissen begründen. Diese Überschreitung des Zeitbudgets hat für die Gemeinde keine Kostenfolge, da ein Kostendach vereinbart ist.

5 Der SOLL-Zustand

Wie bereits im Zwischenbericht erwähnt, sind die Ziele und Vorgaben des LOVA 2 Auftrags grundsätzlich ohne den Abbau von Leistungen respektive Stellen zu erfüllen. Dies schliesst nicht aus, dass alle Leistungen überprüft, optimiert und allenfalls gestrafft werden. Auch sind Verschiebungen von personellen Ressourcen nicht ausgeschlossen.

5.1 Der SOLL-Leistungsumfang (Prozesse)

In den nachfolgenden Abschnitten sind die SOLL-Leistungen (Prozesse) der Gemeinde aufgelistet und, falls nötig, mit ergänzenden Bemerkungen versehen. Mit Blick auf eine Stärkung der Organisation, wurden auch neue Prozesse definiert oder aber bestehende Prozesse angepasst respektive erweitert. Diese Prozesse sind jeweils mit dem Hinweis „(n) für neu“ oder aber mit „(a) für angepasst“ gekennzeichnet. Alle anderen Prozesse (ohne Hinweis) werden aus dem IST-Zustand übernommen und im Rahmen der Massnahmenumsetzung überprüft und optimiert. Welche organisatorischen Einheiten in den aufgelisteten Prozessen mitwirken und welche Rolle sie in diesem Zusammenhang einnehmen wird später (siehe 5.3.1) erläutert. In der erwähnten Tabelle sind die einzelnen Prozesse auch noch genauer beschrieben (Spalte „Beschreibung“).

5.1.1 Die Führungsprozesse I

Die Führungsprozesse I dienen dazu, die Strategie der Gemeinde immer wieder an die aktuelle und vor allem an die in der Zukunft zu erwartende Situation frühzeitig und proaktiv anzupassen. Zudem wird mit den Führungsprozessen I die Organisation der Gemeindeverwaltung laufend an die sich ändernden Anforderungen angepasst. In der Gruppe I sind zusammengefasst:

- Strategie aktualisieren (a)
- Corporate Governance Regelwerk aktualisieren (a)
- Gesamtplan aktualisieren (Raum- und Ortsentwicklungsplan, Entwicklungskonzepte) (a)
- Immobilienmanagement sicherstellen (n)
- Aufbau- und Ablauforganisation optimieren (a)
- Multiprojektmanagement sicherstellen (n)

Im neu definierten Prozess Immobilienmanagement sind die Aufgaben der Liegenschaftsverwaltung (engl. „Facility-Management“) und der Liegenschaftsbewirtschaftung (engl. „Property-Management“) zusammengefasst. Die Liegenschaftsverwaltung hat das Ziel, die lebenszyklusbezogene, operative Nutzung der Liegenschaften im Interesse des Nutzers sicherzustellen. Die Liegenschaftsbewirtschaftung ihrerseits hat das Ziel, die rendite- und anlagenorientierten Interessen der Eigentümerin wahrzunehmen.

5.1.2 Die Führungsprozesse II

Die Führungsprozesse II dienen dazu, die in der Strategie und der übergeordneten Planung (Gesamtplan) definierten Ziele und Vorgaben in detaillierte Pläne umzuwandeln, diese umzusetzen und die Arbeiten stetig zu überwachen. Auch die operative Steuerung der laufenden (Alltags-) Arbeiten obliegt den Führungsprozessen II. In der Gruppe II sind zusammengefasst:

- Organisatorische Einheit führen
- Interessen wahrnehmen und informieren
- Krisensituation bewältigen (a)
- Gremienarbeit leisten (a)
- Jahresplan und Budget aktualisieren (a)
- MIS Cockpit unterhalten (n)
- Markenbildung und Medieneinsatz steuern (a)
- Schutz, Qualität und Sicherheit aufrechterhalten (n)
- Projekt abwickeln
- Einmalige Aktion durchführen

Spezielle Beachtung in dieser Liste verdienen die beiden Prozesse „MIS Cockpit unterhalten“ und „Schutz, Qualität und Sicherheit aufrechterhalten“. Zudem ist zu berücksichtigen, dass im Prozess „Markenbildung und Medieneinsatz auch die Aufgaben der Standortförderung enthalten sind.

Im Prozess „MIS Cockpit unterhalten“ (MIS = Management Information System) werden finanzielle, inhaltliche und qualitative Kenndaten erhoben, aufbereitet und dargestellt, die zur Überwachung und Steuerung der Organisation unabdingbar sind.

Im Prozess „Schutz, Qualität und Sicherheit aufrechterhalten“ sind das IKS (Internes Kontrollsystem), das Risiko-Management, die operative Qualitätssicherung, die Compliance sowie der Personen-, Raum- und Datenschutz zusammengefasst (siehe 1.1.5 bis 1.1.8).

Im Prozess „Jahresplan und Budget aktualisieren“ ist auch festgelegt, welche organisatorischen Einheiten mit der Nullbasistechnik oder mit der bis anhin eingesetzten Fortschreibetechnik ihre Budgetwerte ermitteln. Die Nullbasisbudgetierung (engl. „Zero-Base-Budgeting“) ist eine Analyse- und Planungsmethode, die davon ausgeht, dass ein Budget von Grund auf neu zu planen und festzulegen ist. Dies steht im Gegensatz zur Fortschreibebudgetierung, die vom aktuell vorhandenen Budget ausgeht, welches zu übernehmen oder bei Bedarf in die eine oder andere Richtung anzupassen ist.

5.1.3 Die Supportprozesse I

Die Supportprozesse I dienen dazu, interne organisatorische Einheiten oder externe Dritte systematisch oder fallbezogen zu unterstützen. Diese Dienste werden gegen Entgelt oder unentgeltlich ausgeführt. In der Gruppe I sind zusammengefasst:

- Interne Dienste leisten
- Externe Dienste leisten

5.1.4 Die Supportprozesse II

Die Supportprozesse II dienen dazu, die unzähligen Daten- und Objektbestände sowie die ebenso zahlreichen Dokumente zu bewirtschaften und, im Falle der Dokumente, revisionskonform zu archivieren (siehe 5.4.1). Im Rahmen der Erhebung des IST-Zustands liessen sich bereits mehr als 40 Daten- und Objektbestände identifizieren. In der Gruppe II sind zusammengefasst:

- Datenbestand bewirtschaften
- Objektbestand bewirtschaften
- Dokumentenmanagement und Archiv betreiben (a)

5.1.5 Die Supportprozesse III

Die Supportprozesse III dienen dazu, die vielgestaltigen Infrastrukturen und (Frei-) Räume zu bewirtschaften. Unter dem Begriff Infrastruktur sind u.a. zusammengefasst: Verwaltungs-, Schul- und Renditeliegenschaften, Strassen, Kanalisationen, Freiflächen, Reben, Wald, Informatik-Hardware und – Software. In der Gruppe III sind zusammengefasst:

- Infrastruktur bereitstellen (a)
- Infrastruktur betreiben und unterhalten (a)
- IT-Anwendungen betreiben und unterhalten
- IT-Services sicherstellen
- Hilfs- und Betriebsmittel bereitstellen (a)
- Werkstatt betreiben
- Entsorgung sicherstellen
- Rebbau betreiben
- Wald und Freiflächen bewirtschaften
- Übriger Umweltschutz sicherstellen

5.1.6 Die Supportprozesse IV

Die Supportprozesse IV dienen dazu, die vorhandenen personellen Ressourcen, als wichtigster Bestand der Verwaltung, zu pflegen und die Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeitenden bestmöglich und vor allem frühzeitig an die sich ändernden Bedingungen und Anforderungen anzupassen. In der Gruppe IV sind zusammengefasst:

- Personalbestand bewirtschaften (a)
- Mitarbeitende rekrutieren
- Mitarbeitende anstellen
- Mitarbeitende betreuen
- Mitarbeitende entlassen
- Mitarbeitende oder Lernende ausbilden

5.1.7 Die Kernprozesse I

Die Kernprozesse I dienen dazu, die finanziellen Ressourcen zu erfassen, zu dokumentieren, zu kontrollieren, zu steuern und zu rapportieren. In der Gruppe I sind zusammengefasst:

- Hauptbuch führen und abschliessen
- Debitorenbuchhaltung führen (a)
- Kreditorenbuchhaltung führen (a)
- Lohnbuchhaltung führen
- Anlagenbuchhaltung führen
- Material- und Lagerbuchhaltung führen (n)
- Inkasso sicherstellen
- Exkasso sicherstellen
- Kasse und flüssige Mittel bewirtschaften
- Transferleistungen bewirtschaften (a)
- Direktleistungen bewirtschaften (a)

Die oben aufgelisteten Prozesse könnten durchaus auch als Supportprozesse eingestuft werden. In unserem Fall sind sie als Kernprozesse definiert. Gemäss der Aufgabenlandkarte der schweizerischen E-Government-Standards sind beide Zuordnungen möglich. Ob eine Material- und Lagerbuchhaltung zu führen ist, wird durch den Prozess „Hilfs- und Betriebsmittel bereitstellen“ bestimmt.

5.1.8 Die Kernprozesse II

Die Kernprozesse II dienen dazu, die öffentliche Sicherheit aufrecht zu erhalten. In der Gruppe II sind zusammengefasst:

- Einsatzbereitschaft aufrechterhalten
- Alarmeinsätze durchführen
- Strassenverkehr regeln
- Verkehrsanordnungen bewirtschaften
- Verwaltungspolizeiliche Kontrollen durchführen
- Einsatzzentrale betreiben
- Aussenfiliale Spreitenbach betreiben

Diese Prozesse werden primär von der Polizei ausgeführt. Einige davon werden jedoch auch von der Feuerwehr respektive vom Bevölkerungsschutz genutzt.

5.1.9 Die Kernprozesse III

Die Kernprozesse III dienen dazu, Menschen auszubilden und zu fördern und ihnen kulturelle Güter verschiedenster Art zugänglich zu machen. In der Gruppe III sind zusammengefasst:

- Stundenplan legen
- Unterricht erteilen
- Textiles Werken ausstatten und durchführen
- Schulbetrieb flankierende Arbeiten durchführen
- Schüler transportieren, hegen und verpflegen
- Medien bereitstellen

Unter dem Prozess Medien bereitstellen sind die Leistungen der Bibliothek und des Gluri-Suter-Huus zusammengefasst. Ebenso die Aktivitäten im Zusammenhang mit der allgemeinen Kulturförderung.

5.1.10 Die Fallbearbeitung

Bei der Analyse des IST-Zustands wird klar, dass in praktisch allen organisatorischen Einheiten Fälle (Geschäftsfälle) zu bearbeiten sind (siehe 1.1.9). Bis zum heutigen Zeitpunkt liessen sich über 50 verschiedene Typen von Fällen identifizieren. Da die Bearbeitung des Falls normalerweise auch eine erfolgswirksame Buchung auslöst, wird der Fallbearbeitung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Mit den untenstehend aufgelisteten Prozessen soll die Fallbearbeitung systematisiert, verbessert und sicherer gemacht werden. In der Fallbearbeitung sind zusammengefasst:

- Fall vorbereiten (a)
- Fall bearbeiten (a)
- Fall abrechnen (a)
- Fall dokumentieren (a)
- Fall buchen (a)

Zu beachten ist einerseits, dass die Fälle sowohl Forderungen, als auch Verbindlichkeiten (siehe 5.5.1) auslösen können. Andererseits ist es auch möglich, dass Fälle zwar abgewickelt werden, jedoch keine finanziellen Konsequenzen daraus abzuleiten sind (z.B. Gratisleistungen, Schenkung von Gütern etc.).

5.1.11 Die Vertragsbearbeitung

Bei der Analyse des IST-Zustands wird zudem klar, dass viele (um nicht zu sagen alle) organisatorischen Einheiten Verträge abschliessen (siehe 1.1.10). Zurzeit fehlt eine systematisierte Übersicht über alle Verträge respektive Abmachungen. Da ein Vertrag normalerweise auch eine oder mehrere erfolgswirksame Buchungen auslöst, wird der Vertragsbearbeitung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Mit den untenstehend aufgelisteten Prozessen wird die Vertragsbearbeitung systematisiert, verbessert und sicherer gemacht. In der Vertragsbearbeitung sind zusammengefasst:

- Vertrag abschliessen
- Vertrag verwalten

Zu beachten ist, dass ein Vertrag in der Regel Forderungen oder Verbindlichkeiten auslöst. Es ist aber auch möglich, dass Verträge ohne finanzielle Konsequenzen definiert sind (z.B. Gratismiete etc.).

Bei der Vertragsbearbeitung wird darauf geachtet, dass das Prinzip der Gewaltentrennung aufrechterhalten bleibt. Die Fachbereiche schliessen mit Hilfe des oben erwähnten Prozesses „Vertrag abschliessen“ die entsprechenden Vereinbarungen ab. Je nach Situation kommt bereits hier im Zusammenhang mit dem Internen Kontrollsystem (IKS) das Vieraugenprinzip zum Einsatz. Nach dem Vertragsabschluss wird der Vertrag in den verwaltungsweiten Vertragsbestand integriert und überwacht. Diese Überwachung erfolgt für alle Verträge durch eine organisatorische Einheit. Sie liefert auch die vorausschauenden Informationen bezüglich Verbindlichkeiten respektive Forderungen und überwacht die Kündigungstermine. Eine dritte organisatorische Einheit löst zu den vorgegebenen Zeitpunkten die

Forderungen aus oder begleicht die anstehenden Verbindlichkeiten. Diese Transaktionen werden mit Hilfe der beiden Prozesse „Transferleistungen bewirtschaften“ und „Direktleistungen bewirtschaften“ durchgeführt (siehe 5.1.7).

5.1.12 Die Kontrollpunkte

Die Öffentlichkeit, der Markt und die Medien, aber auch der Gesetzgeber stellen immer höhere Anforderungen an das Qualitätsmanagement, Interne Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement und an die Compliance respektive Corporate Governance einer Organisation (siehe 1.1.4 bis 1.1.8). Um diesen Ansprüchen zu genügen, sind in ausgewählten Geschäftsprozessen Kontrollpunkte platziert. Im Kontrollpunkt wird der „durchlaufende“ Fall (das Zwischen- oder Endergebnis) kontrolliert, bewertet und beurteilt. Die erfassten Informationen werden bei Bedarf weitergeleitet und vom Prozess „Schutz, Qualität und Sicherheit aufrechterhalten“ verarbeitet. Die Anzahl der Kontrollpunkte ist bewusst beschränkt, um Aufwand und Nutzen zu optimieren. Die Kontrollpunkte sind schwerpunktmässig bei der Vertrags- und Fallbearbeitung positioniert (siehe 8.2.).

5.1.13 Die Leistungsübersicht

Um fundierte Entscheide bezüglich der Auslagerung (Outsourcing) oder Einlagerung (Insourcing) von Leistungen treffen zu können, braucht es eine umfassende Beschreibung der betroffenen Leistungen und der dazugehörigen Qualitätskriterien. In der untenstehenden Tabelle wird aufgezeigt, welche Informationen (für jede einzelne Leistung) unabdingbar sind, um einen nachvollziehbaren Entscheid fällen zu können.

Informationsbasis der Entscheidungsfindung	Auslagerbare Leistungen		Einlagerbare Leistungen	
	Zurzeit intern erbrachte Leistung	Outsourcingoptionen	Zurzeit zugekaufte Leistung	Insourcingoption
Leistung				
Beschreibung der Leistung (inhaltlich, mengenmässig etc.)	-	x	x	-
Messbare Qualitätskriterien zur Leistungserbringung	-	x	x	-
Leistungserbringer				
Verantwortlicher Leistungserbringer	Interne OE	1-n Anbieter	Dritter	Interne OE
Überwachung der Leistungserbringung	-	Interne OE	Interne OE	-
Leistungsvereinbarung				
Kosten der Leistungserbringung	Interne Kosten	Preise der 1-n Anbieter (Angebote)	Aktueller Preis	Interne Kosten
Laufzeit die Vereinbarung	-	x	x	-
Kündigungsgründe und -fristen	-	x	x	-
Diverses				
Umfang des Handlungsspielraums (Elastizität des Leistungserbringers)	-	1-n Einstufungen	Aktuelle Einstufung ev. Neuverhandlung	-
Marktsituation (Monopol etc.)	-	1-n Einstufungen	Aktuelle Einstufung ev. Neuverhandlung	-

Die in der Tabelle blau unterlegten Zellen zeigen auf, welche Informationen zu beschaffen sind, um die anstehenden In- oder Outsourcing-Entscheide fällen zu können. Im Einzelnen handelt es sich beim Outsourcing vor allem um die Beschreibung der Leistung und der Qualitätskriterien, ohne die

kein Anbieter ein verbindliches Angebot unterbreiten wird. Daran anschliessend sind Angebote einzuholen und allenfalls zu verhandeln und mit den eigenen internen Kosten zu vergleichen.

Aufgrund des grossen zeitlichen Aufwands, den diese Abklärungen und Verhandlungen verursachen, hat der Projektsteuerungsausschuss (Gemeinderat) beschlossen, diese Arbeiten im Zusammenhang mit den Massnahmenumsetzungen ausführen zu lassen.

5.1.14 Die einzulagernden Leistungen (Insourcing)

Bereits im Zwischenbericht sind erwähnt und werden vordringlich untersucht:

- Ausgelagerte Mandatsführungen bei den Sozialen Diensten

Diese zurzeit noch kurze Liste ist im Anschluss an die oben erwähnte umfassende Erhebung zu erweitern und Entscheiden zuzuführen.

5.1.15 Die auszulagernden Leistungen (Outsourcing)

Bereits im Zwischenbericht sind erwähnt und werden vordringlich untersucht:

- Landwirtschaft und der Weinbau
- Abfallentsorgung und Grünabfuhr
- Malerarbeiten beim betrieblichen Unterhalt (ist bereits eingeleitet)
- Betrieb und Unterhalt der Informatikinfrastruktur der Verwaltung
- Betrieb und Unterhalt der Informatikinfrastruktur der Schulen

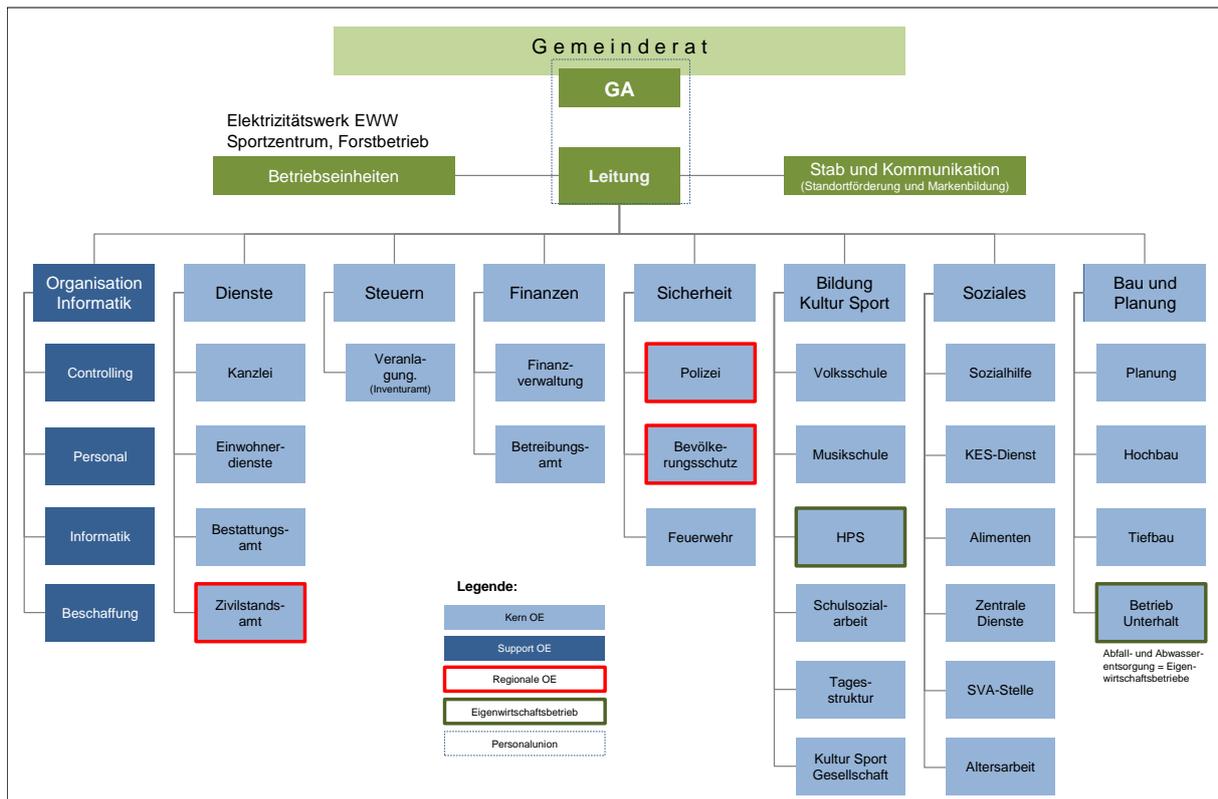
Diese Liste ist im Anschluss an die oben erwähnte umfassende Erhebung zu erweitern und Entscheiden zuzuführen.

5.2 Die SOLL-Aufbauorganisation

Die SOLL-Aufbauorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass weniger Abteilungen und lediglich noch eine Stabsstelle vorhanden sind, die Führungsspanne der Leitung kleiner ist und auch die Anzahl der Bereiche kleiner ist.

5.2.1 Das Organigramm

Die SOLL-Aufbauorganisation der Gemeindeverwaltung präsentiert sich wie folgt:



Das Organigramm zeigt auf der obersten Ebene den Gemeinderat sowie den Gemeindeammann (GA), dem gleichzeitig die Leitung der Verwaltungsorganisation obliegt. Unmittelbar der Leitung zugeordnet sind die mehrheitlich unabhängigen Betriebseinheiten (eigenständige Aktiengesellschaften und der Forstbetrieb). In der direkten Linie folgen danach die 8 Abteilungen und auf der nächsten Hierarchieebene die 30 Bereiche.

Die Abteilungen und Bereiche sind zudem farblich gekennzeichnet. Die dunkelblau unterlegten Einheiten erbringen primär Supportleistungen. Die hellblau markierten Einheiten erfüllen primär Kernaufgaben. Eine Sonderstellung nimmt der Bereich Buchhaltung ein, der, trotz seiner tendenziellen Supportfunktion, in unserem Fall als Kernaufgabe eingeordnet ist.

Bemerkung: Auch in der Aufgabenlandkarte der schweizerischen E-Government-Standards sind beide Zuordnungen als Option vorhanden (siehe 1.1.2.).

Die regional operierenden Bereiche sind mit einem roten Rahmen markiert. Die Eigenwirtschaftsbetriebe sind grün umrandet. Zu beachten ist, dass die Abteilung Organisation Informatik vorwiegend Supportaufgaben für die eigene Organisation, das heisst die „nach innen orientierten“ erfüllt. Die Abteilung Bau erfüllt, neben den planerischen Führungsaufgaben, auch diverse „nach innen oder aussen orientierte“ Kern- und Supportaufgaben.

5.2.2 Die Betriebsgesellschaften

Die Betriebsgesellschaften sind, mit Ausnahme der Forstbetriebe, eigenverantwortliche juristische Personen, die zu 100 % Eigentum der Gemeinde sind. Sie werden durch einen Verwaltungsrat und eine Geschäftsleitung geführt. Deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind im Obligationenrecht (OR) geregelt. Die Gemeinde trägt das Risiko eines Aktionärs.

- Das Elektrizitätswerk (EWW) ist bereits in eine Aktiengesellschaft übergeführt.
- Im Zusammenhang mit der anstehenden Sanierung des Sportzentrums Tägerhard ist auch hier die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft vorgesehen. Sowohl dessen Sanierung, als auch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft erfolgen ausserhalb der LOVA 2 Umsetzungsarbeiten im Rahmen eines parallel laufenden Projekts.
- Die Forstbetriebe sind keine eigenverantwortliche juristische Person. Sie werden bereits heute durch die Ortsbürgergemeinde finanziert. Aus der Sicht der Gemeinde lassen sie sich als „de facto“ Betriebsgesellschaft einstufen.

5.2.3 Die Eigenwirtschaftsbetriebe

Die Eigenwirtschaftsbetriebe erfüllen Support- oder Kernaufgaben und stellen ihre Leistungserbringung den anderen Bereichen, Dritten oder der Gemeinde in Rechnung. Der Aufwand des Betriebs ist dadurch in jedem Fall gedeckt und garantiert eine ausgeglichene Rechnung. Die Gemeinde trägt das Risiko eines Garantiegebers (de facto eine Defizitgarantie).

- Die Heilpädagogische Schule (HPS) operiert bereits seit geraumer Zeit als Eigenwirtschaftsbetrieb. Sie untersteht seit dem 1. Januar 2016 der Schulpflege.
- Im Bereich des Werkhofs sind die beiden Leistungen Abfall- und Abwasserentsorgung ebenfalls bereits seit längerer Zeit als Eigenwirtschaftsbetriebe ausgestattet.
- Im Rahmen der Massnahmenumsetzung ist abzuklären, ob auch der operative Betrieb und Unterhalt der Immobilien (Verwaltungs-, Rendite- und Schulliegenschaften) als eigenwirtschaftlich betriebene organisatorische Einheit auszugestalten ist.

5.2.4 Der Stab und die Kommunikation

Die neu gebildete organisatorische Einheit Stab und Kommunikation hat, aufbauend auf den Aufgaben der heutigen Abteilungen Stab/Dienste und Gemeindeganzlei, ein angepasstes und klar abgegrenztes Aufgabenbündel zu erfüllen. Die Stabsstelle ist direkt dem Gemeindeammann unterstellt. Die Leitung erfolgt durch den ersten Gemeindeganzreiber, der auch, als Sprecher des Gemeinderats, die Information der Öffentlichkeit sicherstellt. Die Definition des genauen Aufgabenbündels erfolgt im Rahmen der Massnahmenumsetzung.

Die Aufgaben der bisherigen Standortförderung sind, ergänzt mit den neu definierten Aufgaben der Markenbildung, der organisatorischen Einheit Stab und Kommunikation zugeordnet.

5.2.5 Die Abteilungen und Bereiche

In den folgenden Abschnitten sind die Abteilungen und Bereiche in strukturierter Form aufgelistet. Abteilungen und Bereiche, die in unveränderter Form in die neue Organisation übernommen sind, sind ohne Kommentar aufgelistet. Abteilungen oder Bereiche, die neu gebildet oder deren Aufgabenbündel verändert ist, sind mit erläuternden Kommentaren ergänzt.

Organisation und Informatik

Die Abteilung ist neu. In ihr sind die primär „nach innen“ orientierten Supportleistungen zusammengefasst.

- Controlling

Der Bereich ist neu definiert. Die Aufgaben des Controllings sind ausgebaut und decken nicht nur eine retrospektive (zurückblickende) Kontrolle der Finanzdaten ab (siehe 1.1.4). Dem Gedanken der Gewaltentrennung folgend sind die bisherigen rein finanziell ausgerichteten Kontrollaufgaben der Abteilung Finanzen in diesen Bereich verlagert.

- Personal

Der Bereich Personal hat, aufbauend auf der heutigen Personalstelle, ein erweitertes Aufgabenbündel und widmet sich proaktiv der Entwicklung der personellen Ressourcen, um diese bestmöglich auf die kommenden Anforderungen quantitativ und vor allem qualitativ auszurichten.

- Informatik (Verwaltungs- und Schulinformatik)

Der Bereich Informatik unterstützt gegen Entgelt, neben den verwaltungsinternen organisatorischen Einheiten, auch Dritte (Spitex etc.).

- Beschaffung

Der Bereich Beschaffung ist neu gebildet. Er legt die Regeln für die Beschaffung aller Güter, Betriebs- und Hilfsmittel und Dienstleistungen fest, auch wenn diese Vorgänge durch die spezialisierten Fachbereiche ausgeführt werden. Zudem sorgt er für die kostenoptimale Beschaffung der allgemeinen Betriebsmittel der Verwaltung (Büromaterial, Handy-Abonnemente etc.)

Dienste

Die Abteilung Dienste entspricht der angepassten heutigen Abteilung Gemeindeganzlei. Gleichzeitig sind einige Bereiche aus dem heutigen Stab/Dienste in dieser Abteilung zusammengefasst.

- Kanzlei

Die Aufgaben der Kanzlei sind mit denjenigen der organisatorischen Einheit Stab und Kommunikation neu abgegrenzt. Die personellen Ressourcen sind eindeutig zugeordnet.

- Einwohnerdienste (inkl. Gemeindebüro)
- Bestattungsamt
- Zivilstandsamt

Steuern

- Veranlagung (inkl. Inventuramt)

Das heutige Inventuramt ist in den Bereich Veranlagung integriert, um zu kleine Einheiten in der Organisation zu vermeiden. Inhaltlich erfolgen keine Anpassungen.

Finanzen

Aus der Abteilung Finanzen ist das ganze Aufgabenbündel der bereichsübergreifenden Kontrollfunktionen herausgelöst und dem oben erwähnten Bereich Controlling zugeordnet.

- Finanzverwaltung

Im Bereich der Buchführung sind die neuen Anforderungen bezüglich der Aussagekraft der Verbindlichkeiten und Forderungen (siehe 5.5.1) berücksichtigt. Die übrigen Aufgaben entsprechen der heutigen Situation.

- Betreibungsamt

Sicherheit

In der Abteilung Sicherheit sind die drei inhaltlich und führungsmässig unabhängigen Bereiche, die den Schutz und die Sicherheit der Öffentlichkeit im Fokus haben, zusammengefasst. Die Leitung der Abteilung garantiert den Informationsaustausch, hat aber inhaltlich und personell keinen Führungsanspruch in den einzelnen Bereichen.

- Polizei
- Bevölkerungsschutz (inkl. ZSO und RFO)
- Feuerwehr

Bildung Kultur Sport

Die Abteilung Bildung Kultur Sport entspricht der leicht erweiterten heutigen Abteilung Schule. Gleichzeitig ist der Bereich Kultur Sport Gesellschaft aus der heutigen Abteilung Stab/Dienste dieser Abteilung zugeordnet.

- Volksschulen (alle Stufen)
- Musikschule
- HPS (Eigenwirtschaftsbetrieb)
- Schulsozialarbeit
- Tagesstrukturen
- Kultur Sport Gesellschaft

Dem Bereich Kultur Sport Gesellschaft sind auch die Bibliothek, das Gluri-Suter-Huus und die allgemeine Kulturförderung zugeordnet. Auch die Leistungen im Zusammenhang mit der Gesellschaft wie u.a.: Gesundheit, Jugendarbeit und Integrationswesen werden in diesem Bereich erbracht.

Soziales

Die Abteilung Soziales wird zurzeit in einem parallel verlaufenden Projekt analysiert und deren Aufbauorganisation neu definiert. Die daraus resultierenden Erkenntnisse und Ergebnisse werden in die Umsetzungsmassnahmen des LOVA 2 Projekts übernommen. Vorerst sind die Bereiche in unveränderter Form in der Abteilung zusammengefasst.

- Sozialhilfe
- KES-Dienst
- Alimenten
- Zentrale Dienste (nur für Soziales)
- SVA-Stelle
- Altersarbeit (inkl. Freiwilligenarbeit)

Bau und Planung

Die Abteilung Bau entspricht in leicht abgeänderter Form der heutigen Abteilung Bau und Planung. Neu positioniert ist das Sportzentrum Tägerhard (siehe 5.2.2).

- Planung

Dem Bereich Planung ist zusätzlich die Aktualisierung und Bewirtschaftung des Gesamtplans (Raum- und Ortsentwicklungsplan, Entwicklungskonzepte) übertragen, in den auch die Legislaturziele einzubeziehen sind. Unterstützung erhält er dabei durch die anderen Abteilungen und Bereiche.

- Hochbau

Dem Bereich Hochbau ist, obwohl es sich um einen Supportbereich handelt, auch die Bearbeitung der Bewilligungen (Bau, Leuchtreklamen etc.) übertragen, die vom Charakter her als Kernaufgaben eingestuft sind. Der Bereich steuert auch das Immobilienmanagement, bestehend aus der eher wertorientierten Liegenschaftsbewirtschaftung und der tendenziell nutzerorientierten Liegenschaftsverwaltung.

- Tiefbau

- Betrieb Unterhalt

Im Bereich Betrieb Unterhalt sind der heutige Werkhof, samt seinen beiden Eigenwirtschaftsbetrieben Abfall- und Abwasserentsorgung sowie der Betrieb und Unterhalt der diversen Immobilien (Verwaltungs-, Schul- und Renditeliegenschaften) zusammengefasst.

5.2.6 Die Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen

Zurzeit sind rund 70 Gremien, Kommissionen oder Arbeitsgruppen institutionalisiert. Der zeitliche und finanzielle Aufwand beläuft sich auf rund 6'000 Personenstunden und verursacht Kosten im Umfang von rund 1.1 Mio. Franken pro Jahr (inkl. Gemeinderat und Einwohnerrat). Die Folgekosten, verursacht durch vorangehende oder nachfolgende Arbeiten, die von den Mitarbeitenden der Verwaltung durchgeführt werden, sind in diesen Werten nicht berücksichtigt. Die Wirksamkeit und der Nutzen einiger Gremien sind zudem teilweise umstritten.

Die Gesamtheit der Gremien, Kommissionen, Arbeitsgruppen und vor allem auch die diversen Mitwirkungen in regionalen und überregionalen Erfahrungsaustauschs- oder Interessensgruppen sind erfasst und dokumentiert. Der dadurch verursachte personelle und finanzielle Aufwand ist erhoben, überprüft und angepasst. Die Anzahl der Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen ist auf ein Minimum reduziert, ebenso deren Mitgliederzahl. Die Sitzungsrhythmen sind flexibel und orientieren sich an den anstehenden Aufgaben und am Risikopotenzial.

Die Überprüfung der heutigen Gremien wird im Rahmen der Massnahme 32 vorgenommen.

5.3 Die SOLL-Arbeitsteilung

5.3.1 Die Übersicht zur Arbeitsteilung (Vorschlag)

Die Arbeitsteilung ist in der Tabelle „Prozesse – Organisatorische Einheiten“ dokumentiert. Bei der Betrachtung der Tabelle ist zu berücksichtigen, dass es sich um einen Vorschlag zur Arbeitsteilung und zum Rollenverhalten der jeweiligen organisatorischen Einheit handelt. Die verbindlichen Zuordnungen sind im Verlauf der Massnahmenumsetzungen für jeden Prozess verbindlich zu definieren.

Typ	Nr.	Prozess	Beschreibungen	Externe OEP/Person	Interne Einheiten	Legislative (ER)	Operative (GR)	Finanz (GR)	Stab und Kommunikation	Bereitstellungen	EWV	Spezialraum	Freizeit/ab	Organisation/Informations	Controlling	Personal	Informations	Beschaffung	Divertive	Kontrolle	Einwehrenden	Bestandsgut	Zielstruktur	Steuern	Verwaltung (Personen)	Finanzen	Finanzverwaltung	Bereitstellung	Sicherheit	Polizei
		FÜHRUNGSPROZESSE I Strategie und Organisationsentwicklung	Strategische Ausrichtung der Organisation sicherstellen, Aktionen zur nachhaltigen Anpassungen der Strukturen (Organisationsentwicklung) durchführen.																											
FP	100	Strategie aktualisieren	Gesamtanalyse der Gemeinde, der Verwaltung und der Belegungen analysieren, bewerten, Strategie (Vision, Leitbild, ...) aktualisieren und kommunizieren, Erfüllungsgrad laufend überwachen und bei Bedarf korrigierend einwirken.																											
FP	105	Corporate Governance Regelwerk aktualisieren	Corporate Governance Regelwerk (Politiken, Reglemente, Grundsätze zu den Anspruchsgruppen, ...) aktualisieren und kommunizieren, Erfüllungsgrad laufend überwachen und bei Bedarf korrigierend einwirken.																											
FP	110	Gesamtplan aktualisieren	Basierend auf der aktualisierten Strategie wird, unter Beachtung relevanter Aspekte, Aufgabebereiche und Anspruchsgruppen, der langfristige Gesamtplan (Raum- und Ortsentwicklungsplan sowie die Entwicklungsziele) aktualisiert und kommuniziert. Der Gesamtplan dient als übergeordnete inhaltliche Vorgabe für die abteilungs-, bereichs- oder stadienspezifischen Jahrespläne.																											
FP	115	Immobilienmanagement sicherstellen	In Immobilienmanagement sind die Aufgaben der Liegenschaftsverwaltung (engl. „Facility-Management“) und der Liegenschaftsbewirtschaftung (engl. „Property-Management“) zusammengefasst. Die Liegenschaftsverwaltung hat das Ziel, die lebenszyklusbezogene, operative Nutzung der Liegenschaften im Interesse des Nutzers sicherzustellen. Die Liegenschaftsbewirtschaftung hat das Ziel, die rendite- und anlagenorientierten Interessen des Eigentümers wahrzunehmen.																											
FP	120	Aufbau- und Ablauforganisation optimieren	Aufbau- und Ablauforganisation analysieren, Erkenntnisse auswerten und grundsätzliche Veränderungen oder punktuelle Verbesserungsmaßnahmen definieren, umsetzen oder umsetzen lassen. Sicherstellen, dass die Strukturen und Prozesse der gesamte Organisation adäquat (abgestimmt auf die Komplexität und das Risikopotenzial) in ihrer aktuellen Form dokumentiert sind.																											
FP	125	MultiProjekt Management sicherstellen	Portfolio der Projektanträge führen. Erstellung der Projektaufträge initiieren und überwachen, Projekte kategorisieren und priorisieren, Projektlandschaft (die Summe aller anstehenden und laufenden Projekte) aktualisieren, Projekte treiben und Projektfortschritte überwachen. Das MultiProjekt Management steuert die laufenden und anstehenden Veränderungsprozesse. Siehe dazu den Folder „The Ability to Change“.																											
		FÜHRUNGSPROZESSE II Operationelle Planung und Ausführung	Operationelle Führungs-, Kontroll- und Sicherungsprozesse																											
FP	200	Organisatorische Einheit führen	Aktueller Zustand der Mitarbeitenden und Aufgabenerfüllung der OE erfassen, analysieren und bewerten, Vorgaben definieren und kommunizieren, Mitarbeitende informieren und bei Bedarf unterstützen, Erfüllungsgrad laufend überwachen und bei Bedarf korrigierend einwirken.																											
FP	205	Interessen wahrnehmen und informieren	Interessen der Gemeinde und/oder der Verwaltung in der Öffentlichkeit wahrnehmen, Öffentlichkeit über Zustände, Aktionen und Bedürfnisse des ER und GR informieren.																											
FP	210	Krisensituation bewältigen	Krise analysieren, Massnahmen ableiten, einleiten und deren Durchführung überwachen, Kommunikation intern und extern sicherstellen.																											
FP	215	Gremienarbeit leisten	Separate Tabelle erstellen mit beteiligten OE's etc.																											

Die obenstehende Tabelle zeigt lediglich einen Ausschnitt aus der Gesamttabelle. In der Vertikalen sind alle identifizierten Prozesse aufgelistet und kurz beschrieben. In der Horizontalen sind die organisatorischen Einheiten gemäss dem Organigramm aufgeführt. In den einzelnen Zellen der Tabelle wird aufgezeigt, welche Rolle (siehe 5.3.2) die jeweilige organisatorische Einheit im Zusammenhang mit der Ausführung des Prozesses einnimmt.

Die genaue Abfolge der Handlungen innerhalb eines Prozesses ist im Zusammenhang mit der Massnahmenumsetzung zu beschreiben.

5.3.2 Die Rollen der organisatorischen Einheiten

Bei der Abwicklung von Prozessen nehmen die einzelnen beteiligten organisatorischen Einheiten unterschiedliche Rollen ein. Die möglichen Rollen sind in der untenstehenden Tabelle beschrieben.

Symbol	Definition
	Der Prozesseigner: Er plant und steuert den Prozess inhaltlich und zeitlich und trägt die abschliessende Verantwortung für das Ergebnis. Er kann die Ausführung des Prozesses an eine oder mehrere andere organisatorische Einheit delegieren. Der Prozesseigner sorgt, in Abstimmung mit dem (Prozess-) Controlling, für die Optimierung des Prozesses und instruiert diejenigen organisatorischen Einheiten, welche den Prozess selbständig einsetzen oder aber bei dessen Ausführung Unterstützung leisten.
	Der Prozessausführende: Er plant und steuert die eigentlichen Arbeiten, die er selbst oder aber mit Unterstützung von Prozessmitwirkenden ausführt. Er kontrolliert und konsolidiert die Ergebnisse und liefert diese, je nach Situation, dem Prozesseigner ab.
	Der Prozessauslöser: Er stösst den Prozess beim Prozesseigner oder direkt beim Prozessausführenden an. Der Auslöser kann eine externe oder interne Person oder organisatorische Einheit sein. Der Prozess kann aber auch durch einen Zeitpunkt oder ein Ereignis angestossen werden.
	Der Informationslieferant oder -abnehmer: Er steuert Informationen zum Prozess bei (aktiv) oder erhält Informationen aus dem Prozess (passiv). Die nötigen Informationen werden vom Prozessausführenden abgerufen (Holprinzip) und vor diesem geliefert (Bringprinzip).
	Der Prozessmitwirkende: Er bringt bei der Prozessausführung Arbeitsleistung oder konkrete Ergebnisse mit ein und sorgt damit für eine Unterstützung/Entlastung des Prozessausführenden. Er agiert im Auftrag und unter der Leitung des Prozessausführenden.
	Die Genehmigungsinstanz: Sie überprüft als aussenstehende oder übergeordnete Instanz (die nicht als Prozesseigner oder Prozessausführende in den Prozess involviert ist) die Ergebnisse des Prozesses und gibt diese zur Nutzung frei respektive erhebt sie zu einer verbindlichen Vorgabe (Gesetz, Reglement, etc.).
	Der Kontrollpunkt: Dieses Symbol in der Spalte Kontrollpunkt deutet an, dass im vorliegenden Prozess ein Kontrollpunkt eingebaut ist. Der bedürfnisabhängige und individuell konfigurierte Kontrollpunkt kann die Anforderungen des IKS, des Risiko Managements, der Qualitätssicherung der Compliance oder aber der Corporate Governance abdecken.

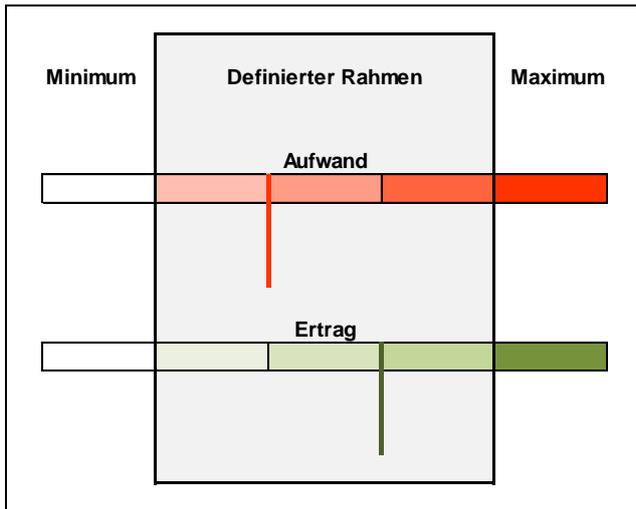
Speziell zu beachten ist der Umstand, dass jeder Prozess einem und nur einem so genannten Prozesseigner zugeteilt ist (Symbol „*“). Es können jedoch durchaus mehrere organisatorische Einheiten den Prozess selbständig ausführen (Symbol „U“). Die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Prozessqualität liegt aber immer beim Prozesseigner. Er hat auch die Pflicht, die am Prozess beteiligten und betroffenen organisatorischen Einheiten zu informieren und zu instruieren.

5.3.3 Die Arbeitsweisen

Wie bereits mehrfach erwähnt, sind im neu definierten SOLL-Zustand die Vertrags- und Fallbearbeitung (siehe 5.1.10 und 5.1.11) diejenigen Handlungsfolgen, welche mit Blick auf eine Erfolgsverbesserung die grösste Hebelwirkung haben. Hier wird entschieden, ob finanzielle Mittel beschafft (Forderungen) oder aber ausgegeben (Verbindlichkeiten) werden.

Die Qualität der aus diesen Vorgängen resultierenden Ergebnisse wird einerseits durch fachlich-inhaltliche Aspekte, andererseits aber auch durch die Wertesysteme und Einstellungen der beteiligten Personen bestimmt. Gerade diese Wertesysteme und Einstellungen haben aber massgeblichen Einfluss auf den finanziellen Erfolg der Gemeinderechnung.

Im SOLL-Zustand ist für jeden Falltyp (z.B. Veranlagung einer Steuererklärung oder das Gewähren eines Sozialhilfebeitrags) ein Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen sich die ausführenden Personen selbständig und in eigener Verantwortung bewegen können. Muss oder soll der gesetzte Rahmen „durchbrochen“ werden, dann kann dies nur nach der Freigabe durch eine zusätzliche Instanz erfolgen.



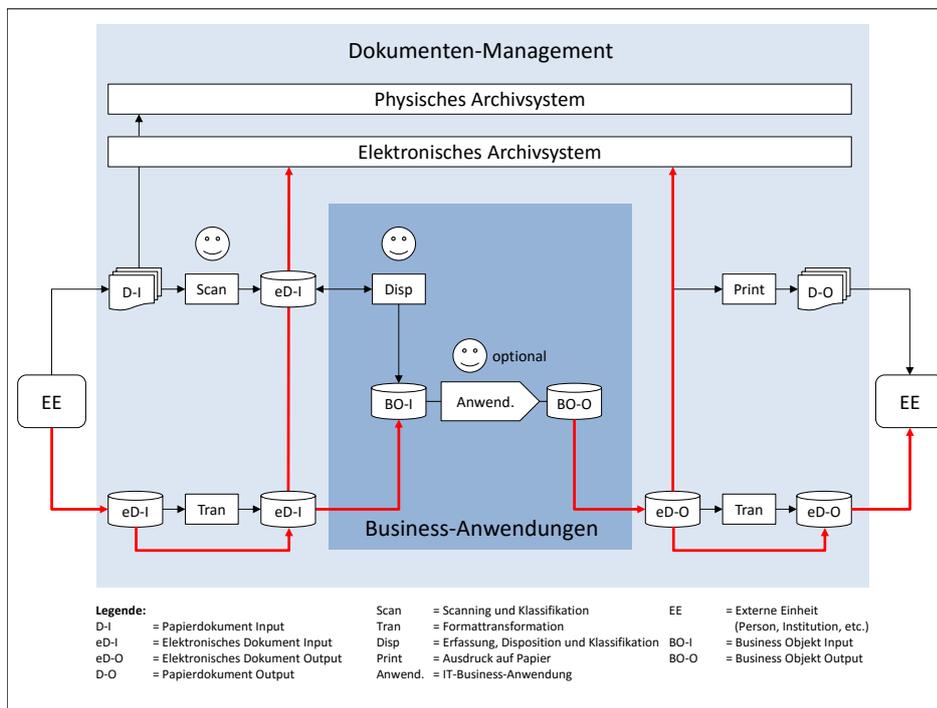
Die nebenstehende Darstellung veranschaulicht das Prinzip des Handlungsrahmens. Der definierte Rahmen gibt vor, in welchem Bereich eine Forderung gestellt respektive eine Verbindlichkeit eingegangen werden kann. Zudem ist aufgezeigt, welche Position, innerhalb des Rahmens, anzustreben ist. Diese Rahmen sind, je nach Fall Typ, durch das Gesetz, ein Reglement, ein Beschluss oder aber durch den Gemeinderat bestimmt.

Damit diese Handlungsmaximen ihre Wirkung entfalten, sind alle betroffenen Personen instruiert und sensibilisiert. Dazu wird ein spezielles Trainingsprogramm, flankiert mit einem systematischen Coaching, durchgeführt.

Ziel dieser Aktion ist, dass jede betroffene Person sich bewusst ist, dass sie entweder „Geld der Gemeinde ausgibt“ oder aber dass sie „Geld für die Gemeinde beschafft“. Von Zeit zu Zeit sind Auffrischungsmassnahmen durchzuführen und vor allem neu eingestellte Personen mit den Handlungsmaximen vertraut zu machen.

5.4 Der SOLL-Hilfsmiteinsatz

5.4.1 Das Dokumenten-Management und Archiv



Im SOLL-Zustand existiert ein Konzept, das verbindliche Aussagen zum Aufbau, zur Herstellung, zur Speicherung und zur revisionskonformen Langzeitarchivierung von ausgehenden Dokumenten macht. Ausgehend bedeutet, dass das Dokument von der Verwaltung erstellt und in der Regel einer aussenstehenden Einheit zugestellt wird. Ebenso macht das Konzept Aussagen zur Erfassung, Bearbeitung, Speicherung und revisionskonformen Langzeitarchivierung von eingehenden Dokumenten. Eingehend bedeutet, dass das Dokument von einer aussenstehenden Einheit erstellt und der Verwaltung zugestellt wurde.

Das Konzept ist mit einem durch den Gemeinderat verabschiedeten Mehrjahresplan ergänzt, in welchem aufgezeigt wird, wie die verschiedenen Dokumententypen schrittweise ins Gesamtsystem zu integrieren sind. Besondere Beachtung schenkt das Konzept den elektronischen Dokumenten, die in naher Zukunft von praktisch allen Geschäftspartnern verlangt werden, egal ob der Geschäftspartner Absender oder Empfänger eines Dokuments ist.

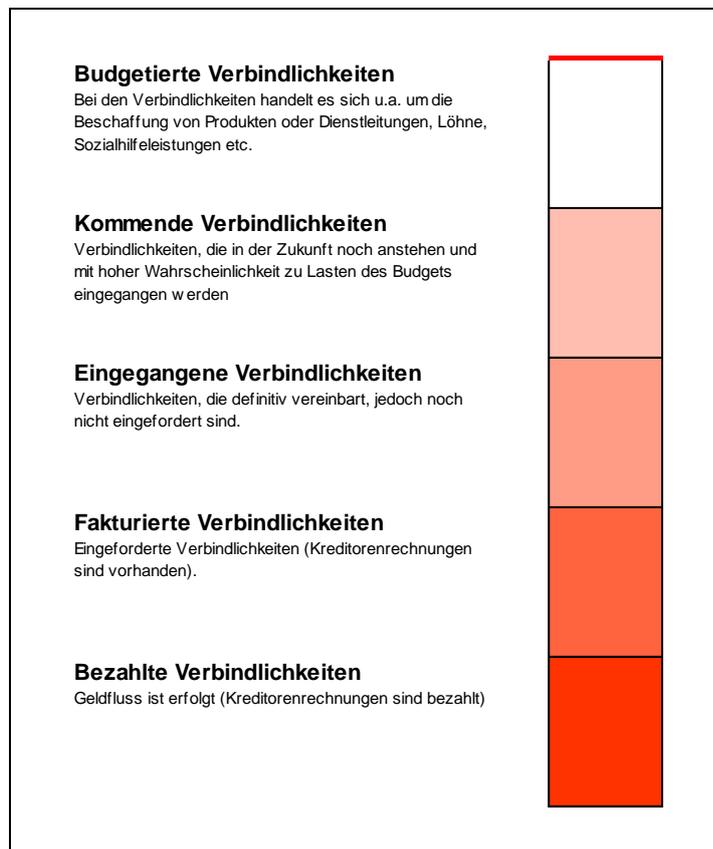
Die obenstehende Abbildung zeigt das Grundprinzip der Dokumentenverarbeitung und Archivierung. Die roten Linien zeigen den Trend im Umgang mit Dokumenten auf, der mehr und mehr und vor allem immer rascher in die Richtung eines elektronischen Dokumentenaustauschs geht.

5.5 Der SOLL-Ressourceneinsatz

5.5.1 Der Umgang mit den finanziellen Ressourcen

Ausgehend von dem oben bereits beschriebenen SOLL-Zustand sind auch Anpassungen beim Informationsgehalt und der Strukturierung der finanziellen Ressourcen unabdingbar.

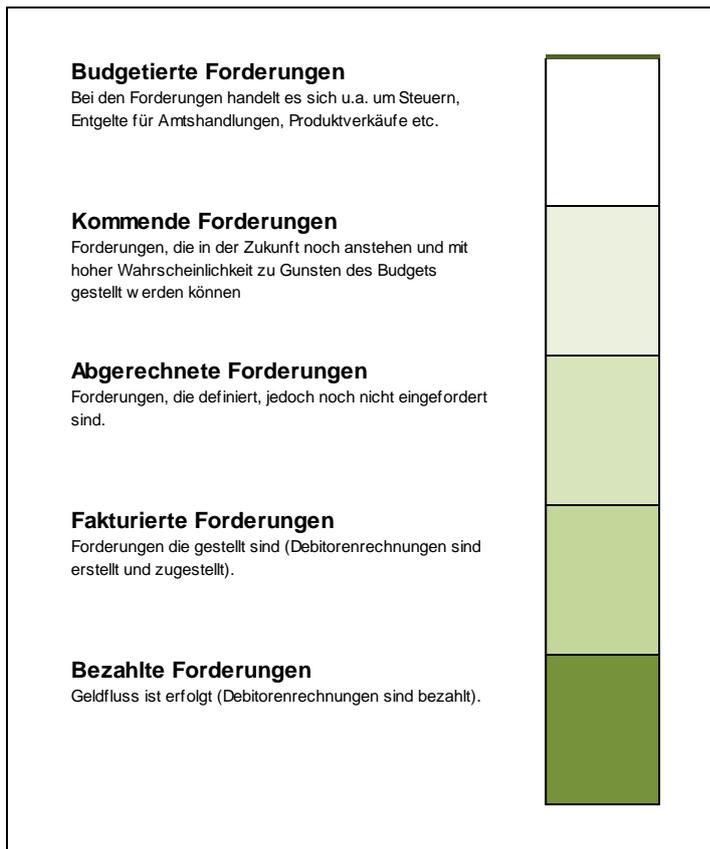
Als Ausfluss aus der weiter oben (siehe 5.1.10 und 5.1.11) beschriebenen Fall- und Vertragsbearbeitung sind im SOLL-Zustand sowohl bei den Verbindlichkeiten, als auch bei den Forderungen die Informationsgehalte ausgeweitet.



Die nebenstehende Darstellung veranschaulicht die Ausweitung des Informationsgehalts der Verbindlichkeiten. Bei den Verbindlichkeiten sind 5 Stufen zu unterscheiden. Mit Ausnahme der „kommenden Verbindlichkeiten“ fallen alle anderen Informationen im Rahmen der neu konzipierten Vertrags- und Fallbearbeitung an. Die kommenden Verbindlichkeiten sind je nach Budgetposition (siehe unten) durch die budgetverantwortliche Person in periodischen Abständen neu zu schätzen. Bei unkritischen Budgetpositionen kann auf diese Schätzung verzichtet werden.

Bei der Umsetzung der Massnahmen ist zudem zu klären, wie mit den aus Verträgen resultierenden Verbindlichkeiten, die über das betrachtete aktuelle Rechnungs- und Budgetjahr zeitlich hinausreichen (sprich: zukünftige Rechnungs- und Budgetjahre tangieren), umzugehen ist.

Bemerkung: Im SOLL-Zustand ist jede Kostenstelle einer und nur einer verantwortlichen organisatorischen Einheit (verantwortliche Person) zugeteilt. Das heisst, es kommt nicht vor, dass mehrere verantwortliche Personen Transaktionen zu Lasten oder zu Gunsten der gleichen Kostenstelle auslösen. Eine organisatorische Einheit (Person) kann hingegen für eine oder mehrere Kostenstellen verantwortlich zeichnen.



Die nebenstehende Darstellung veranschaulicht die Ausweitung des Informationsgehalts der Forderungen. Auch bei den Forderungen sind 5 Stufen zu unterscheiden. Mit Ausnahme der „kommenden Forderungen“ fallen auch hier alle anderen Informationen im Rahmen der neu konzipierten Vertrags- und Fallbearbeitung an. Die kommenden Forderungen sind je nach Budgetposition (siehe unten) durch die budgetverantwortliche Person in periodischen Abständen neu zu schätzen. Bei unkritischen Budgetpositionen kann auf diese Schätzung verzichtet werden.

Bei der Umsetzung der Massnahmen ist zudem zu klären, wie mit den aus Verträgen resultierenden Forderungen, die über das betrachtete aktuelle Rechnungs- und Budgetjahr zeitlich hinausreichen (sprich: zukünftige Rechnungs- und Budgetjahre tangieren), umzugehen ist.

Ergänzend zum ausgeweiteten Informationsgehalt der Verbindlichkeiten und Forderungen sind die einzelnen Kostenstellen zu klassifizieren. Der SOLL-Zustand unterscheidet gemäss der untenstehenden Darstellung vier Budgetpositionstypen und zwar:



Der SOLL-Zustand unterscheidet in der ersten Dimension zwischen offenen und begrenzten Budgetpositionen. In der zweiten Dimension unterscheidet man die freiwilligen Budgetpositionen von den Pflichtpositionen. Die Intensität der Farbgebung symbolisiert das dem jeweiligen Budgetpositions-Typ innewohnende Risikopotenzial.

5.5.2 Der Umgang mit den personellen Ressourcen

Der SOLL-Zustand beinhaltet gestraffte respektive optimierte Prozesse. Er enthält er aber auch neue Prozesse, welche vor allem die Qualität und Sicherheit der Gesamtorganisation positiv beeinflussen. Mit Blick auf die personellen Kapazitäten darf man davon ausgehen, dass die bei den optimierten Prozessen realisierten Arbeitszeiteinsparungen ausreichen, um die neu definierten Prozesse ausführen zu können. Das heisst, die Herbeiführung des SOLL-Zustands sollte ohne den Abbau oder Aufbau von Stellenprozenten möglich sein.

Ob die freiwerdenden personellen Kapazitäten im fachlich-inhaltlichen Sinn den Anforderungen der neuen Prozesse genügen, ist jedoch zu klären. Dazu bietet sich folgendes Vorgehen an:

- Ausgehend von den bestehenden und neu definierten Prozessen sind die fachlich- inhaltlichen Anforderungen für jeden Prozess zu definieren. Zu beachten ist, dass die Anforderungen je nach Prozessschritt variieren können. Als Beispiel sei hier die Fallbearbeitung erwähnt (siehe 8.2).
- Basierend auf der noch zu erarbeitenden definitiven Arbeitsteilung (siehe 5.3.1) sind die Anforderungen an die jeweils beteiligten organisatorischen Einheiten (Stellen) festzulegen.
- Die daraus resultieren Anforderungsprofile sind mit den heute vorhandenen Stellenbeschreibungen abzugleichen. Bei Bedarf sind die existierenden Stellenbeschreibungen anzupassen.
- Die in den Stellenbeschreibungen aufgelisteten Anforderungen sind mit den realen Fähigkeiten und Eigenschaften der Stelleninhaber abzugleichen. Unter Umständen sind Ausbildungs- und/oder Trainingsmassnahmen einzuleiten und durchzuführen.

Nicht zu unterschätzen ist der Umstand, dass gerade die neu definierten Prozesse zum Teil fachlich-inhaltlich anspruchsvoller und komplexer sind.

Danach ist die Massnahme mit Blick auf ihre Dringlichkeit und Notwendigkeit eingestuft (1 = minimal, 3 = maximal). Die drei nächsten Merkmale machen Aussagen zum Zeitbedarf (Zeitraum in Monaten), dem Personalbedarf (Stellenprozente über den ganzen Zeitraum) sowie die allfälligen Einmalkosten zur Umsetzung der Massnahme. Die geschätzten Einmalkosten fallen nur dann an, wenn die Umsetzungsarbeiten mit externen personellen Kapazitäten zu unterstützen wären. Die Beschaffung von allfällig nötigen technischen Hilfsmitteln (IT-Produkte etc.) erfolgt zu Lasten der ordentlichen Jahresbudgets. Die Massnahmen-Merkmale Komplexität und Umsetzungsrisiko (1 = minimal, 3 = maximal) schliessen diese Merkmalsgruppe ab.

In der Merkmalsgruppe Beschluss ist festgehalten ob die Massnahme umgesetzt wird oder nicht (J oder N), im welchem Jahr die Umsetzung zu erfolgen hat und ab welchem Jahr mit der angestrebten Wirkung zu rechnen ist.

In der Merkmalsgruppe Massnahme-Auswirkungen wird aufgezeigt, auf welche Aspekte die Umsetzung der Massnahme einen Einfluss hat. Die ersten fünf Spalten signalisieren Einflüsse auf die Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Hilfsmittel/Arbeitsweise, personelle und finanzielle Ressourcen (X = positiver Einfluss, X = negativer Einfluss). In den nächsten 5 Spalten sind die Einflüsse auf Qualität, Sicherheit, Effektivität, Effizienz und Governance vermerkt (X = positiver Einfluss).

In der zweitletzten Spalte ist der Erfolg gemäss Budget 2016 ausgewiesen, sofern eine eindeutige Zuordnung möglich ist. In der letzten Spalte ist die jährliche Erfolgsverbesserung als Schätzwert vermerkt.

Bemerkung: Bei den im vorliegenden Massnahmenkatalog erwähnten finanziellen Auswirkungen (Spalte „Erfolgs-Delta in 1000 CHF“) handelt es sich, wie bereits im Abschnitt 1.3 erwähnt, um Expertenschätzungen. Diese Schätzungen gehen davon aus, dass die vorgeschlagenen Massnahmen konsequent, umfassend und innerhalb des vorgeschlagenen Zeitrahmens umgesetzt werden. Zu beachten ist zudem, dass sich der Erfolg bei einzelnen Massnahmen bereits im Verlauf deren Umsetzung schrittweise einstellen kann. Bei anderen Massnahmen stellt sich hingegen der Erfolg erst nach deren Abschluss oder sogar erst mit einer Zeitverzögerung ein (z.B. aufgrund von Kündigungsfristen etc.).

Auch bei den oben erwähnten klassifizierenden Merkmalsausprägungen handelt es sich um Annahmen respektive Schätzungen der Verfasser, die in der Realität durchaus abweichen können. Zu beachten ist zudem die am Ende der A3-Tabelle angefügte Legende.

6.2 Der Massnahmenkatalog (2. Teil – zeitliche Einordnung)

Pos.	Massnahme	AG	2017				2018				2019				2020			
			1. Qtr	2. Qtr	3. Qtr	4. Qtr	1. Qtr	2. Qtr	3. Qtr	4. Qtr	1. Qtr	2. Qtr	3. Qtr	4. Qtr	1. Qtr	2. Qtr	3. Qtr	4. Qtr
	FÜHRUNG																	
1	Führungsebene (GR/GA)		X	X	X	X												
2	Stab und Kommunikation		X															
	BETRIEBSEINHEITEN																	
3	EWV		X	X	X	X												
4	Sportzentrum Tagerhard		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
5	Forstbetrieb		X															
	AUFBAUORGANISATION (Abteilungen)																	
6	Abteilung Organisation Informatik		X	X	X	X												
7	Abteilung Dienste		X	X	X	X												
8	Abteilung Steuern		X															
9	Abteilung Finanzen		X	X	X	X												
10	Abteilung Sicherheit		X	X	X	X												
11	Abteilung Bildung Kultur Sport		X	X	X	X												
12	Abteilung Soziales	X	X	X	X	X												
13	Abteilung Bau Planung		X	X	X	X												
	AUFBAUORGANISATION (Bereiche)																	
14	Bereich Controlling	X	X	X	X	X	X	X										
15	Bereich Markenbildung		X	X	X	X												
16	Bereich Personal		X	X	X	X												
17	Bereich Informatik		X															
18	Bereich Beschaffung		X	X	X	X												
19	Bereich Kanzlei		X	X	X	X												
20	Bereich Veranlagung (Inventuramt)		X	X														
21	Bereich Finanzverwaltung		X	X	X	X	X	X										
22	Bereich Volksschule		X	X	X	X												
23	Bereich Musikschule	X									X	X	X	X				
24	Bereich HPS										X	X	X	X				
25	Bereich Schulsozialarbeit		X	X	X	X												
26	Bereich Tagesstrukturen		X	X														
27	Bereich Kultur Sport Gesellschaft		X	X	X	X												
28	Bereich SVA-Stelle		X	X														
29	Bereich Altersarbeit		X	X														
30	Bereich Planung		X	X														
31	Bereich Betrieb Unterhalt		X	X	X	X												
	AUFBAUORGANISATION Gremien																	
32	Gremien, Kommissionen, Arbeitsgruppen	X	X	X	X	X												
33	MPM-Board																	
	PROZESSE (Führung)																	
34	Prozess Strategie		X	X	X	X	X	X										
35	Prozess Corporate Governance		X	X	X	X	X	X	X	X								
36	Prozess Gesamtplan		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
37	Prozess Immobilienmanagement						X	X	X	X								
38	Prozess Aufbau- und Ablauforganisation						X	X	X	X	X	X						
39	Prozess Multiprojektmanagement		X	X	X	X												
40	Prozess Krisensituation						X	X	X	X	X	X	X	X				
41	Prozess Gremienarbeit																	
42	Prozess Jahresplan und Budget		X	X	X	X												
43	Prozess MIS-Cockpit		X	X	X	X	X	X	X	X								
44	Prozess Markenbildung und Medieneinsatz		X	X	X	X	X	X	X	X								
45	Prozess Schutz, Qualität und Sicherheit		X	X	X	X	X	X	X	X								
	PROZESSE (Support)																	
46	Prozess Dokumenten Management und Archiv	X	X	X	X	X	X	X										
47	Prozess Hilfs- und Betriebsmittel	X									X	X	X	X				
48	Prozess Personalbestand										X	X	X	X				
49	Prozess Transfer- und Direktleistungen	X	X	X	X	X												
	PROZESSE (Fall- und Vertragsbearbeitung)																	
50	Prozess Fallbearbeitung Debitoren	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
51	Prozess Fallbearbeitung Kreditoren	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
52	Prozess Vertrag abschliessen		X	X														
53	Prozess Vertrag verwalten		X	X	X	X												
54	Training Handlungsmaximen	X	X	X														
	DIVERSE MASSNAHMEN (EINMALIG)																	
55	Einlagerung (Insourcing)	X									X	X	X	X				
56	Auslagerung (Outsourcing)	X									X	X	X	X				
57	Berichte und Rapporte										X	X	X	X				
58	Sach- und Finanzaufwand (Prüfung)		X	X	X	X												
	FREIWILLIGE LEISTUNGEN																	
59	Ferienheim (B+P)										X							
60	Landwirtschaft und Weinbau (B+P)		X															
61	Wettering-Fäsch (BETR)										X							
62	Auskünfte erteilen (EWD)																	
63	Produkte verkaufen (EWD)																	
64	Anlässe organisieren (EWD)																	
65	Monetäre Leistungen an Pensionierte (FIN)						X											
66	Hilfsaktionen im In- und Ausland (GR)						X											
67	Beiträge an Vereine (GR)		X															
68	Freizeitgestaltung (SCH)		X															
69	Tagesstrukturen (SCH)		X															
70	Altersarbeit (SD)		X															
71	Immaterielle Leistungen (SD)		X															
72	Kinderkrippenbeiträge (SD)		X															
	MITTELWERTE und TOTALE																	

Der 2. Teil des Massnahmenkatalogs zeigt die zeitliche Einordnung der Massnahmen. Die Massnahmen mit der Dringlichkeit 3 (hoch) werden im Jahr 2017, diejenigen mit der Dringlichkeit 2 (mittel) im Jahr 2018 und die mit der Dringlichkeit 1 (tief) im Jahr 2019 gestartet. Mit der Wirkung ist jeweils im Jahr nach dem Abschluss der Massnahmenumsetzung zu rechnen.

Im Jahr 2017 werden vor allem die neue Aufbauorganisation bereitgestellt und die ersten erfolgverbessernden Prozesse optimiert. Spezielle Beachtung wird dabei der Vertrags- und Fallbearbeitung sowie den Handlungsmaximen geschenkt.

6.3 Die Datenblätter zu den Massnahmen

Für jede im Massnahmenkatalog aufgeführte Massnahme existiert ein Datenblatt, das Informationen zum IST-Zustand, zu den Zielen, zum SOLL-Zustand, zum Umsetzungsteam und insbesondere zur verantwortlichen Leitung des Teams macht. Das Datenblatt ist zudem mit Hinweisen auf ergänzende Unterlagen, Bemerkungen und dem Beschluss des Projektsteuerungs-Ausschusses (PSA = Gemeinderat) ergänzt.

Abgerundet wird das Datenblatt im Kopfbereich mit den zur Massnahme gehörenden Merkmalen (Ausschnitt aus dem Massnahmenkatalog).

Prozess Fallbearbeitung Kreditoren	Massnahme-Merkmale								Beschluss			Massnahme-Auswirkungen														
	Tend. Abbau	Tend. Status Quo	Tend. Aufbau	Dinglichkeit f-3	Notwendigkeit f-3	Zeitbedarf in Min	Personenbedarf in %	Finanzbedarf in 1000 CHF	Komplexität f-3	Umsetzungsrisiko f-3	Entscheid. J/N	Umsetzung ab Jahr	Wirkung	Aufbauorganisation	Abbauorganisation	Hilfsmittel Arbeitsweisen	Resourcen P / F / K	Resourcen F / K / F	Qualität	Sicherheit	Effektivität	Effizienz	Governance	Erfolg 2016 in 1000 CHF	Erfolgs-Delta in 1000 CHF	
												2017	2019													
			X	3	3	24	20	40	3	3	J			X	H	X	X	X	X	X	X	X			280	
IST-Zustand:	Zurzeit gehen rund 30-40 Personen/Stellen (geschätzt) einmalige, kurzfristige oder langfristige Verbindlichkeiten mit Geschäftspartnern ein. Dieses Eingehen ist nur teilweise systematisiert. Zudem sind die anstehenden und eingegangenen Verbindlichkeiten nur teilweise bekannt und nicht immer zahlenmässig erfasst.																									
Ziele:	Die anstehenden und eingegangenen Verbindlichkeiten sind bekannt und dem aktuellen Budget gegenübergestellt. Unlimitierte Verbindlichkeiten sind mit einem Frühwarnsystem unterlegt.																									
Soll-Zustand:	Die Fallbearbeitung zum Eingehen von Verbindlichkeiten ist systematisiert und dokumentiert. Die Anzahl der beteiligten Personen/Stellen ist minimiert, die notwendigen Kontrollpunkte sind eingebaut, die Werte der einzelnen Verbindlichkeitsstufen sind bekannt und dem Budget gegenübergestellt. Zudem beachten die betroffenen Personen/Stellen die Handlungsmaximen (siehe weitere Massnahmen). Zu beachten sind in diesem Zusammenhang die allgemein formulierten Beschreibungen der Fallbearbeitung. Der Prozess ist derart konzipiert, dass auch die Bearbeitung von elektronischen Kreditorenforderungen möglich ist. Die beteiligten und betroffenen Stellen respektive Personen sind informiert und instruiert.																									
Team:	Leitung Finanzen (Frey) , alle Abteilungs- und Bereichsleitungen																									
Ergänzende Unterlagen:	Massnahmenkatalog im A3 Format, Tabelle Prozesse – Organisatorische Einheiten im A3 Format als Entwurf, Ergebnisse Arbeitsauftrag 9																									
Bemerkungen:	Die Massnahme beinhaltet auch die Abwicklung einiger komplexen Fälle und somit gleichzeitig die Verifikation des Prozesses. Siehe Motto der Prozessdefinition.																									
Beschluss PSA:	Massnahme bearbeiten/umsetzen																									

Budgetierte Verbindlichkeiten
Bei den Verbindlichkeiten handelt es sich u.a. um die Beschaffung von Produkten oder Dienstleistungen, Löhne, Sozialleistungen, etc.

Kommende Verbindlichkeiten
Verbindlichkeiten, die in der Zukunft noch anstehen und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Lasten des Budgets eingegangen werden

Eingegangene Verbindlichkeiten
Verbindlichkeiten, die definitiv vereinbart, jedoch noch nicht eingefordert sind.

Fakturierte Verbindlichkeiten
Eingeforderte Verbindlichkeiten (Kreditorenrechnungen sind vorhanden).

Bezahlte Verbindlichkeiten
Geldfluss ist erfolgt (Kreditorenrechnungen sind bezahlt)

Massnahme Position: 51

6.4 Der personelle Aufwand zur Massnahmenumsetzung

Ausgehend von der oben vorgeschlagenen zeitlichen Einordnung der Massnahmen, der jeweils geschätzten Kapazitätsbedarfe (Stellenprozente) und unter der Voraussetzung, dass alle Massnahmen innerhalb von drei Jahren umzusetzen sind, ist damit zu rechnen, dass diese Arbeiten insgesamt rund 200 Stellenprozente beanspruchen. Lässt sich der Umsetzungszeitraum auf vier oder mehr Jahre ausdehnen, dann sind die Umsetzungsmassnahmen mit weniger Stellenprozente zu bewältigen. Zu beachten ist zudem, dass die erwähnten Stellenprozente auf mehr als 10 verantwortliche Personen verteilt sind und sich durchaus noch weiter delegieren lassen.

Der Umsetzungsplan sieht zudem vor, dass diese Leistungen durch die Mitarbeitenden der Verwaltung zu erbringen sind. Dieses interne Engagement ist mit einem Lernprozess und nachhaltigem Erfahrungszuwachs verbunden und sorgt für die unabdingbare Identifikation und Akzeptanz der Beteiligten mit der neuen Lösung. Sollten diese Leistungen nicht vollumfänglich intern zu erbringen sein, dann müssten entsprechende Kapazitäten ergänzend dazu von extern „zugekauft“ und auf den oben erwähnten Wissens- und Erfahrungszuwachs zumindest teilweise verzichtet werden.

6.5 Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2017

Basierend auf dem Budget 2016 und der noch laufenden Rechnung 2016 hat der Gemeinderat bereits jetzt Budgetkorrekturen zur Verbesserung des Erfolgs vorgenommen. Einige dieser Budgetkorrekturen nehmen die Erfolgsverbesserungen der LOVA 2 Massnahmen teilweise vorweg. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Positionen:

- Massnahme 3: Elektrizitätswerk Wettingen EWW
Die rechtliche Neuordnung des EWW und die Anpassung der Gebühren bei Strom/Wasser bringt der Gemeinde einen Minderaufwand von rund 140'000 Franken (siehe 6.6.).
- Massnahme 31: Bereich Betrieb Unterhalt
Die Neuordnung der Hauswartungen und des Reinigungspersonals reduziert den Aufwand um rund 125'000 Franken.
- Massnahme 35: Prozess Corporate Governance (u.a. Reglemente)
Durch verschiedene Gebührenerhöhungen resultieren Mehreinnahmen im Umfang von rund 100'000 Franken.
- Massnahme 47: Prozess Hilfs- und Betriebsmittel
Die Optimierungen bei der Beschaffung von Reinigungsmitteln bringen Kosteneinsparungen von rund 25'000 Franken.
- Massnahme 56: Auslagerung (Outsourcing)
Das Outsourcing der Malerarbeiten und Reorganisation der Gärtnerarbeiten (Werkhof) reduziert den Aufwand um rund 80'000 Franken.

Die konsequente Umsetzung der oben aufgelisteten Massnahmen sorgt dafür, dass die bereits vorweggenommenen Einsparungen im Umfang von rund 470'000 Franken nachhaltig respektive langfristig wirksam sind. Bei einzelnen dieser Massnahmen darf sogar mit zusätzlichen Einsparungen kalkuliert werden.

- Zusätzliche
 Massnahmen: Die Neuausschreibung der Print-Lösungen reduziert die Kosten um rund 60'000 Franken.

 Die Optimierung der Organisation im Bereich ZSO/RFO (Zusammenarbeit, Kooperation, Fusion mit Bergdietikon) verbessert das Ergebnis um rund 60'000 Franken. Diese zwei Erfolgsverbesserungen wurden „ausserhalb“ der LOVA 2 realisiert und fliessen deshalb nicht in die Auswirkungen der LOVA 2 (siehe 6.6 bis 6.8) ein.

Lassen sich die vorgesehenen LOVA 2 Massnahmen (siehe 6.2) im Jahr 2017 konsequent und rasch umsetzen, dann darf auch bei der einen oder anderen der unten aufgeführten Positionen bereits zu Gunsten der Rechnung 2017 mit ersten (Teil-) Erfolgsverbesserungen kalkuliert werden. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Positionen:

- Massnahme 32: Gremien, Kommissionen, Arbeitsgruppen
- Massnahme 53: Vertrag verwalten (Transfer- und Direktleistungsvereinbarungen)
- Massnahme 58: Sach- und Finanzaufwand (Prüfung gemäss Beschluss GR)

Bei den anderen Positionen ist erst im Jahr 2018 mit Erfolgsverbesserungen zu rechnen (siehe 6.6). Mit einmaligen Zusatzkosten ist im Rechnungsjahr 2017 nur dann zu rechnen, wenn die Umsetzungsarbeiten nicht ausschliesslich von den Mitarbeitenden der Verwaltung ausgeführt, sondern, ergänzend dazu, noch externe personelle Unterstützungsleistungen „zugekauft“ würden.

6.6 Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2018

Lassen sich die vorgesehenen Massnahmen (siehe 6.2) im Jahr 2017 konsequent umsetzen, dann darf im Jahr 2018 mit einer Erfolgsverbesserung von insgesamt 1'895'000 Franken gegenüber dem Budget 2016 gerechnet werden. In dieser Erfolgsverbesserung von 1'895'000 Franken sind die bereits im Budget 2017 vorweggenommenen Erfolgsverbesserungen von 470'000 Franken sowie die vom EWW zu erwartende Dividende im Umfang von 300'000 Franken enthalten.

Auch im Rechnungsjahr 2018 ist nur dann mit einmaligen Zusatzkosten zu rechnen, wenn die Umsetzungsarbeiten nicht allein durch die Mitarbeitenden der Verwaltung ausgeführt und ergänzend dazu externe personelle Unterstützungsleistungen „zugekauft“ würden.

6.7 Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2019

Lassen sich die vorgesehenen Massnahmen (siehe 6.2) im Jahr 2018 konsequent umsetzen, dann darf im Jahr 2019 mit einer Erfolgsverbesserung von insgesamt 3'350'000 Franken gegenüber dem Budget 2016 gerechnet werden. Auch in dieser Verbesserung sind die im Abschnitt 6.6 erwähnten beiden Beträge (470'000 und 300'000) bereits enthalten.

Im Rechnungsjahr 2019 sollten die umgesetzten Massnahmen genügend personelle Kapazitäten frei gemacht haben, dass die verbleibenden Umsetzungsmassnahmen (ohne Zusatzbelastungen) ausschliesslich durch die Mitarbeitenden der Verwaltung zu bewältigen sind. Einmalige Zusatzkosten für Umsetzungsunterstützung dürften nicht anfallen.

6.8 Die Auswirkungen aufs Budget und die Rechnung 2020

Lassen sich die vorgesehenen Massnahmen (siehe 6.2) im Jahr 2019 konsequent umsetzen, dann darf im Jahr 2020 mit einer Erfolgsverbesserung von insgesamt 4'450'000 Franken gegenüber dem Budget 2016 gerechnet werden. Die im Abschnitt 6.6 erwähnte vorweggenommene Verbesserung (470'000 und 300'000) ist in den 4'450'000 Franken bereits enthalten.

7 Das weitere Vorgehen

7.1 Die vorbereitenden Arbeiten

Bevor die Umsetzungsarbeiten gestartet werden können, sind folgende vorbereitende Aktionen durchzuführen:

- Die für die Umsetzung verantwortlichen Personen sind derart zu instruieren, dass, ausgehend vom Massnahmendatenblatt, einen Projektauftrag (gemäss den Anforderungen von „The Ability to Change“) erstellt werden kann.
- Für jede Massnahme, die als Projekt eingestuft ist, wird ein 12 Punkte umfassender Projektauftrag erstellt. Massnahmen mit nur geringem zeit- und ressourcenbedarf und geringer Komplexität können als Einmalaktion ohne Projektauftrag durchgeführt werden. Die Abgrenzungskriterien sind im Projektmanagement-Folder definiert.
- Zu erfassen sind zusätzlich **ALLE** ausserhalb der LOVA 2 Umsetzungsmassnahmen laufenden, kurzfristig anstehenden und mittel- und langfristig geplanten Projekte. Auch von diesen Vorhaben sind die Eckwerte, falls nicht bereits vorhanden, gemäss Projektauftrag zu erheben.
- **ALLE** aufbereiteten Projektaufträge, sowohl diejenigen, welche auf LOVA 2 Massnahmen basieren, als auch die im vorhergehenden Absatz erwähnten, werden in der Projektlandschaft (gemäss dem Prozess „Multiprojektmanagement“) platziert, priorisiert und durch das MPM-Board (Gemeinderat) zur Bearbeitung freigegeben.

Speziell zu beachten sind die Ressourcen der leitenden Personen (Verantwortlicher für Massnahmenumsetzung = Projektleiter), da diese in der Regel oft auch in den parallel zur LOVA 2 ablaufenden Vorhaben eingesetzt sind.

7.2 Die Umsetzungssteuerung

Zur Überwachung und Steuerung der Massnahmenumsetzung ist ein Steuerungs- und Qualitätssicherungsteam vorhanden, welches in periodischen Abständen den Stand der Arbeiten und die Qualität der Ergebnisse erhebt, qualitativ beurteilt und dem Gesamtgemeinderat rapportiert. Es wird vom Gemeindeammann geleitet und setzt zur Steuerung den Prozess „Multiprojektmanagement sicherstellen“ (siehe 5.1.1) ein. Bei Bedarf berät das Steuerungs- und Qualitätssicherungsteam die Umsetzungsteams oder schlägt alternative Vorgehensweisen vor. Die Arbeitsfortschritte und Ergebnisse sind für alle Massnahmen regelmässig zu überprüfen und zu rapportieren.

7.3 Die Chancen und Risiken

Die Chancen der Massnahmenumsetzung sind im Massnahmenkatalog und in den Datenblättern in der Form der Zielsetzungen respektive des zu erreichenden SOLL-Zustands sowie der angestrebten Erfolgsverbesserung dokumentiert. Die Risiken sind subjektiv bewertet und schlagen sich in der Form einer Einstufung von 1 bis 3 (1= tiefstes Risikopotenzial, 3 = höchstes Risikopotenzial) nieder.

Das zentrale und alles andere übersteigende Risiko bei Reorganisationsvorhaben ist der personelle Ressourceneinsatz. Können die leitenden Personen nicht genügend Kapazitäten in die Umsetzungsmassnahmen einbringen, dann verzögert sich einerseits deren Umsetzung. Andererseits ist aber auch damit zu rechnen, dass ein lediglich sporadischer Einsatz sich negativ auf die Qualität, Kompaktheit und Konsistenz der Ergebnisse auswirken wird.

Auch ist darauf zu achten, dass unmittelbar nach der Umsetzung einer Massnahme, welche Arbeitszeiteinsparungen bringt, die frei gewordenen Kapazitäten anderweitig eingesetzt werden. Andernfalls ist damit zu rechnen, dass sich die zeitlichen Einsparungen nur teilweise oder gar nicht realisieren lassen.

Entscheidend ist auch, dass beim Auftreten von Problemen während der Umsetzungsarbeiten nicht oder lediglich nach reiflicher Überlegung die Ziele und der anzustrebende SOLL-Zustand angepasst werden. Insbesondere wenn es darum geht, Handlungsweisen von Personen zu ändern sind die Risiken gross, dass man vorschnell wieder ins „alte Fahrwasser“ zurückfällt.

Im Verlauf der Umsetzungsarbeiten ist zudem damit zu rechnen, dass Personalentscheide zu fällen sind (siehe u.a. 5.5.2). Diese können die Qualität oder den Umfang der personellen Kapazitäten betreffen. Werden diese Entscheide nicht zeitnah und konsequent gefällt, dann besteht die Gefahr, dass die Umsetzung und der Erfolg der betroffenen Massnahme(n) gefährdet sind.

Gestatten Sie den Verfassern in diesem Zusammenhang die etwas provokative Aussage: „Im Begriff Qualität ist auch das Wort Qual enthalten und das bedeutet, dass man Qualität nicht ohne substanziellen Einsatz und nur mit einer guten Portion Hartnäckigkeit herbeiführen kann.“

Der Gemeinderat ist überzeugt, dass eine nachhaltige Erfolgsverbesserung möglich ist, wenn a) die Massnahmen innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens umgesetzt, b) die zur Umsetzung nötigen internen personellen Ressourcen bereitgestellt, c) freigewordene personelle Kapazitäten rasch anderweitig eingesetzt und d) die mehrfach erwähnten Handlungsmaximen bei der Bearbeitung von Geschäftsfällen konsequent genutzt werden.

8 Die Beilagen

Folgende Dokumente sind integrierende Bestandteile des vorliegenden Abschlussberichts und diesem beigelegt:

- Der Massnahmenkatalog (siehe 6.1 und 6.2) ist im A3 Format.
- Die Datenblätter zu den Massnahmen (siehe 6.3).

8.1 Die abrufbaren Dokumente

Die im Zusammenhang mit dem Zwischenbericht bereits abgegebenen Dokumente stehen auf Abruf als pdf-Dateien zur Verfügung:

- Der Zwischenbericht
- Die IST-Dokumentation

Diese beiden Dokumente sind bei der Kanzlei (barbara.wiedmer@wettingen.ch) abrufbar.

8.2 Der allgemeingültige Raster zur Fallbearbeitung

In der untenstehenden Darstellung wird beispielhaft aufgezeigt, in welche Arbeitsschritte sich eine Fallbearbeitung zerlegen lässt. Anhand dieses allgemeingültigen Rasters werden alle Falltypen analysiert und jeweils festgelegt, welche Arbeitsschritte auszuführen und welche auszulassen sind. Auch die Kontrollpunkte (mit dem Symbol „?“ markiert) und deren Ausgestaltung (IKS-Anforderungen, Risiko, Qualität, Compliance etc.) sind zu definieren und die an der Fallbearbeitung partizipierenden organisatorischen Einheiten sind zu vermerken. Abhängig vom Falltyp sind Kontrollpunkte wegzulassen oder aber bei anderen Arbeitsschritten zu platzieren.

Das aus einem Frage- und Ausrufezeichen zusammengesetzte Symbol „?!“ drückt aus, dass einerseits das vorliegende Zwischenergebnis hinterfragt (?) und andererseits, beim Vorhandensein von Problemen, Verbesserungsmaßnahmen angeordnet oder aber innerhalb der Vorgehensregeln eskaliert (!) wird. Wie bereits oben erwähnt, sind an einem Kontrollpunkt nicht immer alle Aspekte (IKS-Anforderungen, Risikopotenzial, Qualität, Rechtmässigkeit etc.) zu überprüfen. Auch macht es Sinn, die Überprüfungen am Kontrollpunkt, vom Gewicht (Wert, Umfang etc.) des vorliegenden Ergebnisses abhängig zu machen.

Parallel dazu sind auch die technischen und organisatorischen Schnittstellen zu bestimmen. Besondere Beachtung ist den technischen Schnittstellen zu schenken, denn in diesem Bereich sind erhebliche Synergiepotenziale vorhanden. Zu klären ist vor allem, welche organisatorische Einheit den Fall abrechnet und welche ihn dokumentiert und bucht. In die Schnittstellendefinition sind auch die Aspekte des Dokumenten-Managements und der Archivierung (siehe 5.4.1) einzubeziehen.

Fallbeschreibung	
Organisatorische Einheit	

		Beteiligte OE's					
Arbeitsschritt	Beschreibung	KP	OE
Vorbereiten	Fall identifizieren	Die Fallbearbeitung wird durch ein Ereignis ausgelöst. Das Ereignis kann ein elektronischer, physischer oder akustischer Input, ein wohldefinierter Systemzustand oder ein Zeitpunkt sein. Dabei kann es sich u.a. um ein elektronisches oder physisches Dokument, eine mündliche Anfrage, ein Zeitpunkt oder eine Bestandesgröße handeln.					
	Fall erfassen	Liegen die Informationen des Falls nur akustisch vor, dann wird der Fall in Belegform dokumentiert oder direkt im IT-System erfasst.					
	Fall archivieren	Der Fall wird, zur Sicherung der Informationen (Daten), "gescannt" und im elektronischen und bei Bedarf im physischen Archiv als Dokument abgelegt.					
	Fall klassifizieren	Der Fall wird im IT-System oder als Dokument im elektronischen Archiv klassifiziert, d.h. er wird in der Regel anhand mehrerer Kriterien (z.B. die bearbeitende Stelle, ...) eingeordnet.					
	Fall plausibilisieren	Die Vollständigkeit, Richtigkeit und Aktualität der Falldaten werden überprüft und Datenlücken oder Inkonsistenzen identifiziert und allenfalls behoben.					
	Fall freigeben	Der plausibilisierte Fall wird zur weiteren Bearbeitung freigegeben.	?				
Bearbeiten	Aktionen definieren	Die zur Bearbeitung des Falls nötigen Aktionen werden definiert.					
	Aktionen ausführen (lassen)	Die definierten Aktionen werden ausgeführt oder die fallbearbeitende Stelle lässt die Aktionen innerhalb oder ausserhalb ihres Kompetenzbereichs ausführen.					
	Aktionen kontrollieren	Die Aktionsausführung wird überwacht und das resultierende (Zwischen-) Ergebnis wird überprüft. Bei Bedarf wird beim Arbeitsschritt Aktionen definieren oder ausführen (lassen) fortgefahren.	?				
	Fall abschliessen	Der Fall wird formell abgeschlossen und zur Weiterverarbeitung freigegeben.	?				
Abrechnen	Fall aufbereiten	Der Fall und die allenfalls dazugehörenden Beilagen werden zur Dokumentenerstellung aufbereitet.					
	Fall freigeben	Der aufbereitete Fall wird kontrolliert und zur Weiterverarbeitung freigegeben.	?				
	Fall abrechnen	Der Fall wird im IT-System mit relevanten Zusatzinformationen versehen und zu einem elektronischen Dokument (pdf-Datei), wie u.a. eine Abrechnung (im Falle einer Verbindlichkeit) oder Faktura (im Falle einer Forderung) aufbereitet.					
Dokumentieren	Dokument drucken	Der abgerechnete Fall wird, samt den allfälligen Beilagen, als Dokument ausgedruckt.					
	Dokument archivieren	Der abgerechnete Fall wird als Dokument im elektronischen und/oder physischen Archiv abgelegt.					
	Dokument verpacken	Das ausgedruckte Dokument wird bei Bedarf mit separat erstellten oder vorliegenden Beilagen zusammengeführt und verpackt.					
	Dokument versenden	Der verpackte physische Dokument oder aber das elektronische Dokument, samt den allfälligen Beilagen, wird versandt.					
Buchen	Fall journalisieren	Der abgerechnete Fall respektive seine buchhalterisch relevanten Daten werden unmittelbar nach der Erstellung oder zu einem wohldefinierten Zeitpunkt in einem Journal (und Datenbestand) protokolliert.	?				
	Fall verbuchen	Der abgerechnete Fall respektive seine buchhalterisch relevanten Daten werden im entsprechenden Bestand (Hilfsbuchhaltung) anhand von Buchungsregeln verbucht.	?				