

## **Ilanz/Glion**

### **Überprüfung und Optimierung der Gemeindeführung und -organisation**

Offerte zuhanden des Gemeindevorstandes Ilanz/Glion



(Bild: [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch))

Chur, 12. Januar 2017

## 1. Ausgangslage

Die Gemeinde Ilanz/Glion ist am 1. Januar 2014 aus der Fusion von 13 Gemeinden entstanden. In der laufenden ersten Legislaturperiode stand die Gemeinde deshalb vor verschiedenen grossen Herausforderungen im Hinblick auf die Umsetzung dieses Generationenprojektes. Die Finanzlage hat sich unter den Erwartungen entwickelt und für das Jahr 2017 ist bei einem Aufwand von 30.78 Mio. Franken und einem Ertrag von 30.18 Mio. Franken ein Aufwandüberschuss von Fr. 602'085.00 vorgesehen. Der Steuerfuss wurde trotz anderslautendem Vorschlag des Gemeindevorstandes bei 100% belassen. Vor diesem Hintergrund hat der Gemeindevorstand von Ilanz/Glion vom Parlament verschiedene Aufträge erhalten.

- (1) Bericht zur Gemeindeorganisation und Vergleich mit anderen Modellen unter Berücksichtigung von verschiedenen Aspekten (namentlich Kosten, aber auch Arbeitspensum, Rekrutierung etc.)
- (2) Leistungs- und Aufgabenüberprüfung mit Spar- und Restrukturierungsvorschlägen
- (3) Analyse des Bildungswesens inkl. Vorlegen von Sparvorschlägen

Der Gemeindevorstand wünscht sich für die Aufträge – wie dies in einem Fall konkret angeregt worden ist – eine externe Unterstützung.

## 2. Inhalt und Vorgehensweise

Die drei Aufträge sind in der Stossrichtung ähnlich und voneinander abhängig und sollten deshalb wie folgt koordiniert werden (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Übersicht Teilaufträge**

Eine besondere Herausforderung des Projektes stellt die inhaltliche Koordination der Teilprojekte dar, damit das Ergebnis in sich stimmig ist. Es ist der zweimalige Einbezug des Gemeindevorstandes geplant, da auch strategische Fragen zu klären sind. Falls möglich und sinnvoll ist auch der Einbezug des Amtes für Gemeinden geplant.

## (0) Erstbesprechung zur Auftragsklärung und Abstimmung des Projekts mit dem Gemeindepräsidenten Aurelio Casanova.

- Ziel: Das Projekt ist mit den Aufträgen und Zielsetzungen abgestimmt und die Meilensteine sind definiert.

## (1) Vorbereitung

- An einem **Kick-off-Workshop** mit dem Gemeindevorstand sowie optional den Auftragstellern des Gemeindeparlaments werden die Erwartungen abgeglichen und Orientierungshilfen in Bezug auf die organisatorischen Ziele abgeholt.

## (2) Gemeindeorganisation (Struktur)

- (a) Analyse der **IST-Situation** der Gemeindeorganisation bzw. des Führungsmodells mittels Dokumentenanalyse und Interviews mit allen Mitgliedern des Gemeindevorstandes (5) sowie den Mitgliedern der Geschäftsleitung (4). Dokumentation der bisher gemachten Erfahrungen.
- (b) Darstellung von **alternativen Organisations- bzw. Führungsmodellen** inkl. Diskussion möglicher Varianten für die Gemeinde Ilanz/Glion (SOLL-Situation). Darstellung der möglichen Auswirkungen dieser Varianten. Darin enthalten sind Überlegungen zur Eignung des **Parlaments** im Vergleich zur Wiedereinführung der Gemeindeversammlung.

## (3) Gemeindeaufgaben, Prozesse und Leistungen

- (a) Erfassen der **strategischen Ziele** der Gemeinde als Basis für die Finanzplanung.
- (b) Analyse der wichtigsten **IST-Aufgaben, Prozesse und Leistungen** in der Gemeinde. Die Leistungs- und Aufgabenüberprüfung beinhaltet eine Erarbeitung von möglichen **Varianten** bezüglich Umfang und Priorisierung. Allfällige Spar- und Restrukturierungsmassnahmen werden dokumentiert. Darin enthalten ist auch die Überprüfung der Arbeitsabläufe in Bezug auf das Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung AKV-Prinzip.
- (c) Überprüfung der Einhaltung von **Qualitätsstandards** (wo vorhanden).

## (4) Gemeindefinanzen

- Überarbeitung des **Finanzplans** der Gemeinde Ilanz/Glion mit folgenden Eckwerten:
  - Nullwachstum in der Periode 2015 bis 2021
  - Selbstfinanzierungsanteil von mindestens 10%.
  - Überprüfung und Priorisierung der Investitionen nach strategischen Zielen.
  - Bruttoverschuldungsanteil unter 100%

Darin enthalten ist die Finanzplanung des Bereichs **Schule**.

## (5) Koordination

- (a) Die Ergebnisse der obigen Teilschritte werden zusammengestellt, konsolidiert und miteinander verglichen. Zusätzlich erfolgt eine Beurteilung ihrer politischen Umsetzbarkeit.
- (b) An einer Schlussveranstaltung mit dem Gemeindevorstand sowie optional den Auftragsstellern des Gemeindeparkaments werden die Ergebnisse vorgestellt und politisch eingeordnet.

## (6) Bericht/Empfehlungen

- Der Schlussbericht dokumentiert die obigen Teilschritte mit den Analysen und Ergebnissen.
- Allfällige Restrukturierungs- und Sparvorschläge wie auch Erkenntnisse zum Leistungs- und Aufgabenumfang werden im Schlussteil zusammenfassend dargestellt.

Die folgende Abbildung 2 fasst die 6 Arbeitspakete im Zeitablauf zusammen:

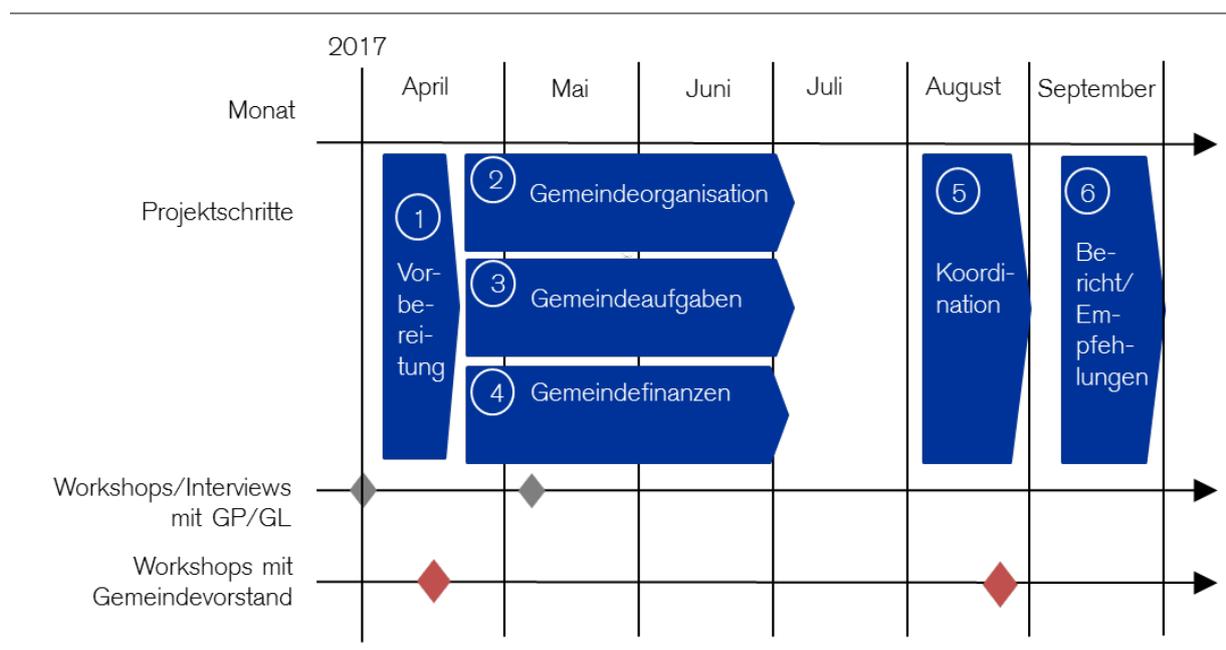


Abbildung 2: Arbeitspakete im provisorischen Zeitplan

### 3. Rahmenbedingungen / Spezielles

- Im **Parlamentsauftrag** wurden folgende Teilziele genannt: *Kollegialität, Konkordanz, Professionalisierung, Arbeitsorganisation, Aufgabenteilung, Entscheidungskompetenz, Effizienz, Arbeitspensum, Rekrutierung, Fachkompetenz und Kosten*. Einige dieser Teilziele sind sehr allgemein formuliert, andere wiederum sind redundant und in den Projektschritten 1 und 2 enthalten. Teilweise lassen sich die erwähnten Teilziele nicht bzw. nicht mit vernünftigem Aufwand erreichen (z.B. Kollegialität). Wir schlagen deshalb vor, diese Teilziele anlässlich des Kick-off-Workshops mit den Auftraggebern bezüglich ihrer Umsetzung zu besprechen.
- Der Bereich „**Schule**“ kann innerhalb dieses Projekt nur insoweit erfasst werden, als er die grundlegende Struktur bzw. Gemeindeorganisation und die Finanzplanung beeinflusst. Auch einzelne Prozesse, welche über die Schnittstellen Gemeindevorstand/Geschäftsleitung/Schule laufen, können nur aus der Perspektive der Gemeindeführung behandelt werden. Wir empfehlen, den Bereich Schule inkl. Schulfinanzen (Kostentreiber etc.) in einem separaten Projekt zu bearbeiten.
- **Teilschritte** können in Absprache mit dem Auftraggeber an Dritte abgegeben werden. Das ZVM übernimmt die Federführung des Auftrages.

### 4. Projektteam und ausgewählte Referenzen

- Projektleiter: **Dominik Just**, lic. oec. HSG, Projektleiter ZVM-HTW Chur  
Referenzen: Fusion Safiental, Gemeindeführungsmodell Stadt Maienfeld, Fusionsabklärungen Klosters-Serneus, Küblis, Luzein, Saas, St. Antönien, Gemeindeführungsmodell Gemeinde Brusio, Gemeindeführungsmodell Sils i.D., Eingemeindung von Saas in die Gemeinde Klosters-Serneus, Fusion Luzein – St. Antönien.
- Projektbegleiter: **Ursin Fetz**, Dr. iur., Rechtsanwalt; Leiter ZVM-HTW Chur  
Referenzen: Strategie-Workshops für die Gemeinden Glarus Süd GL, Poschiavo, Malans, Maienfeld und Felsberg, die Gemeinden des Glatttals ZH; Zukunftswerkstatt für die Gemeinden Masein und Waltensburg/Vuorz; Fusionsprojekte Ilanz plus, Wildhaus-Alt. St. Johann SG; Organisationsentwicklung und Verfassung Maienfeld, Scuol, Ilanz/Glion, Landquart und Bonaduz.  
Zudem ist Ursin Fetz Mitglied des Gemeinde-Parlaments in Domat/Ems GR.

## 5. Aufwandschätzung

Arbeitspakete		Aufwand, in h	Kosten, in CHF
1	Vorbereitung	15	3'000
	Start-Workshop (2 Personen)	10	2'000
2	Analyse Gemeindeorganisation	30	6'000
3	Analyse Gemeindeaufgaben	30	6'000
4	Analyse Finanzen	30	6'000
5	Koordination	15	3'000
	Schluss-Workshop (2 Personen)	10	2'000
6	Bericht/Empfehlungen	20	4'000
<b>Zwischentotal</b>		<b>160</b>	<b>32'000</b>
	Rabatt Mitglied Erfa-Gemeindepräsidenten	./.	1'000
	Rabatt Vorkenntnisse aus Projekt Ilanz plus	./.	1'000
<b>Gesamttotal</b>			<b>30'000</b>

Aufgrund des Arbeitsplanes können wir das Gesamtprojekt zum Kostendach von CHF **30'000.-** (exkl. MwSt) offerieren.

Unsere Berechnungen basieren auf einem durchschnittlichen Stundensatz von CHF 200.-. Allfällige Auftragserweiterungen müssen gegenseitig abgesprochen werden und der Zusatzaufwand (namentlich zusätzliche Workshops) wird zum Tagessatz von CHF 1'600.- in Rechnung gestellt. Im Offertbetrag sind alle Spesen enthalten. Die ausgewiesene Leistung beinhaltet einen schriftlichen Abschlussbericht (auf Basis der PowerPoint-Präsentation). Es werden nur die effektiv benötigten Stunden in Rechnung gestellt.

Auf eine Zusammenarbeit würden wir uns sehr freuen und unsere Fähigkeiten voll einsetzen, damit das Projekt erfolgreich durchgeführt wird. Wir sind überzeugt, mit unserem regionalen Fokus, unserer breiten Erfahrung sowie unserem fächerübergreifend zusammengesetzten Team Ihre Erwartungen erfüllen zu können.

Mit freundlichen Grüßen

**Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur**  
Zentrum für Verwaltungsmanagement

Ursin Fetz  
Leiter ZVM

Dominik Just  
Projektleiter ZVM