

HTW Chur

Zentrum für
Verwaltungsmanagement



Überprüfung Illanz/Glion

Bericht im Auftrag des Gemeindevorstands Illanz/Glion

Dominik Just, Ursin Fetz, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

28. Dezember 2017

Executive Summary

Politische Steuerung

Grundsätzlich hat die Gemeinde Ilanz/Glion die Fusion mit den 13 Ortschaften sehr gut bewältigt und funktioniert als Einheit. Der abtretende Gemeindevorstand hat gemeinsam mit Parlament und Verwaltung die zahlreichen Herausforderungen an die fusionierte Grossgemeinde mit ihren wichtigen Zentrumsfunktionen angenommen und in die richtigen Bahnen geführt.

Eine Gesamtstrategie mit klaren Zielen, wohin es mit der fusionierten Gemeinde Ilanz/Glion gehen soll, fehlt jedoch zurzeit. Von praktisch allen Beteiligten wird die aktuelle Gesamtführung der Gemeinde als «Flickwerk» bezeichnet. Das Zusammenspiel zwischen Parlament, Exekutive und Verwaltung (und GPK) funktioniert zwar, es besteht jedoch noch Verbesserungspotenzial. An einigen Ereignissen in letzter Zeit ist erkennbar, dass sich noch nicht alle an das Parlamentssystem gewöhnt haben. Auch die Wahrnehmung der Verwaltung und deren Leistungen in der Öffentlichkeit und z.T. im Parlament sind noch verbesserungswürdig. Dies ist mit besserer Kommunikation zu erreichen.

Gemeindeführung - Vorstand

Das Organisations- und Führungssystem von Ilanz/Glion mit einem starken Fokus auf das Gemeindepräsidium ohne Ressortverteilung im Gemeindevorstand zeigt deutlich Grenzen auf. Die Belastung und Verantwortung beim Gemeindepräsidenten sind sehr hoch. Eine ganzheitliche Führung, welche den Elementen der Strategiefestlegung, Budgetierung, Finanzplanung und –kontrolle in allen Ressorts Rechnung trägt, ist ohne Verteilung auf die verschiedenen Mitglieder der Exekutive nur schwer durchführbar. Die aktuellen Diskussionen rund um die Finanzen im Schulbereich zeigen dies exemplarisch.

Im Grundsatz hat der Gemeindevorstand sehr gut funktioniert. Die Vorstandsarbeit in Ilanz/Glion war nach der Fusion stark von der Bewältigung des Tagesgeschäfts geprägt. Eine Fülle von Aufgaben und Problemen rund um die Eingliederung der alten Gemeinden in die fusionierte Grossgemeinde musste erledigt werden. Die hohe Dossierfestigkeit und die guten Vorbereitungsarbeiten von Präsident und Geschäftsleitung sowie die Unterstützung durch eine professionelle Verwaltung haben die Erledigung dieser Aufgaben sehr erleichtert. Dazu kamen die starke, engagierte Persönlichkeit des Präsidenten und sein motivierendes Führungsverhalten. Dass im Vorstand keine Ressorts vorgesehen sind, ist für eine Gemeinde in dieser Grössenordnung mit den vorliegenden Rahmenbedingungen speziell und hat wie bereits oben erwähnt auch Nachteile. Deshalb ist eine Wiedereinführung von Ressorts zu prüfen (vgl. Empfehlungen).

Verwaltung und Geschäftsleitung

Das Zusammenspiel zwischen Vorstand und Geschäftsleitung funktioniert in Ilanz/Glion grundsätzlich sehr gut. Die Abläufe sind eingespielt, effizient und transparent. Das Aufgabenvolumen war kurz nach der Fusion sehr hoch und hat sich mittlerweile auf einem Niveau eingependelt, das zwar immer noch hoch, aber zu bewältigen ist. Die Sparanstrengungen der letzten Jahre haben die Situation nicht vereinfacht und führten teilweise sogar zu Überlastungssituationen bei einzelnen Angestellten.

Die Verwaltung ist im Vergleich zu den früheren ehemaligen Gemeinden stark professionalisiert worden. Teilweise liegt das auch an den immer höher werdenden Anforderungen seitens Bund/Kanton. Diese Professionalisierung hat sich teilweise negativ auf die finanziellen Aufwendungen ausgewirkt. Auf der anderen Seite konnten die Abläufe und Prozesse verbessert werden. Einige Abläufe insbesondere zwischen der Verwaltung, der Geschäftsleitung und dem Vorstand können noch optimiert werden (vgl. Empfehlungen).

Aufgaben, Leistungen und Prozesse

Die Gemeinde Ilanz/Glion hat einen sehr grossen Aufgabenkatalog zu bewältigen. Dies hat mehrere Gründe. Die Überführung der 13 Ortschaften in die neue Gemeinde ist der grösste Treiber. Dazu kommen die zahlreichen Aufgaben als Zentrumsgemeinde der Region sowie die Zweisprachigkeit. Die Mehrzahl der Aufgaben löst die Gemeinde selber. Dies führte zu einem starken Ausbau in der Verwaltung. Die Prozesse haben sich mehrheitlich sehr gut eingespielt und müssen nur punktuell verbessert werden. Eine Kostensenkung in wesentlichem Ausmass ist nur mit einer Reduktion des Leistungskatalogs erreichbar. Auch ein Outsourcing von Leistungen ist grundsätzlich in mehreren Bereichen möglich. Es ist jedoch nicht sicher, ob damit auch wesentliche Kosteneinsparungen zu erzielen sind. Hier müsste man im Einzelfall Nutzen und Kosten gegenüberstellen, um dies festzustellen.

Finanzen

Die aktuelle Bilanz zeigt einen sehr hohen Bestand an flüssigen Mitteln. Auf der Passivseite ist ein Schuldenanstieg in den letzten Jahren von 12 Mio. CHF auf 21 Mio. CHF zu erkennen, die Zinsbelastung ist jedoch nicht hoch. Das Eigenkapital ist mit einem Anstieg von 30 Mio. CHF auf 37 Mio. CHF in den Jahren 2015/16 ebenfalls positiv zu bewerten.

Die Erfolgsrechnung weist zwar Jahresüberschüsse bzw. keine strukturellen Defizite aus, es können jedoch auch keine signifikanten Abschreibungen gemacht werden. Der grösste Teil des Anlagevermögens wurde bereits über den Fusionsbeitrag abgeschrieben. Die Sparanstrengungen von Seiten des Gemeindevorstands in den Bereichen Verwaltung und technische Betriebe sind klar erkennbar.

Der operative Cashflow ist stark schwankend, mit einem Betrag von 2.5 Mio. CHF im 2016 jedoch klar zu tief für eine nachhaltige Investitionspolitik. Die tiefen Steuererträge tragen dazu massgeblich bei.

Das Ressort Bildung ist der grösste Aufwandsposten absolut und in %. Diesem muss in der Finanzplanung und -kontrolle in Zukunft eine grössere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die kantonale Gesetzgebung ist in diesem Zusammenhang zu beachten.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary.....	3
Inhaltsverzeichnis	5
Grundlagen und Methodik.....	9
Gemeindeorganisation und Strukturen.....	11
Gemeindeversammlung oder Gemeindeparlament	12
Gemeindevorstand mit oder ohne Ressorts	14
Gemeindeverwaltung mit oder ohne Geschäftsleitung.....	16
Einbindung der Schulen.....	17
Aufgaben, Leistungen und Prozesse.....	20
Gesamtführung, politische Führung	20
Parlament.....	20
Gemeindeversammlung.....	20
Vorstand.....	21
Ressorts	22
Finanzanalysen.....	24
Finanzielle Steuerung	33
Handlungsempfehlungen	36
Quellenverzeichnis	38
Anhang.....	39
Anhang 1: Leistungen Infrastruktur Ilanz/Glion	40
Anhang 2: Handlungsempfehlungen.....	49
Anhang 3: Finanzplanung Schulen	55
Anhang 4: Organisationsvarianten	65
Anhang 5: Gemeindetypologien	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elemente Projekt Überprüfung Ilanz/Glion.....	9
Abbildung 2: Aktuelle Organisationsstruktur von Ilanz/Glion.....	11
Abbildung 3: Organisationsstruktur mit Ressorts im Gemeindevorstand.....	16
Abbildung 4: Variante mit Schulratspräsidentin als Mitglied des Gemeindevorstands.....	18
Abbildung 5: Organisationsstruktur mit Schulkommission anstatt politisch gewähltem Schulrat.....	19
Abbildung 6: Bilanzen und Erfolgsrechnungen Ilanz/Glion 2014 - 2016.....	24
Abbildung 7: Aufwand Ilanz/Glion nach Bereichen 2012 und 2014 - 2016.....	25
Abbildung 8: Entwicklung der grössten Aufwandpositionen Ilanz/Glion in CHF 2012 und 2014-2016.....	25
Abbildung 9: Entwicklung der grössten Aufwandpositionen Ilanz/Glion in % 2012 und 2014-2016.....	26
Abbildung 10: Entwicklung Aufwand nach Kostenarten 2014-2016.....	26
Abbildung 11: Entwicklung der Geldflüsse in CHF 2014-2016.....	27
Abbildung 12: Vergleich Personalaufwand Bündner Gemeinden in CHF.....	27
Abbildung 13: Personalaufwand im Verhältnis zum Fiskalertrag.....	28
Abbildung 14: Personalaufwand pro Einwohner in CHF.....	28
Abbildung 15: Sach- und übriger Betriebsaufwand in CHF.....	29
Abbildung 16: Sach- und übriger Betriebsaufwand pro Einwohner in CHF.....	29
Abbildung 17: Benchmark Entwicklung Lohnsumme Werkdienst Ilanz/Glion 2014 – 2016.....	30
Abbildung 18: Benchmark Entwicklung Durchschnittslöhne (100%) Werkdienst Ilanz/Glion 2014 – 2016.....	30
Abbildung 19: Fiskalerträge in CHF.....	31
Abbildung 20: Steuererträge pro Kopf - Kantonaler Vergleich.....	31
Abbildung 21: Steuererträge pro Kopf 2016 – Vergleich Ilanz/Glion mit Nachbargemeinden.....	32
Abbildung 22: Elemente der finanzielle Steuerung in einer Gemeinde.....	33
Abbildung 23: Planungsbereiche im Ressort Bildung.....	34
Abbildung 24: Aufgaben- und Leistungstreiber Primarstufe Ilanz/Glion.....	34
Abbildung 25: Entwicklung des Bildungsaufwands 2014 - 2021.....	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviews 2017 Überprüfung Ilanz/Glion.....	10
Tabelle 2: Arbeitssitzungen und Präsentationen in Ilanz/Glion.....	10
Tabelle 3: Gegenüberstellung Gemeindeversammlung und -parlament.....	14
Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Ressorts im Gemeindevorstand.....	15
Tabelle 5: Vor- und Nachteile einer Geschäftsleitung in der Gemeindeverwaltung.....	17
Tabelle 6: Entwicklung und Aufteilung der Kosten Werkbetriebe Ilanz/Glion 2014 bis 2016.....	30
Tabelle 7: Handlungsempfehlungen für die Gemeinde Ilanz/Glion.....	37

Abkürzungsverzeichnis

BfS	Bundesamt für Statistik
bspw.	beispielsweise
Dep.	Departement
Gde.	Gemeinde
GL	Geschäftsleitung
GPK	Geschäftsprüfungskommission
GV	Gemeindeversammlung
Ress.	Ressort
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Grundlagen und Methodik

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 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

Die drei Aufträge wurden im Rahmen dieses Projekts wie folgt strukturiert und bearbeitet:

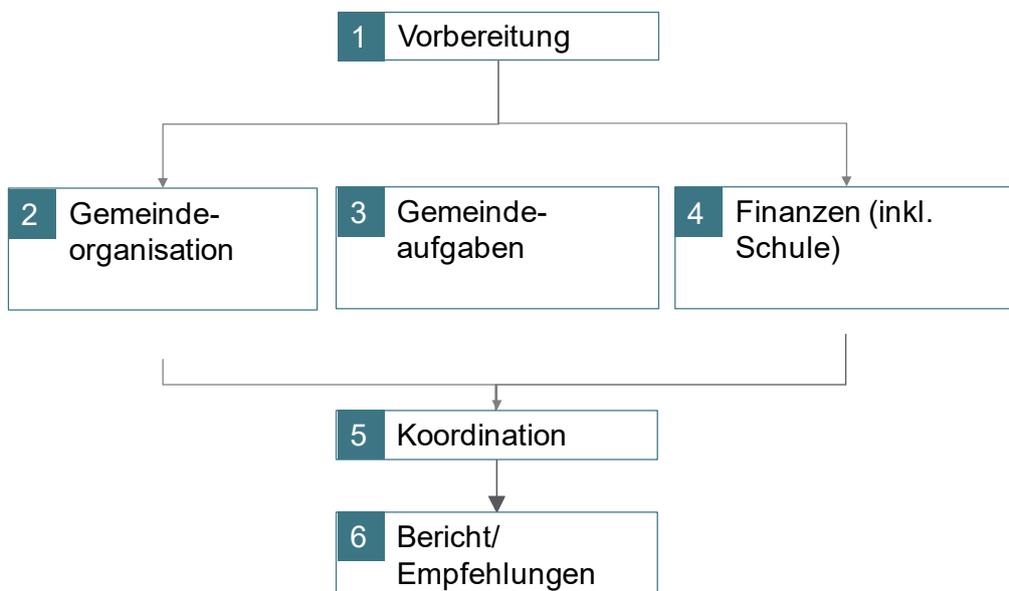


Abbildung 1: Elemente Projekt Überprüfung Ilanz/Glion

Die Bearbeitung des Teils Finanzen (inkl. **Schule**) wurde in der Offerte und anlässlich des Kick-offs insofern präzisiert, als keine qualitativen Analysen im Schulbereich vorgenommen werden sollen. Im Rahmen der allgemeinen Finanzanalysen wurde die Schule jedoch mit einbezogen. Falls Bedarf besteht müsste eine vertiefte Untersuchung des Ressorts Bildung einem Fachexperten aus dem Bildungsbereich übertragen werden. Die Masterarbeit des Schulleiters wurde bei den Analysen und der Ermittlung der Kostentreiber berücksichtigt¹.

Die Übersicht auf der nächsten Seite zeigt die anlässlich des Projekts durchgeführten Interviews.

¹ Dietrich Silvio, Kostentreiber und Optimierungselemente für die Schule am Beispiel der Fusionsgemeinde Ilanz/Glion, MAS Bildungsmanagement WP-HSG, 2017.

23. Mai 2017	Lorenz Alig	Gemeindeparlamentsmitglied
	Roman Cantieni	Gemeindevorstandsmitglied
	Monica Hännly	Gemeindevorstandsmitglied
1. Juni 2017	Gerold Hafner	Gemeindevorstandsmitglied
	Aurelio Casanova	Gemeindepräsident
	Damian Cadalbert	Gemeindevorstandsmitglied
2. August 2017	Silvio Dietrich	Schulleiter
	Marco Caminada	Ehem. Leiter Infrastruktur
3. August 2017	Martin Gabriel	Ehem. Kanzlist
8. August 2017	Emil Efinger	Leiter Infrastruktur a.i.
	Rolf Beeli	Leiter Finanzen

Tabelle 1: Interviews 2017 Überprüfung Ilanz/Glion

Zusätzlich zu den Interviews wurden insbesondere für die Finanzplanung und die Analyse des Bereichs Bildung Arbeitssitzungen durchgeführt. Dem Parlament wurde am 25.10. der Analyseteil Finanzen präsentiert. Nachstehende Übersicht zeigt die im Rahmen des Projekts durchgeführten Arbeitssitzungen und Präsentationen in Ilanz/Glion.

25. Oktober 2017	Präsentation Analysen	Gemeindeparlament Ilanz/Glion
21. November 2017	Präsentation Empfehlungen Schlussbericht	Gemeindevorstand Ilanz/Glion, Mitglieder GL
30. November 2017	Besprechung Finanzplanung	Silvio Dietrich, Yvonne Strimer, Annalisa Cathomas
31. November 2017	Besprechung Finanzplanung	Rolf Beeli

Tabelle 2: Arbeitssitzungen und Präsentationen in Ilanz/Glion

Gemeindeorganisation und Strukturen

Die aktuelle Organisationsstruktur in Ilanz/Glion weist ein **Parlament** mit 25 Parlamentsmitgliedern auf, welche die 13 Fraktionen vertreten. Der **Gemeindevorstand** besteht aus 5 Mitgliedern. Die **Geschäftsleitung** besteht aus dem Gemeindepräsidenten sowie den Abteilungsleitern Kanzlei, Finanzen, Infrastruktur und dem Schulleiter. Der Schulrat besteht aus 5 Mitgliedern (*Abbildung 2*; siehe auch *Anhang 4* in grösserer Darstellung).

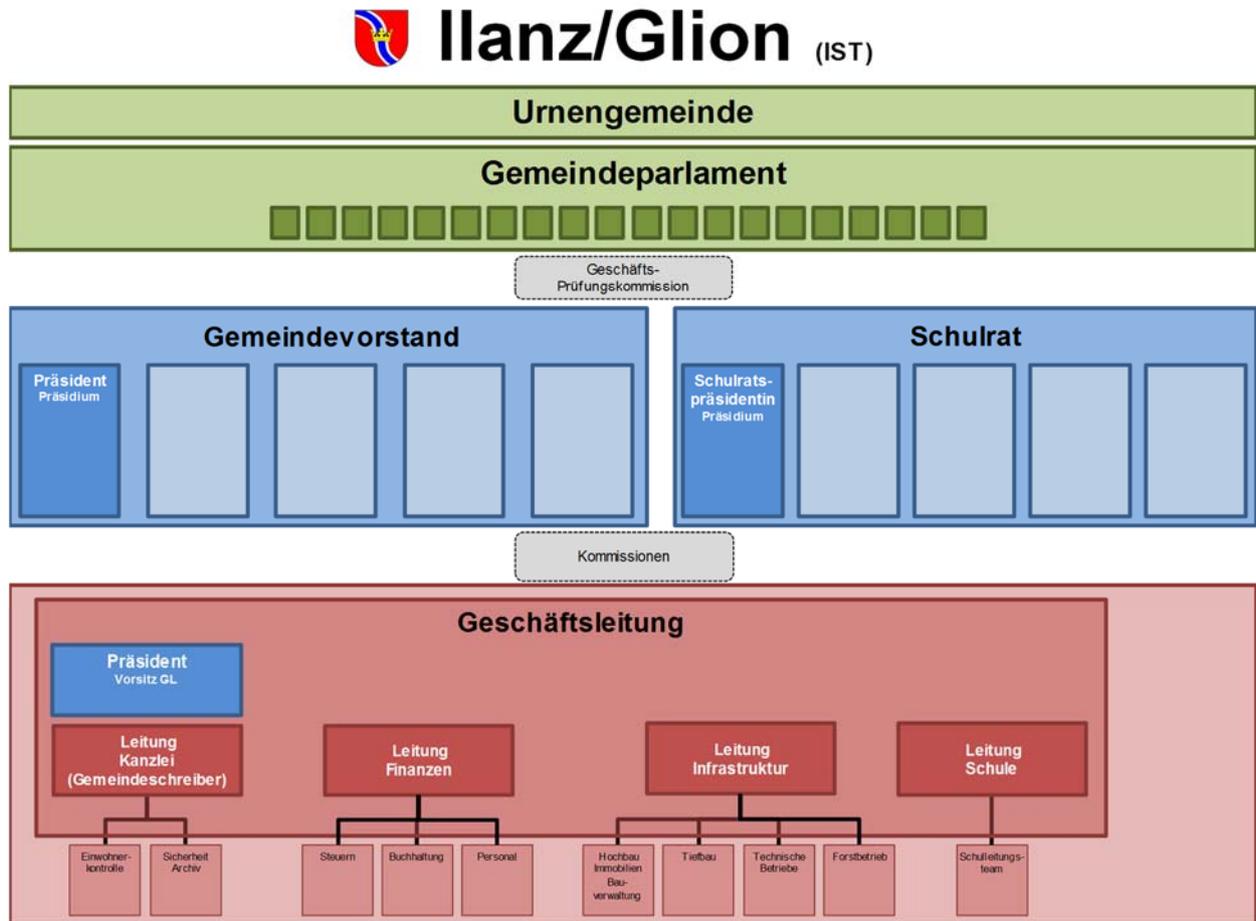


Abbildung 2: Aktuelle Organisationsstruktur von Ilanz/Glion

Die Überprüfung der Organisationsstruktur soll im vorliegenden Auftrag zwei Aspekte speziell berücksichtigen. Erstens soll geprüft werden, ob die **Beibehaltung des Parlaments** im Vergleich zur Wiedereinführung der Gemeindeversammlung Sinn macht. Zweitens ist eine Standortbestimmung des Systems mit **Geschäftsleitung** gewünscht. Nachfolgend werden diese beiden Aspekte aufgeführt.

Zusätzlich kam in den Analysen die Frage auf, warum Ilanz/Glion keine Departemente bzw. **Ressorts**² im Gemeindevorstand aufweist und ob man allenfalls Ressorts einführen sollte. Dieser Punkt wird ebenfalls in diesem Abschnitt untersucht.

² Nachfolgend wird der Begriff Ressort anstatt Departement verwendet.

Gemeindeversammlung oder Gemeindeparlament

Ein Teil des Auftrags im vorliegenden Projekt verlangt die Überprüfung, ob die Wiedereinführung der Gemeindeversammlung in der Gemeinde Ilanz/Glion sinnvoll wäre.

80% der Gemeinden in der Schweiz kennen die Gemeindeversammlung. Dies gilt auch für Gemeinden mit 2'000-5'000 Einwohnern³, welche der Grössenkatgorie von Ilanz/Glion entsprechen. In Graubünden kennen nur 17 von 108 Gemeinden bzw. 15% aller Bündner Gemeinden ein Parlament. Diese haben im Durchschnitt 16 Mitglieder.

Die folgenden Kriterien sind beim Vergleich der **Gemeindeversammlung** mit einem **Gemeindeparlament** zu beachten:

- Bürgernähe
- Gemeindegrösse
- Gemeindegebiet
- Politisches Engagement
- Vertretung von Interessengruppen (Parteien, Fraktionen, Minderheiten etc.)
- Kompetenzverteilung
- Rekrutierung von Behördenmitgliedern

Bürgernähe	
Gemeindeversammlung	Gemeindeparlament
In der Gemeindeversammlung ist ein direkter Kontakt zwischen der Politik und den Bürgern möglich.	Das System der indirekten Demokratie führt zu einem grösseren Abstand zwischen Politik und Bevölkerung.
<i>Ilanz/Glion:</i>	
In Ilanz/Glion ist die fehlende Nähe zwischen Politik und Bevölkerung nach der Fusion zum Thema geworden. Das Parlamentssystem hat sich noch nicht etabliert und zum Teil sehnt man sich noch dem alten System aus den ehemaligen Dörfern mit den Gemeindeversammlungen.	

Gemeindegrösse	
Gemeindeversammlung	Gemeindeparlament
V.a. bei kleineren und mittleren Gemeinden ist die Gemeindeversammlung einfacher und effizienter als das Gemeindeparlament.	Je mehr Einwohner eine Gemeinde aufweist, desto aufwändiger wird die Durchführung einer Gemeindeversammlung. Bei sehr grossen Gemeinden oder Städten ist sie nicht durchführbar. Hier ist ein Parlament vorteilhafter.
<i>Ilanz/Glion:</i>	
Mit knapp 5'000 Einwohnern gehört Ilanz/Glion zu den Gemeinden, die in der Regel eine Gemeindeversammlung durchführen.	

³ vgl. Ladner, Gemeindeversammlung und Gemeindeparlament, S. 14.

Gemeindegebiet	
Gemeindeversammlung In einer Gemeinde mit weiträumigem Perimeter (z.B. Talgemeinde) wird der Anfahrtsweg für die Stimmberechtigten zum Nachteil. Unter Umständen ist eine physische Anwesenheit auch aus anderen Gründen nicht möglich (Krankheit, Ferien, Auslandabwesenheit etc).	Gemeindeparlament Beim Parlamentssystem müssen lediglich die Parlamentarier mobil sein um an den Parlamentssitzungen teilzunehmen.
Ilanz/Glion: Aufgrund der Vielzahl der Fraktionen und der räumlichen Grösse müssten in der fusionierten Gemeinde Ilanz/Glion bei der Einführung einer Gemeindeversammlung die Versammlungen rotationsmässig in den Fraktionen organisiert werden. Dies würde einen gewissen Mehraufwand bedeuten.	

Politisches Engagement	
Gemeindeversammlung Jeder Bürger kann persönlich an der Gemeindeversammlung teilnehmen und sich engagieren. In den Gemeinden mit 2'000-5'000 Einwohnern nehmen jedoch nur durchschnittlich 100 Personen an der GV teil (5%) und der "Mobilisierungsfaktor" beträgt 4.0 (4mal höhere Beteiligung bei gut besuchten Gemeindeversammlungen im Vergleich zu schlecht besuchten) ⁴ .	Gemeindeparlament Ein persönliches Engagement ist durch die Teilnahme an den Parlamentswahlen und an den Urnenabstimmungen möglich.
Ilanz/Glion: Die Fraktionen von Ilanz/Glion wären mit dem Instrument der Gemeindeversammlung als ehemals eigenständige Gemeinden vertraut. Auf der anderen Seite ist das Parlamentssystem noch nicht fest im politischen System verankert.	

Vertretung von Interessengruppen (Parteien, Fraktionen, Minderheiten etc.)	
Gemeindeversammlung Gemäss der Studie Ladner (siehe Fussnote) sind jüngere Einwohner, Frauen sowie Neuzugezogene an Gemeindeversammlungen oft untervertreten, d.h. Gemeindeversammlungen nicht immer repräsentativ.	Gemeindeparlament Im Parlamentssystem können Interessengruppen anteilmässig durch Vertretungen abgebildet und der Minderheitenschutz gewährt werden.
Ilanz/Glion: Aufgrund der Fusion spielt das Parlament in Ilanz/Glion eine wichtige Rolle bei der Vertretung der Fraktionen.	

⁴ vgl. auch Ladner, Gemeindeversammlung und Gemeindeparlament, S. 40.

Kompetenzverteilung	
Gemeindeversammlung Die Bedeutung der Gemeindeversammlung (bzw. des Parlaments) ist in grossem Masse abhängig von den Kompetenzen und der Abgrenzung von der Urnenabstimmung.	Gemeindeparlament Ein Gemeindeparlament macht im Vergleich zur Urne nur Sinn, wenn es auch gewisse Kompetenzen besitzt.
Ilanz/Glion: Das Parlament in Ilanz/Glion hat relativ hohe Kompetenzen (vgl. Art. 35 der Verfassung). Dies gilt insbesondere wegen des fakultativen Gesetzesreferendums, der hohen Finanzkompetenz (200'000-1'000'000) sowie der Wahlkompetenzen (Schulrat, GPK).	

Rekrutierung von Behördenmitgliedern	
Gemeindeversammlung Diese benötigt keine zusätzlichen Behördenmitglieder.	Gemeindeparlament Die Rekrutierung von Behördenmitgliedern ist heute für viele Gemeinden ein Problem.
Ilanz/Glion: Die Rekrutierung von Parlamentsmitgliedern war im Wahljahr 2017 in Ilanz/Glion eher kritisch.	

Tabelle 3: Gegenüberstellung Gemeindeversammlung und -parlament

Fazit

Nüchtern betrachtet macht die **Beibehaltung des Parlaments** Sinn. Das grosse Gemeindegebiet mit den ehemaligen Orten, die Vertretung dieser Fraktionen gemäss Fusionsvertrag und eine gute Kompetenzverteilung gemäss aktueller Verfassung in Ilanz/Glion sprechen dafür. Das Bauchgefühl würde vielleicht eher für die Wiedereinführung der Gemeindeversammlung sprechen. Man wünscht sich mehr Engagement von der Bevölkerung und Bürgernähe, man hat das System mit dem Parlament noch nicht richtig verinnerlicht und auch die Rekrutierung von neuen Parlamentariern erweist sich als problematisch. Letzteren Punkt könnte man allenfalls durch eine Verkleinerung des Parlaments entschärfen. Vermutlich muss man noch ein paar Jahre verstreichen lassen und weitere Erfahrungen mit dem Parlamentsbetrieb sammeln, um dann anlässlich einer zweiten Auslegeordnung die richtigen Schlüsse zu ziehen. Gemäss Fusionsvertrag ist die Abschaffung erst nach zwei Legislaturperioden möglich.

Gemeindevorstand mit oder ohne Ressorts

Die Bildung von **Ressorts auf Stufe Gemeindevorstand** weist gegenüber einem Organisationssystem ohne Ressorts, wie es aktuell in Ilanz/Glion vorliegt, folgende Vor- und Nachteile auf:

Kriterium	Vorteil	Nachteil
Strategische Führung	Eine strategische Führung ist mit Ressorts besser möglich, da die Vorstandsmitglieder für bestimmte Bereiche Verantwortung übernehmen und sich auf diese fokussieren können.	Eine Koordination zwischen den Ressorts ist notwendig und mit Mehraufwand verbunden. Zusätzlich besteht die Gefahr des «Gärtlidenkens»
Aufwand für Vorstandsmitglied (Milizsystem)	Der zusätzliche Aufwand in der Exekutive kann reduziert werden, wenn eine klare Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben vorgenommen wird.	Der Aufwand ist höher als bei einem System ohne Ressorts. Damit wird auch die Vereinbarkeit von Beruf und politischer Tätigkeit schwieriger.

Attraktivität für Vorstandsmitglied (Milizsystem)	Die Attraktivität des Amtes ist höher, da die Aufgaben umfangreicher sind, das Vorstandsmitglied mehr Verantwortung trägt und sich entsprechend engagieren kann. Auch die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist stärker. Man kann jedoch auch Aufgabengebiete oder Ressorts „informell“ bzw. „inoffiziell“ innerhalb des Gemeindevorstands verteilen und Verantwortlichkeiten festlegen.	
Abhängigkeit vom Gemeindepräsidium	Das Gemeindepräsidium wird je nach Ausgestaltung der Gesetze/Reglemente Entscheidungskompetenzen abgeben; dadurch verringert sich die Abhängigkeit der übrigen Vorstandsmitglieder vom Gemeindepräsidium.	
Finanzielle Führung	Die finanzielle Führung (Budget, Finanzplanung und -kontrolle) wird verbessert, da jedes Vorstandsmitglied die fachliche und politische Verantwortung für seinen Bereich trägt.	Eine Koordination zwischen den Ressorts ist notwendig und mit Mehraufwand verbunden.
Gemeindegrösse	Vor allem in grösseren Gemeinden kann mit Ressorts die Last auf verschiedene Exekutivmitglieder verteilt werden.	

Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Ressorts im Gemeindevorstand

Fazit

Illanz/Glion ist eine der wenigen Gemeinden in Graubünden und auch schweizweit, die im Gemeindevorstand **ohne Ressorts** agiert. Die oben aufgeführten Vor- und Nachteile kamen in den Interviews deutlich zum Vorschein. Die vielen zu bearbeitenden Geschäfte nach der Fusion, die neue Situation mit einem Gemeindeparlament sowie die Berücksichtigung der Interessen von 13 Fraktionen konnten mit dem aktuellen Präsidialsystem ohne Ressorts dank der Persönlichkeit des Präsidenten und der Mithilfe von Verwaltung und der übrigen Vorstandsmitglieder gut bewältigt werden. Ein Koordinationsaufwand zwischen den Ressorts entfiel im Vorstand. Jetzt ist man jedoch an einem Punkt angelangt, wo die Frage nach der Einführung von Ressorts berechtigt ist. Die Einleitung einer Konsolidierungsphase der Gemeinde mit der Erarbeitung von Leitbild und Strategie für die kommenden Jahre könnte mit der Aufteilung der Aufgaben auf verschiedene Schultern mit politischer Verantwortung in der Exekutive stark erleichtert werden. Die *Abbildung 3* zeigt eine mögliche Aufteilung:

- Gemeindepräsidium: Ressort Allgemeine Verwaltung und Finanzen
- Vorstandsmitglied 2: Bildung, Gesundheit
- Vorstandsmitglied 3: Verkehr, Immobilien, Bau
- Vorstandsmitglied 4: Soziale Sicherheit, Kultur, Sport, Freizeit, Kirche
- Vorstandsmitglied 5: Umweltschutz, Raumordnung, Volkswirtschaft

In einem **System mit Ressorts** müssen insbesondere zwei Punkte beachtet werden.

1. Es muss eine klare Abgrenzung zwischen administrativer und fachlicher Führung vorgenommen werden. Die Vorstandsmitglieder sind für die fachliche Führung in ihren Ressorts zuständig, die Abteilungsleiter in der Verwaltung für die administrative Führung.
2. Wenn zusätzlich eine Geschäftsleitung vorhanden ist, müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) zwischen Gemeindevorstand und Geschäftsleitung in einer Geschäftsordnung klar geregelt werden. Der heikelste Bereich ist dabei das Ressort Verkehr, Immobilien, Bau.

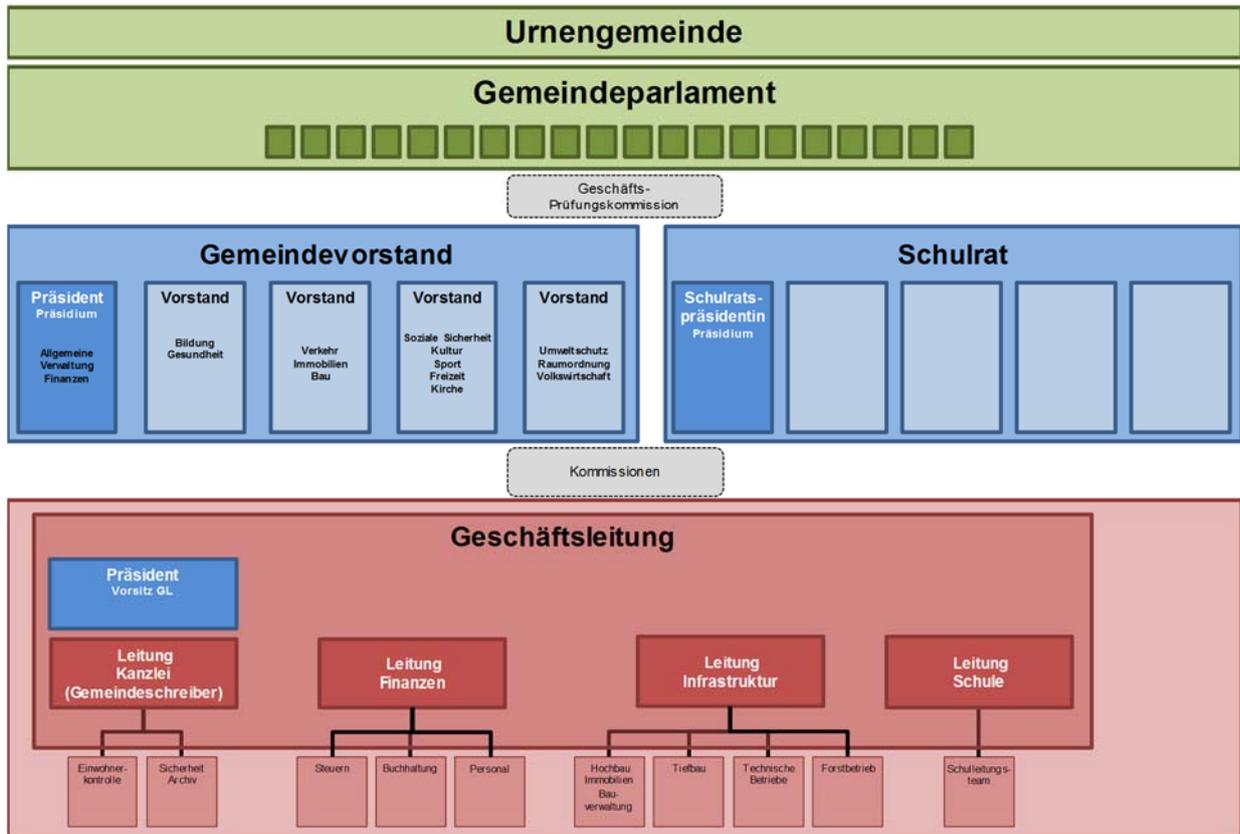


Abbildung 3: Organisationsstruktur mit Ressorts im Gemeindevorstand

Gemeindeverwaltung mit oder ohne Geschäftsleitung

Die Gemeinde Ilanz/Glion weist eine **Geschäftsleitung** bestehend aus dem Gemeindepräsidenten, den Abteilungsleitern Kanzlei, Finanzen, Infrastruktur und dem Schulleiter auf. Im Rahmen dieses Projekts soll unter anderem auch die Berechtigung der Existenz einer Geschäftsleitung im Gemeindeführungsmodell geprüft werden. Diese Überprüfung erfolgt einerseits anhand von Interviews mit sämtlichen involvierten Personen sowie andererseits anhand der Gegenüberstellung von theoretischen Modellen.

Der Vergleich zwischen den beiden Systemen verlangte die Überprüfung folgender Kriterien:

- Zeitersparnis
- Rekrutierung von Exekutivmitgliedern
- Prioritätensetzung
- Entscheidungskompetenz
- Informationsfluss
- Professionalität

Das **Führungsmodell mit Geschäftsleitung** weist die folgenden Vor- und Nachteile auf:

Kriterium	Vorteil	Nachteil
Zeitersparnis	Weniger wichtige Geschäfte können delegiert werden. Man spart Zeit und Kosten im Vorstand.	Unter Umständen höherer Zeitaufwand in der Verwaltung.

Rekrutierung von Exekutivmitgliedern	Die Attraktivität des Vorstandsmandats steigt insbesondere für Personen mit hoher beruflicher Nebenbelastung, wenn im Gemeindevorstand unwichtige, zeitraubende Geschäfte wegfallen.	Erhöhte Abhängigkeit vom Präsidenten. Möglicherweise weniger Verantwortung und Aufgabenfülle beim Vorstand und damit Reduktion des Engagements bzw. der Motivation.
Prioritätensetzung	Die Geschäftsordnung kann so gestaltet werden, dass politisch heikle oder wichtige Geschäfte prioritär im Vorstand behandelt und das Tagesgeschäft der Geschäftsleitung übertragen werden.	
Entscheidungskompetenz	Die Entscheidungskompetenz bleibt in diesen Fällen beim Vorstand. Der Prozess dauert in vielen Fällen länger.	Reduzierte Entscheidungskompetenz, bzw. Delegation von Entscheidungen mit geringerem Problempotenzial.
Informationsfluss	Triage und damit Entlastung für Gemeindevorstand.	Durch die Delegation von Geschäften an die GL entsteht ein gewisser Informations- und damit Machtverlust beim Vorstand. Dieser kann jedoch durch geeignete Kommunikationsmassnahmen und Informationspflichten entschärft werden. Ausserdem „muss man selber aktiv werden und Infos abholen“. Protokolle und Traktanden der GL müssen seriös studiert werden.
Professionalität	Erhöhte Professionalität in der Verwaltung.	Anforderungen an GL-Mitglieder sind höher.

Tabelle 5: Vor- und Nachteile einer Geschäftsleitung in der Gemeindeverwaltung

Fazit

In Ilanz/Glion kann man bereits auf **gute Erfahrungswerte** im Umgang mit der Geschäftsleitung zählen, da man nach der Fusion mit diesem System arbeitete. In den Interviews wurde klar, dass rückblickend die Vorteile deutlich überwiegen. Ein grosser Teil des Tagesgeschäfts konnte effizient und unbürokratisch auf Stufe Verwaltung abgewickelt werden. Kritische, bereits in der GL bearbeitete Geschäfte wurden im Vorstand nochmals behandelt und wieder an die GL zur Endbearbeitung übergeben. Dabei hat der Informationsfluss zwischen GL und Vorstand sowie zwischen dem Präsidium und den übrigen Vorstandsmitgliedern sehr gut funktioniert. Rückkommensanträge wurden in den letzten Jahren zwar ein paar gemacht, jedoch nur für Geschäfte, die noch unvollständig oder unklar waren. Die Professionalität innerhalb der Verwaltung konnte merklich erhöht werden. Nach Ansicht aller Beteiligten hat das System gut funktioniert – eine Abschaffung der GL wäre ein klarer Rückschritt.

Einbindung der Schulen

Im Rahmen der Interviews und Analysen tauchte immer wieder die Frage nach einer besseren **Einbindung der Schulen** in das politische Führungssystem von Ilanz/Glion auf. Die kontrovers geführten Diskussionen rund um die Finanzen im Schulbereich spielen dabei eine wichtige Rolle. Der hohe Anteil des Aufwands in der Bildung und die Entwicklung in den Jahren seit der Fusion haben die Schulen zu einem Dauerthema in Ilanz/Glion gemacht.

Aktuell besteht die **Schnittstelle** zwischen der Gemeinde und den Schulen im Wesentlichen aus zwei Elementen. Erstens ist der Schulleiter in der Geschäftsleitung integriert. Dies ist sehr selten anzutreffen und damit besser als in vielen anderen Gemeinden. Zweitens sind die Schulen Bestandteil des Budgetprozesses bzw. der Finanzplanung. Eine übergeordnete politisch oder strategische Einbindung des Schulbereichs in die Gemeindeführung ist nicht vorhanden. Deshalb wird an dieser Stelle dieser Punkt untersucht.

Eine Möglichkeit wäre die politische Einbindung des Schulratspräsidiums in den Gemeindevorstand als Doppelmandat, wie es vielerorts üblich ist (vgl. unten *Abbildung 4*). Dies würde eine Änderung der gesetzlichen Grundlagen verlangen. Mit dieser Integration würde der Schulbereich politisch aufgewertet. Im Rahmen einer Strategiefestlegung für die gesamte Gemeinde Ilanz/Glion wären die Schulen ein wichtiger Bestandteil. Zudem könnte man aus Sicht des politischen Controllings den Prozess der Finanzplanung und finanzielle Kontrolle im Bereich Schulen verbessern.

Die *Abbildung 5* zeigt noch eine weitere mögliche Variante der verstärkten Einbindung der Schulen in das politische Führungssystem der Gemeinde. Durch die Bildung einer vom Gemeindevorstand ernannten Schulkommission anstelle eines politisch gewählten Schulrats kann man den Schulbereich strategisch und operativ der Exekutive unterordnen. Damit vereinfacht sich die oft schwierige Rekrutierung von geeigneten Schulräten mit Wahlen.

Fazit

Die Analysen und Interviews zeigen klar auf, dass in Ilanz/Glion ein grosser Handlungsbedarf für eine verstärkte **Einbindung des Schulbereichs** in das politische Führungssystem von Exekutive und Parlament besteht. Die beiden Varianten sollten deshalb geprüft werden:

- (1) Schulratspräsidium ist gleichzeitig Gemeindevorstandsmitglied
- (2) Vom Vorstand eingesetzte Schulkommission anstelle politisch gewählter Schulrat

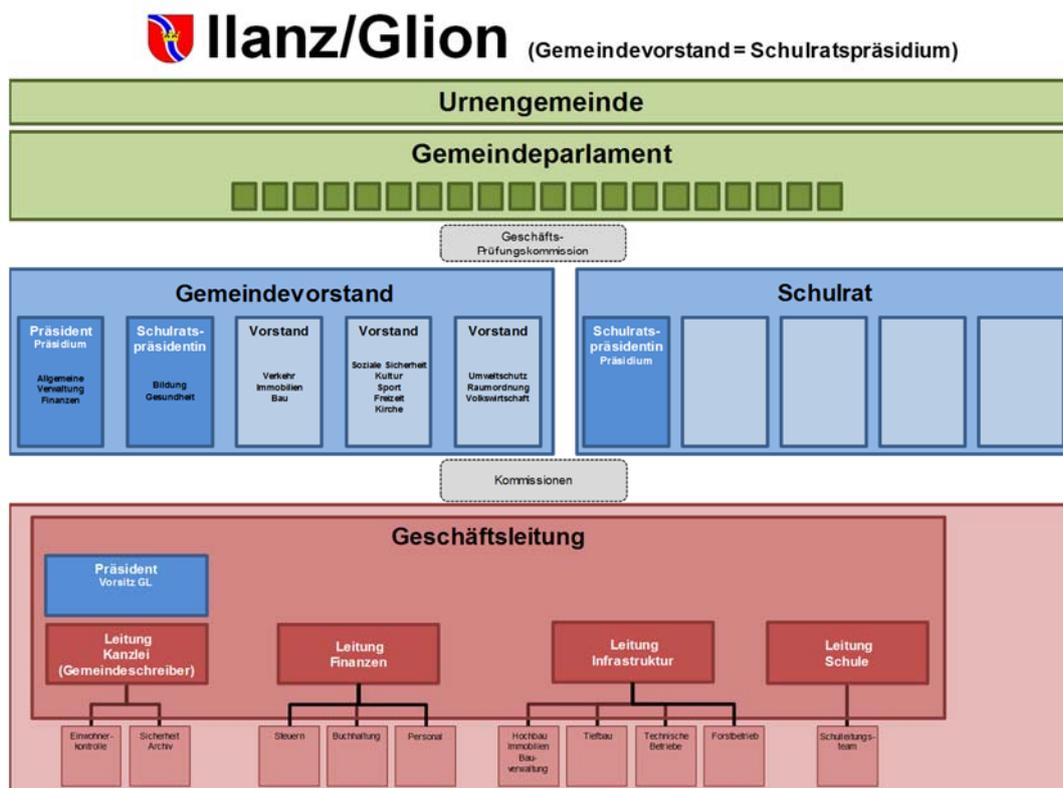


Abbildung 4: Variante mit Schulratspräsidentin als Mitglied des Gemeindevorstands.

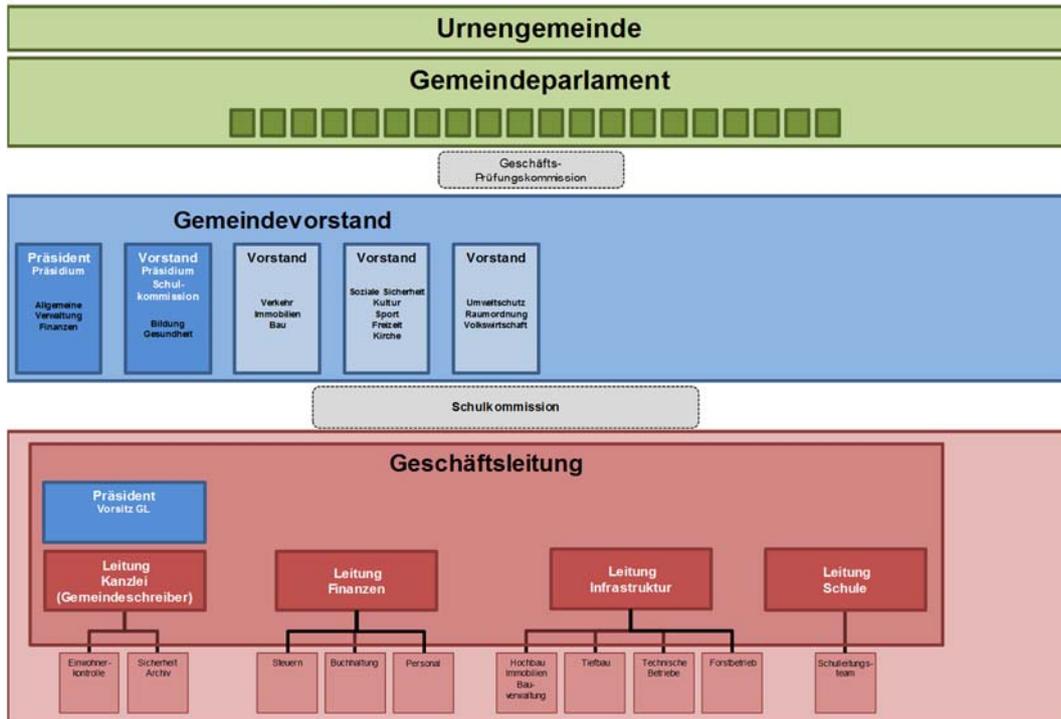


Abbildung 5: Organisationsstruktur mit Schulkommission anstatt politisch gewähltem Schulrat

Aufgaben, Leistungen und Prozesse

Um ein umfassendes Bild über die **Aufgaben, Leistungen und Prozesse** in Ilanz/Glion zu erhalten, wurde im Projektauftrag neben den Finanzanalysen die Durchführung von Interviews mit Vertretern der Gemeinde aus Führung und Verwaltung definiert. Da sich im Verlaufe des Jahres Personalwechsel in der Verwaltung ergaben, wurden zusätzliche Gespräche mit den ehemaligen Mitarbeitern der Gemeindeverwaltung von Ilanz/Glion gemacht. Diese waren insofern sehr wertvoll, als sie einen objektiven und unabhängigen Einblick auf die Abläufe in der Gemeinde bzw. beim ehemaligen Arbeitgeber seit der Fusion gewähren konnten. Auf eine Ausarbeitung von ausführlichen Prozessbeschrieben wurde verzichtet. Der nachfolgende Abschnitt fasst die Erkenntnisse aus den Interviews zusammen.

Gesamtführung, politische Führung

Eine **strategische Stossrichtung** in der Gesamtführung der Gemeinde fehlt momentan. Dies hat mehrere Gründe:

- 1) Nach der Fusion mussten vor allem Arbeiten erledigt werden, um einen reibungslosen Ablauf der Tagesgeschäfte sicher zu stellen. Am Anfang waren es v.a. Gesetze und Verordnungen, die geändert werden mussten. Dadurch fehlte die Zeit, sich Gedanken über eine grundlegende Ausrichtung der Gemeinde bzw. zugehörige Strategien zu machen.
- 2) Die fehlende Zuteilung von Ressorts im Gemeindevorstand führt dazu, dass sich niemand für einen Bereich verantwortlich fühlt und man sich im Gesamtvorstand „verstecken“ kann. Somit wird auch nicht pro Aufgabenfeld eine Strategie gemacht. Die ganze Last liegt beim Gemeindepräsidium bzw. bei der Geschäftsleitung.

In den Interviews wurden **drei Teilbereiche** genannt, wo man in nächster Zukunft strategische Überlegungen anstellen sollte: Familienansiedlung, Schule und Finanzen generell.

Das **Geschäftsleitungsmodell** hat sich nach Aussagen aller Beteiligten im Grundsatz bewährt. Ein paar Punkte können jedoch optimiert werden (siehe Handlungsempfehlungen)

Parlament

- Es sollte überprüft werden, ob man einen Varia-Programmpunkt im Parlament einbauen will.
- Die Durchführung der Sitzungen sollte weniger rigide/formalistisch sein, „man sei schliesslich kein Bundesparlament“.
- Die Teilnahme des Vorstands sollte genauer angeschaut werden. Es wird teilweise als störend empfunden, dass man als Vorstandsmitglied teilnehmen muss aber nicht mitreden darf.
- Die Qualität der Vertreter im Parlament ist zentral für die Qualität des parlamentarischen Systems. Ein vermehrtes Interesse und Kampfwahlen wären hier wünschenswert. Man könnte eine Kommunikationsoffensive starten.
- Die Parlamentssitzungen dauerten teilweise zu lange.
- Das Vertrauen der Parlamentarier in die Arbeit der Geschäftsleitung fehlte teilweise. Dies ist zum Teil auch ein Kommunikationsproblem.
- Die Bevölkerung macht noch nicht richtig mit. Sie sollte vermehrt eingebunden werden (siehe oben Kommunikationsoffensive).
- Ebenfalls diskutiert werden sollte, dass die Parlamentarier Sitzungsgelder bekommen, der Vorstand eine Pauschale.

Gemeindeversammlung

- Wenn die Gemeinde nach der Fusionshektik wieder „normal funktioniert“, sollte man eine Wiedereinführung der Gemeindeversammlung prüfen.

- Die Kosten für den Parlamentsbetrieb bzw. für eine wiedereingeführte Gemeindeversammlung müssen ausgerechnet werden.
- Eine allenfalls wieder eingeführte Gemeindeversammlung müsste in den Fraktionen rotierend durchgeführt werden.

Vorstand

Beurteilung der Tätigkeit als Vorstand insgesamt

Die Rückmeldungen zur **Zusammenarbeit im Vorstand** sind durchwegs positiv. Alle sind der Meinung, dass der Vorstand gut und produktiv zusammengearbeitet hat. Auch das Zusammenspiel nach oben (Parlament) und unten (Geschäftsleitung) hat grundsätzlich sehr gut geklappt.

Teilweise ist man der Ansicht, man hätte in einzelnen Geschäften nicht genügend Informationen gehabt und die Entscheidungsmöglichkeit sei eingeschränkt gewesen. Einige Interviewte sind dazu anderer Meinung und vertreten die Ansicht, es sei jederzeit möglich gewesen, selber aktiv zu werden und Einsicht in die Unterlagen zu bekommen.

Negativ erwähnt wurde von mehreren die zunehmende Passivität einzelner Vorstandsmitglieder mit zunehmender Amtszeit. Hier sind ein paar mögliche Erklärungen:

- 1) Fehlende Ressortverantwortung. V.a. Vorstandsmitglieder mit früherer Exekutivfunktion mussten sich aufgrund des Systemwechsels mit GL und Wegfall der Ressorts stark umstellen.
- 2) Fehlender Spielraum: „es war alles schon vorbereitet und es musste nur noch entschieden werden“ (siehe oben).
- 3) Hoher zeitlicher Druck. Oft musste schnell entschieden werden und es blieb keine Zeit für weitere Abklärungen.
- 4) Zu hohe Belastung mit anderen Engagements (Beruf, Familie).
- 5) Fehlendes Vertrauen oder sogar Misstrauen von Seiten der Öffentlichkeit und des Parlaments gegenüber dem Vorstand.

Vorstandssitzungen

Direkt nach der Fusion mussten aufgrund des Arbeitsvolumens sehr viele Sitzungen durchgeführt werden (ca. alle 2-3 Wochen). Dies hat sich mittlerweile beruhigt und bei ca. einer Sitzung pro Monat eingependelt.

Grundsätzlich sind die Vorstandsmitglieder der Meinung, dass die Sitzungen unter der Leitung des Gemeindepräsidenten sehr produktiv waren. Meistens war auch die Mehrzahl der Vorstandsmitglieder gut vorbereitet. Es gab jedoch Situationen, wo man merkte, dass die Akten zu spät oder gar nicht angeschaut wurden. Vor allem gegen Ende der Amtszeit schien sich bei einzelnen Vorstandsmitgliedern eine gewisse Amtsmüdigkeit bemerkbar zu machen (siehe oben). Protokolle auf der Dropbox wurden in letzter Zeit teilweise gar nicht mehr angeschaut.

Die Vorstandssitzungen sind jeweils am Montagnachmittag im Anschluss an die Sitzungen von Gemeindepräsident und GL. Einige Vorstandsmitglieder sind der Meinung, dass es nicht optimal ist, wenn der Gemeindepräsident am gleichen Tag an zwei Sitzungen teilnehmen muss. Der gesamte Montagnachmittag war für einige sehr ermüdend. Gegen Abend drängt die Zeit dann plötzlich und vor allem am Schluss bleibt oft keine Zeit für Diskussionen / Varia. Hier hätte man die Gelegenheit, Ideen und grundlegende Punkte ausserhalb des Tagesgeschäfts zu diskutieren.

Die Wiedereinführung eines 2-Wochen-Rhythmus am Montagabend mit strikter Zeiteinhaltung zwischen 20.00h und 22.00h und anschliessendem Feierabendbier wäre eine Option, die vorgeschlagen wurde.

Geschäftsleitung

Wie oben erwähnt, will niemand aus dem Vorstand die Geschäftsleitung aufheben. Hier hat sich in den Gesprächen gezeigt, dass bei allen Beteiligten ein Missverständnis bezüglich dem Geschäftsleitungsmodell besteht. Man war der Meinung, dass sich eine GL und die Bildung von Ressorts ausschliessen. Alle Interviewpartner würden einer Bildung von Ressorts nicht grundsätzlich entgegenstehen, solange die GL erhalten bleibt.

Ressorts

Schulen

Wie sich bereits in den ersten Diskussionen zum Projekt gezeigt hat, ist der Bereich Bildung/Schule ein zentraler Punkt in den gegenwärtigen politischen Diskussionen. Insbesondere die finanzielle Führung wird von verschiedenen Seiten kritisiert. Die Projektleitung hat bereits früh signalisiert, dass für dieses heikle Thema eine professionelle Unterstützung aus dem Umfeld Schulen gesucht werden muss.

Nachfolgend sind die Punkte aufgeführt, welche in den Interviews erwähnt wurden. Diese müssen in einem entsprechenden Teilprojekt „Schule“ aufgenommen werden:

- Der Einfluss auf die Schule erfolgt in der Gemeinde Ilanz/Glion im Vorstand nur über die Finanzen bei der Budgetbesprechung.
- Da der Schulleiter auch in der GL ist, besteht dort eine Schnittstelle auf operativer Ebene.
- Einige Aussagen zur Schule:
 - „die Schule läuft aus dem Ruder“
 - „...ist massiv zu teuer!“
 - „der Schulvorstand ist überfordert“
 - „der Schulrat sollte kein Problem sein“
 - „der Schulleiter ist der bestbezahlte Angestellte“
 - „die Zentralisierung muss kommen“

Werkdienst

Es gibt drei Werkgruppen, die nach Ansicht aller Interviewten sehr gut arbeiten. Geführt werden sie über die Geschäftsleitung. Kritische Stimmen von Seiten Öffentlichkeit und Parlament behaupten, der Werkdienst sei überdotiert und erledige Aufgaben, welche die Privatwirtschaft ausführen könnte. Man könnte vielleicht ein paar Stellenprozente einsparen, aber dann müsste man auch Leistungen kürzen (siehe als Diskussionsgrundlage Anhang 1 Leistungen Infrastruktur Ilanz/Glion).

Verwaltung

In der Verwaltung wurde vor allem das Bauamt mehrmals erwähnt. Hier ist man sich bewusst, dass die Leistungen stark ausgebaut wurden und eine Professionalisierung stattgefunden hat. Ein Vorstandsmitglied meinte, dass das Bauamt für die vorherrschenden Verhältnisse sogar „überprofessionalisiert“ sei.

Der Fusionseffekt hat im Bereich Verwaltung und Infrastruktur eine der stärksten Wirkungen gezeigt. Die Professionalisierung hat dazu geführt, dass man von allen Seiten genauer auf die Qualität von Dienstleistungen und Infrastruktur hinschaut (Ansprüche von Bevölkerung und von Bund/Kanton). Leistungen, die vorher in den Fraktionen von den Anwohnern praktisch gratis erledigt wurden, müssen jetzt auf Kosten der Gemeinde erbracht werden. Die Zentrumsfunktion von Ilanz/Glion mit den zahlreichen Fraktionen und den vielen Strassen verstärkt diesen Effekt. Die Infrastruktur muss unterhalten werden und Kosteneinsparungen sind hier nur durch den Abbau von Leistungen möglich.

Forst

Der Forstbereich läuft aus Sicht aller Interviewten sehr gut und sollte aufgrund der Tatsache, dass die Abläufe und Aufwendungen im Forstdienst stark durch kantonale Vorgaben geprägt sind und der Forstdienst immer gute Noten vom Kanton erhielt, grundsätzlich für alle Beteiligten kein Thema sein⁵.

Diverse Punkte

- *Entschädigung Vorstand:* Die pauschale Entschädigung für den Vorstand wurde teilweise kritisiert. Es bestehe bei diesem System der Anreiz, die Pauschale einzukassieren und den Aufwand zu minimieren.
- *Geschäftsleitung:* Einige Geschäfte könnten noch weiter nach unten in die Verwaltung delegiert werden. Baumeldungen beispielsweise müssten nicht in die GL. Einige Geschäfte durchlaufen zu viele Stellen: Sachbearbeiter, Amtschef, GL.
- *Mitarbeiterführung:* Den Mitarbeitern in der Verwaltung sollte vermehrt Wertschätzung für ihre Arbeit gezeigt werden.
- *Kommunikation:* Nach der Fusion hatte die Bevölkerung reklamiert, man wisse nicht, was in der Verwaltung und der Politik laufe. Die Publikationen im Fegl Official seit ca. 1.5 Jahren waren diesbezüglich ein positiver Schritt.

⁵ Anmerkung 20.12.2017: diese Aussage muss nachträglich relativiert werden, da bekanntlich der Forstdienst anlässlich der letzten Budgetdebatte im Dezember im Parlament ins Visier genommen und Massnahmen zur Reduktion der Kosten verlangt wurden.

Finanzanalysen

Als Grundlage für die Finanzanalysen dienten diverse Unterlagen der Gemeinde (Verwaltungsberichte, Jahresrechnungen, Dokumente der Finanzabteilung). Für die Vergleiche mit anderen Gemeinden und für die Benchmarks wurden zusätzliche Daten vom Amt für Gemeinden Graubünden und anderen Quellen verwendet.

Die **Bilanzen** 2014 bis 2016 zeigen eine Erhöhung der Bilanzsumme um 16 Mio. CHF, von rund 42 Mio. CHF auf 58 Mio. CHF. Der grösste Zuwachs auf der Aktivseite ist auf eine Steigerung des Verwaltungsvermögens von 12 Mio. CHF zurückzuführen, gefolgt von den Sachanlagen des Verwaltungsvermögens mit 11 Mio. CH und dem Finanzvermögen mit 3.8 Mio. CHF. Auf der Passivseite hat das Fremdkapital um 8.8 Mio. CHF zugenommen, das Eigenkapital um 7.2 Mio. CHF, die Verpflichtungen gegenüber Spezialfinanzierungen um 3.5 Mio. CHF und der Bilanzüberschuss um 3.7 Mio. CHF.

Die **Erfolgsrechnungen** von 2014 bis 2016 weisen alle Gewinne aus. Im 2014 waren es 9.7 Mio. CHF, in den darauffolgenden Jahren noch 2.1 Mio. CHF bzw. 1.6 Mio. CHF. Der Gesamtaufwand hat sich in den letzten drei Jahren von 13 Mio. CHF auf 15.8 Mio. CHF erhöht. Die Erträge sind auf den ersten Blick rückläufig. Dies ist jedoch auf den Fusionsbeitrag im 2014 zurückzuführen. Betrachtet die letzte beiden Jahre 2015 und 2016, konnten die Erträge gesamthaft von 16.3 Mio. CHF auf 17.4 Mio. CHF gesteigert werden.

BILANZEN	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
AKTIVEN	41'653'900	48'564'899	57'635'432
Finanzvermögen	35'085'275	34'683'259	38'943'637
Verwaltungsvermögen	6'568'626	13'881'640	18'691'795
Sachanlagen VV	4'252'995	10'333'234	15'197'050
Immaterielle Anlagen	-	173'235	129'926
Beteiligungen	2'315'631	3'375'171	3'364'819
PASSIVEN	41'653'900	48'564'899	57'635'433
Fremdkapital	12'045'129	14'728'563	20'810'810
Eigenkapital	29'608'771	33'836'337	36'824'622
Spezialfinanzierungen	5'864'550	7'970'771	9'354'607
Bilanzüberschüsse	23'744'221	25'865'565	27'470'015
ERFOLGSRECHNUNGEN	2014	2015	2016
TOTAL AUFWAND	12'999'713	14'107'723	15'773'117
Allgemeine Verwaltung	2'696'291	2'792'405	2'692'958
Öffentliche Ordnung und Sicherheit, Verteidigung	101'658	186'247	188'399
Bildung	5'753'087	6'276'254	7'257'819
Kultur, Sport und Freizeit, Kirche	899'042	608'772	689'145
Gesundheit	1'739'875	1'831'349	1'805'131
Soziale Sicherheit	535'636	730'113	539'112
Verkehr	1'522'994	1'309'218	1'743'120
Umweltschutz und Raumordnung	288'675	283'637	400'219
Volkswirtschaft	-537'545	89'728	457'215
Finanzen und Steuern	-22'736'913	-16'229'067	-17'377'568
Allgemeine Gemeindesteuern	-9'406'864	-10'841'976	-10'442'554
Sondersteuern	-3'365'103	-2'155'795	-2'533'917
Finanz- und Lastenausgleich	-1'182'744	-1'137'696	-2'158'408
Ertragsanteile	-1'690'521	-1'993'112	-2'009'602
Zinsen	97'010	149'345	72'446
Liegenschaften des Finanzvermögens	-407'439	-399'029	-324'914
Finanzvermögen, übriges	-6'781'253	149'195	19'382
Jahresergebnis (+Gewinn/-Verlust)	9'737'200	2'121'344	1'604'450

Abbildung 6: Bilanzen und Erfolgsrechnungen Ilanz/Glion 2014 - 2016

Die *Abbildungen 7 bis 9* auf den folgenden beiden Seiten zeigen die Zusammensetzung und Entwicklung der folgenden vier wichtigsten Aufwandpositionen von Ilanz/Glion in den Jahren 2012 sowie 2014 bis 2016:

- Allgemeine Verwaltung — Bildung
- Gesundheit — Verkehr

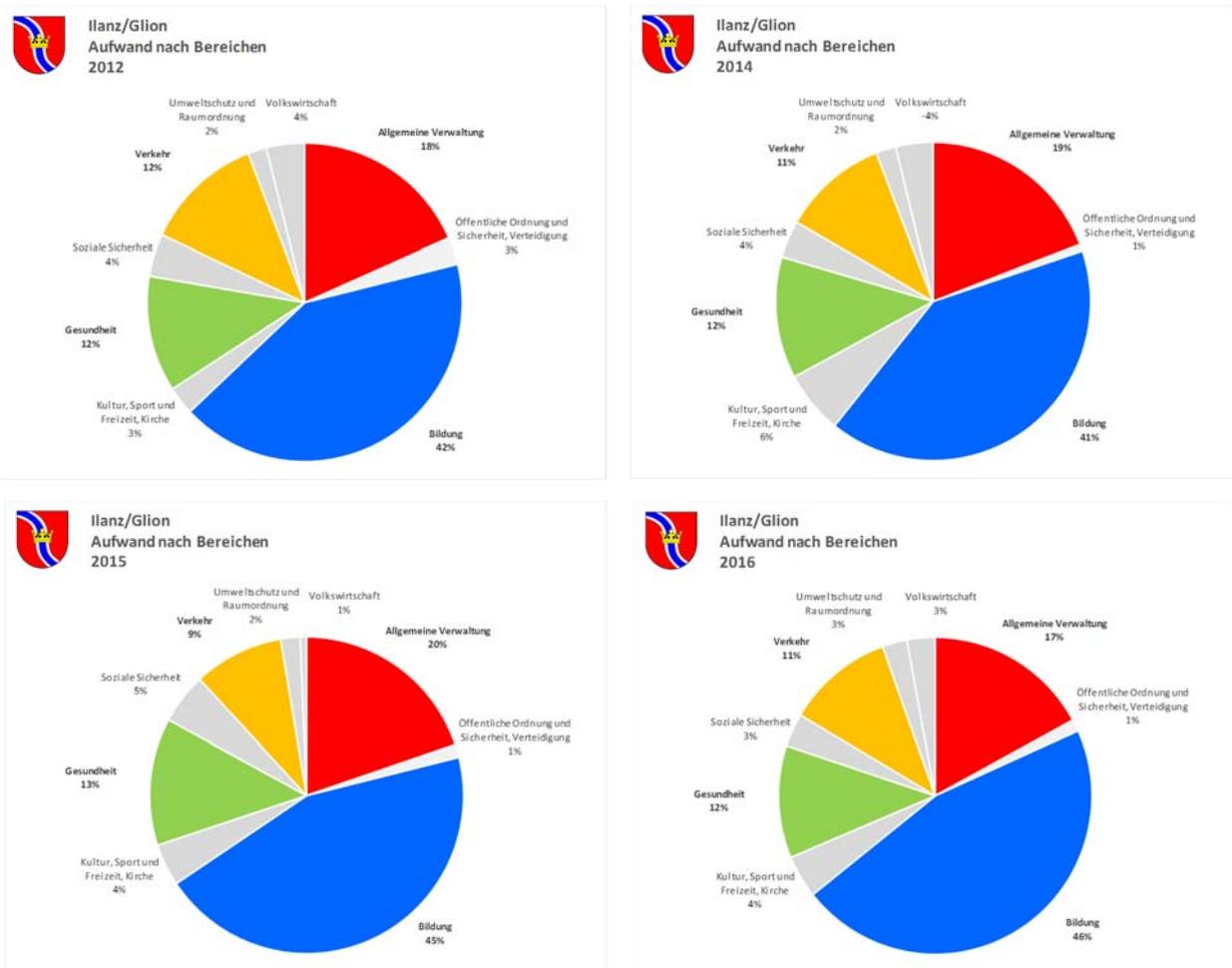


Abbildung 7: Aufwand Ilanz/Glion nach Bereichen 2012 und 2014 - 2016

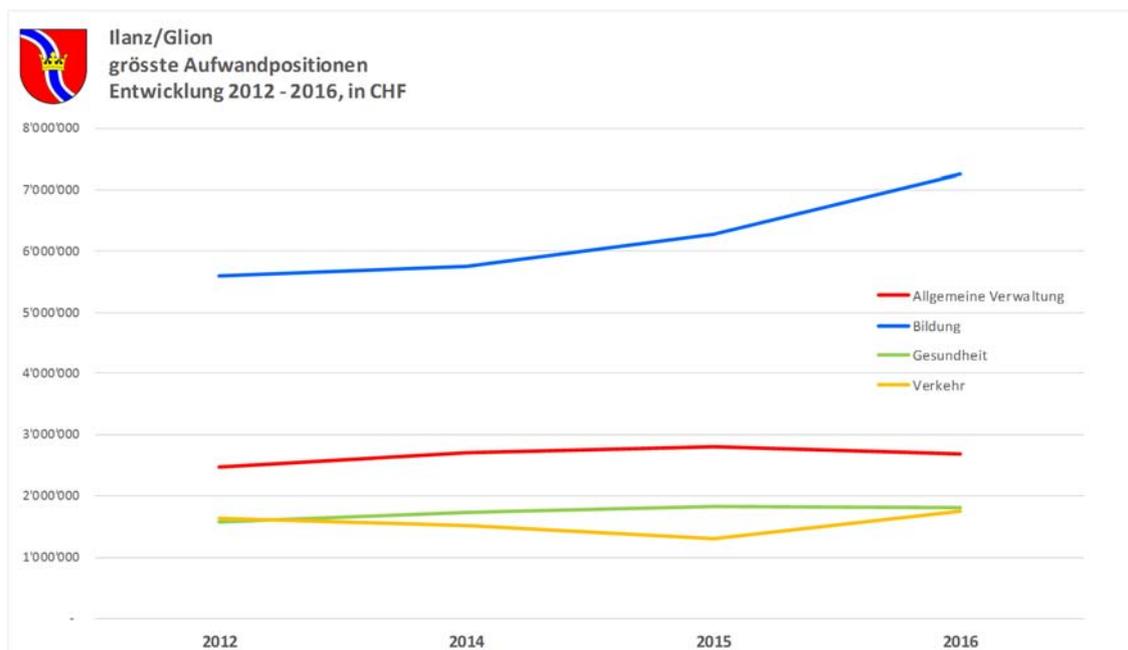


Abbildung 8: Entwicklung der grössten Aufwandpositionen Ilanz/Glion in CHF 2012 und 2014-2016

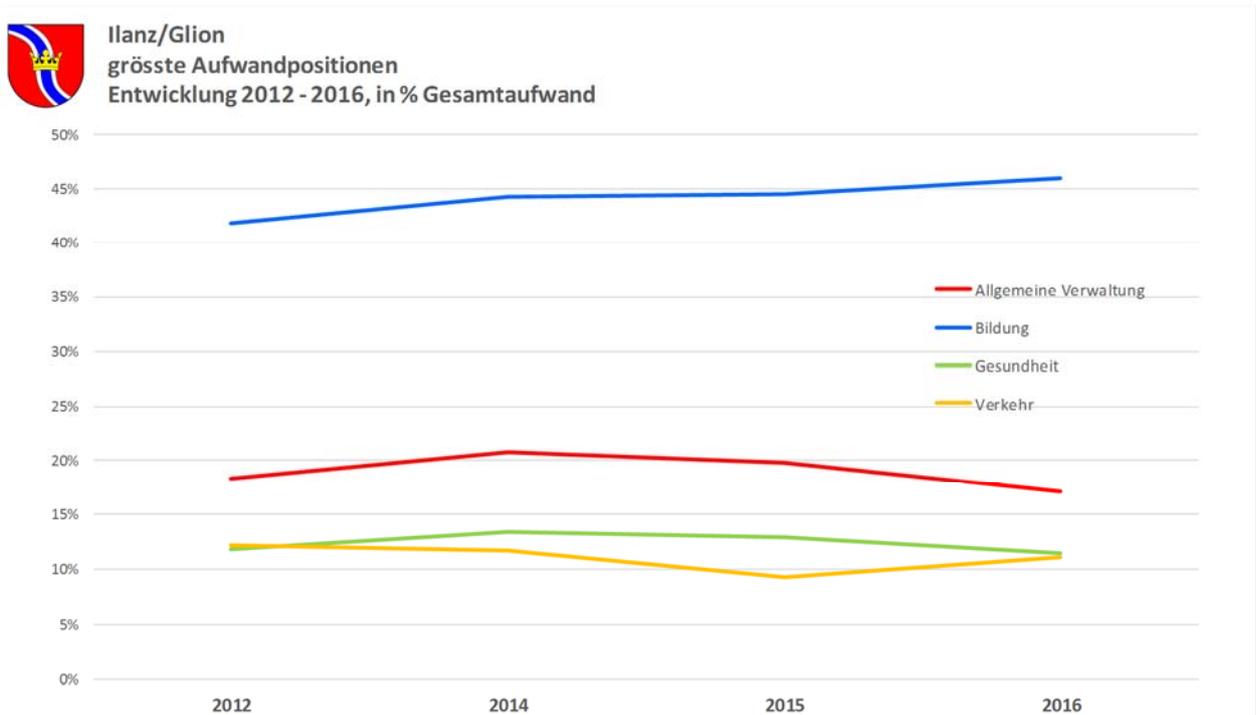


Abbildung 9: Entwicklung der grössten Aufwandpositionen Ilanz/Glion in % 2012 und 2014-2016

Die anteilmässige Betrachtung der vier grössten Aufwandpositionen in *Abbildung 9* zeigt den Anstieg der Bildungsaufwendungen im Gegensatz zur konstanten bzw. leicht rückläufigen Entwicklung in den Ressorts Verwaltung, Gesundheit und Verkehr. Erklärungen zu diesem Anstieg im Bildungsbereich mit Auflistung der Kostentreiber sind in der Masterarbeit von Silvio Dietrich aufgeführt.

Die *Abbildung 10* zeigt die Entwicklung des Aufwands nach Kostenarten. Hier ist ersichtlich, dass sich der Gesamtaufwand von 2014 bis 2016 von 26.8 Mio. auf 30 Mio. CHF erhöht und dann im 2016 wieder auf 29.7 Mio. CHF reduziert hat. Praktisch denselben Verlauf weist der Personalaufwand auf.

		Rechnung 2014	Rechnung 2015	Rechnung 2016
	Total Aufwand	26'779'944	30'025'854	29'710'342
30	Personalaufwand	11'404'737	14'058'565	13'919'388
31	Sach- und übriger Betriebsaufwand	7'073'457	6'714'991	6'752'375
33	Abschreibungen Verwaltungsvermögen	449'063	149'804	390'279
34	Finanzaufwand	671'634	311'159	226'025
35	Einlagen in Fonds u. Spezialfinanzierung	19'072	211'817	39'629
36	Transferaufwand	5'085'423	6'314'846	5'951'151
39	Interne Verrechnungen	2'076'557	2'264'672	2'431'496

Abbildung 10: Entwicklung Aufwand nach Kostenarten 2014-2016

In der *Abbildung 11* ist erkennbar, dass der operative Cashflow starke Schwankungen aufweist. Im 2014 betrug er lediglich rund 0.373 Mio. CHF, im 2015 rund 1.4 Mio. CHF und im 2016 2.5 Mio. CHF. Mit diesen Grössen ist eine nachhaltige Investitionspolitik schwierig. Die drei Geldflussrechnungen zeigen zudem, dass sich die Gemeinde Ilanz/Glion in den Jahren 2015 und 2016 hohe Geldmittel über den Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit beschafft hat (1.7 Mio. CHF und rund 6.3 Mio. CHF). Der hohe Schlussbestand an Flüssigen Mitteln ist auch in der Bilanz ersichtlich.

GELDFLUSSRECHNUNGEN	2014	2015	2016
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	372'830	1'358'984	2'551'373
Geldfluss aus Investitionstätigkeit ins Verwaltungsvermögen	-1'915'667	-5'425'705	-3'644'903
Geldfluss aus Investitionstätigkeit ins Finanzvermögen	1'454'468	-268'328	-260'515
Geldfluss aus Investitionstätigkeit Total	-461'199	-5'694'033	-3'905'418
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	-7'099'827	1'687'767	6'306'926
Total Geldfluss	-7'188'196	-2'647'282	4'952'881

Abbildung 11: Entwicklung der Geldflüsse in CHF 2014-2016

Vergleiche mit anderen Bündner Gemeinden

Im Projektauftrag wurde unter anderem der **Vergleich mit anderen Bündner Gemeinden** verlangt (Benchmark). Zu diesem Zweck wurden Daten vom Amt für Gemeinde beschafft und aufbereitet. Zusätzlich wurden Daten vom Bundesamt für Statistik analysiert, um die Vergleichbarkeit von Gemeinden wissenschaftlich zu belegen. Im Anhang 5 «Gemeindetypologien» sind 3 vom BfS eingesetzte Gemeindetypologien aufgeführt:

- 1) Zentrumsgemeinden gemäss BfS Gemeindetypologie 2012 mit 25 Kategorien
- 2) Zentrumsgemeinden gemäss BfS Gemeindetypologie 2012 mit 9 Kategorien
- 3) Zentrumsgemeinden gemäss BfS Gemeindetypologie 2012 Stadt/Land Kategorie

Je nach Blickwinkel macht ein Vergleich zwischen diesen Gemeinden mehr oder weniger Sinn. Nimmt man die erste **Typologie** mit 25 Kategorien, müsste man Ilanz/Glion mit den drei Gemeinden Schiers, Cazis und Thusis vergleichen. Gemäss der zweiten Typologie mit 9 Kategorien kommen vor allem stark touristisch geprägte Gemeinden hinzu, wie z.B. Arosa, Klosters, Scuol, Celerina, Pontresina, Poschiavo, Samedan und Flims. Und in der letzten Typologie werden Gemeinden aus dem Churer Rheintal in das Raster integriert (Bonaduz, Domat/Ems, Felsberg, Untervaz, Trimmis).

Diese Typologien sind jedoch **nur bedingt hilfreich**, da sie beispielsweise dem Umstand, dass Ilanz/Glion eine fusionierte Gemeinde mit einem weitläufigen Gemeindegebiet und 13 Fraktionen ist, nicht gerecht werden. Ausserdem ist in einigen Fällen ein Vergleich mit Nachbargemeinden erwünscht, obwohl diese überhaupt nicht in die Zentrumstypologie passen (z.B. bei den Steuererträgen pro Kopf). Deshalb werden nachfolgend Gemeinden in den Vergleich einbezogen, die unter Umständen nicht in das Raster passen, vom Auftraggeber aber ausdrücklich als Vergleichsgemeinden gewünscht wurden.

Gemeinde	2012	2013	2014	2015
Chur				102'633'288
Davos	31'004'748	31'318'929	31'043'847	30'432'068
St. Moritz	17'149'801	17'840'788	20'443'250	21'509'818
Landquart	14'058'897	14'455'277	14'992'063	15'497'517
Domat/Ems				14'982'251
6. Ilanz/Glion			11'405'885	14'058'565
Vaz/Obervaz	12'156'490	11'990'039	12'033'886	12'062'429
Scuol				11'542'648
Klosters-Serneus	11'133'212	10'822'146	11'323'591	11'465'550
Arosa		10'672'374	10'616'205	10'791'838
Poschiavo	9'249'991	9'405'740	10'066'369	9'792'533
Flims		7'840'772	7'896'567	8'112'598
Pontresina	8'014'755	8'012'024	7'872'408	7'863'165
Samedan	6'937'389	7'242'502	7'103'425	6'817'421
Thusis		6'512'268	6'544'466	6'696'888
Trimmis	5'644'214	5'921'947	5'837'763	6'044'356
Bonaduz				6'017'759

Abbildung 12: Vergleich Personalaufwand Bündner Gemeinden in CHF

Gemäss *Abbildung 12* figuriert die Gemeinde Ilanz/Glion mit einem Personalaufwand von rund 14 Mio. CHF auf Rang 6 der Bündner Gemeinden. Sie liegt damit in der Grössenordnung der Gemeinden Landquart,

	Personalaufwand / Fiskalertrag (2015)	Gemeinde
	129%	Poschiavo
2.	101%	Ilanz/Glion
	92%	Chur
	83%	Thusis
	72%	Domat/Ems
	70%	Landquart
	62%	Arosa
	61%	Bonaduz
	54%	Scuol
	51%	Klosters-Serneus
	49%	Vaz/Obervaz
	48%	St. Moritz
	48%	Davos
	48%	Pontresina
	45%	Samedan
	41%	Trimmis
	40%	Flims

Domat/Ems, Vaz/Obervaz, Scuol und Klosters. Ein Grund für den hohen Personalaufwand liegt unter anderem darin, dass in einzelnen Gemeinden Teile des Personalaufwands in den Rechnungen der gemeindeeigenen Betriebe und nicht in der Gemeinderechnung aufgeführt wird. Ilanz/Glion hat sämtlichen Personalaufwand wie z.B. im Forstdienst beim Schwimmbad etc. in der eigenen Rechnung. Ausserdem werden viele Leistungen von der Gemeinde Ilanz/Glion selbst ausgeführt und nicht an Dritte vergeben. Dies erhöht den Betrag ebenfalls.

Die *Abbildung 13* setzt den Personalaufwand ins Verhältnis zum Fiskalertrag und macht klar, dass Ilanz/Glion mit dem zweiten Rang gleich hinter Poschiavo keine positiven Signale abliefern. Mit einem den Fiskalertrag übersteigenden Personalaufwand von 101% ist die finanzielle Flexibilität der Gemeinde sehr eingeschränkt.

Abbildung 13: Personalaufwand im Verhältnis zum Fiskalertrag

Neben organisatorischen Fragen liegt der finanzielle Aufwand für das Personal der Gemeinde Ilanz/Glion stark im Fokus der Untersuchungen dieses Projekts. Deshalb wurde zusätzlich ein Benchmark des Personalaufwands pro Einwohner der Gemeinde Ilanz/Glion mit anderen Bündner Gemeinden verlangt. Die *Abbildung 14* zeigt, dass sich die Gemeinde Ilanz/Glion mit einem Personalaufwand von 2'994 CHF pro Einwohner auf Rang 23 der Bündner Gemeinden befindet. Hier rutscht die Rangfolge deutlich nach unten verglichen mit den vorangegangenen Kennzahlen. Dies ist ein Indiz dafür, dass sich die Personalausgaben im Verhältnis zur Wohnbevölkerung in einem vernünftigen Rahmen bewegen. Im gleichen Umfeld mit einem Personalaufwand pro Kopf von rund 3'000 CHF liegen Gemeinden wie Klosters-Serneus, Flims und Chur.

Gemeinde	2015	Einwohner 2015	Personalaufwand pro Einwohner 2015
Ferrera	60'1552	84	7'161
Samnaun	3'663'594	773	4'739
Mutten	338'995	72	4'708
Vaz/Obervaz	12'062'429	2'718	4'438
St. Moritz	21'509'818	5'067	4'245
Sils i.E./Segl	2'990'834	761	3'930
Bregaglia	5'992'452	1'536	3'901
Silvaplana	4'201'187	1'086	3'868
Valsot	3'457'281	904	3'824
Safiental	3'415'955	896	3'812
Obersaxen	3'063'872	829	3'696
S-chanf	2'543'053	697	3'649
Pontresina	7'863'165	2'166	3'630
Medel (Lucmagn)	1'345'392	389	3'459
Val Müstair	5'300'483	1'539	3'444
Arosa	10'791'838	3'205	3'367
Conters i.P.	722'682	215	3'361
Celerina/Schlarigna	4'960'621	1'534	3'234
Avers	508'461	168	3'027
Mesocco	4'076'695	1'349	3'022
Klosters-Serneus	11'465'550	3'808	3'011
Flims	8'112'598	2'697	3'008
23. Ilanz/Glion	14'058'565	4'695	2'994
Chur	10'263'288	34'652	2'962
La Punt-Chamues-ch	2'145'789	749	2'865
Poschiavo	9'792'533	3'513	2'788
Vals	2'727'482	990	2'755
Davos	30'432'068	11'109	2'739
Breil/Brigels	3'392'003	1'258	2'696
Tinizong-Rona	825'529	307	2'689
St. Antonien	883'178	331	2'668
Tschiertschen-Praden	834'739	314	2'658
Furna	554'682	209	2'654
Lumnezia	5'386'623	2'060	2'615
Tujetsch	3'434'947	1'324	2'594
Scuol	11'542'648	4'690	2'461
Churwalden	4'958'527	2'030	2'443
Cazis	4'856'443	2'087	2'327
Samedan	6'817'421	2'996	2'276
Disentis/Mustér	4'587'191	2'070	2'216
Thusis	6'696'888	3'025	2'214

Abbildung 14: Personalaufwand pro Einwohner in CHF

Gemeinde	2012	2013	2014	2015
Chur				35'609'871
Davos	22'161'249	22'255'555	21'110'260	22'503'467
St. Moritz	15'310'923	17'060'868	17'108'039	17'376'739
Vaz/Obervaz	15'827'976	18'812'608	16'680'123	16'745'192
Klosters-Serneus	10'137'407	9'786'439	10'386'977	10'025'760
Bregaglia	7'306'095	7'017'885	8'812'750	8'435'058
Arosa		6'874'478	7'203'085	7'261'893
Scuol				7'077'145
9. Ilanz/Glion			7'334'927	6'722'659
Poschiavo	7'450'483	7'278'640	8'184'716	6'583'264
Domat/Ems				6'457'289
Pontresina	5'896'481	4'730'550	5'181'715	6'442'937
Disentis/Mustér	4'526'279	4'213'481	4'273'831	6'391'593
Films		6'689'205	6'478'271	6'327'540
Thusis		4'854'731	5'373'273	5'569'156

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Sach- und Betriebsaufwand (Abbildung 15). Hier liegt die Gemeinde Ilanz/Glion mit rund 6.7 Mio. CHF auf Rang 9, zusammen mit Scuol und Poschiavo. Betrachtet man dieselbe Grösse pro Einwohner, rutscht Ilanz/Glion auf Rang 78 (!). Das zeigt eindrücklich, dass die Gemeindeführung sehr wohl ein Augenmerk auf die Betriebsausgaben gerichtet hat.

Abbildung 15: Sach- und übriger Betriebsaufwand in CHF

Gemeinde	Sach- /Betriebsaufwand 2015	Einwohner 2015	pro Einwohner 2015
Ferrera	1'110'036	84	13215
Marmorera	320717	30	10691
Mulegns	240'525	26	9251
Sur	457'660	64	7151
Vaz/Obervaz	16'745'192	2718	6161
Bregaglia	8'435'058	1536	5492
Tinzong-Rona	1'678'137	307	5466
Avers	858'377	168	5109
Samnaun	3'738'781	773	4837
Mathon	237'063	52	4559
Riom-Parsonz	1'371'238	303	4526
Madulain	1'019'072	229	4450
Sufers	509'950	125	4080
Filisur	1'787'446	445	4017
Tschierschen-Prader	1'255'517	314	3998
Silvaplana	4'281'899	1086	3943
Albula/Alvra	5'141'787	1331	3863
Splügen	1'464'074	384	3813
Schmitten	918'770	242	3797
Sils i.E./Segl	2'827'047	761	3715
Lantsch/Lenz	1'923'899	526	3658
Casti-Wergenstein	184'983	52	3557
Saffiental	3'184'311	896	3554
Savognin	3'508'258	996	3522
Lohn	149'682	43	3481
St. Moritz	17'376'739	5067	3429
Salouf	704'436	208	3387
Cunter	837'123	256	3270
Celerina/Schlarigna	4'973'172	1534	3242
Mesocco	4'344'694	1349	3221
Andeer	3'054'300	958	3188
Medel (Lucmagn)	1'234'786	389	3174
Buseno	289'373	92	3145
Disentis/Mustér	6'391'593	2070	3088
Brusio	3'398'422	1106	3073
Nufenen	472'311	156	3028
S-chanf	2'100'731	697	3014
Zillis-Reischen	1'201'232	403	2981
Pontresina	6'442'937	2166	2975
Bergün/Bravuogn	1'496'359	507	2951
Valsot	2'469'833	904	2732
Obersaxen	2'251'754	829	2716
Soazza	928'600	347	2676
Rongellien	156'960	59	2660
Klosters-Serneus	10'025'760	3808	2633
La Punt-Chamues-ch	1'830'811	749	2444
Zernez	3'747'561	1570	2387

Gemeinde	Sach- /Betriebsaufwand 2015	Einwohner 2015	pro Einwohner 2015
Mutten	168'947	72	2346
Films	6'327'540	2697	2346
Val Müstair	3'529'464	1539	2293
Arosa	7'261'893	3205	2266
Laax	3'417'231	1617	2113
Davos	22'503'467	11'109	2026
Conters I.P.	432'499	215	2012
Donat	403'106	208	1938
Tujetsch	2'517'685	1324	1902
Vals	1'877'348	990	1896
Poschiavo	6'583'264	3513	1874
Thusis	5'569'156	3025	1841
Cama	1'012'352	571	1773
Falera	1'083'479	614	1765
Furna	364'868	209	1746
Bever	1'067'367	627	1702
Sumvitg	2'056'328	1218	1688
Mundaun	521'796	317	1646
Bivio	288'149	179	1610
Tschappina	200'153	126	1589
Trun	1'903'599	1202	1584
St. Antönien	523'409	331	1581
Lumnezia	3'242'160	2060	1574
Churwalden	3'181'555	2030	1567
Waltensburg/Vuorz	515'304	338	1525
Scuol	7'077'145	4690	1509
Zuoz	1'880'544	1250	1504
Breil/Brigels	1'886'911	1258	1500
Sta. Maria i.C.	150'549	102	1476
Sils i.O.	1'256'018	837	1462
78. Ilanz/Glion	6'722'659	4'695	1432
Indersdorf	719'144	508	1422
Hinterrhein	93'520	66	1417
Scharans	1'159'672	820	1414
Untervaz	3'393'174	2445	1388
Andiast	266'851	203	1315
Calanca	237'003	187	1267
Leggia	161'950	138	1174
Luzein	1'384'654	1218	1137
Samedan	3'368'998	2996	1124
Domleschg	2'168'229	1943	1116
Cazis	2'193'145	2087	1051
Chur	35'609'871	34'652	1028
Rossa	150'374	147	1023
Maienfeld	2'737'032	2767	989
Fideris	576'501	600	961
Sagogn	661'340	689	960

Abbildung 16: Sach- und übriger Betriebsaufwand pro Einwohner in CHF

Werkdienst

Die gesamten Kosten des Werkdienstes von Ilanz/Glion belaufen sich auf rund 2 Mio. CHF pro Jahr. In den Jahren 2014 bis 2016 konnte der Aufwand von 2 Mio. CHF um rund 200'000 CHF auf 1.83 Mio. CHF reduziert werden. Massgeblichen Anteil daran trägt die Reduktion der Lohnkosten. Die restlichen Aufwendungen weisen keine klar erkennbare Entwicklung auf. Die Abschreibungen waren im 2015 extrem tief, der Maschinenunterhalt hat konstant leicht zugenommen (siehe **Tabelle 6**).

- in CHF -	2014	2015	2016
Werkbetrieb Total	2'084'403	1'876'562	1'837'412
Lohnsumme (Total inkl. Versicherungen)	1'629'943	1'424'555	1'305'053
Werkbetrieb ohne Lohnkosten	454'460	452'007	532'359
davon Abschreibungen Werkhöfe	93'304	19'574	80'000
davon Maschinenunterhalt	95'678	102'617	118'332

Tabelle 6: Entwicklung und Aufteilung der Kosten Werkbetriebe Ilanz/Glion 2014 bis 2016

Betrachtet man die Lohnsumme im Werkdienst genauer, so zeigt die *Abbildung 17* eine interessante

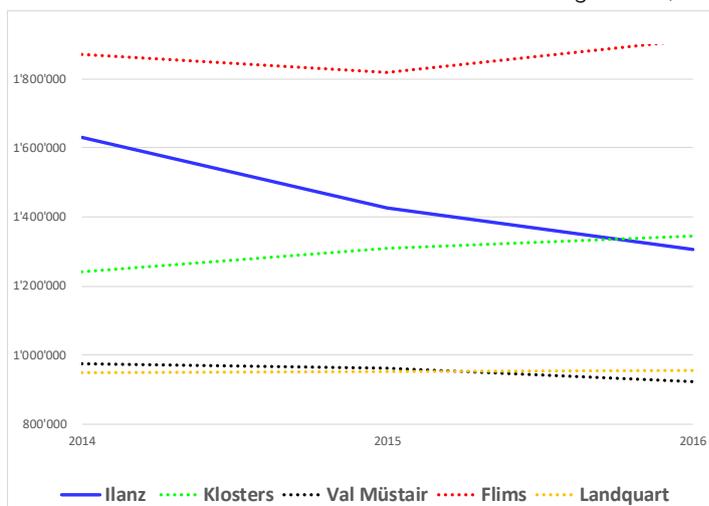


Abbildung 17: Benchmark Entwicklung Lohnsumme Werkdienst Ilanz/Glion 2014 – 2016

Entwicklung im Vergleich mit den Gemeinden Klosters, Val Müstair, Flims und Landquart. Im Gesamtbetrag dieser Lohnsumme sind die Konten 3010.00 Löhne Werkdienste, 3050.00 AG-Beiträge AHV, IV, EO, ALV, VK, 3052 AG-Beiträge Pensionskassen sowie 3053 AG-Beiträge UVG, KVG enthalten. Die Wasserversorgung ist nicht inbegriffen.

In der Darstellung ist zu erkennen, dass Ilanz/Glion die Kosten in den Jahren 2014 bis 2016 viel markanter senken konnte als die anderen vier Gemeinden. Der Rückgang beträgt ca. 300'000 CHF seit 2014. Die gesamte Lohnsumme liegt mit aktuell rund 1.3 Mio. CHF auf gleicher Höhe wie bei der Gemeinde Klosters, ca. 600'000 CHF unter der Lohnsumme der Gemeinde Flims (1.9 Mio. CHF) und ca. 350'000 CHF über den Lohnsummen der

Gemeinden Val Müstair und Landquart (ca. 950'000 CHF).

Der Vergleich der Durchschnittslöhne der fünf Gemeinden - normiert auf 100 Stellenprozente - zeigt, dass die

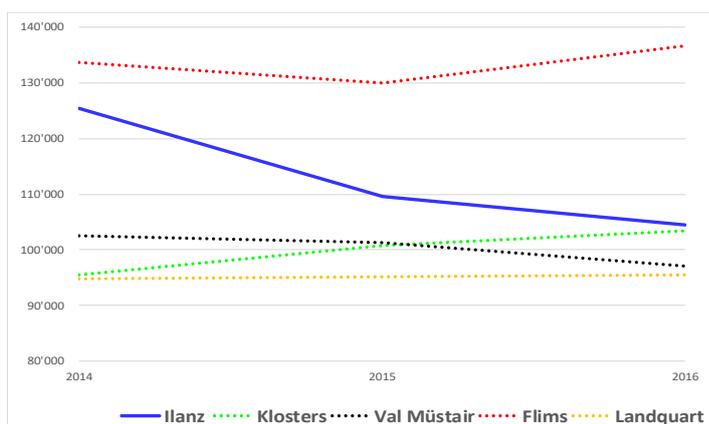


Abbildung 18: Benchmark Entwicklung Durchschnittslöhne (100%) Werkdienst Ilanz/Glion 2014 – 2016

Durchschnittslöhne in den Gemeinden Ilanz/Glion, Klosters, Val Müstair und Landquart alle in einer Bandbreite von 95'000 CHF bis 105'000 CHF liegen (siehe *Abbildung 18*). Die Gemeinde Flims hebt sich mit einem Durchschnittslohn von rund 137'000 CHF deutlich von Ilanz/Glion und den anderen vier Gemeinden ab.

Fazit: Ein Vergleich zwischen Werkdiensten verschiedener Gemeinden nur aufgrund von Lohnsummen und Aufwandstotalen ist problematisch. Lediglich über die Entwicklung der Kosten kann eine Aussage gemacht werden. Um eine aussagekräftigen Vergleich durchzuführen, müsste man im Detail die

Aufgaben und Leistungen der Gemeinden vergleichen. Im *Anhang 1 «Leistungen Infrastruktur Ilanz/Glion»* sind die Leistungen der Gemeinde Ilanz/Glion ersichtlich. Sie wurden basierend auf Angaben in den Jahresrechnungen, den Interviews sowie zusätzlichen Abklärungen bei der Gemeindeverwaltung erstellt.

Steuerkraft

Mit rund 14 Mio. CHF Fiskalerträgen total liegt Ilanz/Glion auf Rang 14, gleich nach Trimmis, gefolgt von Celerina/Schlarigna (*Abbildung 19*). Dies ist deutlich weiter hinten im Ranking als oben bei den absoluten Beträgen für Personal- und Betriebsaufwand (Rang 6 und 9). Noch schlechter sieht das Bild bei den Fiskalerträgen pro Kopf aus. Im gesamtbündnerischen Vergleich liegt der Mittelwert der Steuererträge pro Kopf bei 3'785 CHF. Ilanz liegt mit 2'911 CHF pro Kopf deutlich unter dem Durchschnitt auf Rang 57 (!) (*Abbildung 20*). Vergleicht man Ilanz/Glion mit den Nachbargemeinden, sieht man, dass sich die Steuererträge pro Kopf weit hinten, im gleichen Umfeld wie in den Gemeinden Andiast, Medel und Trun befinden (*Abbildung 21*).

Gemeinde	2012	2013	2014	2015
Chur				111'285'957
Davos	47'776'153	50'463'684	60'532'101	63'530'784
St. Moritz	43'890'833	48'966'485	43'358'415	44'596'484
Vaz/Obervaz	20'140'496	22'139'328	22'488'229	24'510'316
Klosters-Serneus	22'390'913	25'005'712	23'463'321	22'533'222
Landquart	20'381'203	21'118'988	22'257'547	22'125'796
Scuol				21'487'136
Domat/Ems				20'925'041
Flims		19'411'774	19'315'426	20'298'289
Arosa		16'034'890	17'021'558	17'543'474
Pontresina	13'769'201	14'404'559	16'093'856	16'437'335
Samedan	12'735'544	12'912'530	14'720'767	15'104'903
Trimmis	7'551'926	7'551'814	7'857'029	14'898'518
14. Ilanz/Glion			13'203'759	13'906'247
Celerina/Schlarigna	14'262'497	11'062'218	10'590'224	11'234'209
Samnaun	12'568'709	12'462'063	12'173'100	10'791'138
Silvaplana	12'488'919	12'018'732	10'733'262	10'774'650
Bonaduz				9'921'490

Abbildung 19: Fiskalerträge in CHF

2016	
Mittelwert	3'785
Median	3'194
Maximum	14'562
Minimum	866



Ilanz/Glion	2'911
Rang Gemeinde Ilanz/Glion (in absteigender Reihenfolge, von 99*)	57

*n=99 (noch nicht alle Steuerdaten für das Jahr 2016 verfügbar)

Abbildung 20: Steuererträge pro Kopf - Kantonaler Vergleich

Falera	7'607
Flims	7'128
Laax	5'932
Obersaxen Mundaun	5'149
Schluain	4'737
Tujetsch	4'048
Breil/Brigels	4'027
Waltensburg/Vuorz	3'632
Disentis/Mustér	3'595
Vals	3'430
Sagogn	3'338
Lumnezia	3'333
Andiast	3'332
Ilanz/Glion	2'911
Medel (Lucmagn)	2'202
Trun	2'061
Safiental	1'969
Sumvitg	1'790

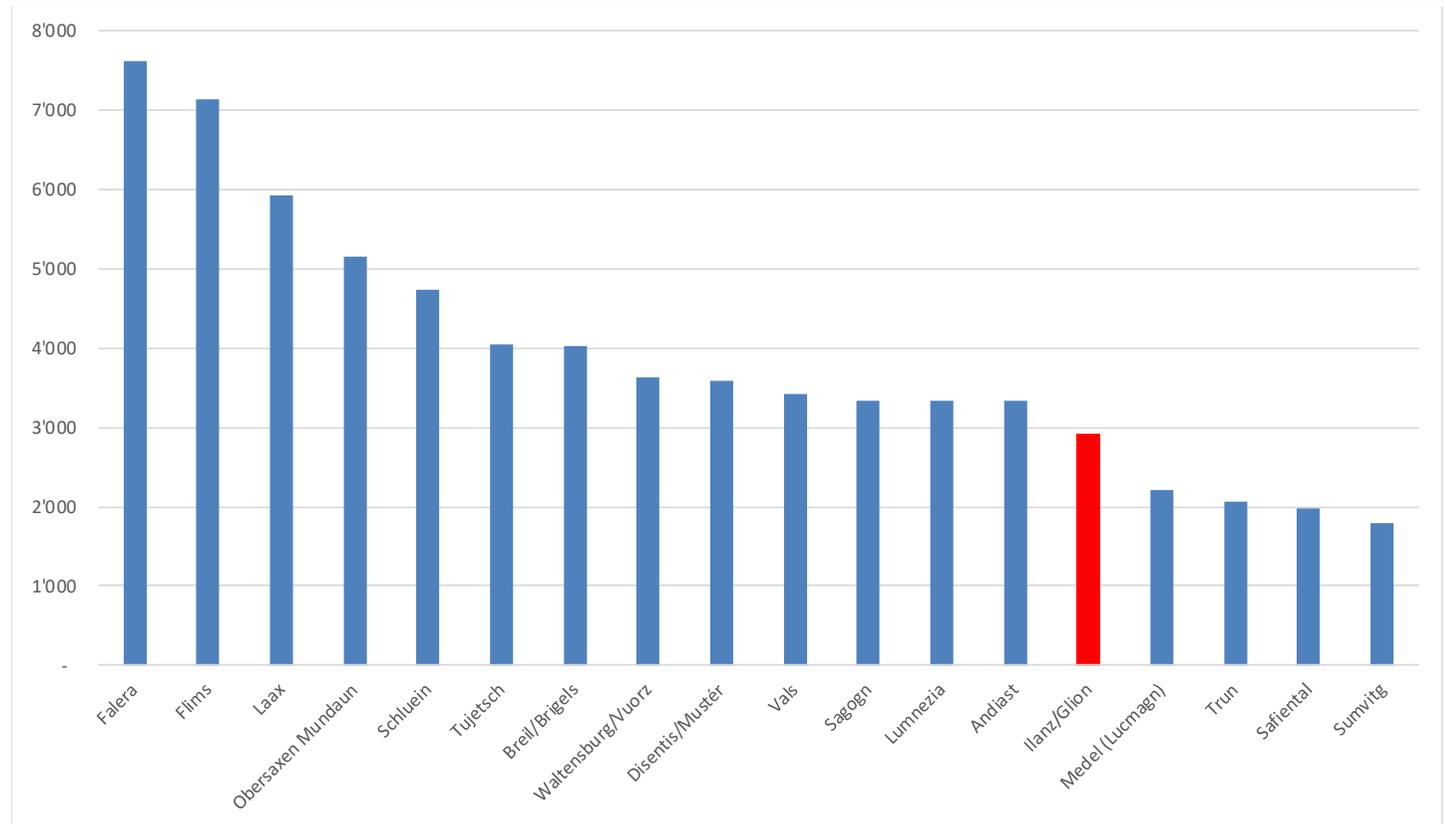


Abbildung 21: Steuererträge pro Kopf 2016 – Vergleich Ilanz/Glion mit Nachbargemeinden

Finanzielle Steuerung

Die finanzielle Steuerung bildet eine wichtige Basis für die Gemeindeführung. Dabei werden die vier Instrumente (1) Budget, (2) Aufgaben- und Finanzplan, (3) Jahresrechnung mit Bilanz, Erfolgsrechnung, Investitionsrechnung, Geldflussrechnung und Anhang sowie (4) die Prüfberichte der Geschäftsprüfungskommission GPK oder der Revisionsstelle je nach Gemeinde in unterschiedlichem Detaillierungsgrad eingesetzt. Als Rahmenbedingungen müssen die Grundsätze der Haushaltsführung gemäss HRM2 beachtet werden. Die Finanzielle Buchführung (Buchhaltung), die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das interne Kontrollsystem (IKS) können je nach Ausgestaltung die finanzielle Steuerung und das Controlling stark unterstützen. Die folgende *Abbildung 22* veranschaulicht dies.



Abbildung 22: Elemente der finanzielle Steuerung in einer Gemeinde

Die **Gemeinde Ilanz/Glion** setzt diese vier Instrumente gemäss den gesetzlichen Vorgaben um. Das Budget sowie die Jahresrechnung mit Bilanz, Erfolgsrechnung und Investitionsrechnung tragen dabei die zentrale Rolle. Der Finanz- und Aufgabenplan ist jedoch nur gemäss einfachem Grundraster des Amts für Gemeinden Graubünden mit Finanzzahlen aufgebaut und enthält keine Angaben zu geplanten Aufgaben und Leistungen. Damit steht die Gemeinde Ilanz/Glion in keiner Weise alleine da. Die Mehrzahl der Bündner Gemeinden sind immer noch im «Budgetierungs-Zeitalter» und schenken dem Finanzplan bzw. dem Aufgabenplan eine untergeordnete Bedeutung. Dies hat neben dem aufwändigen Verfahren oft auch praktische Gründe und wird vom Amt für Gemeinden Graubünden akzeptiert.

Ein **umfassender Aufgaben- und Finanzplan** würde viele Vorteile aufweisen. Insbesondere in Gemeinden, in welchen der Steuerfuss Gegenstand von Diskussionen ist, könnte man mit einem Finanz- und Aufgabenplan die Bedeutung der Steuereinnahmen im Zusammenhang mit den geplanten Investitionen und Abschreibungen auf lange Sicht veranschaulichen. Mit einem nur auf das nächste Jahr fokussierten Budget fehlt der langfristige Blick auf die Entwicklung der Finanzen. Die Plan-Geldflussrechnung unterstützt die Argumentation durch die zusätzliche Darstellung der Entwicklung von operativem Cashflow, Geldfluss aus Investitionen sowie Geldfluss aus Finanzierung.

Die Erstellung eines kompletten Aufgaben- und Finanzplans ist im **Projektauftrag** nicht vorgesehen. Dies würde den Rahmen des Projekts sprengen. Ein solcher müsste unter Mitarbeit sämtlicher Beteiligten über einen längeren Zeitraum erfolgen. Insbesondere die erste Version verursacht den grössten Aufwand. Später könnte man darauf aufbauen und der Aufwand würde sich reduzieren.

2110	Kindergartenstufe
2120	Primarstufe
2130	Sekundarstufe I (Oberstufe)
2131	Sekundarstufe I (Talentschule)
2140	Musikschulen
2170	Schulliegenschaften
2190	Schulrat und Schulleitung
2192	Volksschule Sonstiges
2200	Sonderschulen
2300	Berufliche Grundbildung
2510	Gymnasiale Maturitätsschulen

Das Projektteam hat im Rahmen der Analysen und Dokumentationen das **Ressort Bildung** separat bearbeitet. Gemeinsam mit der Schulleitung, mit Teilen des Schulrats sowie mit dem Finanzchef wurde die aktuelle Situation sowie die Entwicklung in den nächsten fünf Jahren besprochen. Die Planung erfolgte auf Ebene der Hauptkonten mit den Bereichen Kindergarten, Primarstufe, Sekundarstufe und Talentschule. Dazu kamen ergänzende Bereiche wie Verwaltung (Schulrat, Schulleitung, Schulliegenschaften), Musikschulen, Sonderschulen, berufliche Grundbildung sowie die gymnasialen Maturitätsschulen (siehe *Abbildung 23*).

Abbildung 23: Planungsbereiche im Ressort Bildung

Die *Abbildung 25* auf der folgenden Seite zeigt die **Entwicklung der Kosten im Ressort Bildung** pro Bereich bzw. Konto. Die Jahre 2014 bis 2016 stellen IST-Daten dar, das Jahr 2017 ist provisorisch, die Jahre 2018 bis 2021 bilden den eigentlichen Finanzplan. Im *Anhang 3 Finanzplanung Schulen* werden zusätzliche Grafiken mit Auswertungen zu diesen Daten aufgeführt. Auf eine detaillierte Analyse und Besprechung des Ressorts Bildung wird an dieser Stelle verzichtet. Die Berechnungen und Unterlagen stehen im Excel-Format zur Verfügung und können als Beispiel für die Planung der anderen Ressorts verwendet werden.

Auf einen ersten Blick vermisst man bei diesen Finanzzahlen den **Aufgaben- und Leistungsteil**. Die Aufgaben und Leistungen im Bildungsbereich werden primär durch die Wahl der Schulmodelle, durch qualitative Annahmen sowie durch Vorgaben des Kantons beeinflusst. Sie sind die wesentlichen Kostentreiber. Im Fall von Ilanz/Glion kommen noch spezielle Treiber aufgrund der Schulstandorte zum Tragen. Die *Abbildung 24* zeigt beispielhaft die in den Planungsberechnungen von Ilanz/Glion integrierten Leistungstreiber auf der Primarstufe.

Primarstufe				
Löhne Lehrpersonen	1 zusätzliches Pensum Lehrplan 21	ab 18/19 1.5 Stellen mehr +200'000	1 weniger Weggang Waltensburg / Andiast	2.00%
Anzahl Lehrpersonen	10	10	10	10
Anzahl Schüler	250	261	282	289
Verbrauchsmaterial pro Schüler	222.80	222.80	222.80	222.80
Schulgeld auswärtige Schüler	-180'000	-180'000	Wegfall Waltensburg / Andias	
Unterrichtseinheiten fremdsprachig Primar	684.00	684.00	684.00	684.00
Unterrichtseinheiten fremdsprachig Entschädigung	85.00	85.00	85.00	85.00
Pauschale pro Schüler	960	960	960	960
Zusatzpauschalen KleinschulenDuvin	17'377	17'377	17'377	17'377
Zusatzpauschalen KleinschulenRuschein	16'393	16'393	16'393	16'393
Zusatzpauschalen KleinschulenC/S/R/L	9'508	9'508	9'508	9'508
Zusatzpauschalen KleinschulenRueun	8'525	8'525	8'525	8'525
Sonderpädagogispauschale pro Schüler	300	300	300	300
Schulleitungspauschale pro Schüler	300	300	300	300
Mittagsbetreuung Einheiten	1'520	1'520	1'520	1'520
Mittagsbetreuung CHF	3	3	3	3
Nachmittagsbetreuung Einheiten	3'800	3'800	3'800	3'800
Nachmittagsbetreuung CHF	2	2	2	2

Abbildung 24: Aufgaben- und Leistungstreiber Primarstufe Ilanz/Glion

		IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
ERFOLGSRECHNUNGEN		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
2	Bildung	5'753'087	6'330'046	7'318'265	7'358'084	7'590'599	7'880'681	8'211'791	8'325'884
2110	Kindergartenstufe	382'667	286'135	471'467	540'967	502'965	494'232	560'138	575'038
2120	Primarstufe	1'960'013	2'168'141	2'634'479	2'755'076	2'922'996	3'166'808	3'204'337	3'230'437
2130	Sekundarstufe I (Oberstufe)	1'897'871	1'506'526	2'068'085	2'132'046	2'109'118	2'166'261	2'381'568	2'442'060
2131	Sekundarstufe I (Talentschule)	-17'913	39'119	119'365	38'413	17'805	17'807	17'809	17'811
2140	Musikschulen	117'798	112'162	108'095	115'000	124'000	126'480	129'010	131'590
2170	Schulliegenschaften	442'856	1'024'383	1'033'230	964'763	1'103'125	1'096'854	1'105'626	1'114'573
2190	Schulrat und Schulleitung	246'829	193'939	175'818	186'187	194'618	196'266	197'332	198'401
2192	Volksschule Sonstiges	83'445	239'079	-4'851	-3'368	43'533	43'533	43'533	43'533
2200	Sonderschulen	187'905	300'038	380'107	419'000	392'440	392'440	392'440	392'440
2300	Berufliche Grundbildung	451'617	434'033	87'916	3'000	2'500	2'500	2'500	2'500
2510	Gymnasiale Maturitätsschulen	-	26'491	244'556	207'000	177'500	177'500	177'500	177'500

Abbildung 25: Entwicklung des Bildungsaufwands 2014 - 2021

Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden sämtliche Handlungsempfehlungen, die anlässlich der Überprüfung von Strukturen und Prozessen in Ilanz/Glion erarbeitet wurden, dargestellt. Die Empfehlungen sind nummeriert. Sie fassen oben bereits aufgeführte Punkte im Bericht zusammen. Die letzten acht Empfehlungen (Nr. 23 bis 31) bewirken die stärksten finanziellen Auswirkungen.

Nr.	Empfehlung
1	Vorläufige Beibehaltung Parlament. Stärkung des Parlaments über Kommunikationsmassnahmen.
2	Politische Steuerung und Kontrolle über Ressorts (1) Allgemeine Verwaltung und Finanzen, (2) Bildung und Gesundheit, (3) Verkehr, Immobilien und Bau, (4) Soziale Sicherheit, Kultur, Sport, Freizeit und Kirche, (5) Umweltschutz, Raumordnung und Volkswirtschaft.
3	Erarbeitung Leitbild und Strategien für die Gemeinde und für jedes Ressort.
4	Neugestaltung der Finanzplanung, Budgetierung und Berichterstattung (Controlling, Jahresrechnung).
5	Verbesserung der Kommunikation / Information zwischen Politik und Bevölkerung: Sensibilisierung für Parlamentssystem. Kommunikationsoffensive «Gemeindepolitik Ilanz/Glion» (Info-Veranstaltungen, Schulen) => Erhöhung Qualität der Politik, Kampfwahlen).
6	Verbesserung Information/Kommunikation zwischen Parlament und Vorstand. Vertrauen der Parlamentarier in die Arbeit der Verwaltung und GL stärken.
7	Verbesserung Transparenz Parlament (Eigeninteressen Parlamentarier vs. Vertretung Interessen der Gemeinde, Fraktionen)
8	Optimierung Parlamentssitzungen: (1) Einführung einer Diskussionsrunde (2) Weniger formalistische Durchführung (3) Zeitliche Limitierung (4) Überprüfung Teilnahme des Vorstands (Mitspracherecht, Anwesenheitspflicht)
9	Einführung Legislaturziele für die Exekutive.
10	Umsetzung von Leitbild und Strategien auf Stufe Vorstand/Ressorts . Fokussierung auf bestimmte Themen. Ev. Bildung von Kommissionen (z.B. Schule, Finanzen, Familienansiedlung ...)
11	Basierend auf Vorgaben Parlament Budget (operativ) und Finanzplan (strategisch) neu aufgleisen. Verantwortung an Ressortleiter delegieren. Investitionsausgaben nach dem Prinzip „Musthave“ vor „Nictohave“ aufteilen und priorisieren.
12	Überarbeitung Organisationsgesetz und -verordnung. Kompetenzen Parlament/GL/Vorstand überprüfen und neu regeln (insbesondere bei Einführung von Ressorts!). Organisationsreglement anstatt Verordnung!
13	Klärung und Definition Aufgaben der GL. V.a. Abgrenzung GL<>Vorstand bei Bauamt (Ressortchef Verkehr). AKV-Prinzip, Pflichtenhefte erarbeiten. GL-Entscheide müssen einstimmig sein.
14	Personal/Mitarbeiterführung: Erarbeitung von Massnahmen zur verbesserten Mitarbeiterhonorierung und Verbesserung Image in der Öffentlichkeit.
15	Einführung einer Leistungserfassung auf Stufe Dienstleistungen/Produkte und Ressorts.
16	Beibehaltung Geschäftsleitung (GL).
17	Optimierung GL: Delegation einiger Geschäfte der Geschäftsleitung weiter nach unten in die Verwaltung (z.B. Baumeldungen).

Nr.	Empfehlung
18	Sitzungen Vorstand an einem anderen Tag / zu einer anderen Zeit ansetzen. Ev. Wiedereinführung 2-Wochen-Rhythmus am Montagabend mit strikter Zeiteinhaltung zwischen 20.00h und 22.00h.
19	Überprüfung Schnittstelle Politik / Schulrat. Erarbeitung von Massnahmen zur Stärkung des Schulrats und Verbesserung der finanziellen Kontrolle.
20	Gesetzesänderung: Schulratspräsidium als Mitglied Gemeindevorstand.
21	Prüfung Schulkommission vs. Schulrat.
22	Einbezug Schulratspräsidentin als Mitglied des Gemeindevorstands in Strategische Planung, Finanzplanung und finanzielle Kontrolle.
23	Erarbeitung von Massnahmen basierend auf Masterarbeit S. Dietrich: - Senkung der Kosten pro Schüler in den Fraktionen - Erarbeitung von Massnahmen pro Kostentreiber. - Prüfung Zentralisierung Standorte Schulen.
24	Steuerfusserhöhung.
25	Einführung Verursacherprinzip bei sämtlichen Gebühren.
26	Erhebung einer Unterhaltstaxe auf die gesamte Infrastruktur der Meliorationswerke.
27	Überprüfung Leistungsportfolio der Gemeinde auf politischer Ebene (Pflichtaufgaben vs. Freiwillige Aufgaben, Kooperationen mit anderen Gemeinden, Gemeinde-Regiebetriebe); z.B. Gemeindepolizei vs. Securitas; Forstamt; Schwimmbad.
28	Überprüfung der Zentrumsleistungen von Ilanz/Glion und entsprechende Abgeltung durch Nachbargemeinden bzw. Vergünstigungen für EinwohnerInnen von Ilanz/Glion (Kino, Freibad...).
29	Prüfung Änderung der Entschädigungsform für Vorstand und Parlament. Sitzungsgelder vs. Pauschalen.
30	Überprüfung Leistungsportfolio der Gemeinde auf operativer Ebene. V.a. Verwaltung und Infrastruktur: Leistungskürzungen, Fremdvergabe.
31	Abklärung Kostenfolgen/Einnahmen aus Verkauf / Vermietung / Nutzungsänderung für nicht mehr oder nur teilweise genutzte Immobilien.

Tabelle 7: Handlungsempfehlungen für die Gemeinde Ilanz/Glion

Die Handlungsempfehlungen werden als Beilage zu diesem Bericht in elektronischer Form abgegeben. Sie können nach verschiedenen Kriterien sortiert werden, z.B. Empfehlungen für den Vorstand, die GL oder das Parlament oder nach Bereichen (Finanzen, Werkdienst etc.). Einige der Handlungsempfehlungen haben Auswirkungen auf Kosten oder Erträge und können quantifiziert werden. Ausserdem sollte eine Priorisierung der Empfehlungen erfolgen.

Quellenverzeichnis

- Bundesamt für Statistik**, Raumgliederungen der Schweiz - Gemeindetypologie und Stadt/Land-Typologie 2012, Neuchâtel 2017.
- Dietrich Silvio**, Kostentreiber und Optimierungselemente für die Schule am Beispiel der Fusionsgemeinde Ilanz/Glion, MAS Bildungsmanagement WP-HSG, 2017.
- Gemeinde Ilanz/Glion**, Rapport administratif e quen annual – Verwaltungsbericht und Jahresrechnung, 2014.
- Gemeinde Ilanz/Glion**, Rapport administratif e quen annual – Verwaltungsbericht und Jahresrechnung, 2015.
- Gemeinde Ilanz/Glion**, Rapport administratif e quen annual – Verwaltungsbericht und Jahresrechnung, 2016.
- Just Dominik, Januth Andreas, Bernhart Josef, Niedermüller Katharina, Promberger Kurt**, Gemeindeführung im Alpenraum, Glarus/Chur 2012.
- Ladner Andreas**, Gemeindeversammlung und Gemeindeparlament. Überlegungen und empirische Befunde zur Ausgestaltung der Legislativfunktion in den Schweizer Gemeinden. Lausanne: Cahier de l'IDHEAP 2016.
- Ladner Andreas, Chappelet Jean-Loup, Emery Yves, Knoepfel Peter, Mader Luzius, Soguel Nils, Varone Frédéric (Hrsg.)**, Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz, Zürich 2013.

Anhang

Anhang 1: Leistungen Infrastruktur Ilanz/Glion

Leistungen Tiefbau (1/3)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tiefbau						
Totalsanierung						
Rathausgasse, Ilanz	x		x	x	x	
Untere Rheinstrasse, Ilanz	x	x	x	x		
Westumfahrung - Obere Rheinstrasse, Ilanz	x	x	x	x		
Parkplätze Glennerstrasse, Ilanz			x			
Via S. Antoni, Rueun	x	x	x	x		
Sanierung Via Quinclas - Via la Lutta, Ilanz			x	x	x	x
Sanierung Strasse Via S. Clau, Rueun				x	x	x
Sanierung Via Schlifras, Via Fontanivas, Via Hans Erni, Ilanz	x	x	x			
Sanierung Post- und Bahnhofstrasse, Ilanz				x	x	x
Kanalisation						
Inlinesanierung Schnaus		x	x			
Obere und Untere Rheinstrasse, Ilanz	x	x	x	x		
Abwasserleitung Bahnhofareal, Ilanz		x	x	x		
Inlinesanierung Obere Giesslistrasse, Ilanz			x			
Abwasserleitung Rathausgasse, Ilanz	x	x	x	x	x	
Speicherkanal Obere Rheinstrasse, Ilanz		x	x	x		
Inlinesanierung Via Mulin, Castrisch			x	x		
Kanalisationumleitung MFH Ward, Castrisch			x	x		
Kanalisation KIOSK, Siat			x			
Inlinesanierung Via Schlifras	x	x		x		
GEP ganzes Gemeindegebiet (Auswertung, Massnahmen, Budgetierung, Ausschreibung, Submission, Ausführung, Bauleitung, Kontrolle)			x	x	x	x
Inlinersanierung Via Vitg -Via Staziun, Castrisch			x	x		
Inlinersanierung Meteorwasserleitung Hotel Eden-Via Mulin, Ilanz				x		
Inlinersanierung Via Vitg - Casutt, Castrisch				x	x	
Inlinersanierung Via la Lutta, Ilanz					x	x
Entlastungsleitung Schulgebiet, Durchstossung Glennerstrasse, Ilanz				x	x	x
Sickerleitung Darschaleuns, Sevgein				x		
Kleinkläranlage Pitaschermühle, Pitasch				x	x	
Meliorationstrassen						
Güterstrasse Nr. 01, 1. Teil, Val Aulta – Contatgiet, Pigniu	x	x				
Güterstrasse Nr. 01, 2. Teil, Val Aulta – Contatgiet, Pigniu	x	x				
Güterstrasse Nr. 01, 3. Teil, Val Aulta – Contatgiet, Pigniu		x	x			
Güterstrasse Nr. 1.1-10.2, Pigniu				x	x	
Güterstrasse Nr. 01, 1.1, 3A, 8, 9, 9.1, 13, Schnaus				x	x	
Güterstrasse Nr. 02 und 3.1, Schnaus		x	x	x		
Güterstrasse Nr. 02, Vitg – Acla Gronda, Ruschein		x	x			
Güterstrasse Nr. 03, Cuolms da Pigniu – Acla Risch, Pigniu		x	x			
Güterstrasse Nr. 03, Cuolms da Pigniu – Acla Risch, Pigniu	x	x				
Güterstrasse Nr. 03, Vitg – Primeras, Ruschein		x	x			
Güterstrasse Nr. 04, Barschus – Sper il Fuorn, Schnaus			x	x		
Güterstrasse Nr. 04, Cuolm Dadens – Cuolm Sura, Pigniu			x	x		
Güterstrasse Nr. 05, Casa Crap – Plaun Sura, Schnaus			x	x		
Güterstrasse Nr. 05, 07, Ruschein				x	x	
Güterstrasse Nr. 06, Plaun Sura, Schnaus			x	x		
Güterstrasse Nr. 08, Valmata – Ruscheras, Luven			x	x		
Güterstrasse Nr. 08, Vitg – Waldgrenze, Ruschein		x	x			
Güterstrasse Nr. 18, Sitgets, Ruschein			x	x		

Leistungen Tiefbau (2/3)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tiefbau						
Belagsarbeiten						
Sanierung Via Mulin, Castrisch		x	x			
Dünnschichtbelag Via Sasolas und Via Sutcurtgins, Luven		x		x	x	x
Dünnschichtbelag Obere Giesslistrasse und Via Santeri, Ilanz		x				
Sanierung Trottoir Glennerstrasse, Ilanz			x			
Belagsarbeiten Ringmauerstrasse, Ilanz			x			
Dünnschichtbelag Via Sasolas, 2. Teil, Luven			x			
Dünnschichtbelag Casa Crap, Schnaus			x			
Sanierung Via Vitg, 1. Teil, Luven			x			
Abschlüsse Via Sumvitg, Schnaus			x			
Belagsarbeiten Curschetta, Sevgein			x			
Belagsarbeiten Bushaltestelle Oberländerstrasse, Rueun			x			
Belagsarbeiten Güterstrasse Geina – Plaun Davon, Ladir			x			
Rissanierungen in allen Fraktionen		x	x	x	x	x
Sanierung Via Sumvitg, 2. Teil, Luven				x		
Sanierung Güterstrassen Ladir und Ruschein				x	x	x
Umgebungsarbeiten Überbauung Marcau, Ilanz				x	x	
Sanierung Belag und Trottoir Via S. Clau Sut, Alte Brennerei-Schuein, Ilanz					x	
Sanierung Belag Via Santeri, Ilanz			x	x	x	x
Sanierung Trottoir und Geländer Rheinbrücke, Ilanz				x	x	
Kleinprojekte						
Betonspuren Güterstrasse, Sevgein			x			
Parkplatzkonzept, Ilanz			x	x	x	
Elektrotankstelle, Ilanz			x			
Sanierung Pflasterung Altstadt Ilanz			x	x	x	x
Belagersatz Via Davos-Vorplatz Caderas, Ruschein				x		
Belagersatz Via Davos-Vorplatz Coray, Ruschein				x		
Bushaltestelle Ladir			x	x		
Sanierung Strasse Via Baselgia, Pigniu					x	
Baumersatz Marktplatz, Bahnhofstrasse, Ilanz			x	x	x	x
Belagsarbeiten für Wasserversorgung Ilanz, alle Fraktionen	x	x	x	x	x	x
Sanieren Schachtdeckel, alle Fraktionen	x	x	x	x	x	x
Zaun Grava da Schmuer, Rueun			x	x		
Erneuerung Kerichtstandort, Sevgein			x	x		
Erneuerung Kerichtstandort, Ladir				x	x	
Belagsarbeiten bei der Liegenschaften der Gemeinde, alle Fraktionen	x	x	x	x	x	x
Öffentliche Beleuchtung						
Westumfahrung – Obere Rheinstrasse, Ilanz			x	x		
Westumfahrung – Kreisel Lugnezerstrasse, Ilanz			x	x	x	
Beleuchtung Dorfbrunnen, Castrisch			x			
Konzept LED ganze Gemeinde Ilanz/Glion				x	x	x
Beleuchtungskonzept Altstadt, Ilanz				x	x	x
Beleuchtung Stadtbrunnen Piazza Cumin, Ilanz				x	x	
Beleuchtung Anschluss Kreisel H19 an Alte Oberländerstrasse, Ilanz				x	x	
Beleuchtung Quartier Pendas, Ilanz				x	x	x
Beleuchtung Rheinbrücke, Ilanz				x	x	

Leistungen Tiefbau (3/3)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tiefbau						
Projektierungsarbeiten						
Meliorationstrasse Sur Vitg – Cudratscha, Luven		x	x	x	x	
Meliorationstrasse Nr. 14, Alp Ruschein		x	x	x	x	
Meliorationstrasse Nr. 4, 5 und 6, Schnaus		x				
Totalsanierung Rathausgasse, Ilanz	x	x				
Werkleitungen, Castrisch		x				
Bushaltestelle ALDI, Ilanz		x	x	x		
Gehweg Strada, Ilanz		x	x	x	x	
Belagssanierung Via Santeri, Ilanz		x	x	x	x	
Verbindungsstrasse Grüneck – Crappa Grossa, Ilanz		x	x	x		
Wasserleitung Sorts, Ilanz		x	x			
Via Spaniu – Via Porta Sura – Trottoir Sogn Martin, Ilanz		x	x	x	x	
Sanierung Güterstrassen, Rien				x	x	x

Leistungen Technische Dienste (1/4)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Technische Dienste						
Winterdienst						
Pflugeinsatz	x	x	x	x	x	x
Auf-/Abbau Pflüge und Streuer	x	x	x	x	x	x
Freischaufeln	x	x	x	x	x	x
Fussgängerstreifen	x	x	x	x	x	x
Trottoirs	x	x	x	x	x	x
Verkehrinseln	x	x	x	x	x	x
öV-Haltestellen	x	x	x	x	x	x
öffentliche Plätze	x	x	x	x	x	x
Schächte, Rinnen	x	x	x	x	x	x
Märkte freischaufeln	x	x	x	x	x	x
Winterwanderwege	x	x	x	x	x	x
Aussentrepfen						
Sommerdienst befestigte Strassen						
Reinigung	x	x	x	x	x	x
Strassen	x	x	x	x	x	x
Kreuzungen	x	x	x	x	x	x
Trottoirs	x	x	x	x	x	x
Radwege	x	x	x	x	x	x
Schächte, Rinnen	x	x	x	x	x	x
Randpfähle, Kordon, Leiteinrichtungen, Signalisation	x	x	x	x	x	x
Befestigte Mittelinseln	x	x	x	x	x	x
Rastplätze	x	x	x	x	x	x
Mähen, Zurückschneiden von Sträuchern und Bäumen	x	x	x	x	x	x
Strassenränder, Böschungen	x	x	x	x	x	x
Wildzäune	x	x	x	x	x	x
Rastplätze	x	x	x	x	x	x
Kleinere Reparaturen	x	x	x	x	x	x
Fahrbahn, Belagschäden, Naturstrassenbeläge	x	x	x	x	x	x
Mauerwerk	x	x	x	x	x	x
Zäune, Leitplanken	x	x	x	x	x	x
Randabschlüsse	x	x	x	x	x	x
Brückenbeläge, -geländer	x	x	x	x	x	x
Schächte, Rinnen	x	x	x	x	x	x
Querabschläge	x	x	x	x	x	x
Littering bekämpfen	x	x	x	x	x	x
Unkrautbekämpfung						
Sommerpikett						
Baustellenkontrolle	x	x	x	x	x	x
Mithilfe bei Verkehrsunfällen	x	x	x	x	x	x
Unwetterschäden	x	x	x	x	x	x
Einsammeln Tierkadaver	x	x	x	x	x	x
Kontrollen präventiv (Panix, Duvin, Riein, Ruschein, Ladir...)	x	x	x	x	x	x
Winterpikett						
Streudienst	x	x	x	x	x	x
Aufbieten Externer	x	x	x	x	x	x
Mithilfe bei Verkehrsunfällen	x	x	x	x	x	x
Schneerutsche, -verwehungen	x	x	x	x	x	x

Leistungen Technische Dienste (2/4)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Technische Dienste						
Gründeponien						
Erstellen von Gründepons (Boxen)	x	x	x	x	x	x
Bewirtschaftung Mi-Nami/Sa-Morgen Gründeponie durch 1 Rueun, 1 Ilanz	x	x	x	x	x	x
Verkehrssicherheit, Markierungen						
Verkehrsregelung	x	x	x	x	x	x
Umleitungen (Baustellen etc.), prov. Markierungen	x	x	x	x	x	x
Anpassung/Ergänzung Signalisation	x	x	x	x	x	x
Kinderspiel-/ Grill- und Sitzplätze						
Sanierungen (mind. 1 pro Jahr)			x			
Sanierung Kinderspielplatz, Ruschein			x			
Sanierung Kinderspielplatz, Rueun		x				
Sanierung Spielplatz Paradiesgärtli, Ilanz				x	x	
Sanierung Kinderspielplatz Luven					x	x
Sanierung Grillplatz Ilanz			x			
Sanierung Grillplatz Castrisch			x			
Sanierung Grillplatz Ladir				x		
Sanierung Grillplatz Ruschein				x		
Sanierung Grillplatz Sevgein				x		
Reinigung	x	x	x	x	x	x
Erneuerung, Instandhaltung (wöchentlich)	x	x	x	x	x	x
WC-Kontrollen	x	x	x	x	x	x
Geräte kontrollieren	x	x	x	x	x	x
Mäharbeiten	x	x	x	x	x	x
Sitzbänke	x	x	x	x	x	x
Anlässe (Transporte, Mitarbeit OK, Stände/Bauten erstellen, Signalisationen/Umleitungen, Festgarnituren bereitstellen, Aufräumarbeiten)						
Städtlifest (ca. 244 Stunden Werkdienst ohne Verwaltung)	x	x	x	x	x	x
7 Vieh- und Warenmärkte pro Jahr	x	x	x	x	x	x
Schnapsmarkt	x	x	x	x	x	x
Adventsmarkt	x	x	x	x	x	x
Quartierfeste Bring-Holdienst, Festwirtschaft	x	x	x	x	x	x
Reitturnier (alle 2 Jahre)		x		x		x
Rolling Church (Alpsanierungen für 90'000 CHF Frondienst)	x	x	x	x	x	x
Refo 500 Festivitäten			x	x	x	
Alpen						
Alp Cavel, neue Quellfassung, neue Zuleitung und Viehtränken für die Beweidung			x			
Wegunterhalt	x	x	x	x	x	x
Geländeunterhalt	x	x	x	x	x	x
Abwasserentsorgung						
Unterhalt der Meteor- und Abwasserleitungen	x	x	x	x	x	x
Spülpläne für alle Fraktionen	x	x	x	x	x	x
Kontrollen	x	x	x	x	x	x
Schachtunterhalt	x	x	x	x	x	x
Kanalspülungen (extern, mit Hilfe Werkdienst)	x	x	x	x	x	x
Kanalisation Deckelsanierung, alle Fraktionen			x			

Leistungen Technische Dienste (3/4)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Technische Dienste						
Wasserversorgung						
Einführung Wasserzähler	x	x	x	x	x	x
Erneuerung Leitungsstränge	x	x				
Via Crappa Grossa – St. Martin		x				
Untere und obere Rheinstrasse		x				
Via Dual, Rueun		x				
Rathausgasse, Ilanz			x			
Umfahrung Ilanz	x	x	x	x		
Obere Rheinstrasse			x			
Untere Rheinstrasse			x			
Quarier Marcau änedering Leitungsführung			x			
Via Dual, Rueun	x					
Via S. Antoni Rueun		x	x			
Verbindungsleitung Ruschein Ladir				x		
Reservoir S Martin	x	x	x			
Wasserleitung Sorts Ärgenzung			x			
Ausscheidung Quellschutzzonen	x	x	x	x	x	x
Unterhalt Reservoirs	x	x	x	x	x	x
Unterhalt, Reparatur Leitungsnetze	x	x	x	x	x	x
Wasserproben	x	x	x	x	x	x
Bauberatung, -kontrolle	x	x	x	x	x	x
Hydranten Instandhaltung	x	x	x	x	x	x
Unterhalt, Betreuung Tränken-/Brunnenwasserleitungen ausserhalb Bauzone	x	x	x	x	x	x
Ausbildung Personal (Brunnenmeister, Wasserwart)	x	x	x	x		
Weiterbildung Personal	x	x	x	x	x	x
Projekte						
GWP ganze Gemeinde				x	x	
Schutzzonenausscheidung			x	x	x	
Erneuerung Leitungen	x	x	x	x	x	x
Wandernetz						
Unterhalt und Erneuerungen	x	x	x	x	x	x
Wegmarkierungen	x	x	x	x	x	x
Tafelreinigung	x	x	x	x	x	x
Mähen	x	x	x	x	x	x
Reparaturen	x	x	x	x	x	x
Dorfbrunnen						
Unterhalt (mehrmals jährlich)	x	x	x	x	x	x
Gesamtsanierung Dorfbrunnen, Castrisch			x			
Konzept Sanierung ein Brunnen p.a. , Bestandesaufnahme	x	x	x	x	x	x
Aus- und Weiterbildung						
Fachmann Betriebsunterhalt						
WBK	x	x	x	x	x	x
Lehrlingsausbildung	x	x	x	x	x	x

Leistungen Technische Dienste (4/4)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Technische Dienste						
Schwimmbad Fontanivas						
Betrieb inkl. Unterhalt	x	x	x	x	x	x
Anschluss an Fernwärmeversorgungsnetz EWZ		x				
Gartenbau						
Gehölzpflege	x	x	x	x	x	x
Bepflanzte Inseln unterhalten	x	x	x	x	x	x
Bepflanzte Grünstreifen unterhalten	x	x	x	x	x	x
Zeltplatz Rueun						
Unterhalt	x	x	x	x	x	x
Vermietung	x	x	x	x	x	x
Anlagen und Liegenschaften der Gemeinde						
Hauswartaufgaben extern	x	x	x	x	x	x
Bühnenaufbau	x	x	x	x	x	x
Abdecken Turnhallenböden	x	x	x	x	x	x
Aussenreinigung Fenster	x	x	x	x	x	x
Abfall, Molok						
Bewirtschaftung (2x im Jahr waschen)	x	x	x	x	x	x
Bereitstellen	x	x	x	x	x	x
Neubau (Projekt, Bauleitung, Ausschreibung)						
Erweiterung Molok-Standorte	x	x	x	x	x	x
Strassenunterhalt						
Unterhalt und Ersatz Querabschläge (162 km Landwirtschaftsweg, 72 km Waldstrassen, 127 km Wan	x	x	x	x	x	x
Naturstrassen Unterhalt	x	x	x	x	x	x
Löcher auskiesen	x	x	x	x	x	x
Rüfenniedergänge ausräumen	x	x	x	x	x	x
Querrinnen reinigen	x	x	x	x	x	x
Strasse neu profilieren und kieseln	x	x	x	x	x	x
Strassen räumen	x	x	x	x	x	x
Zäune aufstellen / unterhalten	x	x	x	x	x	x
Naturstrassen bauliche Reparaturen	x	x	x	x	x	x
Bruchsteinmauern sanieren	x	x	x	x	x	x
Querrinnen erneuern	x	x	x	x	x	x
Leiteinrichtungen reparieren	x	x	x	x	x	x
Haltestellen ÖV						
Kabinenreinigung	x	x	x	x	x	x
Bauliche Reparaturen	x	x	x	x	x	x
Bankbretter sanieren	x	x	x	x	x	x
Abfallbehälter / Aschenbecher leeren	x	x	x	x	x	x
Scheiben reinigen	x	x	x	x	x	x

Anhang 2: Handlungsempfehlungen

ANHANG 2: Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen - Übersicht

<p>1 Beibehaltung Parlament. Stärkung Parlament über Kommunikationsmassnahmen.</p>	<p>11 Basierend auf Vorgaben Parlament Budget (operativ) und Finanzplan (strategisch) neu aufgleisen. Verantwortung an Ressortleiter delegieren. Investitionsausgaben nach dem Prinzip „Musthave“ vor „Nicothave“ aufteilen und priorisieren.</p>	<p>21 Prüfung Schulkommission vs. Schulrat.</p>
<p>2 Politische Steuerung und Kontrolle über Ressorts (1) Allgemeine Verwaltung und Finanzen, (2) Bildung und Gesundheit, (3) Verkehr, Immobilien und Bau, (4) Soziale Sicherheit, Kultur, Sport, Freizeit und Kirche, (5) Umweltschutz, Raumordnung und Volkswirtschaft.</p>	<p>12 Überarbeitung Organisationsgesetz und -verordnung. Kompetenzen Parlament/GL/Vorstand überprüfen und neu regeln (insbesondere bei Einführung von Ressorts!). Organisationsreglement anstatt Verordnung!</p>	<p>22 Einbezug Schulratspräsidentin als Mitglied des Gemeindevorstands in Strategische Planung, Finanzplanung und finanzielle Kontrolle.</p>
<p>3 Erarbeitung Leitbild und Strategien für die Gemeinde und für jedes Ressort.</p>	<p>13 Klärung und Definition Aufgaben der GL. V.a. Abgrenzung GL<>Vorstand bei Bauamt (Ressortchef Verkehr). AKV-Prinzip, Pflichtenhefte erarbeiten. GL-Entscheide müssen einstimmig sein.</p>	<p>23 Erarbeitung von Massnahmen basierend auf Masterarbeit S. Dietrich: - Senkung der Kosten pro Schüler in den Fraktionen - Erarbeitung von Massnahmen pro Kostentreiber. - Prüfung Zentralisierung Standorte Schulen.</p>
<p>4 Neugestaltung der Finanzplanung, Budgetierung und Berichterstattung (Controlling, Jahresrechnung).</p>	<p>14 Personal/Mitarbeiterführung: Erarbeitung von Massnahmen zur verbesserten Mitarbeiterhonorierung und Verbesserung Image in der Öffentlichkeit.</p>	<p>24 Steuerfusserhöhung.</p>
<p>5 Verbesserung der Kommunikation / Information zwischen Politik und Bevölkerung: Sensibilisierung für Parlamentssystem. Kommunikationsoffensive «Gemeindepolitik Ilanz/Glion» (Info-Veranstaltungen, Schulen) => Erhöhung Qualität der Politik, Kampfwahlen).</p>	<p>15 Einführung einer Leistungserfassung auf Stufe Dienstleistungen/Produkte und Ressorts.</p>	<p>25 Einführung Verursacherprinzip bei sämtlichen Gebühren.</p>
<p>6 Verbesserung Information/Kommunikation zwischen Parlament und Vorstand. Vertrauen der Parlamentarier in die Arbeit der Verwaltung und GL stärken.</p>	<p>16 Beibehaltung Geschäftsleitung (GL).</p>	<p>26 Erhebung einer Unterhaltstaxe auf die gesamte Infrastruktur der Meliorationswerke.</p>
<p>7 Verbesserung Transparenz Parlament (Eigeninteressen Parlamentarier vs. Vertretung Interessen der Gemeinde, Fraktionen)</p>	<p>17 Optimierung GL: Delegation einiger Geschäfte der Geschäftsleitung weiter nach unten in die Verwaltung (z.B. Baumeldungen).</p>	<p>27 Überprüfung Leistungsportfolio der Gemeinde auf politischer Ebene (Pflichtaufgaben vs. Freiwillige Aufgaben, Kooperationen mit anderen Gemeinden, Gemeinde-Regiebetriebe); z.B. Gemeindepolizei vs. Securitas; Forstamt; Schwimmbad.</p>
<p>8 Optimierung Parlamentssitzungen: (1) Einführung einer Diskussionsrunde (2) Weniger formalistische Durchführung (3) Zeitliche Limitierung (4) Überprüfung Teilnahme des Vorstands (Mitspracherecht, Anwesenheitspflicht)</p>	<p>18 Sitzungen Vorstand an einem anderen Tag / zu einer anderen Zeit ansetzen. Ev. Wiedereinführung 2-Wochen-Rhythmus am Montagabend mit strikter Zeiteinhaltung zwischen 20.00h und 22.00h.</p>	<p>28 Überprüfung der Zentrumsleistungen von Ilanz/Glion und entsprechende Abgeltung durch Nachbargemeinden bzw. Vergünstigungen für EinwohnerInnen von Ilanz/Glion (Kino, Freibad...).</p>
<p>9 Einführung Legislaturziele für die Exekutive.</p>	<p>19 Überprüfung Schnittstelle Politik / Schulrat. Erarbeitung von Massnahmen zur Stärkung des Schulrats und Verbesserung der finanziellen Kontrolle.</p>	<p>29 Prüfung Änderung der Entschädigungsform für Vorstand und Parlament. Sitzungsgelder vs. Pauschalen.</p>
<p>10 Umsetzung von Leitbild und Strategien auf Stufe Vorstand/Ressorts . Fokussierung auf bestimmte Themen. Ev. Bildung von Kommissionen (z.B. Schule, Finanzen, Familienansiedlung ...)</p>	<p>20 Gesetzesänderung: Schulratspräsidium als Mitglied Gemeindevorstand.</p>	<p>31 Abklärung Kostenfolgen/Einnahmen aus Verkauf / Vermietung / Nutzungsänderung für nicht mehr oder nur teilweise genutzte Immobilien.</p>

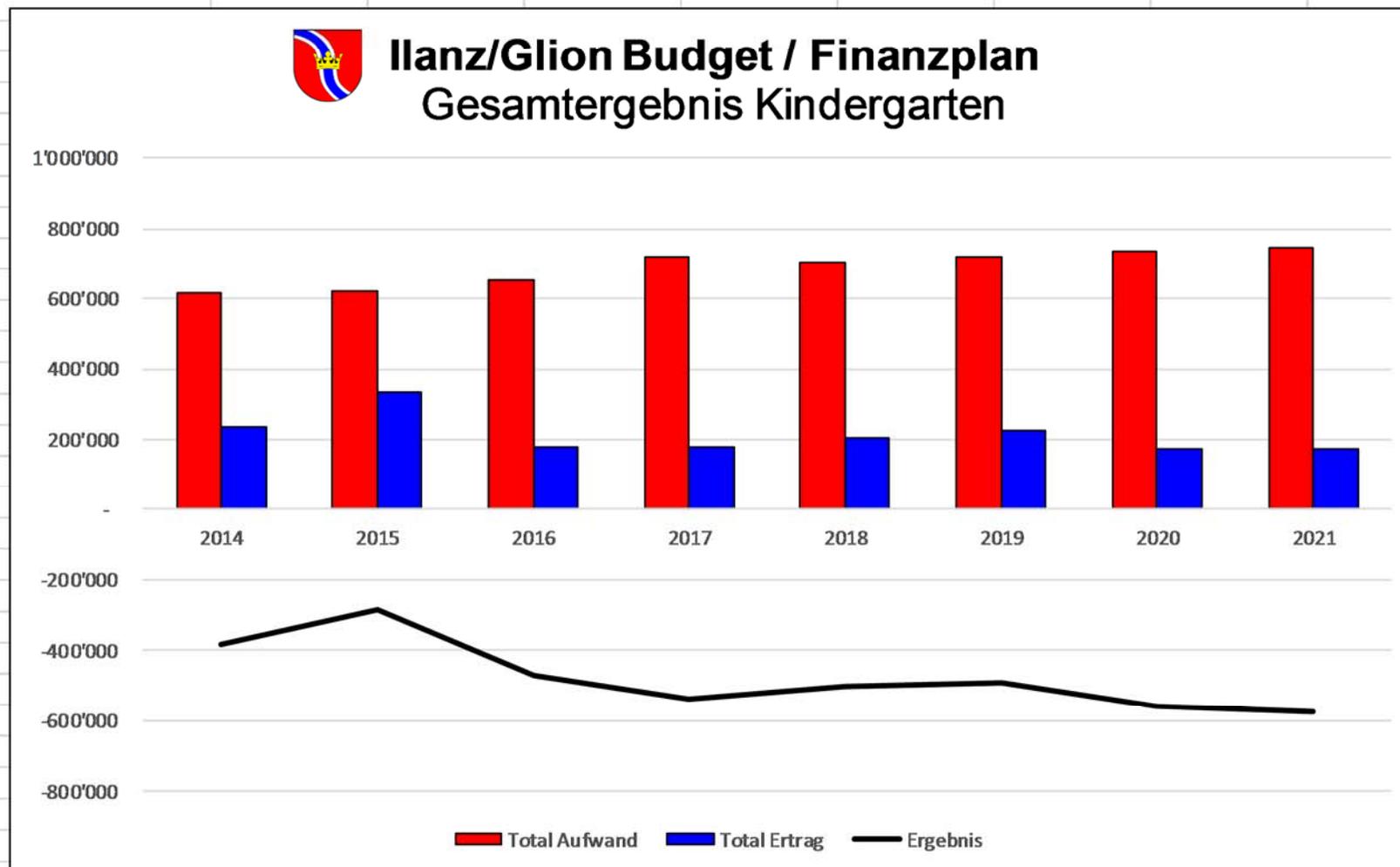
ANHANG 2: Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung Nr. 11 - 20

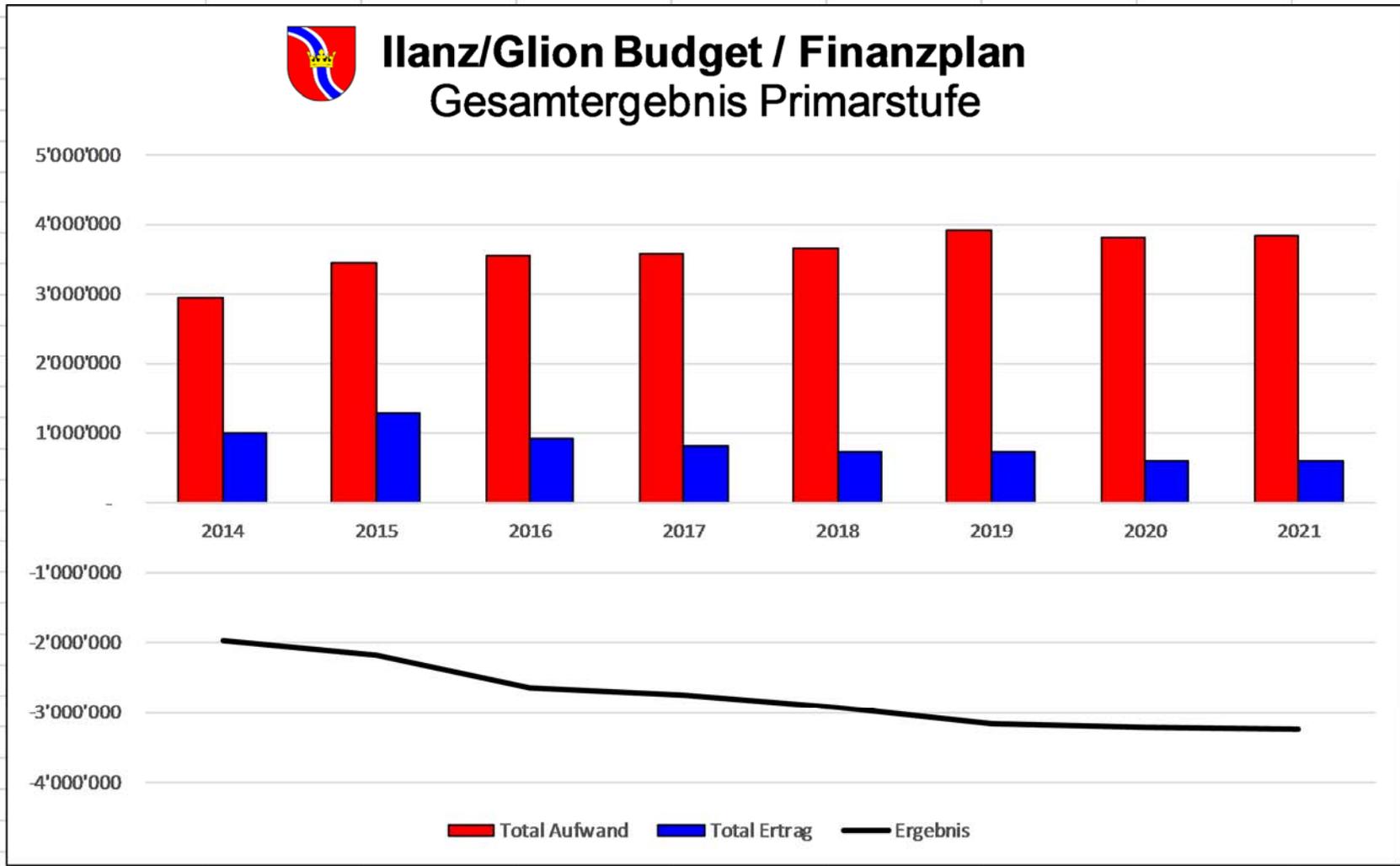
Nr.	Handlungsempfehlungen	Verantwortung (V) / Beteiligte											Bereich					Ressort							Einnahmen/Ausgaben		Priorisierung	Aufwand Umsetzung	Kommentar						
		Bevölkerung	Parlament	Vorstand	Schulrat	Geschäftsleitung	Steuern	Buchhaltung	Personal	Einwohnerkontrolle	Sicherheit/Archiv	Schule	Bauamt	Forstdienst	Technische Betriebe	Politische Steuerung	Führung Vorstand	Steuerung GL/operativ	Strukturen	Personal	Kommunikation	Finanzen	Leistungen	Allgemeine Verwaltung	Bildung	Kultur, Sport und Freizeit, Kirche				Gesundheit	Soziale Sicherheit	Verkehr	Umweltschutz und Raumordnung	Volkswirtschaft	Einnahmen +
11	Basierend auf Vorgaben Parlament Budget (operativ) und Finanzplan (strategisch) neu aufgleisen. Verantwortung an Ressortleiter delegieren. Investitionsausgaben nach dem Prinzip „Musthave“ vor „Nictohave“ aufteilen und priorisieren.			V																												CHF	CHF	mittel	
12	Überarbeitung Organisationsgesetz und -verordnung. Kompetenzen Parlament/GL/Vorstand überprüfen und neu regeln (insbesondere bei Einführung von Ressorts!). Organisationsreglement anstatt Verordnung!			V																														hoch	
13	Klärung und Definition Aufgaben der GL. V.a. Abgrenzung GL-<Vorstand bei Bauamt (Ressortchef Verkehr). AKV-Prinzip, Pflichtenhefte erarbeiten. GL-Entscheide müssen einstimmig sein.			V																														mittel	
14	Personal/Mitarbeiterführung: Erarbeitung von Massnahmen zur verbesserten Mitarbeiterhonorierung und Verbesserung Image in der Öffentlichkeit.			V																														mittel	
15	Einführung einer Leistungserfassung auf Stufe Dienstleistungen/Produkte und Ressorts.			V																														hoch	
16	Beibehaltung Geschäftsleitung (GL).			V																														tief	
17	Optimierung GL: Delegation einiger Geschäfte der Geschäftsleitung weiter nach unten in die Verwaltung (z.B. Baumeldungen).			V																														mittel	
18	Sitzungen Vorstand an einem anderen Tag / zu einer anderen Zeit ansetzen. Ev. Wiedereinführung 2-Wochen-Rhythmus am Montagabend mit strikter Zeiteinhaltung zwischen 20.00h und 22.00h.			V																														tief	
19	Überprüfung Schnittstelle Politik / Schulrat. Erarbeitung von Massnahmen zur Stärkung des Schulrats und Verbesserung der finanziellen Kontrolle.		V																															hoch	
20	Gesetzesänderung: Schulratspräsidium als Mitglied Gemeindevorstand.		V																															hoch	

Anhang 3: Finanzplanung Schulen

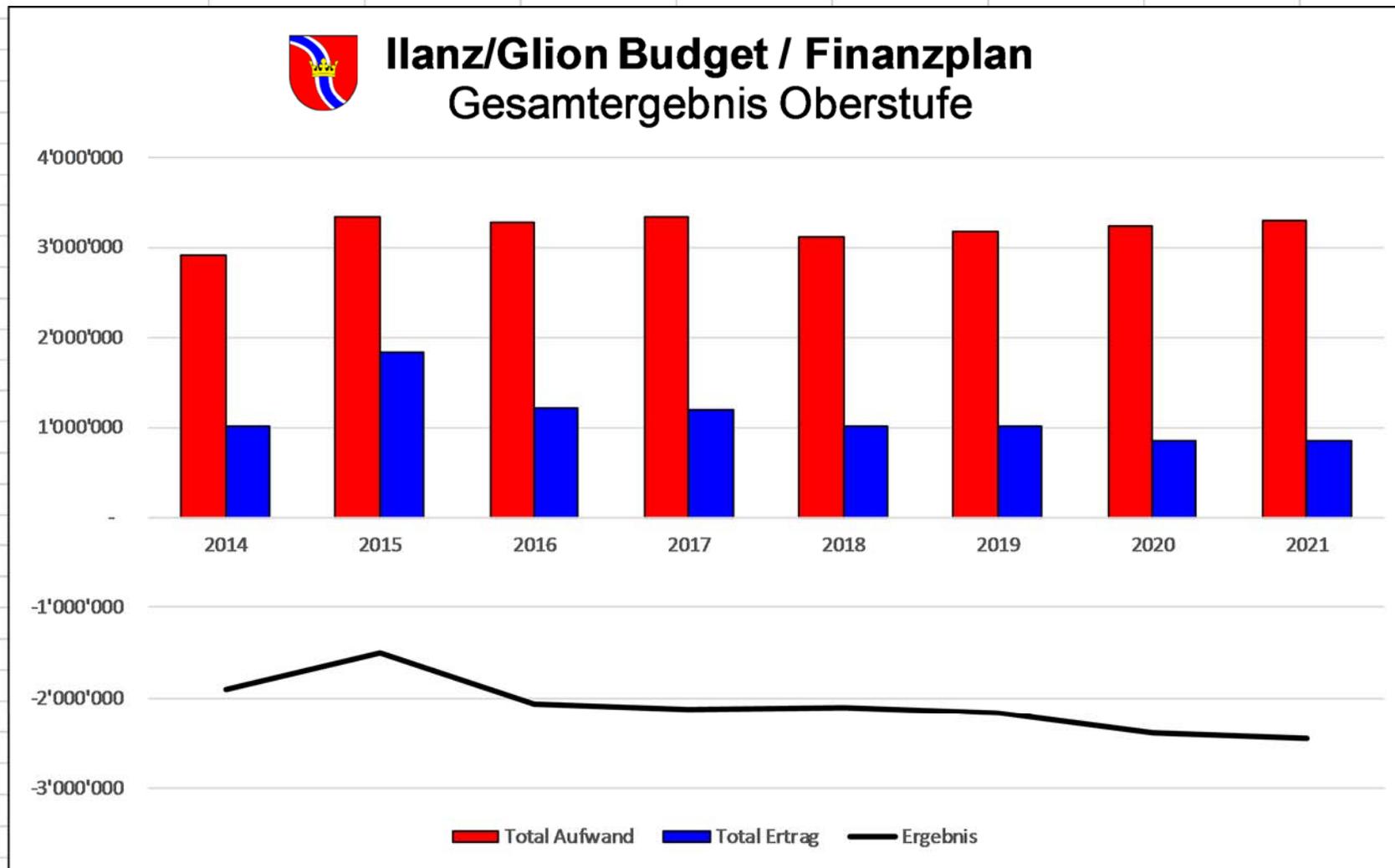
Kindergarten	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Total Aufwand	618'592	620'157	651'499	721'000	707'095	722'302	735'148	748'788
Total Ertrag	235'925	334'022	180'033	180'033	204'130	228'070	175'010	173'750
Ergebnis	-382'667	-286'135	-471'467	-540'967	-502'965	-494'232	-560'138	-575'038



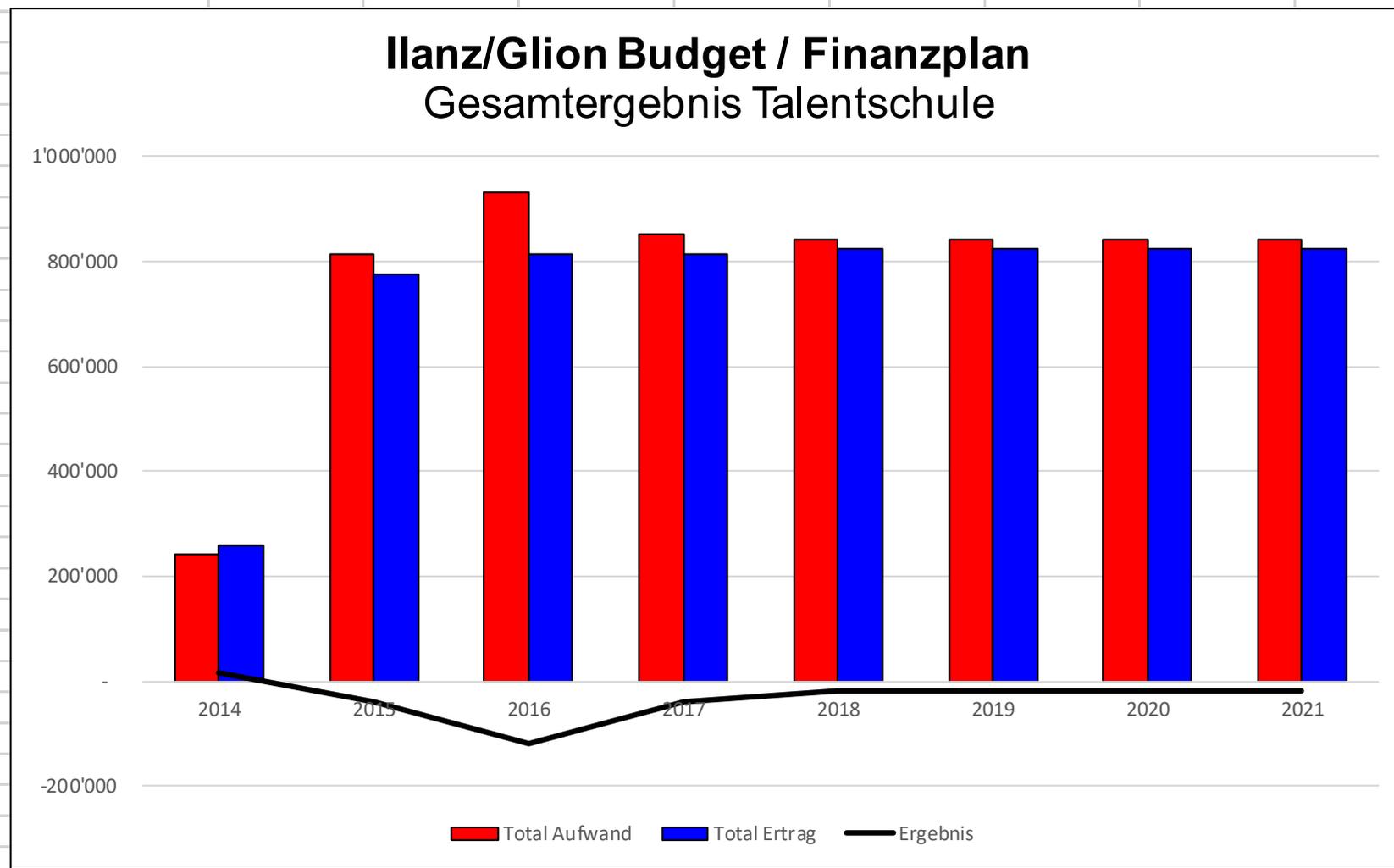
Primarstufe	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Total Aufwand	2'948'728	3'452'040	3'559'377	3'583'605	3'656'959	3'917'931	3'808'220	3'845'240
Total Ertrag	988'715	1'283'900	924'899	828'529	733'963	751'123	603'883	614'803
Ergebnis	-1'960'013	-2'168'141	-2'634'479	-2'755'076	-2'922'996	-3'166'808	-3'204'337	-3'230'437



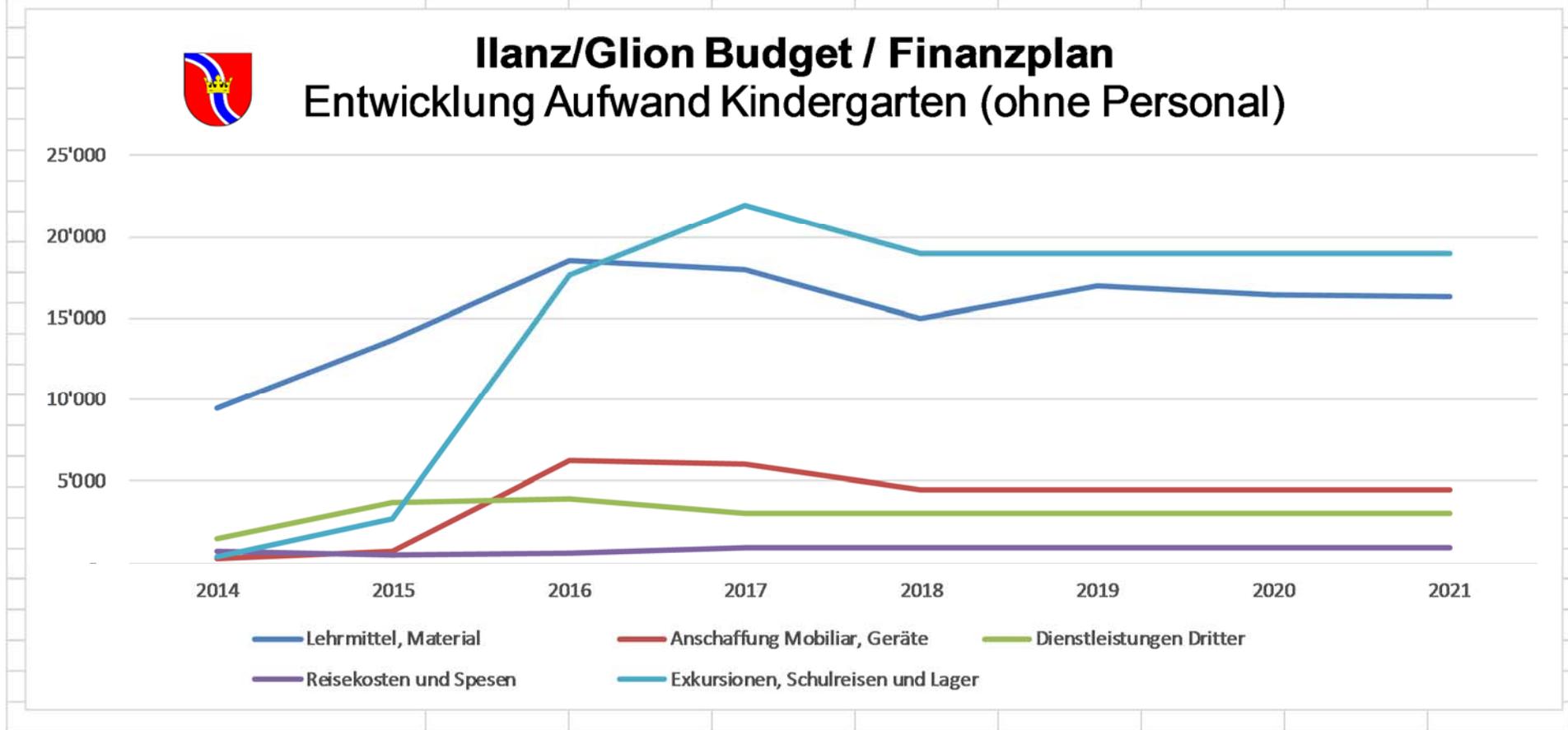
Oberstufe	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Total Aufwand	2'912'332	3'340'514	3'280'982	3'331'000	3'110'854	3'167'997	3'227'304	3'287'796
Total Ertrag	1'014'460	1'833'987	1'212'897	1'198'954	1'001'736	1'001'736	845'736	845'736
Ergebnis	-1'897'871	-1'506'526	-2'068'085	-2'132'046	-2'109'118	-2'166'261	-2'381'568	-2'442'060



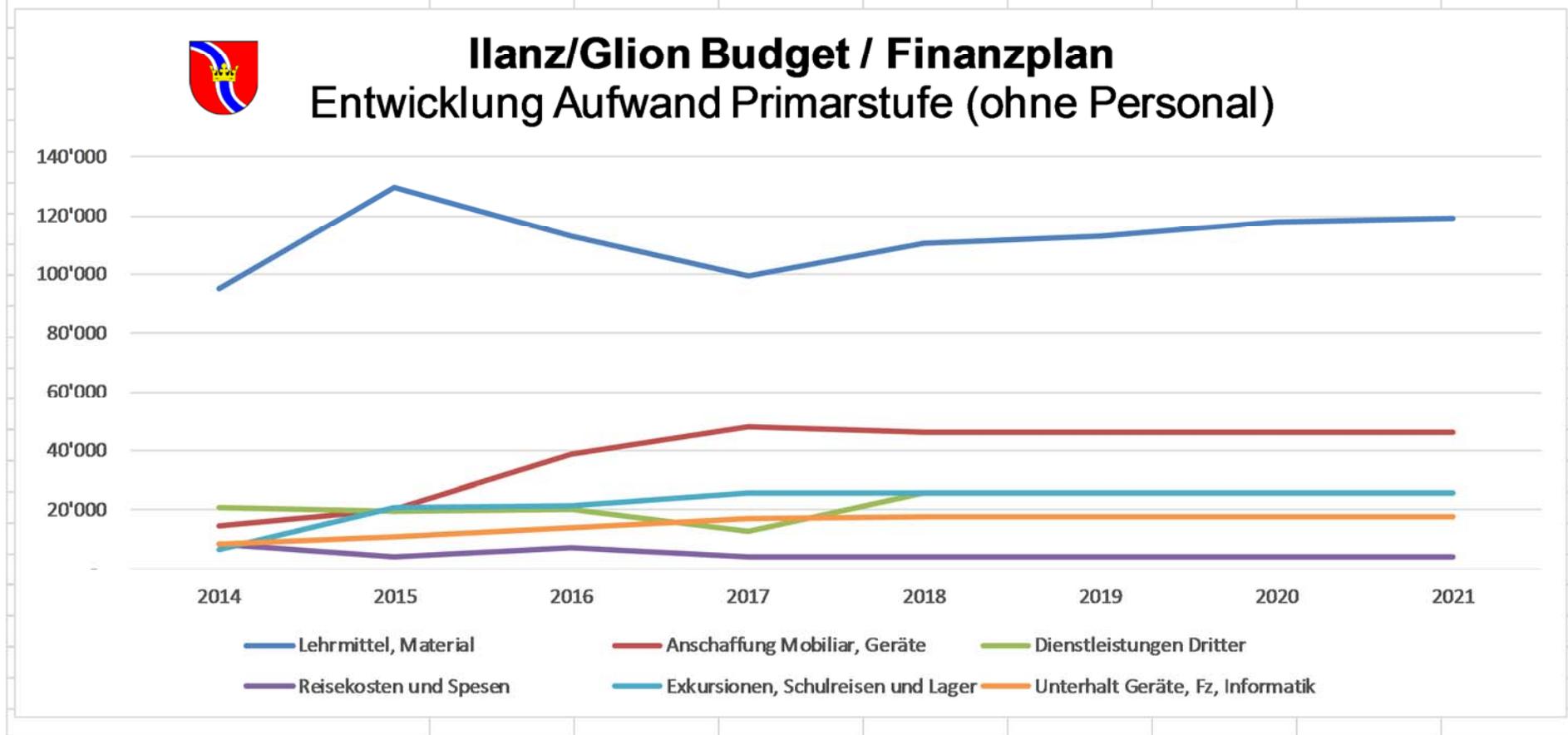
Talentschule	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Total Aufwand	240'019	814'309	932'952	852'000	842'135	842'136	842'137	842'138
Total Ertrag	257'932	775'190	813'587	813'587	824'330	824'329	824'328	824'327
Ergebnis	17'913	-39'119	-119'365	-38'413	-17'805	-17'807	-17'809	-17'811



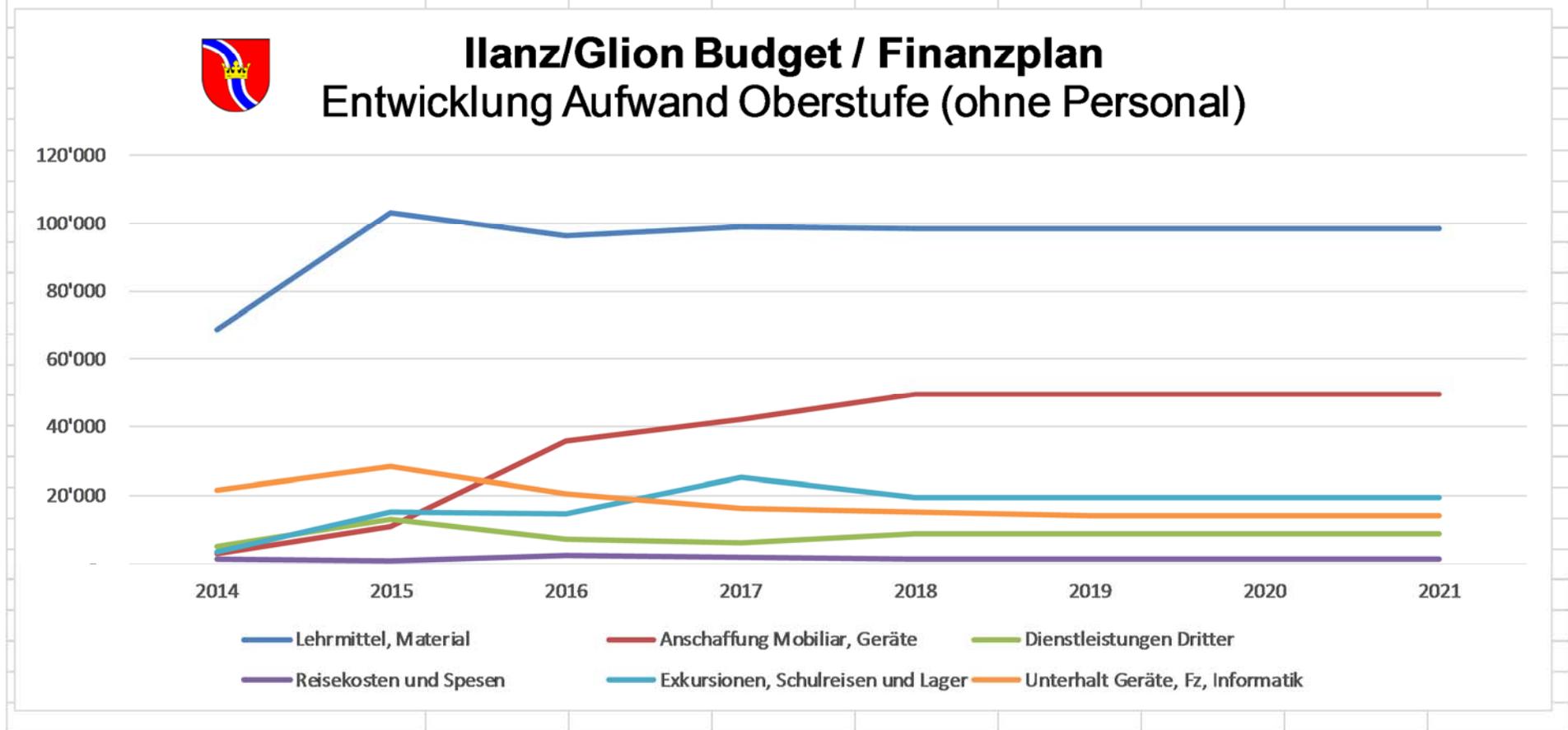
Kindergarten	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Lehrmittel, Material	9'469	13'622	18'476	18'000	15'005	17'000	16'370	16'265
Anschaffung Mobiliar, Geräte	229	685	6'297	6'000	4'500	4'500	4'500	4'500
Dienstleistungen Dritter	1'539	3'702	3'888	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000
Reisekosten und Spesen	768	500	668	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000
Exkursionen, Schulreisen und Lager	361	2'737	17'623	22'000	19'000	19'000	19'000	19'000



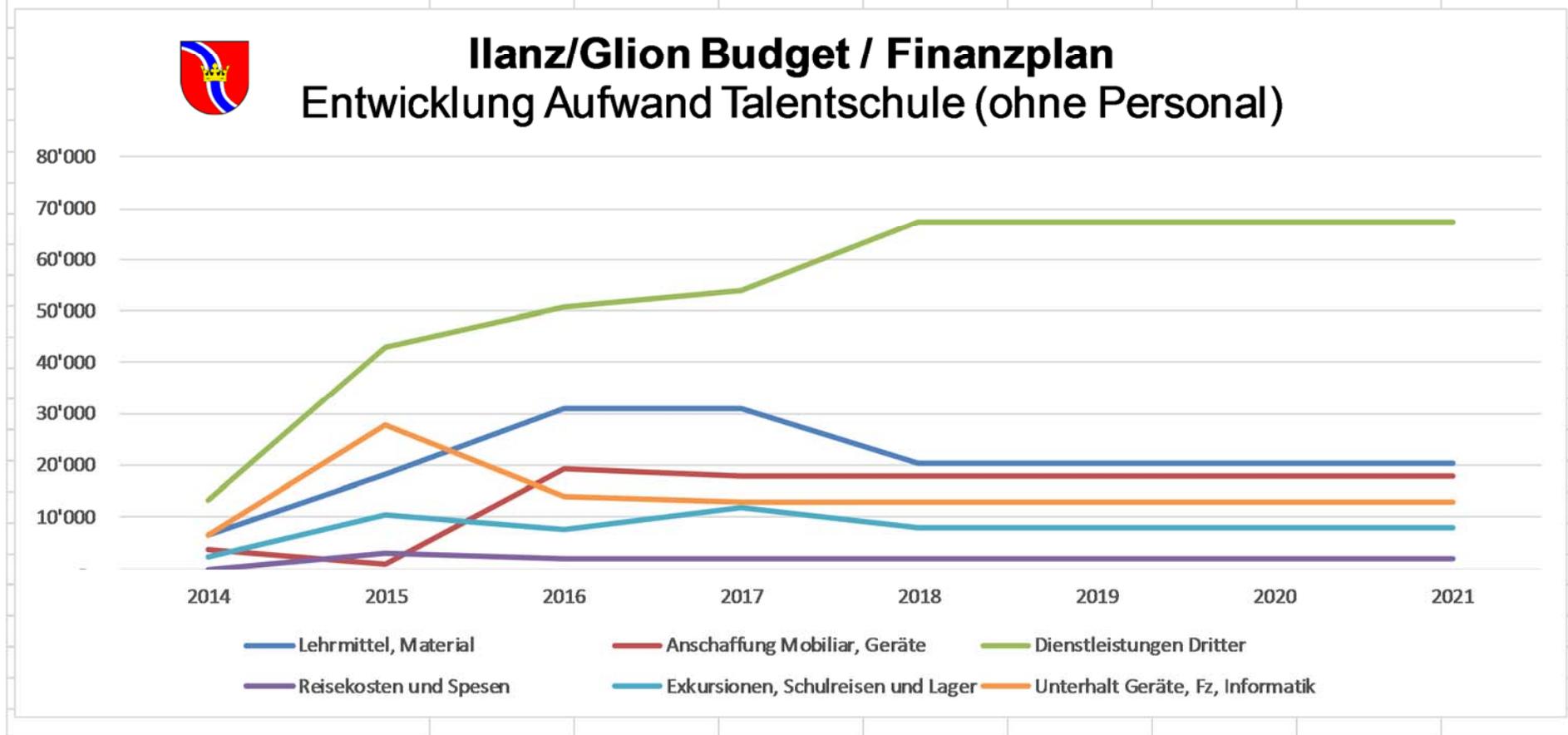
Primarstufe	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Lehrmittel, Material	94'746	129'605	112'874	99'554	110'700	113'151	117'830	119'389
Anschaffung Mobiliar, Geräte	14'292	20'095	38'919	48'000	46'000	46'000	46'000	46'000
Dienstleistungen Dritter	20'557	19'312	20'095	13'000	25'800	25'800	25'800	25'800
Reisekosten und Spesen	8'589	4'066	6'946	4'000	4'000	4'000	4'000	4'000
Exkursionen, Schulreisen und Lager	6'302	20'939	21'506	26'000	26'000	26'000	26'000	26'000
Unterhalt Geräte, Fz, Informatik	8'457	10'941	13'993	17'000	17'500	17'500	17'500	17'500



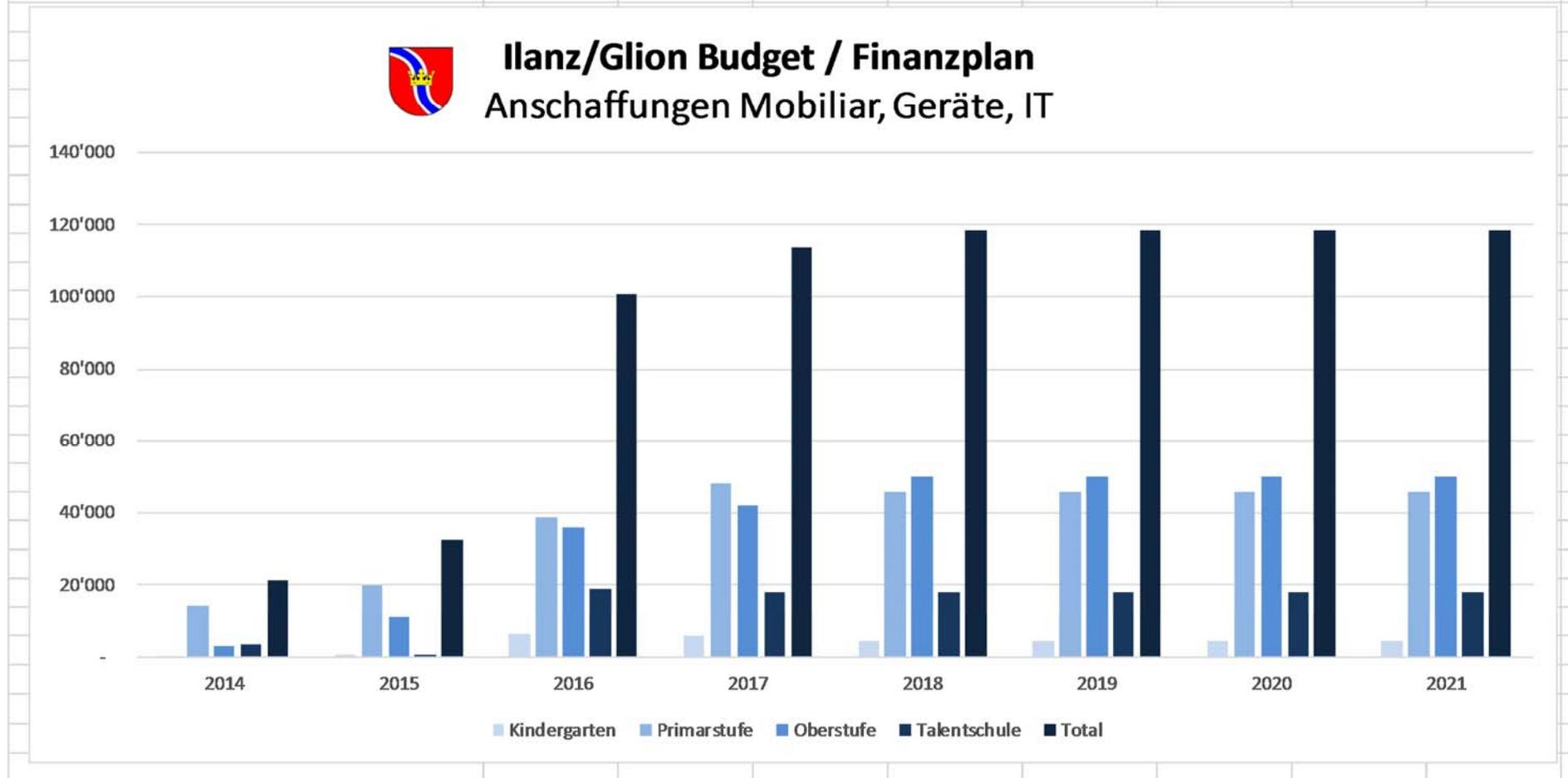
Oberstufe	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Lehrmittel, Material	68'892	103'122	96'579	99'000	98'700	98'700	98'700	98'700
Anschaffung Mobiliar, Geräte	2'963	11'110	36'091	42'000	49'880	49'880	49'880	49'880
Dienstleistungen Dritter	5'062	13'291	7'301	6'000	8'900	8'900	8'900	8'900
Reisekosten und Spesen	1'398	861	2'324	2'000	1'500	1'500	1'500	1'500
Exkursionen, Schulreisen und Lager	3'298	15'223	14'743	25'000	19'400	19'400	19'400	19'400
Unterhalt Geräte, Fz, Informatik	21'303	28'491	20'718	16'000	15'300	14'300	14'300	14'300



Talentschule	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Lehrmittel, Material	6'652	18'134	30'997	31'000	20'500	20'500	20'500	20'500
Anschaffung Mobiliar, Geräte	3'760	902	19'236	18'000	18'050	18'050	18'050	18'050
Dienstleistungen Dritter	13'116	43'135	50'739	54'000	67'535	67'536	67'537	67'538
Reisekosten und Spesen	-	3'204	1'920	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000
Exkursionen, Schulreisen und Lager	2'482	10'470	7'589	12'000	8'050	8'050	8'050	8'050
Unterhalt Geräte, Fz, Informatik	6'651	27'775	13'890	13'000	13'000	13'000	13'000	13'000

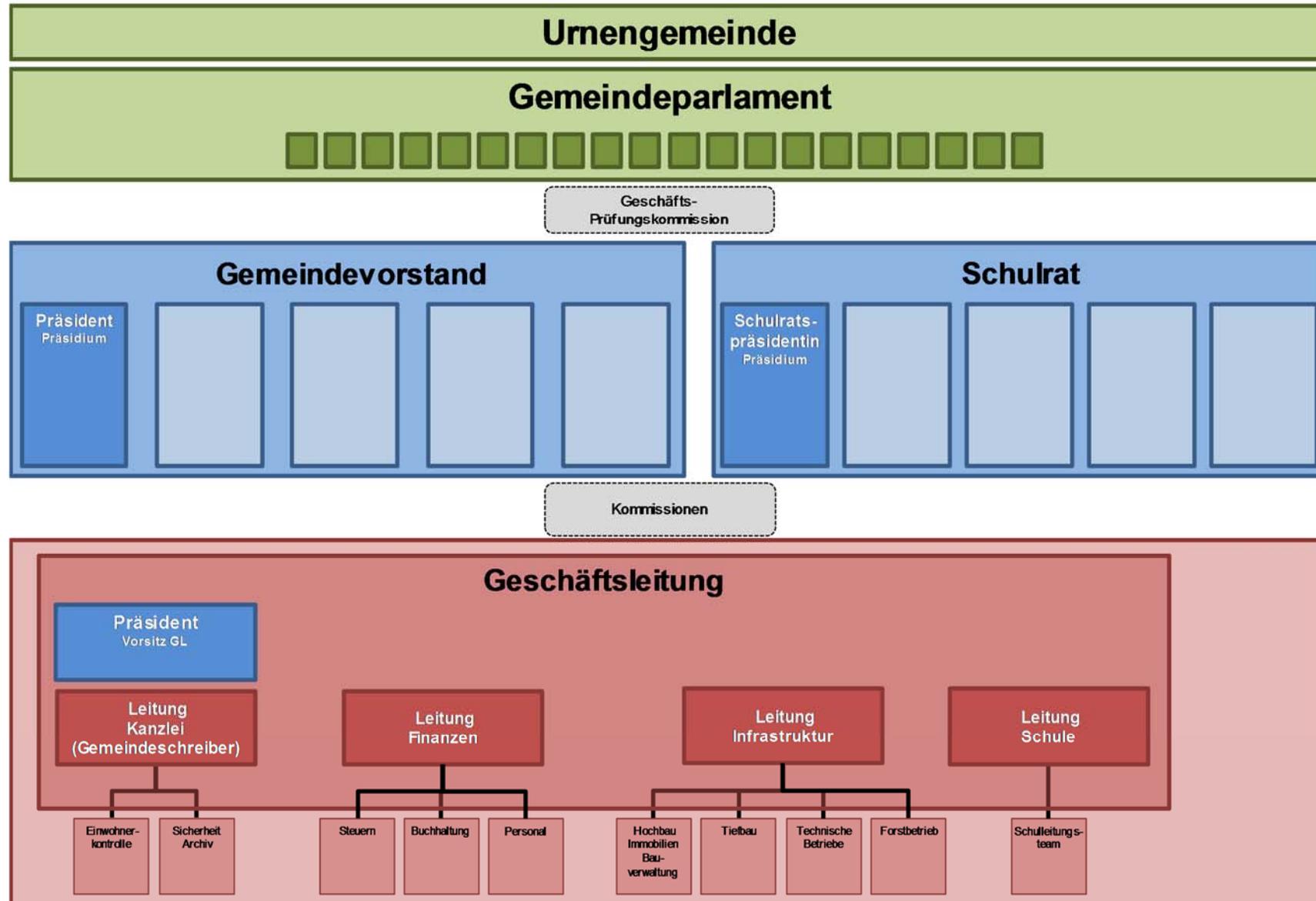


Anschaffungen Mobiliar, Geräte, IT	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	IST	IST	IST	PROV.	BUDGET	PLAN	PLAN	PLAN
Kindergarten	229	685	6'297	6'000	4'500	4'500	4'500	4'500
Primarstufe	14'292	20'095	38'919	48'000	46'000	46'000	46'000	46'000
Oberstufe	2'963	11'110	36'091	42'000	49'880	49'880	49'880	49'880
Talentschule	3'760	902	19'236	18'000	18'050	18'050	18'050	18'050
Total	21'243	32'792	100'543	114'000	118'430	118'430	118'430	118'430

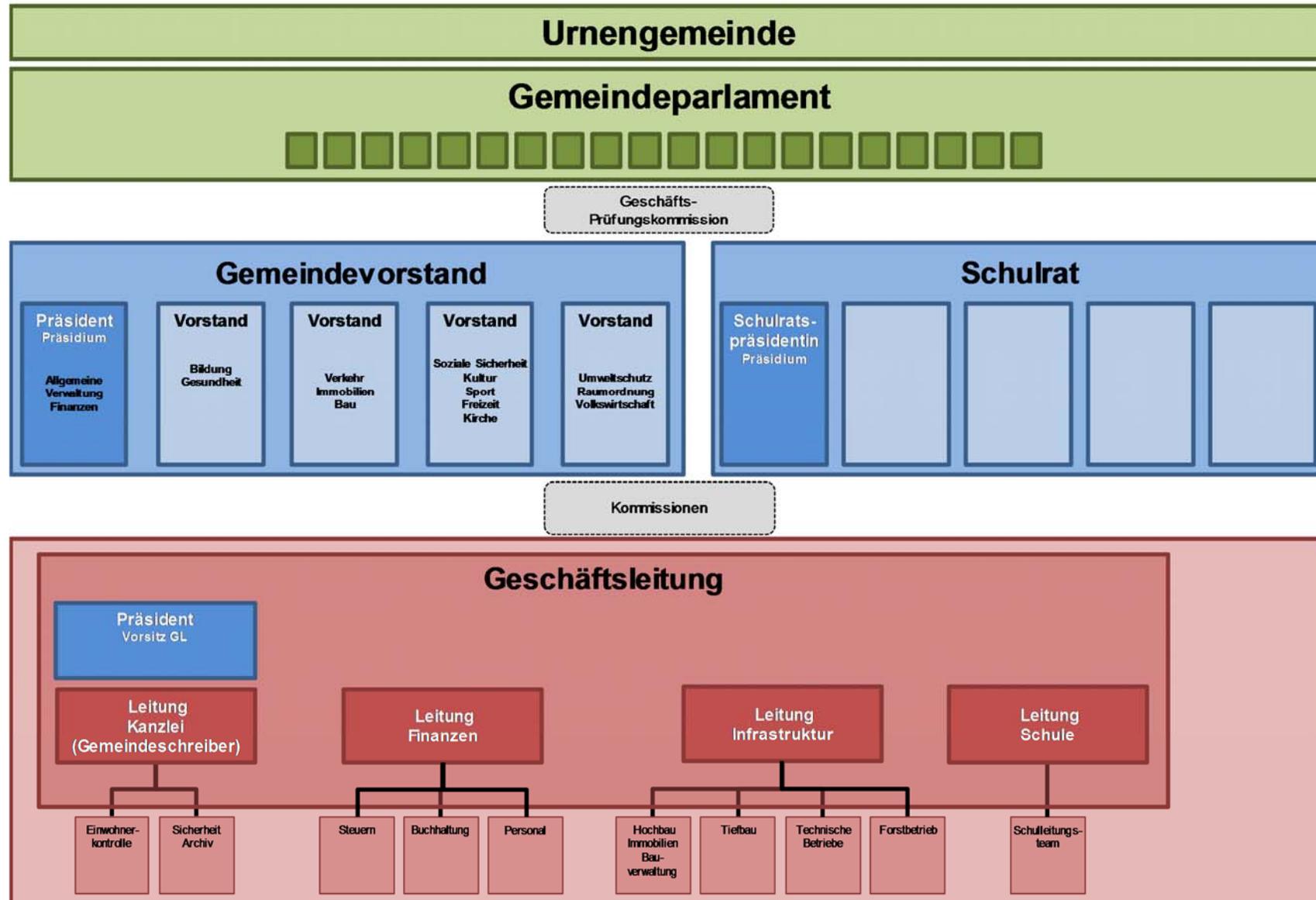


Anhang 4: Organisationsvarianten

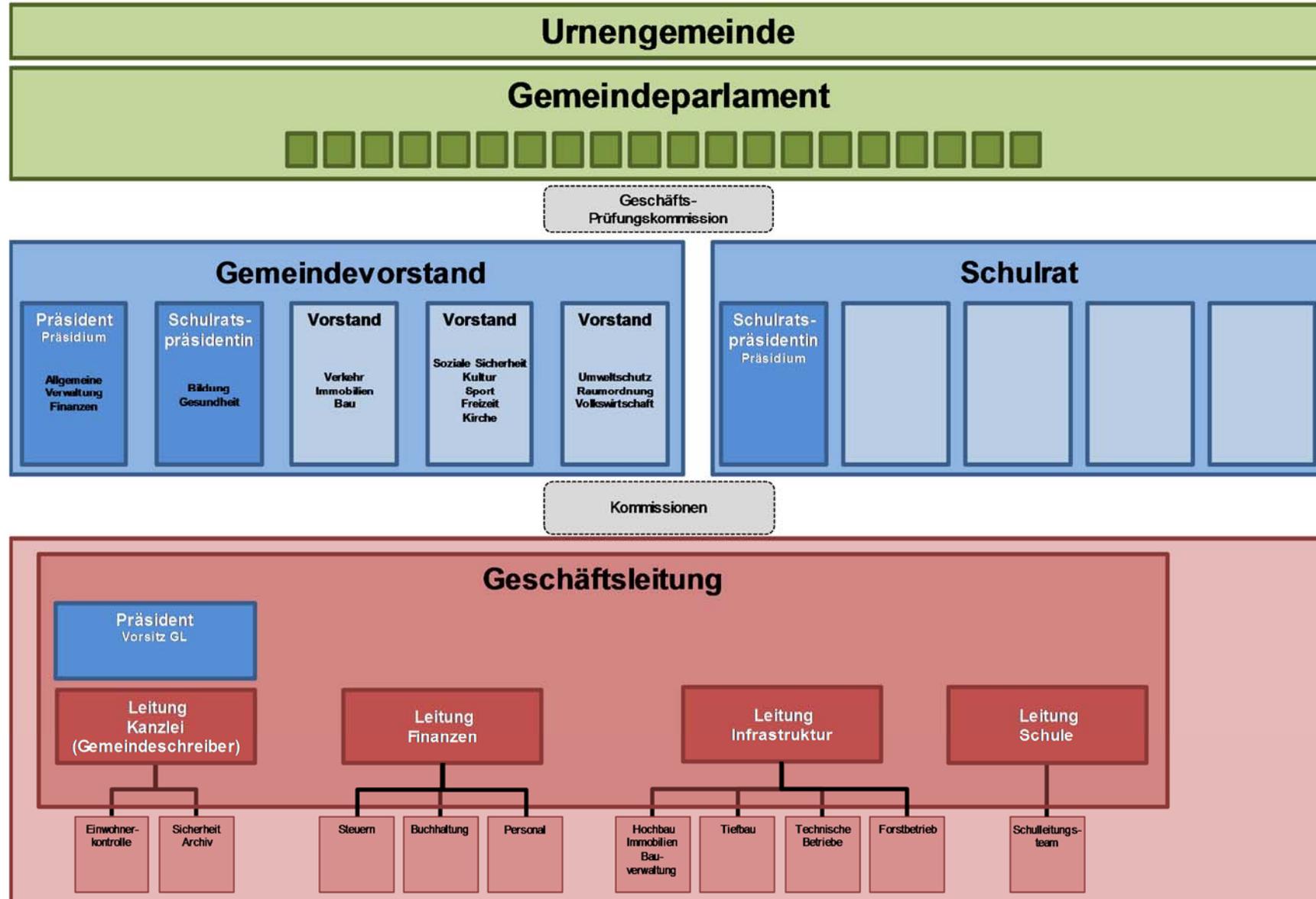
Ilanz/Glion (IST)



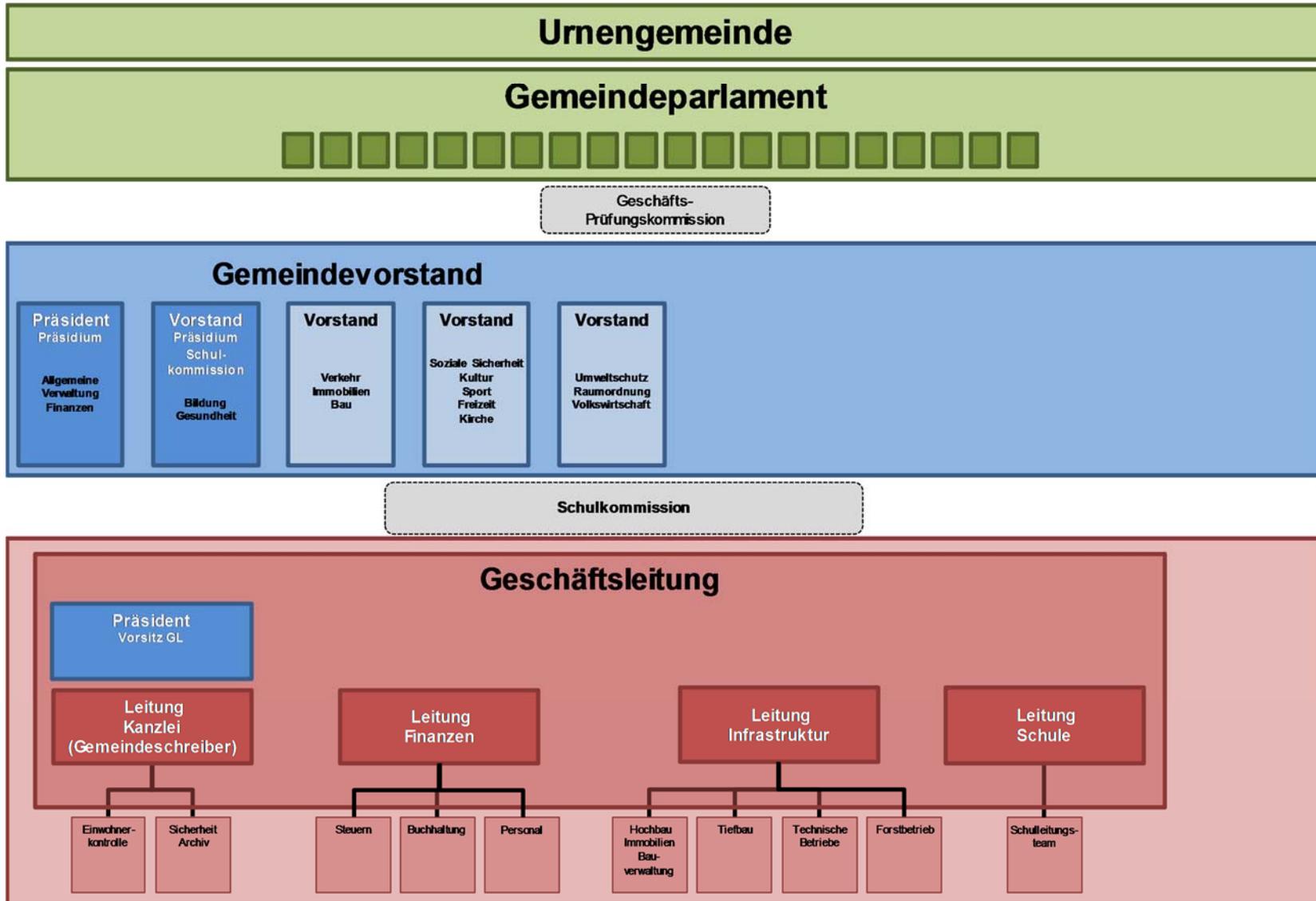
Ilanz/Glion (mit Ressorts)



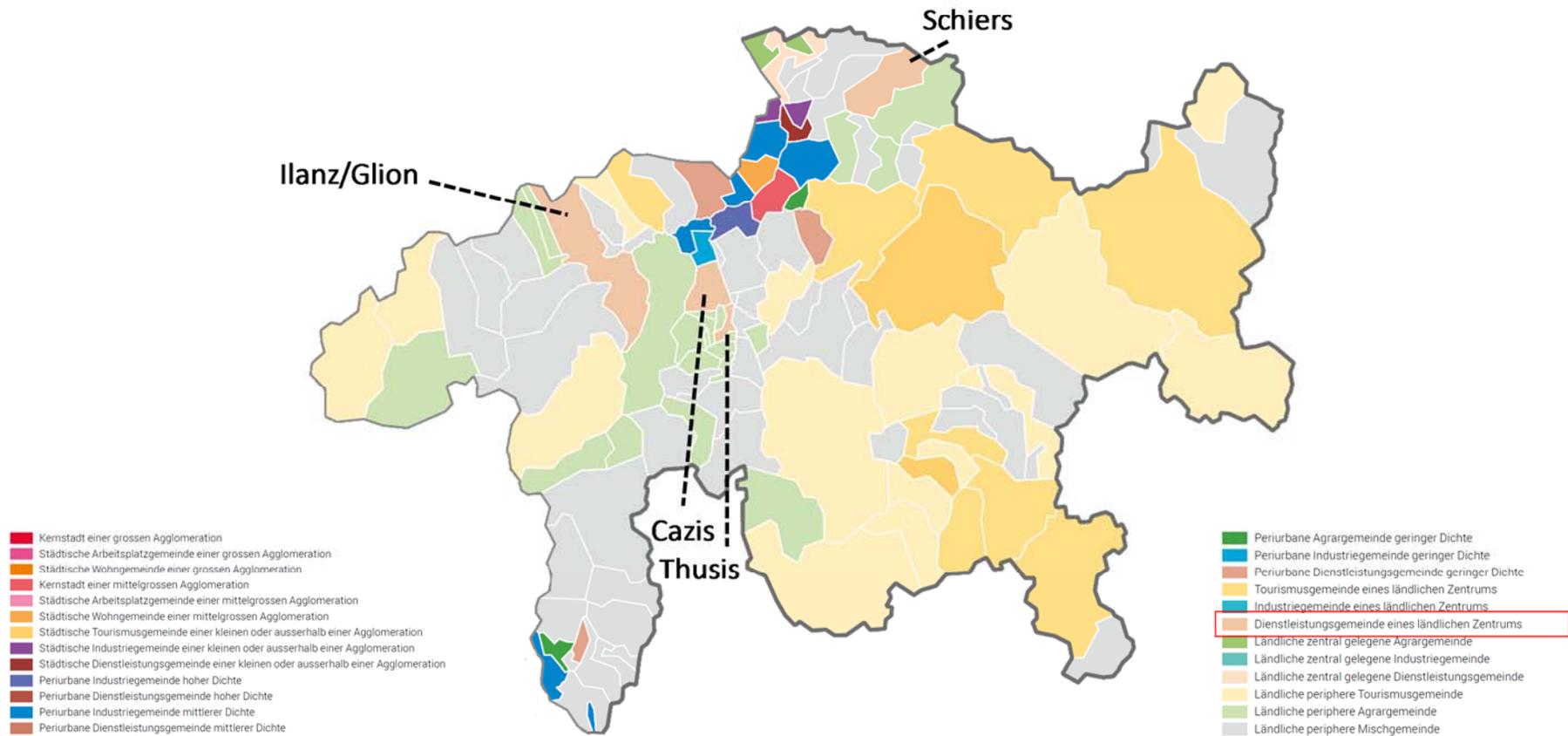
Ilanz/Glion (Gemeindevorstand = Schulratspräsidium)



Ilanz/Glion (Variante Schulkommission)

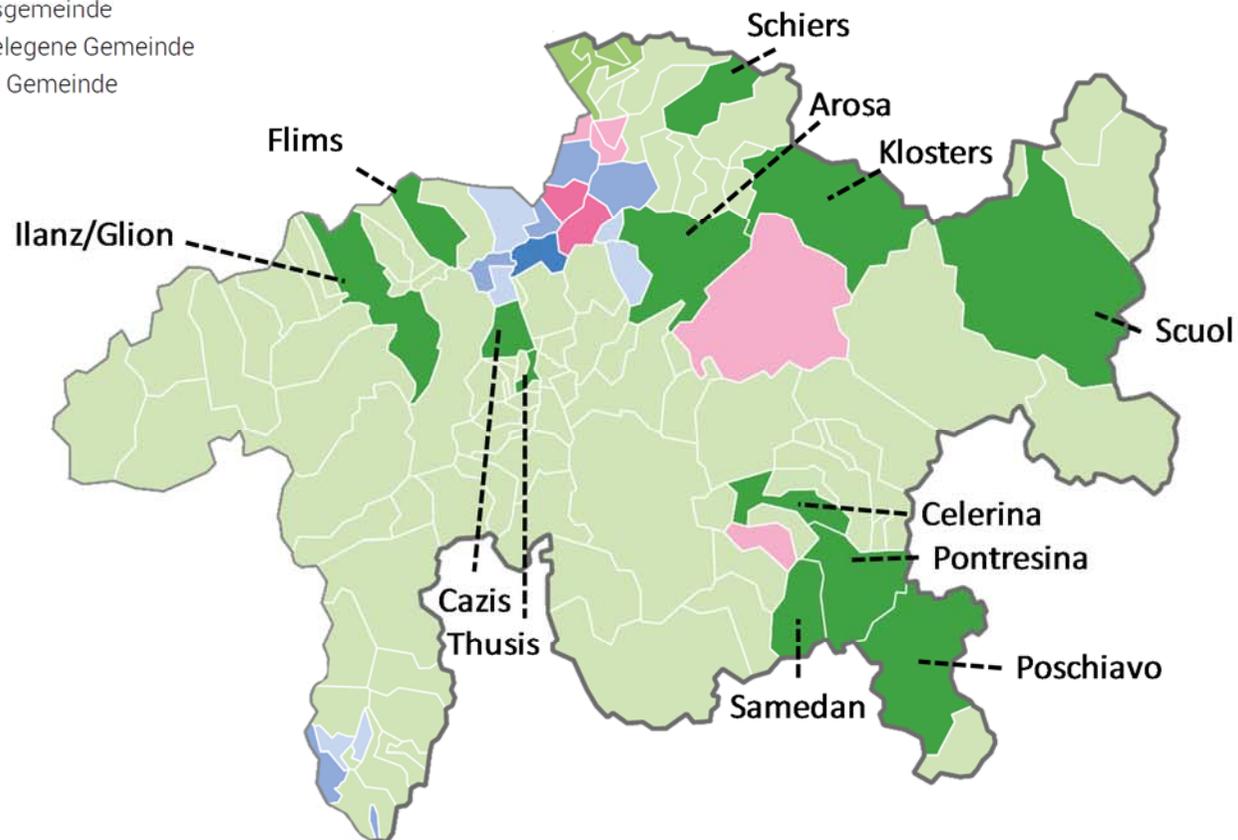


Zentrumsgemeinden BfS Gemeindetypologie 2012 (25 Kategorien)



Zentrumsgemeinden BfS Gemeindetypologie 2012 (9 Kategorien)

- Ländliche Zentrumsgemeinde
- Ländliche zentral gelegene Gemeinde
- Ländliche periphere Gemeinde



Zentrumsgemeinden BfS Gemeindetypologie 2012 (Stadt/Land)

