

Analyse und Reorganisation der Gemeindeverwaltung und des Werkhofes; Genehmigung von Organisation und Stellenplan sowie Anpassung der Gemeindeordnung (GO) und der Dienst- und Gehaltsordnung (DGO)

Sehr geehrte Mitbürgerinnen und Mitbürger

1. Ausgangslage

Die Anforderungen an eine Gemeindeverwaltung sind in den letzten Jahren gewaltig gestiegen. Die rechtlichen Grundlagen werden immer komplexer, die technischen Ausrüstungen immer komplizierter. Eine Neuerung jagt die nächste. Der Bedarf an Ausbildung und Weiterbildung steigt entsprechend. Die Anzahl der Mitarbeitenden und ihre Ausrüstung sind in den letzten Jahren jedoch praktisch gleich geblieben. Einige Aufgaben sind weggefallen, viele neue dazugekommen. Diese hat man immer dort ansiedeln müssen, wo gerade noch etwas freie Kapazität war. Das war jedoch sachlogisch nicht immer optimal und hat dazu geführt, dass heute viele Aufgaben und Abläufe innerhalb der Gemeindeverwaltung teilweise unklar oder offensichtlich falsch ausgeführt werden oder werden müssen. Einzelne Personen sind überlastet. Der Gemeinderat will das Image der Behörden und der Verwaltung pflegen, deswegen hat er sich für die Legislaturperiode 2005-2009 unter anderem folgendes Ziel gesetzt:

- **Wir verbessern die Effektivität und Effizienz unserer Behörden und Verwaltung.**

Als daraus resultierende Massnahmen wurden das Überprüfen der Arbeiten und der Arbeitsabläufe in der Verwaltung und das Anpassen der Kompetenzordnung festgehalten.

2. Vorgehen

Der Gemeinderat hat am 6. Juli 2006 im Rahmen der Legislaturziele beschlossen, eine Analyse der Gemeindeverwaltung inkl. Werkhof durchzuführen. Eine Arbeitsgruppe wurde beauftragt, diese Analyse zu begleiten. Als externe Projektbegleiterin wurde am 25. Januar 2007 die Firma InterComuna AG, Solothurn, beauftragt.

Das Projekt beinhaltete drei Phasen. In einem ersten Teil wurde der Ist-Zustand erhoben, was anhand von strukturierten Interviews und Workshops unter Einbezug der Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung und des Werkhofes sowie durch das Unterlagenstudium von Pflichtenheften und Organigrammen erfolgte. Daraus wurden in einem zweiten Teil konkrete Verbesserungsvorschläge im Bereich der Aufbau- und der Ablauforganisation sowie der Führung und Information abgeleitet. Ein Bericht zeigte schliesslich die Stärken und Schwächen der heutigen Verwaltungsorganisation sowie Vorschläge für ein „neues Verwaltungsmodell“ mit einer aufgabengerechten Personaldotation auf. Die Verbesserungsvorschläge wurden im Rahmen eines Massnahmenplans von 41 Massnahmen festgelegt und nach Prioritäten terminiert.

3. Problembereiche

Leistungsangebot und Leistungsumfang der Einwohnergemeinde Derendingen können in der heutigen Struktur sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht knapp erfüllt werden. Zusätzliche Aufgaben und ausserordentliche Ereignisse können dazu führen, dass das Leistungsangebot nicht mehr gehalten werden kann.

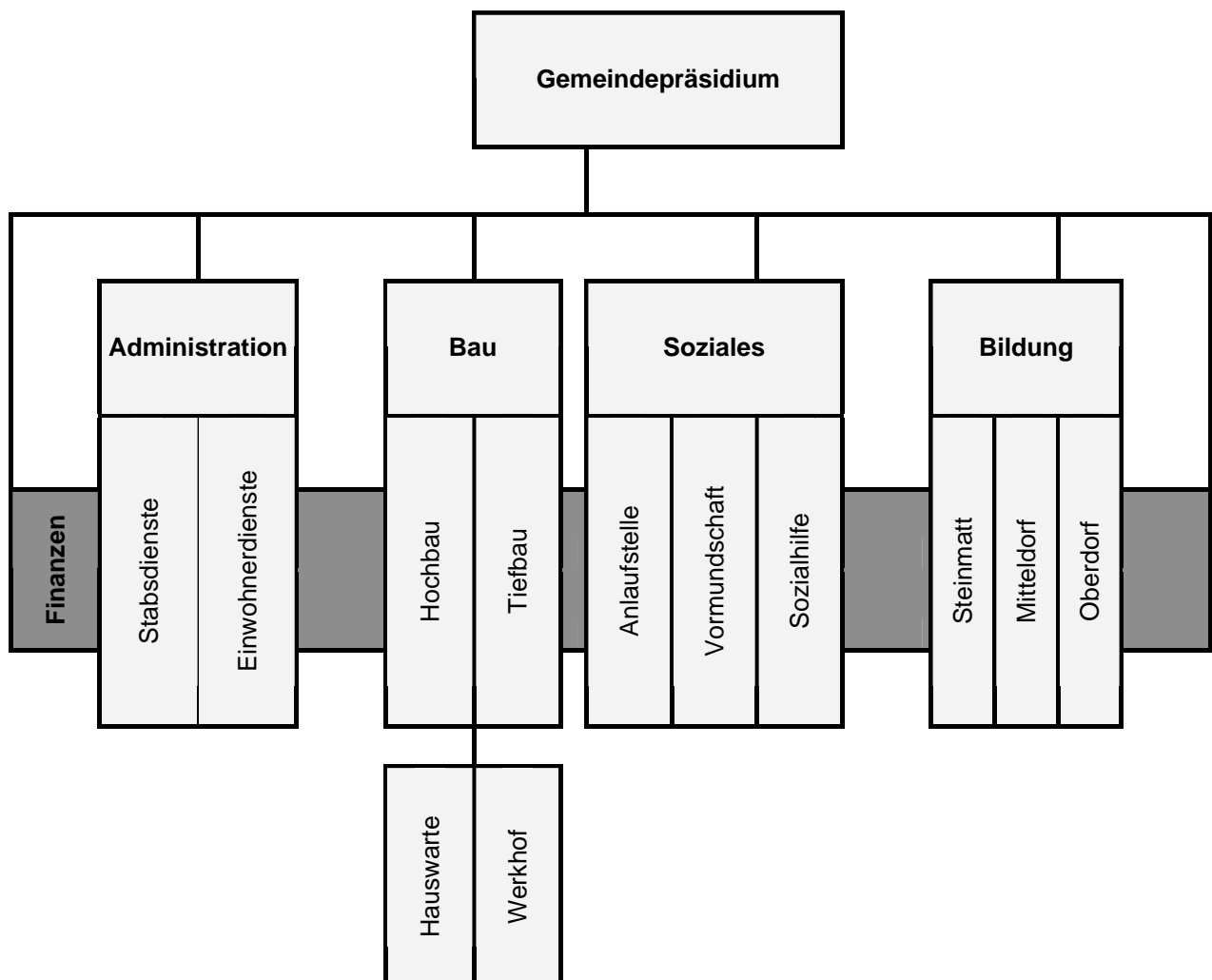
Als hauptsächliche Problemkreise wurden unter anderem erkannt, dass sich gewisse Aufgabenbereiche bei einzelnen Funktionen bündeln, einzelne Abteilungen und Funktionen unterschiedlich ausgelastet sind, die Aufgabenzuteilung nicht immer nach sachlogischen Kriterien erfolgt und die hohe Zahl an Arbeitsunterbrüchen eine rationelle und sorgfältige Arbeitsweise verunmöglicht.

4. Massnahmen

Optimierungen können erzielt werden, indem Aufgaben innerhalb der Verwaltung umverteilt werden. Die Zuteilung der Aufgaben hat nach sachlogischen Kriterien zu erfolgen. Dadurch können allzu breite Aufgabenkataloge verhindert werden. Stellvertretungen sind innerhalb einer Abteilung sicher zu stellen. Personen mit Stellvertretungsfunktionen sollen in ihre Aufgabe eingeführt werden und periodisch entsprechende Aufgaben übernehmen. Idealerweise sind sie auch örtlich (Arbeitsplatz) nahe. Die Abteilungsleitungen sollen für ihre Führungsaufgaben stets weiter ausgebildet werden.

Die Gemeindeverwaltung wird nach der folgenden Aufbauorganisation organisiert:

4.1 Organigramm



Die Matrixorganisation wurde gewählt, weil sich hier zwei Organisationsstrukturen überlagern. Die Primärstruktur mit den Abteilungen Administration, Bau, Soziales und Bildung umfasst die Bereiche, bei welchen die Abwicklung der hauptsächlich sich wiederholenden Aufgaben zum Wohle der Kunden im Vordergrund steht. Die Sekundärstruktur bildet die Abteilung Finanzen, welche eher koordinative Aufgaben erfüllt, aber in sämtlichen finanziellen Belangen gegenüber den Abteilungen Weisungsbefugnis hat.

Die Vorteile der Matrixorganisation sind:

- Bessere Entscheidungen und Problemlösungen infolge des direkten Zusammenwirkens der relevanten Spezialisten
- Entlastung der Führungsspitze durch operative Selbstkoordination
- Höhere Flexibilität und Dynamik
- Kooperative Zusammenarbeit und Teamdenken
- Frühe Problemerkennung

Die Matrixorganisation funktioniert unter der Voraussetzung, dass die Mitarbeitenden offen und flexibel sind sowie Bereitschaft zur bewussten Konfliktaustragung zeigen.

4.1.1 Abteilung Administration

Die neue Abteilung Administration umfasst die bisherige Abteilung Gemeindeschreiberei. Anstelle des Gemeindeschreibers tritt die Funktion „Leitung Administration“, welche die Abteilung führt und anspruchsvolle Stabsaufgaben, Sachbearbeitungen und Projektleitungen übernimmt. Innerhalb der Abteilung Administration wird ein Bereich Empfang/Einwohnerdienste geschaffen. Dieser umfasst die Einwohnerkontrolle und einen Empfangsbereich mit Telefonzentrale. Hier können einfache Anfragen bearbeitet und Basisdienstleistungen für sämtliche Abteilungen erbracht werden. Für die Abteilung Administration wird zusätzlich ein Sekretariat geschaffen, welches die Abteilung im administrativen Bereich unterstützt. Durch die Schaffung einer Anlauf- und Empfangsstelle für Basisdienstleistungen können die Arbeitsunterbrüche in den einzelnen Abteilungen minimiert werden. Ausserdem kann dadurch ein eigentliches Kundenzentrum mit Öffnungszeiten an sämtlichen Vor- und Nachmittagen geschaffen werden.

Die EDV-Verantwortung wird von der Abteilung Finanzen der Abteilung Administration übertragen, wobei ein Outsourcing der EDV (Rechenzentrum, Second-Level-Support) ins Auge gefasst werden soll.

4.1.2 Abteilung Bau

Durch die Schaffung eines Bereichs Hoch- und eines Bereichs Tiefbau innerhalb der Abteilung Bau werden zwei gleichwertige Bereiche mit entsprechenden spezifischen Fachkompetenzen geschaffen. Ausserdem kann die Abteilungsleitung entlastet und die Führungsspanne verkleinert werden.

Die Liegenschaftsverwaltung ist mittels Leistungsvertrag einem spezialisierten Unternehmen zu übertragen. Durch eine professionelle Liegenschaftsverwaltung können Kosten eingespart werden, indem ein konsequentes Facility Management angewendet wird und die Liegenschaften des Finanzvermögens nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bewirtschaftet werden. Gleichzeitig ist eine Strategie bezüglich der Liegenschaften zu bestimmen und umzusetzen.

Eine weitere Leistungssteigerung kann erzielt werden, indem vorhandene Schnittstellen konsequent formuliert und eingehalten werden. Dies gilt insbesondere im Bereich Werkhof und Hauswartung.

Es ist ein Hauswartepool zu schaffen, der es erlaubt, flexibler auf unterschiedliche Arbeitsbelastungen zu reagieren.

4.1.3 Abteilung Soziales

Die Sozialen Dienste wurden lediglich bezüglich ihrer Schnittstellen zu anderen Verwaltungsabteilungen analysiert, da diese bereits in den Jahren (2002 bis 2004) reorganisiert wurden.

Der Abteilung Soziales werden die Bereiche AHV-Zweigstelle und Arbeitsamt von der Gemeindeschreiberei übertragen. Mit der Regionalisierung der Sozialen Dienste im Hinblick auf das neue Sozialgesetz ist eine Regionalisierung dieser beiden Bereiche ohnehin vorgesehen. Im Weiteren kann das Inventurwesen in das Sozialamt integriert werden. Für die Erfüllung dieser Aufgaben (Arbeitsamt, AHV-Zweigstelle und Inventuramt) ist eine zusätzliche Stelle im Umfang von 30% zu schaffen. Diese Stelle wird durch die Regionalisierung dieser Dienste innerhalb des neu entstehenden Sozialkreises Wasseramt Ost zu mindestens einer vollen Stelle ausgebaut werden, wobei die regionalen Partnergemeinden ihren Anteil an die entstehenden Lohn- und Bürokosten übernehmen werden.

4.1.4 Abteilung Bildung

Das Sekretariat der Schulverwaltung wird eigenständig und von der Gemeindeschreiberei personell entflochten. Die Schulverwaltung wurde nicht analysiert. Entsprechend kann keine verlässliche Aussage bezüglich des künftigen Pensums gemacht werden, bzw. das bestehende Pensum von 60% wurde aus der Gemeindeschreiberei übernommen.

4.1.5 Abteilung Finanzen

Die Abteilung Finanzen ist neu als Dienstleister innerhalb des Gemeindebetriebes zu verstehen. Die Leitung Finanzen hat Weisungsbefugnis gegenüber den Abteilungen in sämtlichen finanziellen Belangen, namentlich bezüglich Weisungen im Bereich Finanzplanung, Budget und Jahresabschluss. Die Aufgabenverschiebungen aus dem Bereich der Steuerverwaltung (EDV-Betreuung, Zivilschutz-Geschäftsstelle, Verkauf von Hundemarken, GA-Tageskarten, etc.) sowie innerhalb der Abteilung haben dazu geführt, dass diese von 300- auf 200 Stellenprozente verkleinert werden kann.

4.2 Stellenplan

Werden alle Massnahmen umgesetzt, sinkt der Personalbestand über alle Abteilungen um 10 Stellenprozente (ohne Sozialregion). Zusätzlich wird ein externes Mandat für die Liegenschaftsverwaltung vergeben und das Outsourcing der EDV (Rechenzentrum, Second-Level-Support) ins Auge gefasst.

Damit ergeben sich folgende Änderungen im Personalbestand¹ in den einzelnen Abteilungen:

Abteilung/Bereich	Aktueller Personalbestand	Neuer Personalbestand	Differenz
Finanzen	300%	200%	-100%
Administration ²	240%	360%	+120%
Bau	240% ³	210%	-30% ⁴
Werkhof	400%	400%	± 0
Hauswartung	215%	215%	± 0
Soziales	430%	(460%)	(+30%)
Schulverwaltung	60%	60%	± 0
Total	1'885%	1'875%	-10%

- ¹ Die Lernenden wurden nicht berücksichtigt
² Bisherige Abteilung Gemeindeschreiberei (ohne Schulsekretariat)
³ Die Liegenschaftsverwaltung wurde mit 50% berücksichtigt
⁴ Für die Abteilungsleitung und die Bereiche Hoch- und Tiefbau sind neu insgesamt 150% Facharbeit vorgesehen (gegenüber 100% in der alten Struktur). Das Sekretariat wird von 90% auf 60 % reduziert. Die Liegenschaftsverwaltung wird ausgelagert. Dadurch ergibt sich eine Differenz von – 30%.

4.3 Zusammenfassung der Massnahmen

- Umverteilung der Aufgaben nach sachlogischen Kriterien
- Verkleinerung der Führungsspanne
- Neuregelung der Stellvertretungen
- Neue Funktion Leitung Administration
- Kundendienst/Empfang/Telefon
- Unterteilung Bau in Hoch- und Tiefbau
- Outsourcing Liegenschaftsverwaltung
- Outsourcing EDV (Rechenzentrum, Second-Level-Support)
- Schaffung Hauswartepool

5. Kosten (ab 01.01.2009 approximativ)

Die zusätzlichen Kosten durch Reorganisation (ohne Sozialregion) betragen Fr. 81'938 und setzen sich wie folgt zusammen:

Abteilung / Bereich	Aktueller Personalbestand	Neuer Personalbestand	Differenz in %	Differenz in Fr. inkl. Sozialleistungen
INTERN				
Finanzen	300%	200%	-100%	-103'176
Administration	240%	360%	120%	124'820
Bau	240%	210%	-30%	-35'620
Werkhof	400%	400%	0%	0
Hauswartung	215%	215%	0%	0
* Soziales	430%	460%	30%	39'913
Schulverwaltung	60%	60%	0%	0
Zwischentotal IK	1885%	1875%	-10%	-13'976

EXTERN	
Ausgliederung Liegenschaften FV an externe Verwaltung inkl. MwSt.	69'960
Einsparung EDV Kosten durch Outsourcing	-11'700
Zwischentotal EK	58'260

Zwischentotal IK (Interne Kosten)	-13'396
Zwischentotal EK (Externe Kosten)	58'260
Total Mehrkosten durch Reorganisation ohne Sozialamt	44'864

* Diese Kosten werden in einer separaten Vorlage behandelt, werden nur informativ erzeugt und sind im Total nicht enthalten

6. Recht

Die Gemeindeordnung (GO) und die Dienst- und Gehaltsordnung (DGO) müssten nach neuem Organigramm und Stellenplan wie folgt angepasst werden:

6.1 Änderungen in der Gemeindeordnung

In der Gemeindeordnung sind folgende Anpassungen vorzunehmen:

§ 83, bisher mit Aenderung:

~~Der (die) vom Gemeinderat zu wählende Gemeindeschreiber(in) steht der Gemeindkanzlei vor und ist für den Ablauf der Kanzleigeschäfte verantwortlich.~~

~~Gemein-
deschrei-ber(in)
Obliegenheiten~~

- ~~1. Er (sie) ist Protokollführer(in) der Gemeindeversammlung und des Gemeinderates und besorgt die Abfassung sowie den Vollzug aller Beschlüsse dieser Organe~~
- ~~2. Abfassung und Ausfertigung aller Beschlüsse der Gemeindeversammlung sowie des Gemeinderates~~
- ~~3. Führung des Gemeindearchivs und der Registratur~~
- ~~4. Führung der Einwohnerkontrolle~~
- ~~5. Führung und Bereinigung des Stimmregisters~~
- ~~6. Führen der Geschäftskontrollen der Gemeindeversammlung und des Gemeinderates~~
- ~~7. Öffentliche Beurkundung von Bürgschaftserklärungen nach den Bestimmungen der §§ 343 ff EG z. ZGB und Beglaubigung von Unterschriften §§ 24 ff. EG z. ZGB~~
- ~~8. Einkauf des gesamten Drucksachen- und Büromaterials~~
- ~~9. Ausübung des Inventurwesens (§ 87).~~

~~Ein Beamter oder Angestellter wird durch den Gemeinderat zum Stellvertreter des (der) Gemeindeschreibers(in) bestimmt.~~

~~Stellvertreter~~

~~Die Aufgaben und die Stellung des (der) Gemeindeschreibers(in) werden in einer Stellenbeschreibung (Pflichtenheft) näher geregelt.~~

~~Stellenbeschrei-
bung~~

Die Aufgaben des/der Gemeindeschreiber/in werden von dem/der Administrator/in wahrgenommen.

**Gemeindeschrei-
ber(in) / Admini-
strator(in)**

Der/die Administrator/in führt den Schriftverkehr und die Administration der Einwohnergemeinde. Die Aufgaben richten sich nach § 131 des Gemeindegesetzes.

Der Gemeinderat regelt die Einzelheiten in einem Pflichtenheft.

§ 83, neu:

Die Aufgaben des/der Gemeindeschreiber/in werden von dem/der Administrator/in wahrgenommen.

Gemeindeschrei-
ber(in) / Admini-
strator(in)

Der/die Administrator/in führt den Schriftverkehr und die Administration der Einwohnergemeinde. Die Aufgaben richten sich nach § 131 des Gemeindegesetzes.

Der Gemeinderat regelt die Einzelheiten in einem Pflichtenheft.

§ 90, bisher mit Aenderung:

~~Die Bauverwaltung wird vom (von der) Bauverwalter(in) geleitet. Im (ihr) obliegen:~~ ~~Bauverwalter(in)~~
~~Obliegenheiten~~

- ~~1. Die Leitung des kommunalen Bauwesens~~
- ~~2. Die Verwaltung von sämtlichen Liegenschaften und Grundstücken im Verwaltungs- und Finanzvermögen.~~
- ~~3. Die Entgegennahme und Vorprüfung der Baugesuche~~
- ~~4. Baupolizeiliche Kontrolle gemäss den Bestimmungen des Baureglementes~~
- ~~5. Aktuariat der Baukommission und Führen von Geschäftskontrollen~~
- ~~6. Vollzug von budgetierten Ausgaben bis Fr. 10'000.--.~~

~~Finanzkompetenz im Bereich der Liegenschaftsverwaltung: Der (die) Liegenschaftsverwalter(in) kann bis Fr. 10'000.-- und gemeinsam mit dem (der) Bauverwalter(in) können bis Fr. 50'000.-- Beschlüsse, die Ausgaben aus budgetierten Krediten beinhalten, abschliessend gefasst werden.~~

~~Liegenschafts-
verwaltung;
Kompetenz~~

~~Der (die) Bauverwalter(in) und der (die) Bausekretär(in)/Liegenschaftsverwalter(in) schliessen Mietverträge ab, genehmigen die Kündigungen oder sprechen Kündigungen aus.~~

~~Mietverträge
Gemeinde-
immobilien~~

~~Der Gemeinderat kann dem (der) Amtsinhaber(in) weitere Arbeiten zuteilen. In einer Stellenbeschreibung werden die Obliegenheiten gesamthaft geordnet.~~

~~Stellenbeschrei-
bung~~

~~Ihm (ihr) unterstehen die Gemeindearbeiter und die Hauswarte.~~

Die Bauverwaltung ist zuständig für das kommunale Bauwesen. Die Aufgaben der Bauverwaltung richten sich nach der kantonalen und der lokalen Gesetzgebung.

Bauverwaltung

Der Bauverwaltung hat die Befugnis, budgetierte Ausgaben bis Fr. 10'000.00 zu vollziehen.

Die Liegenschaftsverwaltung wird von einer aussen stehenden Fachstelle geführt. Der Gemeinderat bestimmt die Fachstelle.

Der Gemeinderat regelt die Einzelheiten in Pflichtenheften.

§ 90, neu:

Die Bauverwaltung ist zuständig für das kommunale Bauwesen. Die Aufgaben der Bauverwaltung richten sich nach der kantonalen und der lokalen Gesetzgebung.

Bauverwaltung

Der Bauverwaltung hat die Befugnis, budgetierte Ausgaben bis Fr. 10'000.00 zu vollziehen.

Die Liegenschaftsverwaltung wird von einer aussen stehenden Fachstelle geführt. Der Gemeinderat bestimmt die Fachstelle.

Der Gemeinderat regelt die Einzelheiten in Pflichtenheften.

Anmerkung:

Bei der Bearbeitung der Gemeindeordnung wurde festgestellt, dass viele Punkte, welche nicht die Reorganisation betreffen, einer Änderung bedürfen. Aus diesem Grund wird für eine der nächsten Gemeindeversammlungen eine Totalrevision der Gemeindeordnung vorbereitet.

- b) Sozialfürsorger/in:
Diplom einer abgeschlossenen Mittelschulbildung, abgeschlossene kaufmännische oder Verwaltungslehre. Ausbildung oder Praxis in Sozialfürsorge. Als Ausweis gilt generell auch das Abschlussdiplom als Sozialarbeiter.
- c) Bauverwalter/in resp. Leiter/in Tiefbau:
Baufachliche Ausbildung (FH) oder gleichwertige Ausbildung mit entsprechender Weiterbildung sowie Führungskompetenz.
- d) Leiter/in Hochbau oder Technische/r Sachbearbeiter/in Hochbau:
Abgeschlossene Lehre in einschlägigem Beruf und entsprechender Berufspraxis.
- e) Verwaltungspersonal:
Abgeschlossene kaufmännische oder Verwaltungslehre, Bürolehre, abgeschlossene Mittelschulbildung oder entsprechende Berufspraxis.
- f) Handwerker/innen, Brunnenmeister/in, Abwarte/innen:
Abgeschlossene Lehre in einschlägigem Beruf oder entsprechender Berufspraxis.

§ 11 Abs 3 neu:

Der Gemeinderat wählt:

- a) ~~Gemeindeschreiber/in~~ **Administrator/in**
- b) Finanzverwalter/in
- c) ~~Verwalter/in der Gemeindebetriebe~~
- d) ~~Sozialfürsorger/in~~ **Leiter/in Sozialkreis**
- e) Bauverwalter/in
- f) **Schulleiter/in**
- g) Die übrigen Angestellten und den regionalen Zivilschutzkommandanten/in
- h) Funktionäre/innen

§ 11 Abs 3 neu:

Der Gemeinderat wählt:

- a) Administrator/in
- b) Finanzverwalter/in
- c) Leiter/in Sozialkreis
- d) Bauverwalter/in
- e) Schulleiter/in
- f) Die übrigen Angestellten und den regionalen Zivilschutzkommandanten/in
- g) Funktionäre/innen

7. Ausblick

Der neue Stellenplan und das Organigramm sollen per 1. Januar 2009 in Kraft treten. Deshalb werden die notwendigen Anpassungen der Dienst- und Gehaltsordnung (DGO) sowie der Gemeindeordnung (GO) heute verankert und die damit zusammenhängenden Kosten werden damit zu gebundenen Ausgaben. Die Regelung dieser Grundsätze ist wichtig auch im Hinblick auf die bevorstehenden Kommissionswahlen der nächsten Legislatur.

Mit der Umsetzung des neuen Stellenplans und des Organigramms werden die Aufgaben klarer den entsprechenden Verantwortungsträgern zugeteilt und die Abläufe optimiert. Der heutige Leistungsumfang kann gehalten und die Gemeinde Derendingen zu einem kundenorientierten Dienstleistungszentrum umgestaltet werden.

Der Gemeinderat und die Arbeitsgruppe Verwaltungs-Reorganisation empfehlen Ihnen, auf die Vorlage einzutreten und dem Beschlussesentwurf zuzustimmen.

Der Gemeindepräsident
Kuno Tschumi

Beschlussesentwurf: Der Gemeinderat beantragt der Gemeindeversammlung:

1. Das vorliegende Organigramm und der Stellenplan werden genehmigt. Diese treten per 01. Januar 2009 in Kraft.
2. Die vorstehend genannten Änderungen von GO und DGO werden genehmigt.
3. Der Gemeinderat wird mit dem Vollzug beauftragt.