

Bericht (Kurzfassung)

Jean-Pierre Sutter, mag.oec.HSG
Mitglied der Direktion

OBT AG
Rorschacher Strasse 63
9004 St.Gallen
Direktwahl 071 243 34 18
jeanclaude.kleiner@obt.ch

St.Gallen, 2. Februar 2009

Gemeinde Wohlen

**Verwaltungs-
analyse 2008**

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1. Zielsetzung und Vorgehen.....	6
2. Ausgangslage und allgemeine Feststellungen	7
3. Stärken- / Schwächen-Profil der Gemeindeverwaltung	9
4. Überblick über die einzelnen Abteilungen.....	12
4.1 Gemeindekanzlei	12
4.2 Betreibungsamt	14
4.3 Finanzverwaltung	16
4.4 Steueramt.....	18
4.5 Bauverwaltung.....	20
4.6 Regionalpolizei	22
4.7 Öffentliche Sicherheit, Militär und Bevölkerungsschutz.....	24
4.8 Schulverwaltung	26
4.9 Soziale Dienste.....	28
5. Organigramm Verwaltungsorganisation Zukunft (ein Vorschlag).....	30
6. Auswahl der zu treffenden Massnahmen	31

Management Summary

Die Gemeindeverwaltung Wohlen darf insgesamt als ein sehr kompetentes und kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen bezeichnet werden. In nahezu allen Abteilungen ist viel fachliches Know-how, Erfahrung und persönliches Engagement vorhanden. Oft werden denn auch die Verwaltungsstellen von Wohlen von den umliegenden Gemeinden um Rat und Auskunft gefragt.

Die Bildung der einzelnen Abteilungen ist sachgerecht und kommt einem hohen Grad an Professionalisierung entgegen. Es werden einzelne Veränderungen vorgeschlagen und für abteilungsübergreifende Dienste auch Stabstellen zur Diskussion gestellt. Die Auslastung ist grundsätzlich gut. Punktuell bestehen Überlastungen, die zu korrigieren sind.

Zu den einzelnen Abteilungen:

- **Gemeindekanzlei:** Der administrative Aufwand für Gemeinderat (wöchentliche Sitzungen) und Einwohnerrat ist erheblich. Einzelne Stellen erfahren eine grosse Belastung und der Stellenetat ist knapp. Anpassungen durch Pensenerhöhungen oder durch Auslagerung von Teilaufgaben scheinen notwendig zu sein.
- **Betreibungsamt:** Die Gemeinde Wohlen bietet ein anspruchsvolles Umfeld für diese Tätigkeit. Entsprechend umfassend und anerkannt ist das vorhandene Know-how. Der Stellenetat liegt leicht über dem Durchschnitt. Eine allfällige Entwicklung zu einem regionalen Betreibungsamt könnte für Wohlen eine Chance sein.
- **Finanzverwaltung:** Die politischen Anstrengungen für einen sparsamen Gemeindehaushalt prägen die Arbeit in dieser Abteilung. Zudem ist dieser Bereich stark in personelle Aufgaben eingebunden. Der Stellenetat über alle Aufgaben und Nebenaufgaben hinweg ist angemessen.
- **Steuerverwaltung:** Die Abteilung übertrifft regelmässig die Zielvorgaben des Kantons und verfügt über ein Know-how, das im ganzen Kanton Anerkennung findet. Der Stellenetat liegt leicht über dem Durchschnitt. Die Tendenz, in einer Region verschiedene Steuerverwaltungen zusammen zu legen, könnte für Wohlen ebenso eine Chance sein.
- **Bauverwaltung:** Seit kurzem prägen neue Personen die Führung dieser Abteilung. Noch bleibt einiges zu tun, um das Image wieder zu verbessern. Die Chancen stehen aber gut. Der Stellenetat für das Bausekretariat entspricht den Vergleichswerten. Für die Liegenschaftsverwaltung ist die Situation eher kritisch d.h. unterdotiert.

- **Regionalpolizei:** Die Arbeitsbedingungen bei der RePol befriedigen derzeit nicht. Es besteht weiterer Klärungs- und Handlungsbedarf.
- **Öffentliche Sicherheit, Militär und Bevölkerungsschutz:** Diese Abteilung ist sehr regional oder kantonal ausgerichtet und muss verschiedene Vorgaben berücksichtigen. Die Vernetzung ist teilweise sehr ausgeprägt und für Dritte wenig nachvollziehbar. Es drängen sich keine Veränderungen auf.
- **Schulverwaltung:** Sie ist die Drehscheibe für die Schule Wohlen. Die personellen Ressourcen genügen aber nur knapp, um das Tagesgeschäft erledigen zu können. Längerfristige Aufgaben müssen zurückstehen. Die Stellendotation sollte erhöht und die möglichen Synergien mit der Liegenschaftsverwaltung vermehrt genutzt werden.
- **Soziale Dienste:** Die Bevölkerungsstruktur bedingt einen erheblichen Mitteleinsatz: Die Anzahl und die Komplexität der Fälle nehmen zu. Die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsabteilungen ist wertvoll; die Arbeitsplatzverhältnisse erschweren hingegen die Arbeit. Für die Krankenkassen-Prämienverbilligungen sind unzureichende Stellenprozente vorhanden. Der Stellenetat sollte angepasst werden.

Die politischen Mandatsträger sind teilweise sehr präsent in der Verwaltung. Sie wollen die Verwaltung lenken, sich informieren und / oder Unterstützung leisten. Das Verständnis bezüglich strategischer und operativer Aufgaben sollte noch gefördert werden.

Die einzelnen Abteilungen verfügen intern über eine grosse Selbständigkeit und dies insbesondere in Bezug auf die personelle Führung. Entsprechend haben sich in der Verwaltung Subkulturen entwickelt, welche in der Mehrheit ein sehr positives, abteilungsinternes Arbeitsklima bewirken. Ein Wir-Gefühl über die ganze Verwaltung oder eine einheitliche Personalpolitik sind aber nicht erkennbar. Von der Möglichkeit, Führungsinstrumente zu nutzen, wird unterschiedlich Gebrauch gemacht. Der interne Informationsfluss läuft sehr stark via E-Mail. Dass damit die persönliche Kommunikation leidet, wird wenig bedacht.

In einzelnen Abteilungen wird mit Zielsetzungen gearbeitet. Entwicklungsziele über die gesamte Gemeindeverwaltung hinweg sind bei den Mitarbeitenden kaum bekannt, es sei denn, dass vom „Sparen-müssen“ die Rede ist. Das vor kurzem geschaffene und attraktive Leitbild „Wohlen – eusi Stadt im Freiamt“ ist wenig bekannt und scheint kaum etwas verändert zu haben.

Die Verbesserung der räumlichen Verhältnisse ist ein sehr dringendes Anliegen und wird seit Jahren immer wieder hinausgeschoben. Seitens der Mitarbeitenden wird das Bedürfnis nach einem gemeinsamen Begegnungs- und Aufenthaltsraum stark betont. Wichtigen Anliegen bezüglich Diskretion und Sicherheit kann heute nur bedingt entsprochen werden. Der Gebäudezustand, die aktuelle Platznot in verschiedenen Büros sowie das weitere Wachsen der Verwaltung machen eine zukünftige Auslagerung von Abteilungen kaum mehr vermeidbar.

Der politische Druck sowie das politische Klima belasten die tägliche Arbeit in der Verwaltung. Sachlichkeit, Vertrauen und Wertschätzung bleiben häufig auf der Strecke. Ferner wird eine zukunftsorientierte Verwaltungsentwicklung blockiert. Für die Zukunft von Wohlen ist es deshalb wichtig, dass auch die Rahmenbedingungen im Umfeld der Verwaltung verbessert werden.

1. Zielsetzung und Vorgehen

Ein Postulat des Einwohnerrates Wohlen vom März 2008 beauftragt den Gemeinderat, die Verwaltungsorganisation sowie die Verwaltungsabläufe zu überprüfen und Vorschläge zu einer weiteren Optimierung zu erarbeiten. Die OBT AG wurde im April 2008 zur Offertstellung eingeladen und durfte den interessanten Beratungsauftrag für dieses Projekt im Mai 2008 entgegennehmen. In einem umfassenden Bericht sollen Stärken und Schwächen, aber auch Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden. Der Gemeinderat wurde anfangs 2009 ausführlich über die Ergebnisse informiert. Das hier vorliegende Dokument fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

Die Erarbeitung einer Verwaltungsanalyse richtet sich nicht allein auf die „harten Organisationselemente“ wie Struktur, Stellenbildung und Arbeitsabläufe, sondern legt auch grossen Wert auf die gelebte Verwaltungskultur. So beeinflusst ein gutes Arbeitsumfeld und ein konstruktives Betriebsklima nicht nur die persönliche Arbeitszufriedenheit, sondern auch die Leistungsbereitschaft sowie die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Dadurch wird die Effizienz und Qualität der Dienstleistungen aber auch die Zufriedenheit der Kunden nachhaltig beeinflusst. Entsprechend diesen Überlegungen wurden alle Mitarbeitenden zur Teilnahme an einer schriftlichen Umfrage und zu persönlichen Gesprächen eingeladen. Für das offene und konstruktive Mitmachen sei auch an dieser Stelle allen gedankt.

2. Ausgangslage und allgemeine Feststellungen

Kenngrossen Gemeinde Wohlen

■ Fläche	1'248 ha
■ Anzahl Einwohner	14'159 (Stand Juli 2008)
■ Anteil ausländischer Bevölkerung	ca. 32 %
■ Anzahl Schülerinnen und Schüler	ca. 2'300
■ Einwohnerrat	40 Mitglieder
■ Gemeinderat	7 Mitglieder
■ Schulpflege	7 Mitglieder
■ Steuerkommission	5 Mitglieder (+1 Ersatz)
■ Gemeindemitarbeitende insgesamt	ca. 90 Stellen + ca. 300 Lehrpersonen
■ Gesamtbudget 2008 (inkl. Investitionen)	Fr. 71.2 Mio.
■ Steuerfuss 2008	113 %

- Wohlen ist einwohnermässig die viertgrösste Gemeinde im Kanton und geprägt von einem relativ hohen Anteil an ausländischer Wohnbevölkerung.
- Die Gemeinde Wohlen verfügt über einen Einwohnerrat, d.h. über ein 40-köpfiges Gemeindeparlament. Dafür werden grössere Verwaltungsressourcen beansprucht.
- Der Gemeinderat tagt in einem wöchentlichen Rhythmus. Entsprechend zeitintensiv sind die Arbeiten für die Vorbereitung und Nachbearbeitung der Sitzungen.
- Wohlen hat Zentrumsfunktionen: Verschiedene Institutionen, Organisationen, Bildungseinrichtungen, Dienstleistungen, Einkaufsmöglichkeiten usw. sind hier angesiedelt. Die Erwartung der Bevölkerung geht davon aus, hier zusätzliche und / oder qualifiziertere Dienstleistungen und Angebote vorzufinden - auch von der Verwaltung!
- Die Verwaltungsämter in der Gemeinde Wohlen zeichnen sich durch hohes Fachwissen und viel Erfahrung aus. Fachpersonen der Gemeindeverwaltung Wohlen sind deshalb oft gefragte Leute für die Unterstützung von kleineren Gemeinden und auch für die Mitarbeit in (kantonalen) Fachprojekten. Es ist üblich, dass grössere Gemeinden solche Aufgaben wahrnehmen und auch unterstützen.

- Führungsinstrumente wie Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Zielevaluationen, Leitbild usw. sind den Führungsverantwortlichen bekannt. Wünschenswert wäre, wenn in der Nutzung derselben eine einheitliche Strategie und Handhabung über die ganze Gemeindeverwaltung hinweg zustande käme. Eine dafür zuständige und koordinierende Personalfachstelle fehlt.
- Allgemein wird bedauert, dass es abteilungsübergreifend wenig Gemeinsamkeiten sowie keinen Aufenthalts- und Begegnungsraum gibt.
- Die Kernverwaltung der Gemeinde Wohlen bietet sechs Ausbildungsplätze für KV-Lehrlinge. Die Lehrlingsbetreuung erfolgt durch Lehrlingsverantwortliche in den einzelnen Abteilungen. Die Gesamtverantwortung für die Lehrlingsausbildung liegt bei der Gemeindeschreiber-Stellvertreterin.
- Die Mitglieder des Gemeinderats sind sehr engagiert. Einer Aufteilung in strategische Aufgaben (Gemeinderat) und in operative Aufgaben (Verwaltung) wird noch zu wenig konsequent entsprochen.
- Die Arbeitsplatzbedingungen sind für die Verwaltungsangestellten generell sehr eng und wenig kundenfreundlich. Die Aussiedlung von weiteren Verwaltungsabteilungen wird sich kaum vermeiden lassen. Der Gebäudezustand verlangt zudem umfassende Sanierungsmassnahmen.

3. Stärken- / Schwächen-Profil der Gemeindeverwaltung

Die Auswertung der Mitarbeitenden-Umfrage¹ zeigt, dass die Aufgabengliederung und die Auslastung der Stellen mehrheitlich gute Beurteilungen erhalten. In Einzelfällen ist eine Überlastung allerdings deutlich. Verschiedentlich wird darauf hingewiesen, dass die Aufgaben stetig zugenommen haben, der Personalbestand aber unverändert beibehalten worden ist. Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen funktioniert grundsätzlich gut. Teilweise wird festgestellt, dass man sich über den eigenen Aufgabenbereich hinaus kaum mehr kennt.

Im internen Informationsfluss hat der Mail-Verkehr einen wichtigen Platz eingenommen; der persönliche Kontakt kommt eher zu kurz. Die aktuellen Arbeitsplatzbedingungen werden mehrheitlich als ungenügend beurteilt. Die Informatik-Infrastruktur erhält demgegenüber viel Lob und Anerkennung.

Für die direkte Personalführung sind die Vorgesetzten zuständig. Ihre Führungsarbeit wird deutlich positiv wahrgenommen. Die Personalbetreuung erfolgt jedoch uneinheitlich. Eine zentrale, unterstützende und koordinierende Personalstelle wird vermisst. Auffallend ist, dass die Abteilungen ein starkes Eigenleben entwickelt haben. Die Atmosphäre ist daher unterschiedlich. In einzelnen Abteilungen ist das Klima sehr gut, in anderen etwas weniger. Von einem Teamgeist über die ganze Gemeindeverwaltung hinweg ist wenig zu spüren.

Die laufenden Querelen auf dem politischen Parkett (Einwohnerrat / Gemeinderat) werden als demotivierend erlebt. Vieles davon färbt auf das Image der Verwaltung ab und belastet die Mitarbeitenden.

Nachfolgend ist das Stärken- / Schwächen-Profil der Gemeindeverwaltung Wohlen aus der Sicht der Mitarbeitenden abgebildet (rote Linie).

¹ Es haben 55 Mitarbeitende aus der Kernverwaltung teilgenommen.

● Einschätzung Mitarbeitende

Wie beurteilen Sie grundsätzlich ...	Beurteilung ²					
	schlecht --	ungenügend -	Ø	gut +	sehr gut ++	weiss nicht
1. Aufgabengliederung und -verteilung		5	13	23	7	7
2. Auslastung der einzelnen Stellen	1	5	4	30	11	4
3. Auslastung der eigenen Stelle	2	1	3	29	19	1
4. Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen / Stellen		6	15	24	9	2
5. Informationswesen	1	8	16	24	6	1
6. Sitzungswesen	1	3	19	17	4	12
7. Räumliche Infrastruktur; Atmosphäre	12	17	10	12	8	
8. Technische Infrastruktur; Informatik	3	2	5	28	20	
9. Personalführung durch die Vorgesetzten	1	6	10	27	11	1
10. Personalbetreuung durch das Personalwesen	10	8	18	11	2	6
11. Unterstützung in der Aus- und Weiterbildung		1	11	27	14	4
12. Motivation	1		6	26	25	
13. Betriebsklima	1	11	17	20	6	3
14. Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat	3	3	17	15	3	15
15. Kontakt mit dem Einwohnerrat	6	2	13	7	1	24
16. Kundenverhalten		1	13	19	17	4
17. Image der Verwaltung	1	14	16	19	2	9
18. Gesamteindruck		1	22	30	3	3

² Die Ziffer steht für die Anzahl Nennungen (Mehrfachnennungen möglich)

Hohe Fachkompetenz und engagierte, kundenorientierte Mitarbeitende gehören deutlich zu den zentralen und anerkannten Stärken der Gemeindeverwaltung Wohlen. Hingegen sind Rahmenbedingungen wie das politische Umfeld, die Arbeitsplatzbedingungen und das Personalwesen für eine grosse Zahl der Mitarbeitenden zu verbessern. Entsprechend diesen Erwartungen wurden auch Lösungsvorschläge formuliert:

- Professionell geführte Personalabteilung aufbauen
- Infrastruktur / Gebäude renovieren
- Mehr Raum schaffen durch Ausgliederung
- Politisches Führungssystem überdenken
- Eine positive, auf das Gesamtwohl ausgerichtete politische Kultur pflegen.

Mit den Mitgliedern des Gemeinderats wurden ebenfalls persönliche Gespräche geführt und ein Stärken- / Schwächen-Profil der Verwaltung erstellt. Die Beurteilungen durch die Gemeinderäte weichen nicht wesentlich ab von denjenigen der Mitarbeitenden. Bei den folgenden Punkten sind Unterschiede feststellbar:

- Die räumliche Infrastruktur wird vom Gemeinderat noch deutlicher als ungenügend bis schlecht beurteilt.
- Die Personalführungsarbeit durch die direkten Vorgesetzten wird von den Mitarbeitenden besser beurteilt.
- Die politischen Gremien dürften möglicherweise unterschätzen, wie stark ihre Auseinandersetzungen auch Auswirkungen auf das Image der Verwaltung haben.

4. Überblick über die einzelnen Abteilungen

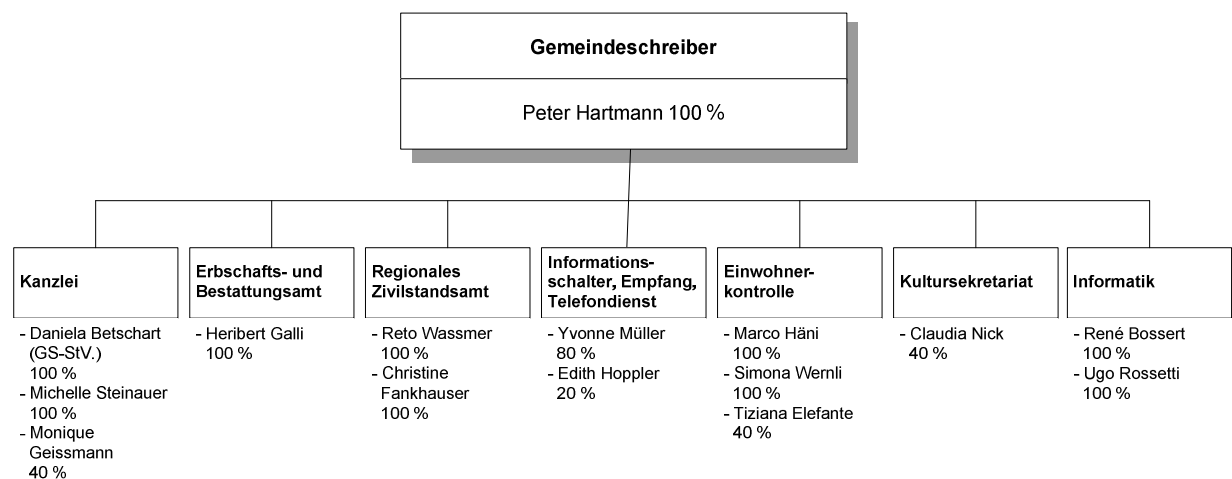
4.1 Gemeindekanzlei

Aufgaben und Organisation

Zu den zentralen Aufgaben der Gemeindekanzlei zählen insbesondere folgende Tätigkeiten:

- Vorbereitung / Begleitung / Nacharbeiten von Gemeinderatsgeschäften
- Vorbereitung / Begleitung / Nacharbeiten von Einwohnerratsgeschäften
- Aktenablage und Archiv
- Vormundschaftswesen
- Vorbereitung, Begleitung und Nacharbeiten von Einbürgerungen
- Lehrlingswesen und Betreuung der Lernenden
- Schalter Gemeindekanzlei
- Öffentlichkeitsarbeit (Jungbürgerfeier, Jahresbericht)
- Erbschafts- und Bestattungsamt
- Zentraler Papiereinkauf
- Postbüro
- Organisation und Durchführung von Wahlen und Abstimmungen
- Einwohnerkontrolle und Stimmregister
- Regionales Zivilstandsamt
- Empfang- und Informationsschalter mit Telefonzentrale und SBB-Tageskarten
- Kultursekretariat inkl. Kulturkommission
- Informatikinfrastruktur und Benutzerbetreuung, Homepage

Organigramm der Gemeindekanzlei



Feststellungen

- Die Gemeindekanzlei ist die zentrale Drehscheibe zwischen Verwaltung, Gemeinderat und Einwohnerrat.
- Das Zivilstandsamt ist der Gemeindekanzlei unterstellt und wird als regionale Amtsstelle für neun Gemeinden (rund 32'000 Einwohner) geführt; sein Standort ist nicht im Gemeindehaus.
- Der Gemeinderat handelt auch als Vormundschaftsbehörde. Ein eigentliches Vormundschaftsamt ist in der Gemeindeorganisation nicht vorgesehen; die Gemeindekanzlei ist Anlaufstelle für das Vormundschaftswesen.
- Die Arbeitsbelastung ist teilweise sehr gross und erschwert, nebst den räumlichen Unzulänglichkeiten, eine gute Arbeitsorganisation. Eine Erhöhung des Stellenétats ist insbesondere für die Einwohnerkontrolle und den Empfang zu prüfen.
- Die offenen Schalter in der Eingangshalle (Einwohnerkontrolle) lassen keine diskreten Kunden- oder Telefongespräche zu. Eine Verbesserung der Situation soll in Planung sein.
- Die Personalverwaltung ist in Teilen in der Kanzlei angesiedelt. Die Grösse der Gemeindeverwaltung Wohlen würde es jedoch rechtfertigen, dass eine zentrale Fach- und Anlaufstelle für Personalbelange geschaffen würde.
- Die Informatik ist ein Dienstleistungsbetrieb für die ganze Gemeindeverwaltung und der Gemeindekanzlei zugeordnet. Sie dürfte zukünftig vermutlich noch an Bedeutung zulegen. Sie könnte auch als Stabstelle organisiert sein.

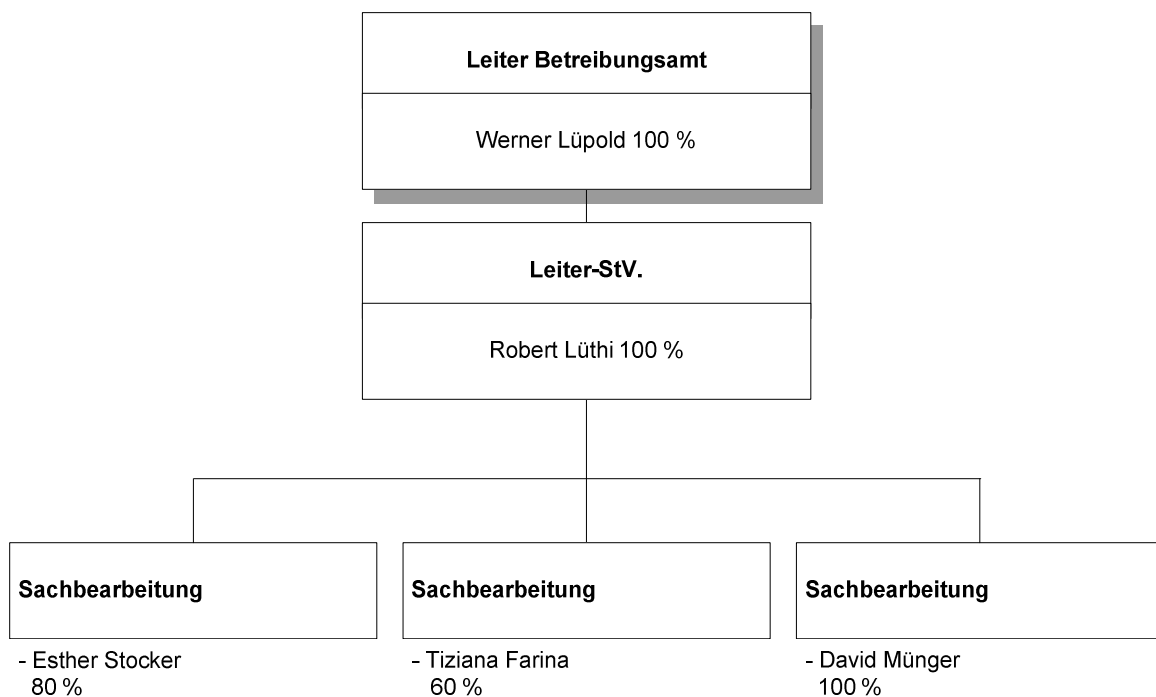
4.2 Betreibungsamt

Aufgaben

Zu den zentralen Aufgaben des Betreibungsamtes zählen insbesondere folgende Tätigkeiten:

- Zahlungsbefehle, Betreibungen, Pfändungen
- Konkursandrohungen
- Arrest, Retentionen
- Verlustscheine, Eigentumsvorbehalte
- Gestaltung, Kontrolle Gebühren
- Rechtsberatung
- Rechnungswesen des Betreibungsamtes
- Statistiken, Informationswesen, Korrespondenz
- Verwalten von Liegenschaften (bei Pfändungen)
- Freihandverkäufe, Versteigerungen
- Schalter- und Telefondienst

Organigramm Betreibungsamt



Feststellungen

- Das Betreibungsamt wird sehr kompetent geführt. Der Stellenétat ist ausreichend.
- Für die Auftragserfüllung sind die Bestimmungen des Schuld-, Betreibungs- und Konkursgesetzes (SchKG) massgebend.
- Die abteilungsübergreifende, gute Zusammenarbeit (insbesondere mit Steueramt, Einwohnerkontrolle, Sozialamt) wird geschätzt.
- Aufgrund der hohen Spezialisierung nimmt der Trend zu regionalen Betreibungsämtern zu. Es wäre zu prüfen, ob die Gemeinde Wohlen diese Frage proaktiv angehen sollte.

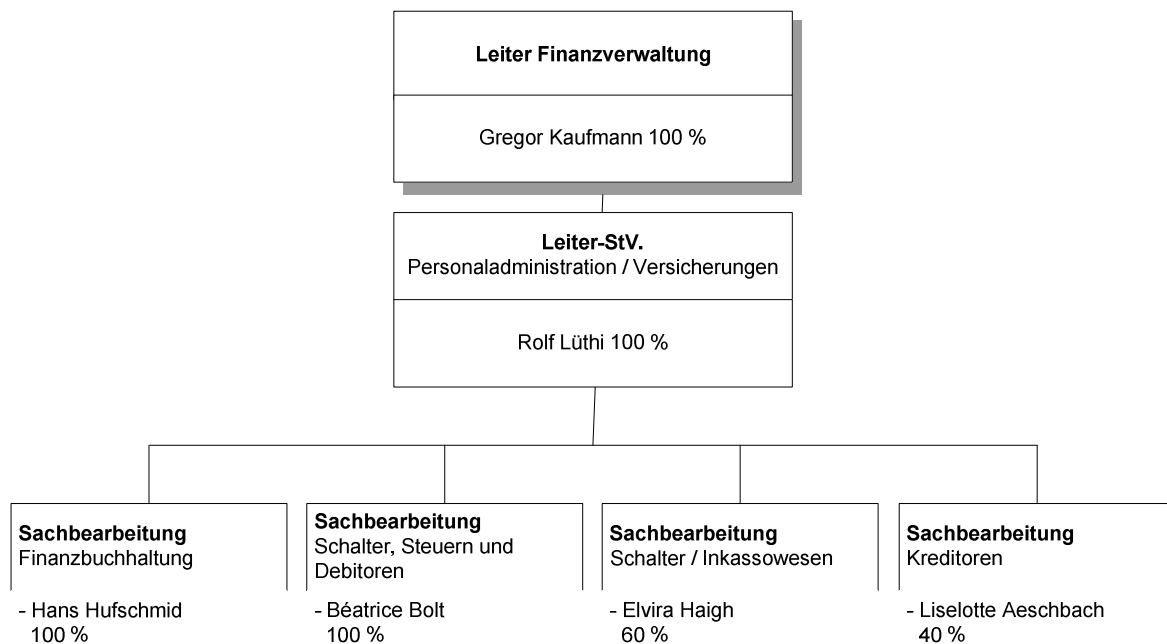
4.3 Finanzverwaltung

Aufgaben

Zu den zentralen Aufgaben der Finanzverwaltung zählen insbesondere folgende Tätigkeiten:

- Finanz- und Investitionsplanung
- Budget, Rechnungsführung und Abschluss
- Finanzbewirtschaftung
- Finanz-Controlling
- Cash-Management / Gemeindekasse / Bargeldverkehr
- Kreditoren- / Debitorenbuchhaltung
- Steuerbezug
- Stundung sowie Mahn- und Inkassowesen
- Verlustscheinverwaltung
- Personaladministration, Lohnwesen und Anstellungsverträge
- Abrechnung von Sozial- und Personalversicherungen
- Betreuung des Versicherungsportefeuilles (Personal-, Sach- und Haftpflichtversicherungen)
- Subventionsabrechnungen
- MWSt-Abrechnung (Abfall, Abwasser, Schwimmbad, ARA und Forstbetrieb)
- Erstellen von Miet- und Pachtverträgen
- Liegenschaftsverzeichnis und Inventarisierungen

Organigramm Finanzverwaltung



Feststellungen

- In der Abteilung sind grosses Know-how und viel Erfahrung vorhanden. Die Mitarbeitenden sind ausgelastet, sehr selbständig und haben in ihren Aufgabenbereichen eine beachtliche Eigenverantwortung.
- Die Personaladministration (Anstellungsverträge, Lohnwesen, Sozialversicherungen) wird durch die Finanzverwaltung betreut (exkl. Lehrpersonen). Die Grösse der Gemeindeverwaltung Wohlen würde es jedoch rechtfertigen, dass eine zentrale Fach- und Anlaufstelle für Personalbelange geschaffen würde.
- Platzverhältnisse, Sicherheitsaspekte und Stellvertretungslösungen sollten kritisch überprüft werden.
- Die Finanzverwaltung setzt die Finanz- und Lohnpolitik der politischen Gremien um. Die Mitarbeitenden können dafür nicht verantwortlich gemacht werden.

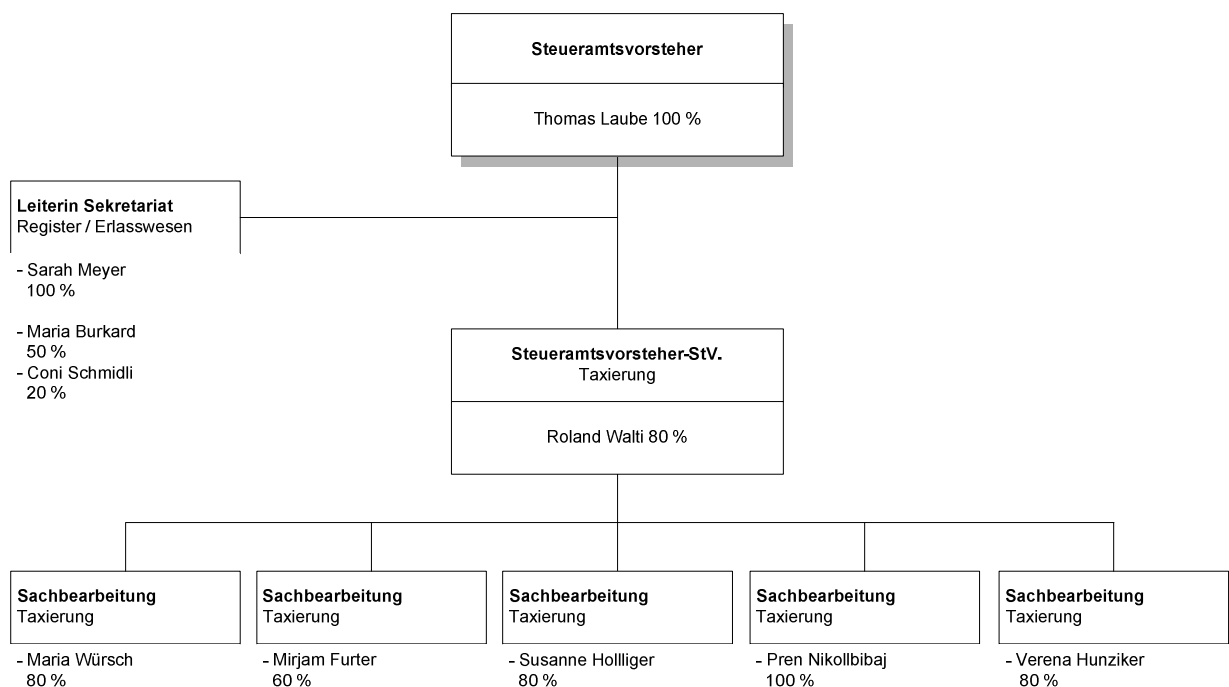
4.4 Steueramt

Aufgaben

Zu den zentralen Aufgaben der Steuerverwaltung zählen insbesondere folgende Tätigkeiten:

- Steueradministration / Steuerregister
- Vortaxierungen von Steuerpflichtigen
- Begleitung der Steuerkommission (inkl. Protokoll)
- Begleitung der Schätzungskommission
- Kontakt zum Steuerbezug (Finanzverwaltung)
- Kontakt zum Kantonalen Steueramt
- Untersuchungen im Einspracheverfahren
- Stellungnahme in Rekurs- und Beschwerdeverfahren
- Ablage / Archiv

Organigramm Steueramt



Feststellungen

- Das Steueramt wird kompetent und zielorientiert geführt. Die kantonal vorgegebenen Zielsetzungen werden regelmässig übertroffen. Dazu tragen insbesondere ein gutes Arbeitsklima, ein eingespieltes Team und ein ausreichender Stellenétat bei.
- Das Gemeindesteueramt bereitet die Steuertaxierung zuhanden der Steuerkommission vor (vgl. Art. 5 Gemeindeordnung). Der Steueramtsvorsteher hat Einsitz in der Kommission und führt das Protokoll. Der Steuerbezug liegt im Aufgabenbereich der Finanzverwaltung.
- Die räumliche Infrastruktur lässt keine diskreten Gespräche mit Steuerkunden zu.
- Aufgrund der hohen Spezialisierung nimmt der Trend zu regionalen und damit grösseren Steuerämtern zu. Es wäre zu prüfen, ob die Gemeinde Wohlen diese Frage proaktiv angehen sollte.

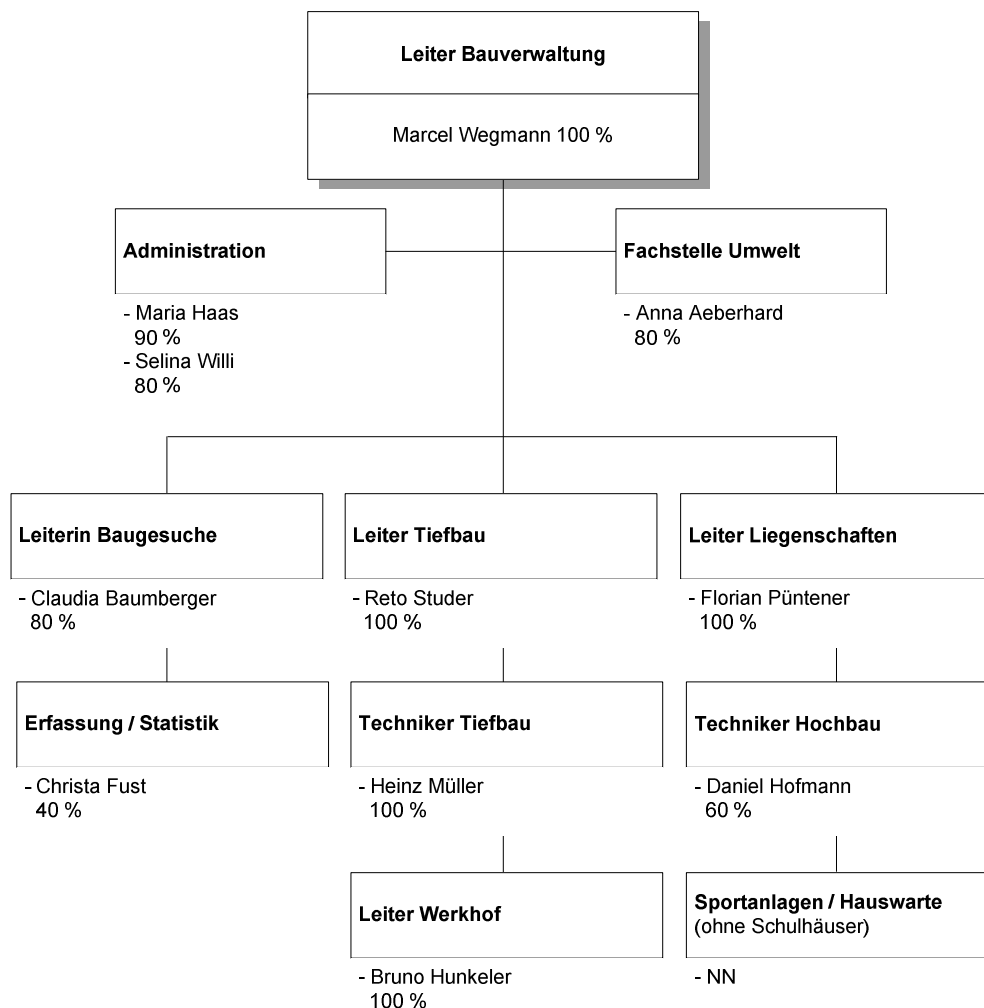
4.5 Bauverwaltung

Aufgaben

Zu den zentralen Aufgaben der Bauverwaltung zählen insbesondere folgende Aufgaben:

- Raum-, Orts- und Verkehrsplanung
- Planung Hochbau / Tiefbau
- Eigene Projekte Hochbau / Tiefbau
- Fachstelle Umwelt (Entsorgung, Umwelt- und Naturschutzbelange)
- Prüfung Baugesuche
- Bauberatung, Baubegleitung, Baukontrolle
- Unterhalt öffentlicher Bauten und Anlagen
- Führung Hauswartungen / Bademeister / Eismeister
- Führung Werkhof / Bauamt (Unterhaltsdienst öffentlicher Raum)
- Baustatistiken
- Ablage, Archiv

Organigramm Bauverwaltung



Feststellungen

Die Bauverwaltung ist gleichzeitig drei Gemeinderatsmitgliedern unterstellt. Die Kontakte mit den Ressortverantwortlichen werden intensiv gepflegt:

- Ressort Raum-, Bau- und Verkehrsplanung
 - Ressort Öffentliche Hochbauten und Anlagen
 - Ressort Natur und Umwelt
-
- Die Bauverwaltung hat verschiedene, herausfordernde Veränderungen hinter sich. Inzwischen ist ein Neuanfang gelungen und ein neuer Führungsstil ist im Begriff sich zu festigen. Der Stellenéat wurde für diesen Neuanfang bereits überprüft.
 - Die Stelle *Sportanlagen / Hauswarte* im Organigramm ist derzeit nicht besetzt. Die Aufgaben werden innerhalb der Abteilungsbereiche Liegenschaften / Hochbau aufgeteilt. Mögliche Synergien mit der Hauswartung im Schulbereich wären noch genauer zu prüfen. Die Entwicklung der effektiven Arbeitsbelastung dieser Stellen ist konsequent zu verfolgen, um erneute Überlastungen zu vermeiden.
 - Es gibt zahlreiche neue Aufgaben für den Bauverwalter: Masterplan Ortszentrum, Revision des Bauzonenplans, Überarbeitung des Verkehrsplans, Ortsbildschutzplanung usw.
 - Dem Leiter Werkhof sind zusätzlich 11 Mitarbeiter unterstellt.
 - Die Personalführung ist aufgrund der Heterogenität der zur Bauverwaltung zählenden Mitarbeitenden sehr anspruchsvoll. Die inzwischen neu erstellten Stellenbeschreibungen unterstützten das Bemühen um mehr Transparenz und Zusammenarbeit.
 - Die Arbeitsabläufe vor allem im Baubewilligungsverfahren sind teilweise sehr komplex. Im Sinne einer Know-how-Sicherung wäre es von Vorteil, wenn diese dokumentiert würden.
 - Über die von den Entscheidungsträgern längerfristig verfolgte Liegenschaftsstrategie sollte umfassender informiert werden. Es könnte sonst der Eindruck entstehen, dass „Sparen“ allein massgebend sei.

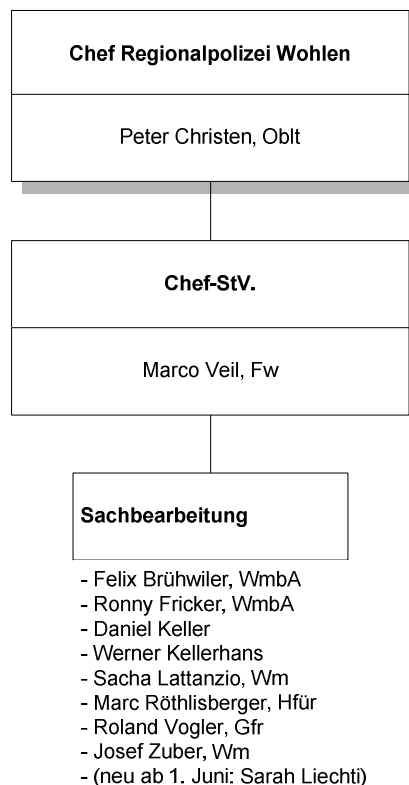
4.6 Regionalpolizei

Aufgaben

Nebst dem regulären, polizeilichen Dienstbetrieb erfüllt die Regionalpolizei (RePol) insbesondere folgende Tätigkeiten:

- Verkehrsunterricht
- Kontakt Jugendliche und Schulen
- Marktwesen und Betriebsaufsicht
- Parkuhren
- Signalisationswesen, Verkehrsanordnungen
- Bewilligungen (Veranstaltungen, Gastgewerbe usw.)
- Hundekontrolle
- Fahrzeugfahndung
- Verkehrszählungen
- Auskunft- und Beratungsschalter
- Fundbüro
- Reklamewesen (ab Nov. 2007 an Bauverwaltung übertragen)
- BfU Sicherheitsdelegierter
- Messbeamter

Organigramm Regionalpolizei



Feststellungen

- Die Regionalpolizei (RePol) ist für neun Vertragsgemeinden zuständig. Der Posten befindet sich im Gemeindehaus. Dieser Standort wirkt sich positiv auf das Sicherheitsgefühl im Gemeindehaus aus.
- Die RePol führt in den zwei Gemeinden Villmergen und Dottikon je einen Aussenposten. Gemäss den auf politischer Ebene getroffenen Vereinbarungen sind diese teilweise zu besetzen (1/2 Tag / Woche). Der praktische Nutzen ist eher klein.
- Für die administrativen Arbeiten sowie für die Auskunft- und Schaltertätigkeit sind die Polizisten selber zuständig; es steht kein weiteres Verwaltungspersonal zur Verfügung.
- Der Soll-Bestand gemäss kantonalen Vorgaben (Polizeiabgeltungsverordnung) wäre bei über 20 Stellen (aktueller Bestand: 11 Polizisten). Es wäre möglich, dass der Kanton die Differenz zum Soll-Bestand als zusätzlichen kantonalen Polizei-Aufwand in Rechnung stellt.
- Bei personellem Unterbestand im Polizeiteam ist der Betrieb insofern eingeschränkt, als die Präsenz auf der Strasse (Kernauftrag) reduziert werden muss.
- In der täglichen Arbeit funktioniert das Team der Regionalpolizei. Die Atmosphäre befriedigt aber derzeit nicht. Die Arbeitsbelastung wird als hoch beurteilt. Es besteht zusätzlicher Klärungs- und Handlungsbedarf.

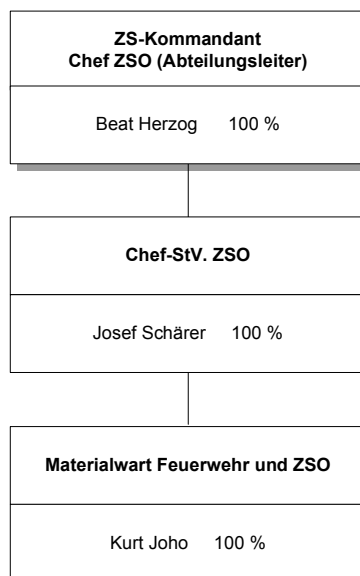
4.7 Öffentliche Sicherheit, Militär und Bevölkerungsschutz

Aufgaben

Zu diesem sicherheitsorientierten Bereich gehören die

- Führung und Organisation der Regionalen Zivilschutzorganisation Wohlen Region (Zweckverband bestehend aus den Gemeinden Büttikon, Dintikon, Hilfikon, Uezwil, Villmergen, Waltenschwil und Wohlen)
- Leitung der Zivilschutzstelle und Administration des Bevölkerungsschutzes
- militärischen Mutationen (Sektionschef für die Gemeinden Dintikon, Hilfikon, Villmergen, Waltenschwil und Wohlen)
- Einquartierungen (Quartiermeister)
- Materialverwaltung und -wartung für Feuerwehr und Zivilschutz

Organigramm Öffentliche Sicherheit, Militär und Bevölkerungsschutz



Für den Bevölkerungsschutz besteht ein Organigramm des Kantons (Abteilung Militär und Bevölkerungsschutz vom 01.01.2008). Die Feuerwehr hat ebenfalls eine eigene Organisationsstruktur.

Feststellungen

- Für die *Zivilschutzorganisation Wohlen Region* besteht ein Zweckverband von sieben Gemeinden. Für die militärischen Mutationen (Sektionschef) arbeitet Wohlen mit vier Gemeinden zusammen.
- Das neue regionale Führungsorgan RFO sollte ab 2009 operativ umgesetzt werden können. Es vereinigt Polizei, Feuerwehr, Sanität, Technische Dienste und ZSO unter einer Führung.
- Die regionale Zusammenführung von Bevölkerungsschutz und Feuerwehr entspricht einer inzwischen bewährten Entwicklung. Die regionale Bedeutung sowie der externe Standort der Administration (nicht im Gemeindehaus) unterstützen eine gewisse Autonomie dieser Abteilung. Der Stellenétat ist ausreichend.
- Die Tätigkeiten in diesem Bereich (Abteilung) beruhen vorwiegend auf übergeordnetem Recht. Die Rechenschaftsablegung erfolgt im Rahmen von verschiedenen Organisationsstrukturen. Zur Gemeindeverwaltung Wohlen bestehen aber wichtige Schnittstellen (z.B. Feuerwehrgebäude, Notunterkünfte, Finanzverwaltung, Einwohnerkontrolle).
- Die Kontakte zu den übrigen Gemeinden (Behörden) und ihren lokalen Verwaltungen (z.B. Einwohnerkontrolle) sind teilweise aufwändig und zeitintensiv. Die politischen Auseinandersetzungen in der Gemeinde Wohlen sind bei Gesprächen häufig ein Handicap.
- Die aktuelle Kumulation der Aufgaben als ZS-Kommandant und ZS-Stellenleiters bei einer Person ist eine unübliche Kombination (strategische Führung und operative Leitung).

4.8 Schulverwaltung

Aufgaben

Zu den zentralen Aufgaben der Schulverwaltung zählen insbesondere folgende Tätigkeiten:

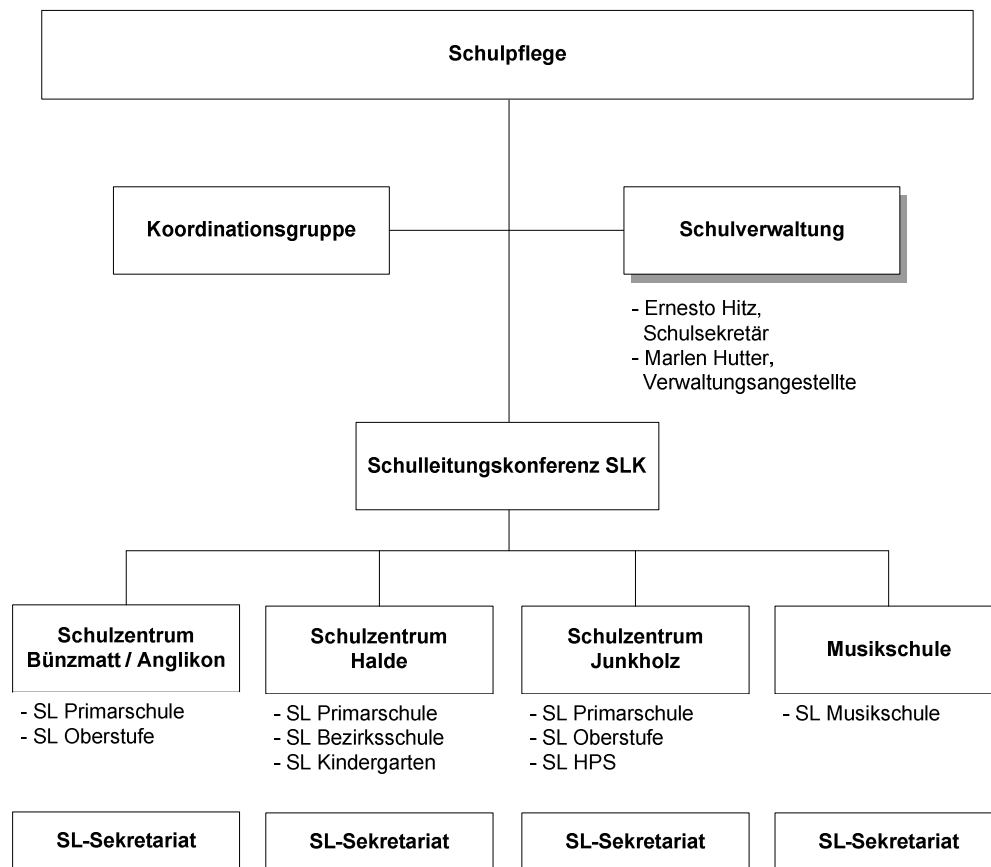
- Führung des Schulsekretariats als Dienstleistungszentrum
- Aktuariat für die Schulpflege und für die Schulleitungskonferenz
- Auskunft- und Anlaufstelle für an der Schule Beteiligte und Dritte
- Organisation Schulbetrieb (zusammen mit Schulleitungen)
- fachliche Unterstützung und Beratung (insbesondere der SL-Sekretärinnen)
- Personaladministration (Lehrpersonen)
- Finanzplanung zuhanden Schulpflege (Budget und Rechnung Schule)
- Projektaufgaben
- Schnittstelle zur Gemeindeverwaltung
- Öffentlichkeitsarbeit

Organisation

Die Schulverwaltung ist als Stabsstelle der Schulpflege unterstellt. Die direkt vorgesetzte Stelle des Schulsekretärs ist das Schulpflegepräsidium.

Die Schulleitungskonferenz (SLK) ist das operative Leitungsorgan der Volksschule der Gemeinde Wohlen. Der SLK gehören an: die Schulleitungspersonen der Schulzentren (8) und der Musikschule (1) sowie der Schulsekretär (beratend). Die Koordinationsgruppe umfasst die Präsidien der Schulpflege und der Schulleitungskonferenz sowie den Schulsekretär und funktioniert als Koordinationsinstanz (Ausschuss). Die Schulleitungssekretariate sind personell denjenigen Schulleitungen unterstellt, für die sie tätig sind; fachliche Anleitungen durch den Schulsekretär bleiben vorbehalten.

Organigramm Schulverwaltung



Feststellungen

- Die Schulen der Gemeinde Wohlen haben anspruchsvolle Rahmenbedingungen: Zentrumsfunktion, Grösse der Schule, Reformdynamik im Bildungswesen, Schüleranteil mit Migrationshintergrund, usw.
- Administrative Aufgaben sind auf drei Ebenen aufgeteilt: Schulleitung, Schulleitungssekretariat und Schulverwaltung. Für die Schulverwaltung bestehen Stellenbeschreibungen.
- Die Stellvertretungen in der Schulverwaltung sind nur bedingt geregelt. Mit einer systematischen Aufzeichnung der Arbeitsprozesse wäre es möglicherweise einfacher eine Lösung zu finden.
- Der Stellenetat der zentralen Schulverwaltung ist aufgrund der Grösse der Schulorganisation zu knapp bemessen. Für nicht sehr dringliche Verwaltungsaufgaben fehlen die personellen Ressourcen.
- Die Schulhauswarte sind formell dem Schulsekretär unterstellt. Eine nähere Anbindung an Verwaltungsbereiche, die mit „Facility-Management“ zu tun haben, könnte möglicherweise Synergien nutzbar machen.

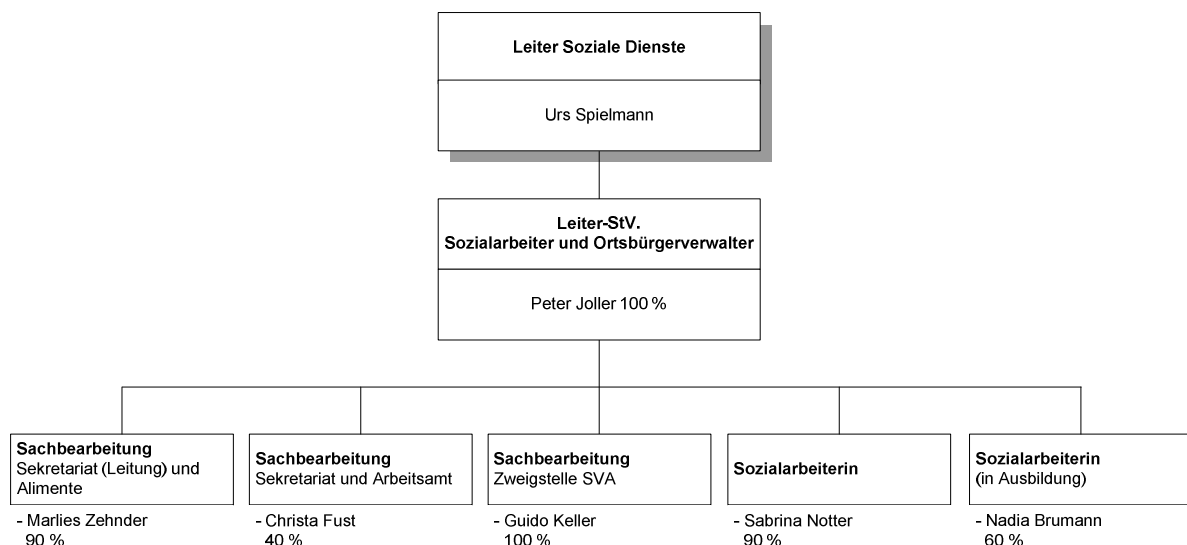
4.9 Soziale Dienste

Aufgaben

Zu den zentralen Aufgaben der Sozialen Dienste gehören insbesondere folgende Tätigkeiten:

- Beratung und Triage
- Sozialhilfe: materielle und immaterielle Unterstützung,
- Alimentenbevorschussung und –Inkasso
- Pflegeplätze, Adoptionen, Tagesbetreuungen
- Geschäfte zuhanden Sozialkommission³
- Abklärungen bei speziellen Vormundschaftsfällen für die Vormundschaftsbehörde
- Asylwesen
- Notunterkünfte
- Sozialversicherungen (Beratung, Abklärung, Anmeldung, Beitragspflicht)
- KK-Prämienverbilligungen
- Arbeitsamt
- Kontakt mit externen Fach- und Beratungsstellen
- Sozialhilfe-Statistiken
- Sekretariat / Archivierung
- Ortsbürgerverwaltung

Organigramm Soziale Dienste



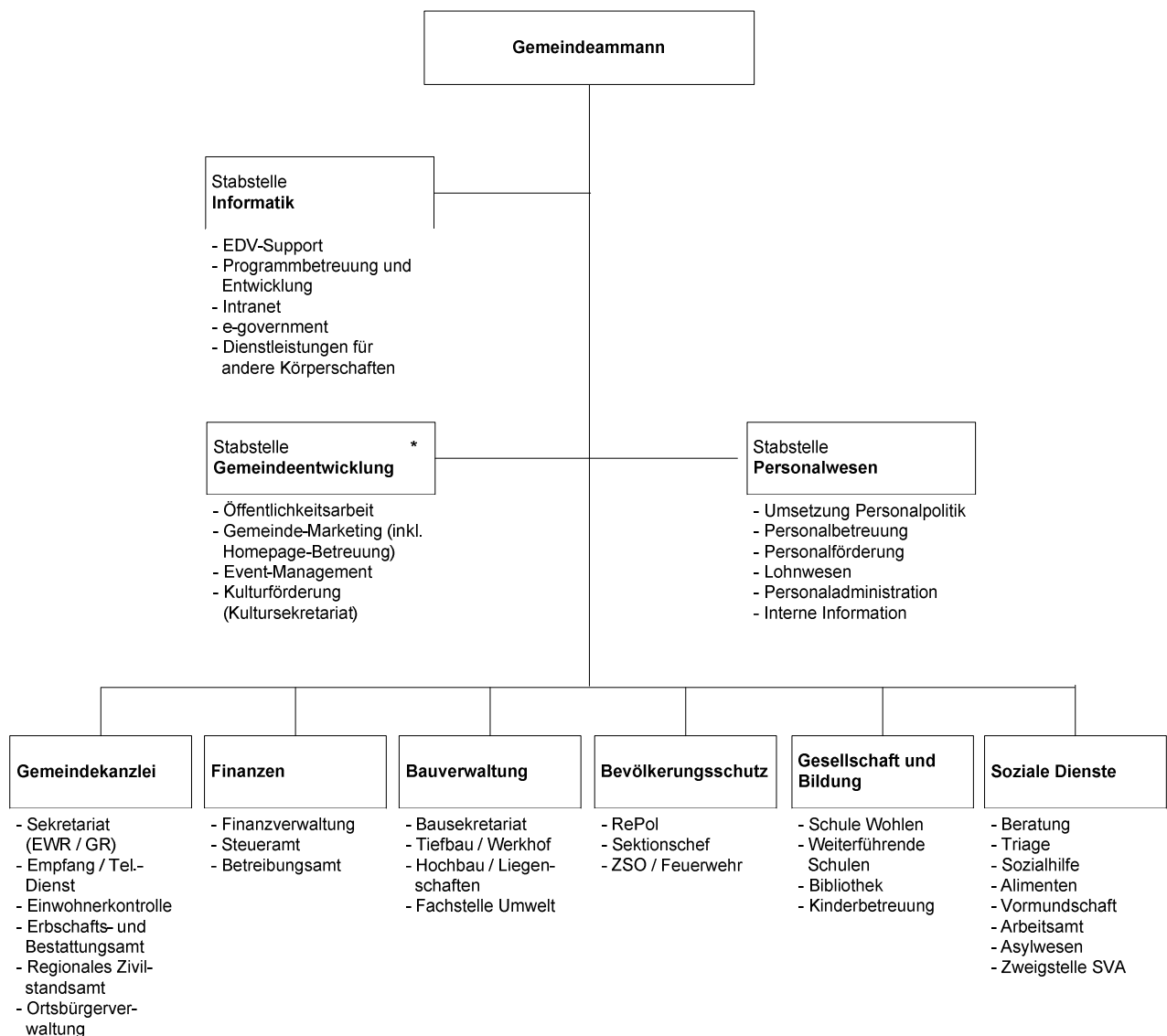
³ Der Gemeinderat hat eine Sozialkommission eingesetzt und ihr massgebende Kompetenzen delegiert. Die Sozialen Dienste haben die Geschäfte vorzubereiten und Antrag zu stellen. Die Kommission setzt sich aus maximal 15 Personen zusammen (Exekutive, Legislative, Fachpersonen und (beratend) aus der Verwaltung)

Feststellungen

- Die Aufgaben der Sozialen Dienste sind sehr vielschichtig. Der spezielle industrielle und wirtschaftliche Charakter der Gemeinde Wohlen prägt auch die Sozialen Dienste.
- Das Arbeitsvolumen wächst kontinuierlich an. Die Anzahl der Fälle und ihre Komplexität nehmen laufend zu (eine Feststellung, die nicht nur in Wohlen gemacht wird).
- Das Team ist sehr kompetent und verfügt über viel Erfahrung. Alle Mitarbeitenden haben eine kaufmännische Grundausbildung und zusätzlich eine Fachausbildung im Sozialbereich.
- Der Personaléetat ist aufgrund der anspruchsvollen sozialen Struktur der Gemeinde Wohlen sowie aufgrund der relativ hohen Fallzahlen knapp bemessen. Die Zweigstelle SVA ist vom Arbeitsvolumen her deutlich überlastet.
- Die räumlichen Gegebenheiten wirken sich in diesem sensiblen Bereich als besonders nachteilig aus; Diskretion kann nicht gewährleistet werden.
- Die interne Zusammenarbeit mit anderen Gemeindeabteilungen ist wertvoll und kann zu besseren Lösungen sowohl für den Klienten wie für die Gemeinde führen.

5. Organigramm Verwaltungsorganisation Zukunft (ein Vorschlag)

Strukturen prägen eine Organisation und damit die Arbeitsprozesse. Wenn sich die Erwartungen im Umfeld einer Organisation verändern, werden ihre Strukturen evaluiert und den neuen Bedürfnissen angepasst. Mit dem nachfolgenden Organigramm wird ein Vorschlag gemacht, wie die Arbeitsbereiche auch organisiert werden könnten. Im Vergleich zur bisherigen Organisation werden Stabsstellen geschaffen, welche den Gemeindeammann entlasten. Zudem sind gewisse Aufgabenverschiebungen in den Ressortbereichen zur Diskussion gestellt. Die Zielsetzung bleibt jedoch stets, die Professionalität und Qualität der öffentlichen Dienstleistung zu stärken, die Arbeitsabläufe zu optimieren und den Gemeinderat von operativen Aufgaben zu entlasten.



* Die Einrichtung einer Stabstelle Standortmarketing ist ein zusätzlicher Vorschlag zur aktiven Förderung der Gemeindeentwicklung. Die strategische Führung kann effizienter und erfolgreicher wirken, wenn sie professionell unterstützt wird.

6. Auswahl von mit Priorität zu treffenden Massnahmen

Priorität		Notwendige Projekte, Massnahmen, Aktivitäten
1	2	
♦		1. Zentrale Personalfachstelle aufbauen und als Stabstelle in die Organisationsstruktur eingliedern
♦		2. Organisation und Arbeitsbedingungen bei der RePol überprüfen und neue Lösungen erarbeiten
♦		3. Stellen in der RePol ohne polizeidienstliche Funktionen mit Verwaltungsangestellten besetzen
♦		4. Stellenetat Gemeindekanzlei (Einwohnerkontrolle) dem Bedarf anpassen
♦		5. Platzverhältnisse und Sicherheitsdispositiv in der Finanzverwaltung überprüfen sowie das richtige Verhalten in a.o. Situationen instruieren
♦		6. Stellenetat Soziale Dienste (SVA) dem Bedarf anpassen
♦		7. Stellenetat Schulverwaltung dem Bedarf anpassen
	♦	8. Mögliche Synergien zwischen Schulhauswarten, Liegenschaftsverwaltung und Werkhof erkennen und nutzen
	♦	9. Leitbild als eine verbindliche Norm für die Ausrichtung und das Verhalten der Gemeinde regelmässig thematisieren und in die individuellen Zielvereinbarungen einfliessen lassen
	♦	10. Mit den Abteilungen (Abteilungsleitern) Legislaturziele festlegen und regelmässig evaluieren
	♦	11. Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden treffen und regelmässig evaluieren
	♦	12. Stellenbeschreibungen (mit geregelten Stellvertretungen) für alle Mitarbeitenden auf den aktuellen Stand bringen und gegenzeichnen lassen
	♦	13. Aufenthaltsraum / Begegnungsraum für Mitarbeitende bereit stellen
	♦	14. Sitzungszimmer, Besprechungsräume oder -Zonen schaffen, welche kundenfreundlich sind und auch diskrete Gespräche zulassen
	♦	15. Eine Strategie für die Bewirtschaftung der Liegenschaften planen, festlegen und kommunizieren
	♦	16. Informatik als Stabstelle in die Organisationsstruktur einordnen
	♦	17. Ausserhalb der jährlich angesagten Qualifikationsgespräche häufiger mit den Mitarbeitenden Gespräche führen (Wertschätzung; Wohlergehen; Feedback usw.) → Mails ersetzen keine Gespräche!
	♦	18. Arbeitsabläufe erfassen, dokumentieren und gemeinsam optimieren (z.B. Bausekretariat, Schulverwaltung usw.); Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems prüfen

Für das anspruchsvolle, aber auch interessante Projekt und das entgegengebrachte Vertrauen bedanken wir uns. Wir wünschen den Verantwortlichen in der Gemeinde Wohlen viel Erfolg bei der zukünftigen Ausgestaltung der Gemeindeorganisation.

OBT AG



Dr. Jean-Claude Kleiner
Partner und Mitglied der Geschäftsleitung



Jean-Pierre Sutter, mag.oec.HSG
Mitglied der Direktion

St. Gallen, 2. Februar 2009