

Inhaltsverzeichnis

Titel	Dokumentkategorie	geändert am	Seite
ER-Vorlage Aufstockung Stellenpensen Bereich B+P V 20240919_Obersiggenthal_Analyse Bau und Planung_Übersicht für EWR (Beilage Nr. 1)		30.09.2024 09:39 19.09.2024 13:50	1 12

Erhöhung des Stellenplans des Bereichs Bau und Planung um 125%

30.10.2024 ER Einwohnerrat 2

30.10.2024

ER Einwohnerrat



Gemeinde Obersiggenthal

Gemeinderat

Nussbaumen, 6. September 2024

Bericht und Antrag an den Einwohnerrat

GK 2024/11

Erhöhung des Stellenplans des Bereichs Bau und Planung um 125%

Das Wichtigste in Kürze

Der Bereich Bau und Planung (ohne Hauswartung, Wasserversorgung und Baudienst) in Obersiggenthal wurde aufgrund der instabilen Personalsituation und den anhaltenden Herausforderungen von der BDO hinsichtlich Ressourcen, Strukturen sowie Organisation analysiert.

In Anbetracht der in der Vergangenheit herrschenden Fluktuation und der damit verbundenen knappen Personaldecke war, beziehungsweise ist dies ein Zustand, welchen es zwingend zu stabilisieren und zu optimieren gilt. Erneute Vakanzen im Bereich Bau und Planung würden die Gesamtsituation drastisch verschlechtern.

In den Fachbereichen Planung, Strategie, Liegenschaften und Umwelt besteht in qualitativer wie auch quantitativer Hinsicht Handlungsbedarf, damit die erforderlichen Dienstleistungen des Gesamtbereichs Bau und Planung für die Gemeinde erbracht werden können. Außerdem soll das Sekretariat leicht vergrössert und damit der Bereich insgesamt gestärkt werden.

Der Gemeinderat, die Geschäftsleitung und die Fachstelle HR haben sich mit dem Bericht der BDO auseinandergesetzt und erkannt, dass kurz-, mittel- wie auch langfristige Massnahmen getroffen werden müssen, um den Bereich Bau und Planung nachhaltig zu stabilisieren, um den gesetzlichen Vorgaben und den Bedürfnissen der Bevölkerung gerecht zu werden. Unter anderem soll der Stellenplan des Bereichs erhöht werden, damit die Fachbereiche professionell geführt werden können.

Antrag:

Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat, folgenden Beschluss zu fassen:

1. **Der Stellenplan des Bereichs Bau und Planung wird um 125% erhöht.**
2. **Im Budget 2025 des Bereichs Bau und Planung wird zusätzlicher Personalaufwand von CHF 158'400 eingeplant.**

Sehr geehrte Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Gemeinderat unterbreitet Ihnen in Sachen Erhöhung des Stellenplans des Bereichs Bau und Planung folgenden Bericht:

1. Ausgangslage

Der Bereich Bau und Planung (ohne Hauswartung, Wasserversorgung und Baudienst) der Gemeindeverwaltung Obersiggenthal war in der Vergangenheit längere Zeit unterbesetzt. Aufgaben konnten nur mit Hilfe von externen Dienstleistern oder mit Einsatz von internen Überbrückungsmassnahmen sichergestellt werden. Obwohl sich alle Mitarbeitenden des Bereichs Bau und Planung stark für die Aufrechterhaltung eines Normalbetriebs einsetzen beziehungsweise noch immer aktiv einsetzen, war der Bereich längere Zeit nicht in der Lage alle Tagesgeschäfte selber zu bewältigen. Aufgrund der Personalsituation und den anhaltenden Herausforderungen wurde der Bereich mittels einer externen Expertise hinsichtlich Ressourcen, Strukturen sowie Organisation analysiert. Für diese Expertise wurde die BDO AG (nachfolgend BDO) in Aarau beauftragt und der entsprechende, umfassende Bericht lag in der Endfassung am 22. Mai 2024 vor. Aus Gründen des Persönlichkeits- und Datenschutzes kann dem Einwohnerrat nicht der umfassende Bericht vorgelegt werden. An dessen Stelle stellt die BDO den Einwohnerrätinnen und Einwohnerräten einen Überblick zur Verfügung, dem die empfohlenen Massnahmen entnommen werden können.

Bei den aufgeführten Massnahmen handelt es sich um Empfehlungen, die vom Adressaten seinerseits auf ihre Realisierbarkeit hin geprüft werden müssen. Der Gemeinderat, die Geschäftsleitung und die Fachstelle HR haben sich mit dem erwähnten Bericht intensiv auseinandergesetzt.

2. Aufgaben Bau und Planung

Abteilung (Raum-)Planung

Die Raumplanung nimmt eine wichtige strategische Rolle bei der Entwicklung der Gemeinde ein. Die Abteilung sorgt in der Gemeinde-, Raum- und Verkehrsplanung für eine geordnete Siedlungsentwicklung. Sie erarbeitet Strategien für die künftige räumliche Entwicklung der Gemeinde, ist involviert in Nutzungsplanungen, Entwicklungsrichtplanungen und Sondernutzungsplanungen privater Bauherrschaften. Auf kommunaler Ebene koordiniert die Gemeindeverwaltung eine zweckmässige und haushälterische Nutzung der Flächen. Generell macht die Raumplanung Aussagen über die Nutzung der zur Verfügung stehenden Flächen. Die Gemeindebevölkerung wächst, die Fläche der Bauzone kann aufgrund rechtlicher Vorgaben nicht vergrössert werden. Mit dieser inneren Verdichtung steigt das Konfliktpotential der verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten und bekommen Umwelteinflüsse eine immer stärkere Gewichtung. Das Regelwerk wird laufend erweitert und komplexer.

Die Abteilung Planung ist nicht nur bei kommunalen, sondern auch bei überkommunalen Projekten involviert z. B. im Bereich Verkehr, Klima, bei Baden Regio, usw. und damit massgeblich an der längerfristigen Entwicklung der Region beteiligt, wobei die Sichtweise der Gemeinde einfließen muss. Solche überkommunalen regionalen Themen müssen auch bei der anstehenden Revision der Bau- und Nutzungsordnung (BNO) und des Zonenplanes berücksichtigt werden und darin einfließen.

Abteilung Liegenschaften

Die Gemeinde Obersiggenthal verfügt über ein Liegenschaftsportfolio im Wert von rund CHF 130 Mio. Im Sinne einer Faustregel geht man davon aus, dass durchschnittlich jährlich rund 3% des Liegenschaftswertes in den werterhaltenden Unterhalt investiert werden sollte. Dieser Durchschnittswert wurde in den letzten Jahren nicht erreicht. Dies bedeutet, dass hier ein gewisser Nachholbedarf besteht.

Im Jahre 2021 war der Zustand der Liegenschaften von einer spezialisierten Firma analysiert worden. Die damaligen Untersuchungen führten zum Schluss, dass ein Sanierungsstau besteht. Der längerfristige Unterhalt ist daher dringend in Angriff zu nehmen und einige grössere Sanierungsarbeiten stehen an, welche geplant und mit der Finanzplanung der Gemeinde abgestimmt werden müssen.

Aus ressourcetechnischen Gründen konnte in der Vergangenheit einer solchen langfristigen Liegenschaftsstrategie leider nicht genügend Rechnung getragen werden. Dies hängt damit zusammen, dass das frühere Stellenprofil eines Leiters/einer Leiterin Liegenschaften zweigeteilt war: einerseits in die Planung und Begleitung von langfristigen Sanierungsmassnahmen und andererseits in die Organisation des alltäglichen Liegenschaftsunterhalts (inkl. Führung der Hauswarte). Mit diesen beiden Aspekten gehen verschiedene Anforderungsprofile eines Stelleninhabers einher. Dieser Umstand soll im neuen Organigramm berücksichtigt und die Betreuung der Liegenschaften ist in zwei Bereiche unterteilt sein:

A Strategie Liegenschaften

Die Strategie Liegenschaften befasst sich mit dem langfristigen Unter- und Werterhalt der Liegenschaften, dem Neubau und Umbau sowie an der Schnittstelle zum Thema Umwelt mit Zielen und Strategien bezüglich Energieversorgung von Gemeindeliegenschaften (z. B. Frage von PV-Anlagen auf gemeindeeigenen Liegenschaften etc.). Sanierungsarbeiten sollten zudem strategisch sinnvoll aufeinander abgestimmt, geplant und schliesslich durchgeführt werden. Dieser Aufgabenbereich wurde innerhalb der Verwaltung personell noch nie abgedeckt.

B Facility Management

Das Facility Management befasst sich mit Aufgaben im technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Bereich. Zum Beispiel gehört das Überwachen der technischen Infrastruktur der Gebäude (Heizung, Lüftung, Wasser, Abwasser, Elektrizität), das Organisieren von Dienstleistungen oder die Beschaffung von Gebrauchsgütern zum Aufgabengebiet. Ebenso gehören die Betreuung der Hauswarte und des Reinigungspersonals, sowie die Budgetierung und Planung der wiederkehrenden Unterhaltsarbeiten in diesen Bereich. Zum Aufgabenbereich gehört auch der Unterhalt des Friedhofes und die Umsetzung von Umwelthemen in Verbindung mit den Gemeindeliegenschaften und der Abfallentsorgung. Diese 100% Stelle kann im Rahmen der bereits genehmigten Stellenprozente abgedeckt werden.

Abteilung Hochbau

Die Abteilung Hochbau befasst sich neben der Bearbeitung der Baugesuche (von Kleinst- bis Grossbauten), der Zusammenarbeit mit den Kommissionen sowie den dazu gehörenden Anfragen und Beratungen mit der Baustatistik, der generellen Administration und den kantonalen sowie eidgenössischen Meldeverfahren. Zusätzlich werden diverse Kontrollen an Gebäuden durchgeführt (Baupolizei).

Im Jahr 2023 behandelte die Abteilung Hochbau rund 77 Baugesuche sowie Voranfragen zu grösseren Überbauungsprojekten. Zusätzlich wurden 27 Meldeverfahren erfasst, geprüft und mittels Schreiben an den Bauherrn bestätigt.

Infolge des knappen Baulandes wird immer dichter gebaut und die Regulierungsdichte nimmt zu. Planen und Bauen wird immer anspruchsvoller, zeitintensiver und komplexer. Eine Folge davon ist die spürbare Zunahme von Rechtsstreitigkeiten. Die Anfechtung einer Baubewilligung ist mittlerweile Verwaltungsaltag. Daraus resultiert für die Abteilung Hochbau ein wesentlich höherer Zeitaufwand als dies noch vor einigen Jahren der Fall war.

Abteilung Tiefbau

In der Abteilung Tiefbau bestehen die Kernaufgaben unter anderem im Unterhalt, Planung und Neubau von gemeindeeigenen Strassen, Wegen, Plätzen, in der Verkehrsplanung, der Werkkoordination, im Betrieb und Optimierung der Strassenbeleuchtung, im Gewässerunterhalt (Trink- und Abwasser), in der Parkierungsbewirtschaftung sowie in der Prüfung von Wasseranschluss- und Abwassergesuchen. Insbesondere die kommunale und kantonale Verkehrsplanung ist ein sehr anspruchsvolles Aufgabenfeld. Die Gemeinden haben Zielsetzungen und Massnahmen zu definieren, um den wachsenden verkehrlichen Herausforderungen zu begegnen. In einer Gemeinde wie Obersiggenthal mit täglichen Frequenzen von

durchschnittlich 20'800 Fahrzeugen auf der Landstrasse und 5'000 auf der Hertensteinstrasse ergeben sich hier grosse strategische und planerische Herausforderungen.

Umwelt, Energie und Entsorgung

Zu den kommunalen Aufgaben zähle des Weiteren Umweltthemen (z.B. Umwelt-, Landschafts- und Heimatschutz, Altlasten und belastete Standorte), Energie und Entsorgungsweisen zu den kommunalen Aufgaben, welche dem Bereich Bau und Planung angegliedert sind. Umwelt und Energie betreffen einerseits den Betrieb der Gemeindeliegenschaften (inklusive die Energiebuchhaltung) sowie die Bevölkerung und das Gewerbe und anderseits die Entwicklung einer längerfristigen strategischen Energie- und Umweltpolitik der Gemeinde. Diese Themen weisen Schnittstellen in verschiedene weitere Aufgabengebiete auf (Planung, Tiefbau, Liegenschaften).

Administration

– Administration Umwelt, Energie und Entsorgung

Die Koordination der Abfuhr von Kehricht, Sperrgut und Grüngut, Aufbereitung des Entsorgungskalenders, Recycling, Verfolgung und Verzeigung von Littering-Sündern, Immissions- und Emissionsschutz, etc. sind nur wenige Aufgaben der Administration. Neu dazu gehört auch die Rückforderung von Kantonalen Beiträgen speziell im Natur- und Landschaftsschutz. Die Gemeinde Obersiggenthal hat in den letzten Jahren knapp 20 Naturschutzprojekte (Tromsberg Nord/Süd, Hagwis, Hertenstein Ost, Böschung Riedweg, Böndler Ost, Schlundweiher, usw.) beim Kanton angemeldet und dafür Beiträge von rund CHF 20'000 erhalten. Ebenfalls zählt hier die Organisation und Publikation von Auflageverfahren (Baugesuche, Sondernutzungspläne, Entwicklungsrichtpläne etc.), das Nachführen bzw. Melden von Katastereinträgen an den Kanton zum Stellenprofil sowie die Bereiche Statistik, Stundenrapporte Vermietung von Plakatstandorten und Festbänken und Rechnungskontrolle zum Aufgabenbereich der Administration.

– Allgemeine Administration / Sekretariat

Nebst Schalterdienst, Telefon und administrativen Aufgaben für die einzelnen Abteilungen gehören die Bereiche Abfall, Statistik, Rückzahlungen, Stundenrapporte Vermietung von Plakaten und Festbänken und Rechnungskontrolle zum Aufgabenbereich der Administration.

Ein sehr grosser Aufwand der Administration stellen auch die vorgeschriebenen Meldungen an das Gebäude- und Wohnungsregister des Bundesamtes für Statistik (GWR) dar. Die Bauämter der Gemeinden oder der Kantone erfassen im GWR über die bereitgestellten Schnittstellen laufend Bau-, Renovations- oder Abbruchprojekte, für die eine Baubewilligung erforderlich ist. Leider hat sich erwiesen, dass die Schnittstellen nicht einwandfrei funktionieren und alles per Hand erledigt werden muss. Ebenfalls zugenommen haben die Akteneinsichtsgesuche, welche vorbereitet werden müssen.

Der Bereich Bau und Planung umfasst also ein sehr breites Aufgabenspektrum. Die vielfältigen Aufgaben werden immer anspruchsvoller und zeitintensiver.

3. Bericht der BDO

Die BDO hat den Bereich Bau und Planung (ohne Hauswartung, Wasserversorgung und Bau-dienst) analysiert und schlug spezifisch für den Bereich Bau und Planung verschiedene Verbesserungen vor. Unten aufgeführt sind die für diesen Antrag relevanten Empfehlungen:

3.1 Liegenschaften

- Fokussierung der Leitung Liegenschaften auf die strategische bzw. planerische Betreuung des Liegenschaftsportfolios
- Unverzügliche Wiederbesetzung der vakanten Stelle als Leiter/in Liegenschaften (interimistisch oder dauerhaft)
- Institutionalisierung und regelmässige Kommunikation mit der Schulleitung (als grösste "Nutzerin" von Gemeindeliegenschaften)

- Schaffung einer Stelle für das operative/betriebliche Facility-Management inkl. direkter Führung aller Hauswärts-Personen
- Konzentration aller (bisher verteilten) Aufgaben des Facility-Managements in der neuen Stelle (z. B. Einkauf von Materialien und Dienstleistungen)

3.2 Planung und Umwelt

- Planung als Fachbereich bzw. Abteilung wieder im Bereich Bau und Planung anzusiedeln und im Organigramm ausdrücklich aufzuzeigen. Es ist zu Prüfung und Entscheid, ob die Planungsaufgaben extern (mittels Dauermannat) oder intern (mit eigenen Personalressourcen) sicherzustellen sind
- Ansiedlung des Fachbereiches Umwelt bei der Abteilung Tiefbau

3.3 Sekretariat / Administration

- Stärkung und Aufwertung des Sekretariats mit dem Ziel, den Mitarbeitenden inhaltlich abgrenzbare Sachbearbeitungsaufgaben zuzuweisen zur Entlastung von allen Fachbereichen.

3.4 Benötigte Stellenressourcen

- Empfehlung den Stellenplan auf 710% aufzustocken

Weitere Empfehlungen können der beiliegenden Übersicht der BDO vom 19. September 2024 entnommen werden.

In Anbetracht der im Zeitpunkt der Berichterstattung unbefriedigenden Situation empfahl die BDO kurzfristig, mittels temporärer Unterstützung durch externes Fachpersonal die Bereichsleitung sowie die Leitung Liegenschaften interimistisch wieder zu besetzen. Es sei elementar, dass für den anstehenden Veränderungsprozess ein tragfähiges Fundament gelegt werde. Ebenso sei es im Interesse der Gemeinde, ihre Arbeitgeberattraktivität (bzw. ihr Arbeitgeber-Image) zu erhöhen, um die offenen Stellen wieder qualitativ besetzen zu können. Die BDO empfahl die Prüfung, ob die Bereichsleitung im Rahmen eines längerfristigen Interimsmandats (z. B. fest vereinbart für zwei Jahre) gelöst werden könne, verbunden mit klaren Zielsetzungen im Sinne der Organisationsentwicklung. Dies würde ein Zeitfenster für Veränderungen öffnen, den Betrieb stabilisieren und für einen Normalbetrieb vorbereiten. Vorerst auf andere Stellen übertragene Aufgaben des Bereichs sollten zudem möglichst bald wieder zurückgegeben werden.

4. Analyse durch Gemeinderat, Geschäftsleitung, Fachstelle HR und Bereich Bau und Planung

Zusammen mit der Geschäftsleitung und der Fachstelle HR hat der Gemeinderat den Bericht der BDO analysiert. Es wurden mehrere Sofortmassnahmen beschlossen. Soweit aufgrund der personellen Situation möglich, wurden operative Tätigkeiten bereits wieder in den Bereich Bau und Planung zurückgegeben. Für das Facility Management wurde eine externe Interimslösung implementiert, welche sich jedoch leider nicht bewährte.

Schon im Juni 2024 übernahm die bisherige Leiterin Hochbau die Bereichsleitung Bau und Planung. Sie verfügt über eine qualifizierte Ausbildung und mehrere Jahre Berufserfahrung und wird von den anderen Teammitgliedern als Führungspersönlichkeit akzeptiert und unterstützt. Ausdrückliches Ziel der Bereichsleiterin in den nächsten drei Jahren ist, den Bereich Bau und Planung in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und der Fachstelle HR aufzubauen und zu stabilisieren.

Ausserdem wurde der Bereich Bau und Planung neu strukturiert, Stellenprofile ausgearbeitet und vorhandene vakante Stellenprozente angesichts der Empfehlungen der BDO zur Stellenbesetzung ausgeschrieben. Im Sinne einer Priorisierung wurden damit die Stelle eines Leiters Facility Management für den laufenden Gebäudeunterhalt und -betrieb sowie die Führung der Hauswärte zur Besetzung ausgeschrieben, ebenso zusätzliche Stellenprozente zur Stärkung des Sekretariats. Beide Stellen konnten mittlerweile erfolgreich besetzt werden.

Anhand des Aufgabenbeschriebs von Bau und Planung (vgl. oben Ziff. 2) ist ersichtlich, dass einige Themen auf mehreren Ebenen und in mehreren Funktionen behandelt werden und diese unter den verschiedenen Stelleninhabenden eng aufeinander abgestimmt werden müssen. Deswegen wurde die Abteilung Planung, Umwelt und Liegenschaften neu gegliedert.

Gerade die Themen Umwelt, Energie (und Entsorgung) weisen Schnittstellen in verschiedene Arbeitsbereiche auf. Sie beeinflussen die strategische und oft langfristige Entwicklung des Gemeindegebiets wie auch den täglichen Betrieb in den gemeindeeigenen Liegenschaften. Aus diesem Grund sollen die Themen Umwelt und Energie nicht der Abteilung Tiefbau, sondern den Liegenschaften und der Planung zugeordnet werden.

Der Leiter Tiefbau ist mit den anfallenden Geschäften voll ausgelastet; außerdem sollen ab nächstem Jahr die Abwasseranschlussbewilligungen wieder inhouse erfolgen (diese waren übergangsweise ausgelagert).

Dem gegenüber wurden die Aufgaben betreffend Liegenschaften auf zwei Stellen mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen aufgeteilt: einerseits Strategie Liegenschaften für längerfristige Planung von Sanierungsmassnahmen und anderseits Facility Management für den Betrieb der Liegenschaften. Zur Nutzung sinnvoller Synergien auf diesen verschiedenen Flugebenen wurden die Themen Umwelt und Energie ebenfalls entlang der sich konkret stellenden Fragestellungen aufgeteilt und den beiden Stellen angegliedert. Durch diese Aufteilung der Aufgabengebiete zählt die Stelle des Leiters/ der Leiterin Facility Management 100 Stellenprozente und diejenige des Leiters/der Leiterin Liegenschaften Strategie und Umwelt rund 50 Stellenprozente. Bis zum jetzigen Zeitpunkt ist die Stelle für Strategie Liegenschaften und Umwelt nicht besetzt.

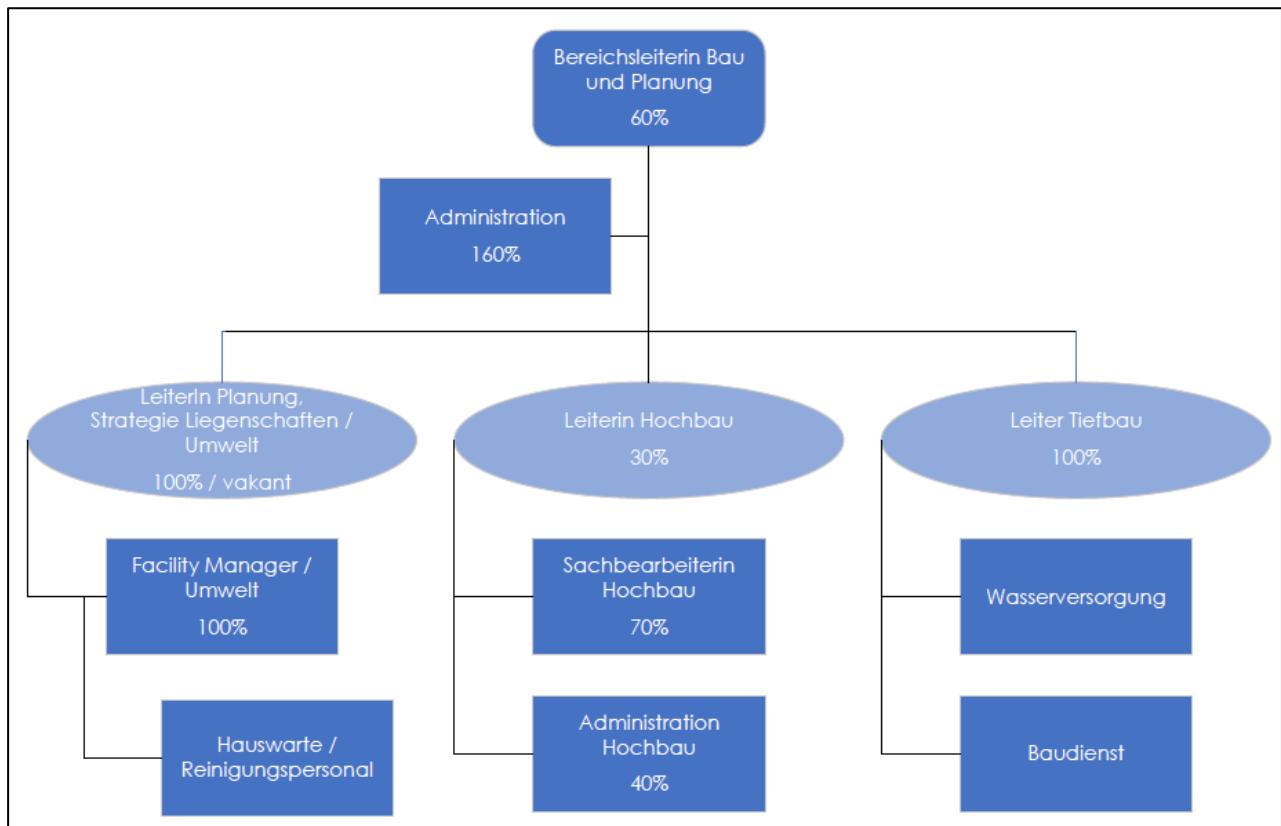
Die vakante Stelle des (Raum-)Planers wurde bislang durch externe Berater soweit abgedeckt, dass laufende Arbeiten verfahrenstechnisch im Sinne eines (in den meisten Fällen fachfremden) Projektmanagements begleitet werden und grundlegende Beratungen von Bauherrschaften organisiert wurden. Eine direkte Schnittstelle in die Verwaltung und in den Bereich Bau und Planung fehlt, was für den Wissenstransfer eine Herausforderung ist. Neue Projekte können mangels fachlicher und personeller Ressourcen in der Verwaltung kaum aufgegriffen, initiiert und vorwärtsgetrieben werden.

Es stellt sich die Frage, ob eine Stelle Planung intern besetzt oder extern vergeben werden soll. Externe Mandate können im Bereich Raumplanung den Nachteil haben, dass die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen der Gemeinde von den beauftragten Planern nicht unmittelbar als Teil der Verwaltung wahrgenommen werden. Der Aufgabenbeschrieb und die Zielrichtungen müssen von einer internen Stelle für ein externes Mandat genau definiert werden, der Arbeitsbereich ist möglichst genau zu fassen, erarbeitete Zwischenergebnisse müssen hinsichtlich Zielvorgaben gesichtet und das Endresultat muss wiederum inhouse geprüft und in die gesamte Tätigkeit des Bereiches eingebbracht und abgeglichen werden. Das heisst, dass zum Beispiel auch die Abteilungen Tiefbau und Hochbau Kenntnis von laufenden oder abgeschlossenen Planungswerken haben müssen, damit die Gemeinde sich entlang dieser Grundlagen entwickeln kann. Hinzu kommt, dass die beauftragten Dienstleistenden kaum je allein für die Gemeinde Obersiggenthal tätig wären und daneben noch weitere Mandanten bedienen. Das heisst die Gemeinde Obersiggenthal wäre eine Kundin unter mehreren und stünde zu diesen in Konkurrenz für die eingekaufte Dienstleistung. Sie müsste in stetem Kontakt bleiben. Auch das Einholen von schnellen, unbürokratischen Auskünften zu Fragen der Raumplanung für die Verwaltungsangestellten anderer Abteilungen ist nicht ohne weiteres möglich, sondern müsste jeweils extra organisiert und separat bezahlt werden. Der Hauptnachteil bei einer externen Lösung besteht jedoch darin, dass mit einer externen Vergabe kaum eine Kontinuität in der Gemeindeentwicklung gewährleistet werden kann: Planungsprozesse dauern in der Regel länger und stellen auf vorangehende Pläne ab. Ist eine entsprechende Person in eine Gemeindeverwaltung eingebettet, sind die entsprechenden Kenntnisse und Gedankengänge bereichsintern intern besser bekannt und können fortgeführt werden.

An dieser Stelle muss ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass auch bei einem Outsourcing für die Schnittstelle in die Gemeindeverwaltung Ressourcen geschaffen werden müssen. Einerseits für den Kontakt, die Definition von Aufträgen, Fristen und Kontrollen gegenüber dem Dienstleistungserbringenden sowie für die Durchführung von Einsprache- und Beschwerdeverfahren und anderseits für den Kontakt, den Austausch und die Festlegung von Strategien mit dem ressortverantwortlichen Gemeinderatsmitglied und für die Kommissionsarbeit.

Nach Ansicht von Gemeinderat, Geschäftsleitung und Fachstelle HR überwiegen die Vorteile einer Inhouse-Lösung diejenigen eines Einkaufs deutlich. Diese Stelle wird mit rund 50 Stellenprozenten veranschlagt. Aufgrund der Vorbildungen oder Vorkenntnisse, an welche eine Ausbildung Raumplanung anschliesst, bietet sich an, dieses Stellenprofil mit demjenigen der Liegenschaftsstrategie und Umwelt zu vereinen.

Das neue Organigramm des Bereiches Bau und Planung sieht folgendermassen aus:



Insgesamt benötigt der Bereich Bau und Planung **660 Stellenprozente**.

Der Gemeinderat hat sich zusammen mit der Geschäftsleitung und der Fachstelle HR mit der Berechnung des Ressourcenbedarfs der BDO auseinandergesetzt. Diese Analyse hat zu folgendem Ergebnis geführt:

Berechnung Ressourcenbedarf Bereich Bau und Planung

		Vorschlag BDO			Vorschlag GR/GL/HR		
		Leitungsvor- wortung	Qualifizierte Sachbearbei- tung	Administration	Leitungsvor- wortung	Qualifizierte Sachbearbei- tung	Administration
Gesamtleitung	Gesamtführung	20		10	20		0
	Personalführung	5			5		
	Einsitz GL	20			20		
	Projektcontrolling	10			10		
	Budget / Rechnungs-Controlling	5		10	5		10
	Total Gesamtleitung	60	0	20	60	0	10
Planung	Regionale Themen, Arbeitsgruppen	20			10		
	Begleitung und Koordination RP-Projekte	10			5		
	Kommissionsarbeit	10			15		
	Abteilungsleitung				10		
	Strategische Entwicklung				10		
	Total Planung	40	0	0	50	0	0
Hochbau	Bearbeitung Baugesuche bis Baukontrollen	60	60		20	60	40
	Kommissionsarbeit	10			5		
	Denkmalschutz, Ortsbildschutz	10			5		
	Nachführung Listen, Grundbuchmeldungen etc.			5			
	Statistiken			10			
	Publikationen			5			
	Archivieren			10		10	
Total Hochbau		80	60	30	30	70	40
Tiefbau / Umwelt	Koordinierte Werterhaltungsplanung	10			10		
	Tiefbauprojekte Planung und Begleitung	30			30		
	GEP	5			5		
	Nachführung Kataster			10		10	
	Führung Baudienst und Wasserversorgung	10		10	10		10
	Kommissionsarbeit	10			10		
	KGV, Mobilität	10			10		
	Bewilligungen				25		
	Strategieplanung Umwelt				10	5	
	Entsorgung	5		10		5	20
	Gewässerbau, Gewässerschutz	5					
	Landwirtschaft	5					
	Altlasten, Lärmschutz, Luftreinhaltung etc.	10				5	10
	Umwelt: Div. Projekte und Aktionen begleiten			10		5	5
	Koordination mit Baudienst und Hauswarte					5	
	Koordination + Kontrolle der NHK Unterhaltsarbeiten					5	
	Kommission NHK					5	
	Budget					5	
Total Tiefbau		100	0	40	110	40	55
Liegenschaften	Liegenschaftsstrategie / Strategisches LS Portfolio	10			10		

Leitung Abteilung					5	
Umsetzung Werterhaltungsplanung	20				10	
Hochbauprojekte begleiten	60				5	
Kommissionsarbeit	10				5	
Facility Management Gesamtkoordination		30			5	20
Führung Hauswarte		30	10			20
Vermietungen/Hallenbelegungen		5	10			10
Schlüsselverwaltung		5	10			10
Total Liegenschaften	100	70	30		40	60
Sekretariat						
Administration für Fachbereiche (Zusammenzug)				120		5
Telefon, Schalter				60		60
Diverse Arbeiten (Post, Materialbewirtschaftung etc.)				20		20
Plakate, Festbänke, Schlüsselabgabe						10
Total Administration				200		95
Total				380	130	200
					290	170
						200

Übersicht über die Entwicklung des Stellenplans

Stellenbezeichnung bisher:	Stellenprozente bis November 2021	Stellenprozente bis Mai 2024:	Stellenbezeichnung neu:	Stellenprozente neu:
Bereichsleitung	50%	50%	Bereichsleitung	60%
Leiter/in Hochbau	50%	80%	Leiter/in Hochbau	30%
Sachbearbeiter/in Hochbau	60%	60%	Sachbearbeiter/in Hochbau	70%
	-/-	-/-	Administration Hochbau	40%
Leiter/in Tiefbau	100%	100%	Leiter/in Tiefbau	100%
Leiter/in Planung Umwelt	100%	50%	Leiter/in Planung und Strategie Liegenschaft / Umwelt	100% (50% Planung 40% Lieg.schaften 10% Umwelt)
Leiter/in Liegenschaften	85%	85%	Leiter/in Facility Management + Umwelt	100% (60% Lieg.schaften 40% Umwelt)
Sekretariat	90%	110%	Sekretariat	160%
Total	535%	535%		660%

Gemäss dem Bericht der BDO ist eine Stellenaufstockung zwingend notwendig. Der Vorschlag der BDO der Stellenaufstockung um 175% von heute 535% auf 710% haben der Gemeinderat, die Geschäftsleitung und die Fachstelle HR kritisch durchleuchtet. Ob diese von der BDO vorgeschlagene Stellenprozenterhöhung den heutigen und vor allem den bisher nicht (mehr) selber bewältigten Aufgaben entspricht, kann mangels Erfahrung nicht abschliessend beurteilt werden. Aufgrund einer eigenen vorsichtigen Abschätzung der anfallenden Arbeitslast wird deshalb gegenwärtig lediglich eine Erhöhung um 125% beantragt. Sollte sich in der Praxis erweisen, dass diese Einschätzung zu zurückhaltend war und tatsächlich weitere Ressourcen notwendig sind, würden wir gestützt auf den Bericht der BDO den Stellenplan des Bereichs Bau und Planung nochmals prüfen und gegebenenfalls nachbessern.

Aufgrund des Berichts der BDO und des darin dokumentierten dringenden Handlungsbedarfs des Bereichs Bau und Planung bei der Bewältigung der operativen Geschäftstätigkeit stimmten der Gemeinderat und die Geschäftsleitung bereits einer Umstrukturierung im Rahmen des vorhandenen, nicht besetzten Stellenetats zu. Damit sollten Aufgaben dieses Bereichs, welche durch andere Stellen in der Verwaltung oder durch den Gemeinderat erledigt werden, möglichst rasch wieder in die richtige Organisationseinheit zurückgeführt werden. Aus diesem Grund wurde neu eine Stelle eines Leiters Facility Management definiert, mit 100% ausgeschrieben und besetzt. Er wird seine Tätigkeit am 1. November 2024 aufnehmen. Der Sachbearbeiterin mit besonderen Aufgaben Hochbau wurden aufgrund ihrer persönlichen Fähigkeiten zusätzliche Aufgaben und Kompetenzen übertragen. Damit entlastet sie die Leiterin Hochbau, welche ihrerseits per 1. Juni 2024 die Bereichsleitung übernommen hatte und für die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden zuständig ist. Eine Mitarbeiterin des Sekretariats erhöhte ihr Arbeitspensum und erledigt nun zusätzliche, qualifiziertere Aufgaben im Bereich Sachbearbeitung Hochbau. Für das Bereichs-Sekretariat, welches aufgrund der Breite des Tätigkeitsfeldes und zur Unterstützung der Fachpersonen künftig noch weiter verstärkt werden soll, wurde ebenfalls bereits eine Stelle im Umfang von 60% ausgeschrieben und besetzt (siehe Punkt 3.3).

5 Grobes Stellenprofil für neu/e Leiter/in Planung, Strategie Liegenschaften / Umwelt

Das neue Stellenprofil des/der Leiter/in Planung, Strategie Liegenschaften / Umwelt setzt sich aus folgenden Aufgabenbereichen zusammen:

5.1. Planung

In der Gemeinde Obersiggenthal werden Planungsgeschäfte auf verschiedenen Ebenen realisiert. Zurzeit laufen einige Planungen auf kommunaler Ebene. Dazu gehören z. B. Entwicklungsrichtpläne, Sondernutzungspläne, Machbarkeitsstudien, Reglemente und eine anstehende BNO-Revision. Hinzu treten übergeordnete Planungen auf kantonaler und regionaler Ebene (Gesamtverkehrskonzept Raum Baden und Umgebung, Konzepte und Planungen von Baden Regio etc.).

5.2 Strategie Liegenschaften

In dieser Funktion befasst sich der/die Stelleninhaber/in mit dem langfristigen Werterhalt der gemeindeeigenen Liegenschaften im Sinne von Erneuerungen und Sanierungen, der Bedürfnisabklärung und dem Neu- oder Umbau von Objekten (strategische Gesamtplanung, Ausschreibung, Auftragerteilung, Steuerung, Überwachung), Sanierung Hallen- und Gartenbad sowie der Schulraumplanung.

5.3 Strategie Umwelt

Hier geht es um die Entwicklung von Grundlagen für grundsätzliche Entscheide in Bezug auf z. B. Energieversorgungsplanung von Gemeindeliegenschaften, Entsiegelung von Flächen, Außenraumgestaltungen und Entsorgungskonzepte, Umgang mit kontaminierten Standorten. Langfristig müssen bei Planungen Kaltluftströme, die Anbindung an den öffentlichen Verkehr, Mobilitätskonzepte und Parkplatzbedarf, Lärmschutz, Schadstoffbelastungsmessungen etc. berücksichtigt werden.

Durch die neue Kombination gewinnt diese Stelle an Attraktivität und es wird ein breiteres Spektrum an Fachleuten angesprochen.

6 Geschätzter zusätzlicher Personalaufwand

Für die beantragten Stellenprozente gibt es noch keine konkreten Bewerbenden. Zwar waren im Personalaufwand in den Budgets der vergangenen Jahre jeweils Beträge für einen Leitenden Planung und Umwelt eingesetzt, für das Jahr 2025 wurden solche jedoch nicht

mehr vorgesehen. Deshalb ist gestützt auf den Mittelwert in den entsprechenden Lohnbändern des Personalreglements folgender zusätzlicher, jährlicher Personalaufwand (wiederkehrend) zu veranschlagen:

Leiter/in Planung, Strategie Liegenschaften / Umwelt 100%

Jahreslohn bei 100%, brutto (Lohnband 7, gerundeter Mittelwert)
zzgl. 20% Sozialleistungen und Arbeitgeber-Beiträge
Zwischentotal

CHF	113'000
CHF	22'600
CHF	135'600

Sachbearbeiter/ in Sekretariat Bau und Planung 25%

Jahreslohn bei 25%, brutto (Lohnband 4, gerundeter Mittelwert)
zzgl. 20% Sozialleistungen und Arbeitgeber-Beiträge
Zwischentotal

CHF	19'000
CHF	3'800
CHF	22'800

Gesamter zusätzlicher Personalaufwand

CHF 158'400

7 Vorschlag zum Stellenplan / Fazit

Das Ziel des Gemeinderates und der Geschäftsleitung ist es, möglichst alle Funktionen mit eigenen Mitarbeitenden zu besetzen. Damit kann sichergestellt werden, dass die Interessen der Gemeinde Obersiggenthal wirksam vertreten werden. In Bezug auf eine externe Vergabe würde die Gemeinde Obersiggenthal zudem regelmässig in Konkurrenz mit anderen Auftraggebern stehen. Dabei kann es sich um andere Gemeinden oder Kantone handeln. Ohne jemandem schlechte Absichten unterstellen zu wollen, sind so die Loyalitäten geteilt und können je nach Geschäft auch in Widerspruch zueinander geraten.

Externe Dienstleistende sind zudem verhältnismässig teurer und müssen zusätzlich intern koordiniert und geführt werden. Der Aufwand für diese interne Koordination darf nicht unterschätzt werden und erfordert generell Aufmerksamkeit und die Ansetzung von Erledigungsfristen, die Einforderung von deren Einhaltung sowie das Prüfen der Ergebnisse.

Sollte der Einwohnerrat der Stellenerhöhung nicht zustimmen, so wären die Aufgaben betreffend Planung, Strategie Liegenschaften und Umwelt extern zu vergeben. Allerdings müssten mindestens für die Auftragsvergabe, interne Koordination, die Priorisierung und die konkreten Interessen der Gemeinde und Gespräche mit den externen Personen innerhalb der Verwaltung genügend zusätzliche Personalressourcen (ca. 30%) vorgesehen werden.

Betreffend Sekretariat müssten die Fachpersonen des Bereichs selber mehr Administrationsarbeit erledigen und hätten weniger Kapazitäten für ihre eigentliche Fachfunktion.

8 Weiteres Vorgehen

Stimmt der Einwohnerrat dem gestellten Antrag zu, so werden per Ablauf der fakultativen Referendumsfrist 125 Stellenprozente bei Bau und Planung ausgeschrieben. Frühestmöglicher Anstellungsbeginn ist der 1. Januar 2025.

Beilage Nr. 1 Übersicht BDO AG

NAMENS DES GEMEINDERATES

Gemeindeammann Gemeindeschreiber

Bettina Lutz Güttler

Jürg Stucki

Gemeinderat Obersiggenthal
Landstrasse 134a
5415 Obersiggenthal

Gemeinde Obersiggenthal AG

Übersicht
zur Organisations- und Ressourcenanalyse
des Bereichs Bau und Planung
zur Verwendung vor dem Einwohnerrat

Aarau, 19.09.2024

Inhaltsverzeichnis

0	Management Summary	3
1	Ausgangslage	4
2	Methode und Vorgehen	4
3	Fazit IST-Analyse Bereich Bau und Planung	5
4	SOLL-Konzept	6
4.1	Allgemeine abteilungsübergreifende Empfehlungen	6
4.1.1	Politisch-strategische Ebene	6
4.1.2	Abgrenzung strategische und operative Ebene	6
4.1.3	Informationsfluss / Kommunikation	6
4.1.4	Kultur	6
4.1.5	Projektmanagement / Projektportfolio-Management	7
4.2	Empfehlungen zum Bereich Bau und Planung	7
4.2.1	Hochbau	7
4.2.2	Liegenschaften	7
4.2.3	Tiefbau	7
4.2.4	Planung und Umwelt	8
4.2.5	Sekretariat	8
4.2.6	Stellvertretungen	8
4.2.7	Stellenbeschreibungen	8
4.2.8	Infrastruktur und Hilfsmittel, IT, Digitalisierung	8
4.2.9	Benötigte Stellenressourcen	9
4.2.10	Bereichsinterne Organisationsstruktur	9
4.3	Empfehlungen zur Umsetzung	11
4.3.1	Stabilisierung des Betriebs	11
4.3.2	Change-Management	11
5	Schlussbemerkung	11
6	Anhang: Berechnung Ressourcenbedarf	12

0 Management Summary

Der Bereich Bau und Planung in Obersiggenthal funktioniert in gewachsenen Strukturen; eine auf den Bereich fokussierte Organisationsanalyse hat in den letzten Jahren nicht stattgefunden.

Auf dem Arbeitsmarkt herrscht ein akuter Fachkräftemangel, insbesondere auch im Ingenieur- und Bauwesen. Dazu kommen in Obersiggenthal Spannungen auf der politischen Ebene (zwischen Einwohnerrat und Gemeinderat) sowie interne Herausforderungen (Reorganisationen, krankheitsbedingte Vakanzen und hohe Fluktuation). All diese Faktoren wirken negativ zusammen und beeinflussen die Aussenwahrnehmung der Gemeindeverwaltung Obersiggenthal ungünstig. Es ist zu vermuten, dass die offensichtliche "einfache Lösung" - nämlich die Besetzung der Bereichsleitung mit einer führungsstarken und fachlich versierten Persönlichkeit - daher erfolglos blieb.

Durch den vermehrten operativen Einsatz der verantwortlichen Mitglieder des Gemeinderates ist es zu einer Vermischung zwischen strategischer und operativer Ebene gekommen, was nicht der Philosophie der "Corporate Governance" entspricht. Erschwerend wirkte sich hier auch der längere krankheitsbedingte Ausfall des Gemeindeschreibers aus. Die Auswirkungen zeigen sich auch anhand der (nicht repräsentativen) Auswertung der durchgeführten Umfrage (Kommunikation, Zusammenarbeit, Zusammenarbeitskultur).

Der Bereich Bau und Planung ist seit längerer Zeit unterbesetzt. Die Aufgaben können nur mit Hilfe von externen Dienstleistern oder mit dem Einsatz von internen Überbrückungsmassnahmen sichergestellt werden. Die diversen externen (interimistischen) Lösungen wurden lediglich punktuell eingesetzt. Eine Interimslösung für die unbesetzten Stellen (Bereichsleitung und Leitung Liegenschaften), welche die Führungs- und Fachaufgaben gem. Stellenbeschreibungen übernommen hätte, wurde nicht installiert. Obwohl sich alle Mitarbeitenden des Bereichs Bau und Planung stark für die Aufrechterhaltung eines Normalbetriebs einsetzen, befindet sich die Abteilung in einer latent instabilen Situation.

Der Handlungsbedarf ist offensichtlich und wird von allen Seiten anerkannt. Einerseits ist der Bereich Bau und Planung qualitativ wie quantitativ wieder so aufzubauen, dass die erwarteten Dienstleistungen erbracht werden können. Andererseits sind kurzfristige Massnahmen und Erfolge nicht zu erwarten und auch nicht zielführend.

Mittelfristig ist eine grundlegende Organisationsentwicklung (unter Miteinbezug der Ebenen Gemeinderat, Ressortleitende und Geschäftsleitung) anzustreben bzw. einzuleiten. Der Erfolg einer Organisationsentwicklung hängt von einem stabilen Betrieb ab, weshalb kurzfristig mit begleitenden Massnahmen das Funktionieren der Abteilung sicherzustellen ist. Die kurzfristigen Massnahmen sollten dahingehend ausgelegt werden, dass sie temporär bzw. für eine Transformationsphase ihre Wirkung erzielen und für eine dauerhaft tragfähige Lösung das Fundament legen.

Als Lösungsansätze werden vielfältige Massnahmen vorgeschlagen. Insbesondere zeigt sich dies im erhöhten Ressourcenbedarf in der Abteilung Liegenschaften und im Sekretariat. Ebenso wird bezüglich der bereichsinternen Organisationsstruktur ein Vorschlag unterbreitet, sodass die bisherige Abteilung Liegenschaften neu in der Abteilung Hochbau integriert wird, andererseits soll die Abteilung Planung wieder im Organigramm sichtbar werden.

1 Ausgangslage

Der Bereich Bau und Planung in Obersiggenthal funktioniert in gewachsenen Strukturen; eine auf den Bereich fokussierte Organisationsanalyse hat in den letzten Jahren nicht stattgefunden. Aufgrund der aktuellen Personalsituation und anhaltender Herausforderungen soll der Bereich Bau und Planung (exkl. Hauswartung, Baudienst und Wasserversorgung) mittels einer externen Expertise hinsichtlich Ressourcen, Strukturen sowie Organisation analysiert werden.

Die Finanzkommission hat aufgrund ihrer jährlichen Prüfung ebenfalls Feststellungen gemacht, welche auf betriebliche oder systematische Schwachstellen hindeuten.

Mit dieser Analyse sollen optimale Voraussetzungen geschaffen werden, um die Stelle als Leiter/in Bau und Planung quantitativ und qualitativ optimal wiederbesetzen zu können. Folgende Punkte sollen durch eine externe und neutrale Sicht beurteilt werden:

- Ist der Bereich Bau und Planung so organisiert, dass eine effiziente Arbeitserfüllung möglich ist?
- Bestehen allfällige Synergie-Effekte, welche heute nicht genutzt werden?
- Welche Aufgabenbereiche eignen sich, um extern erfüllt zu werden?
- Sind genügend Stellenpensen vorhanden?
- Ist das Penum der Bereichsleitung (inkl. Einsatz in der Geschäftsleitung und Tandempartner gegenüber der Ressortleitenden) genügend dotiert?
- Ist die Führungsspanne angemessen?
- Stimmen die Rahmenbedingungen und Infrastrukturen?

2 Methode und Vorgehen

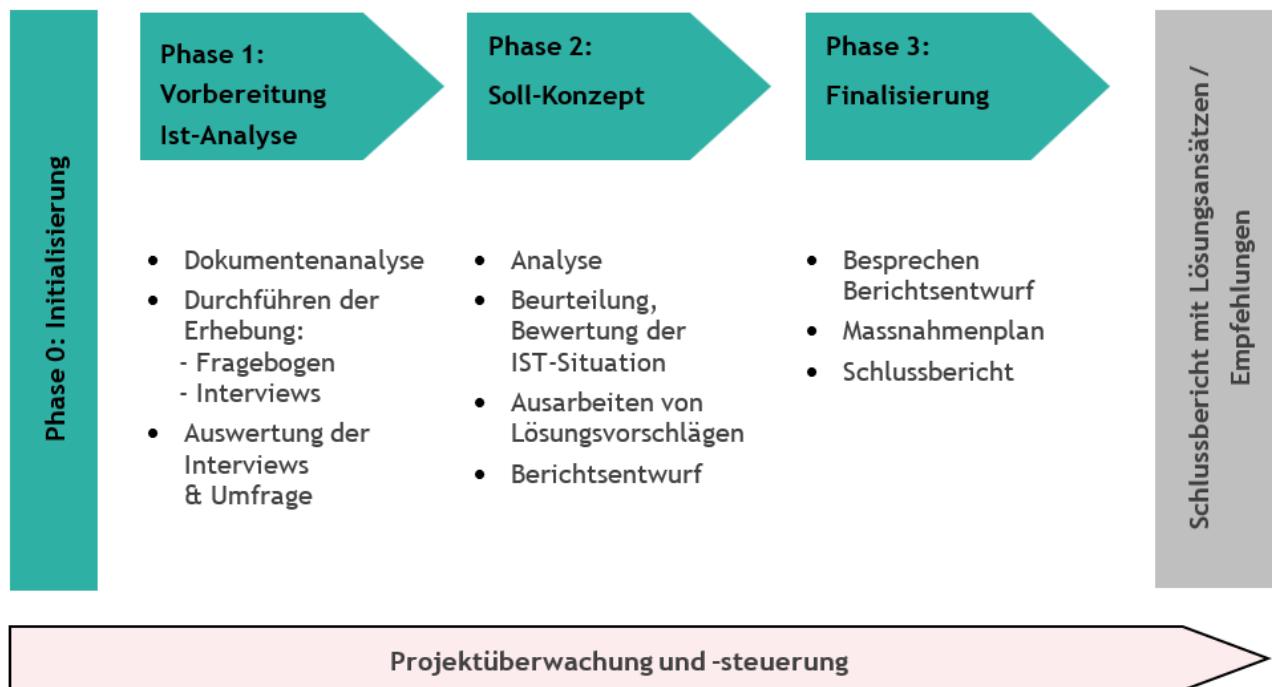
Beim Vorgehen orientieren wir uns an der Methode der Organisationsentwicklung¹.

Organisationsentwicklung (OE) ist ein Prozess des geplanten, sozialen, strukturellen und kulturellen Wandels. Sie verbessert, beziehungsweise stärkt die Problemlösungs-, Entscheidungs-, Strukturierungs- und Erneuerungsprozesse einer Organisation.

Ziel eines OE-Prozesses ist es, die Arbeitsfähigkeit eines Systems zu erhalten und zu fördern. Die Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitgliedern der Organisation ist das zentrale Element der OE. Die Interventionen richten sich hauptsächlich nach den Problemen und Themen, die von den Mitgliedern der Organisation identifiziert werden. Voraussetzung für einen erfolgreichen OE-Prozess ist das Interesse der Organisationsmitglieder an einem besseren Funktionieren des Systems und verbesserten Problemlösungen. Die OE unterstützt die Entwicklung von wirksamen Teamkulturen und verbindlichen Konfliktlösungsverfahren. Der Berater begleitet, moderiert und gestaltet in Zusammenarbeit mit den Organisationsmitgliedern den Entwicklungsprozess und wirkt als Katalysator. Sie setzt gezielt Instrumente der OE ein. Unter Organisation verstehen wir hier ein zweckbezogenes System, das versucht, gemeinsam eine gestellte Aufgabe zu lösen oder ein gestecktes Ziel zu erreichen und zu diesem Zweck ihre Zusammenarbeit strukturiert, eine gemeinsame Ausrichtung fokussiert und auf die Chancen und Herausforderungen der Umwelt reagiert.

¹ gekürzte Definition nach BSO (Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung)

Bei der Erarbeitung der Lösungsansätze sind wir phasenweise vorgegangen:



Anlässlich einer Besprechung vom 11.01.2024 mit zwei Vertretern des Gemeinderates, zwei Geschäftsleitungsmitgliedern und einem Mitglied der Finanzkommission wurden das Vorgehen und die Termine geklärt.

3 Fazit IST-Analyse Bereich Bau und Planung

Obwohl sich alle Mitarbeitenden des Bereichs Bau und Planung stark für die Aufrechterhaltung eines Normalbetriebs einsetzen, befindet sich die Abteilung in einer latent instabilen Situation. Dieser Zustand ist der Fluktuation in der Vergangenheit und dem damit einhergehenden KnowHow-Abfluss geschuldet. Die schwierige Situation auf dem Arbeitsmarkt (Fachkräftemangel) führte dazu, dass vermehrt Mitarbeitende mit Entwicklungspotenzial eingestellt wurden, welche aufgrund der Einarbeitung nicht die gleiche Leistung erbringen können wie eine erfahrene Fachperson. In Anbetracht der eher knappen Personaldecke ist dies ein Zustand, welchen es zu stabilisieren und zu verbessern gilt. Eine weitere Vakanz im Bereich Bau und Planung würde die Situation drastisch verschlechtern und das (noch) hohe Commitment der Mitarbeitenden negativ beeinflussen.

In folgenden Fachbereichen des Bereichs Bau und Planung besteht Handlungsbedarf:

- | | |
|----------------|--|
| Planung | • Grundsätzliche Entscheidung über Ressourcierung bzw. Ausrichtung intern/extern |
| Tiefbau | • Einarbeitung und Begleitung neuer Leiter Tiefbau |
| Liegenschaften | • Grundsätzliche Neuausrichtung |
| Sekretariat | • Stärkung und vermehrt qualifizierte Sachbearbeitung für alle Fachbereiche |

Der Handlungsbedarf ist offensichtlich und wird von allen Seiten anerkannt. Einerseits ist der Bereich Bau und Planung qualitativ wie quantitativ wieder so aufzubauen, dass die erwarteten Dienstleistungen erbracht werden können. Andererseits sind kurzfristige Massnahmen und Erfolge nicht zu erwarten und auch nicht zielführend. Mittelfristig ist eine grundlegende Organisationsentwicklung (unter Miteinbezug der Ebenen

Gemeinderat, Ressortleitende und Geschäftsleitung) anzustreben bzw. einzuleiten. Der Erfolg einer Organisationsentwicklung hängt von einem stabilen Betrieb ab, weshalb kurzfristig mit begleitenden Massnahmen das Funktionieren der Abteilung sicherzustellen ist. Die kurzfristigen Massnahmen sollten dahingehend ausgelegt werden, dass sie temporär bzw. für eine Transformationsphase ihre Wirkung erzielen und für eine dauerhaft tragfähige Lösung das Fundament legen.

4 SOLL-Konzept

Aufgrund der IST-Analyse haben wir folgende Kernprobleme und Lösungsansätze identifiziert.

4.1 Allgemeine abteilungsübergreifende Empfehlungen

4.1.1 Politisch-strategische Ebene

Die Ressortbildung folgt nicht (mehr) den Strukturen in der Verwaltung. Ebenso wird die Rolle der Ressortleitenden in der Praxis unterschiedlich gelebt.

Wir empfehlen, ...

- ➔ ... die Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Ressortleitenden zu schärfen und einheitlich zu leben.
- ➔ ... die Ressortpakete wieder so zu bilden, dass sie mit der Verwaltungsstruktur übereinstimmen (alternativ: ...die Tandems entsprechend zu definieren).

4.1.2 Abgrenzung strategische und operative Ebene

Im Bereich Bau und Planung wird die Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Ebene nicht mehr gelebt.

- ➔ Wir empfehlen, sobald die operative Ebene personell und fachlich wieder funktioniert, die Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Ebene bewusst zu suchen und danach zu leben.

4.1.3 Informationsfluss / Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Verwaltung bzw. zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist in beiden Richtungen verbessерungsbedürftig.

- ➔ Wir empfehlen, die Kommunikationskanäle gem. GKR konsequent anzuwenden (oder falls diese nicht zielführend sind zu diskutieren und neu zu definieren).
- ➔ Der Kommunikationsfluss zwischen Gemeinderat und Verwaltung in Bezug auf Gemeinderatsgeschäfte muss geklärt werden (Vor- und Nachbesprechungen).

4.1.4 Kultur

Die Zusammenarbeitskultur ist verbessерungsbedürftig.

- ➔ Wir empfehlen eine moderierte Kulturentwicklung mit regelmässiger Reflexion der subjektiven Erfahrungen, um die Zusammenarbeitskultur kurzfristig und nachhaltig zu verbessern.

4.1.5 Projektmanagement / Projektportfolio-Management

In der Gemeinde Obersiggenthal erfolgt das Projektmanagement nicht nach einer einheitlichen Methode (z. B. Projektaufträge, Projektcontrolling). Für eine vorausschauende Ressourcenplanung (Finanzen und Personal) ist ein Projektportfoliomangement unabdingbar. Ebenso kann sich der Gemeinderat mit einem funktionierenden Projektcontrolling vermehrt auf seine Steuerungs- und Aufsichtsfunktion fokussieren.

- ➔ Wir empfehlen die Einführung eines Projektmanagement-Standards und darauf aufbauend ein Projektportfoliomangement.

4.2 Empfehlungen zum Bereich Bau und Planung

4.2.1 Hochbau

Die Stelle als Sachbearbeiterin Hochbau wurde zwar inhaltlich aufgewertet, jedoch wurden die Entscheidungskompetenzen nicht angepasst. Es wäre zu prüfen, ob die Sachbearbeiterin Hochbau die von ihr verantworteten Baugesuche selbst abwickeln bzw. unterschreiben darf.

- ➔ Wir empfehlen, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bei der Sachbearbeiterin Hochbau in Einklang zu bringen bzw. ihr die Unterzeichnungskompetenz für Baubewilligungen zu erteilen.

4.2.2 Liegenschaften

Es ist offensichtlich, dass die vielfältigen, teilweise zusätzlich anfallenden Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen weder qualitativ noch quantitativ durch eine Person allein bewältigt werden können.

Wir empfehlen, ...

- ➔ ... eine Fokussierung der Leitung Liegenschaften auf die strategische bzw. planerische Betreuung des Liegenschaftenportfolios.
- ➔ ... die Stelle als Leiter/in Liegenschaften unverzüglich wieder zu besetzen (interimistisch oder dauerhaft).
- ➔ ... die Kommunikation mit der Schulleitung (als grösste "Nutzerin" von Gemeindeliegenschaften) zu institutionalisieren und regelmässig zu pflegen.
- ➔ ... die Schaffung einer neuen Stelle für das operative/betriebliche Facility-Management inkl. direkter Führung aller Hauswärts-Personen.
- ➔ ... alle (bisher verteilten) Aufgaben des Facility-Managements in der neuen Stelle zu konzentrieren.

4.2.3 Tiefbau

Die Situation im Bereich Tiefbau scheint aktuell unproblematisch, jedoch muss der Stelleninhaber noch eingearbeitet werden.

- ➔ Wir empfehlen, auf eine gründliche Einarbeitung und eine gute Begleitung des Leiters Tiefbau zu achten.

4.2.4 Planung und Umwelt

Die Situation in den Fachbereichen Planung und Umwelt ist unbefriedigend bzw. ungelöst.

- ➔ Wir empfehlen, die Planung als Fachbereich bzw. Abteilung wieder im Organigramm des Bereichs Bau und Planung sichtbar zu machen.
Es ist zu prüfen und zu entscheiden, ob die Planungsaufgaben extern (mittels Dauermannat mit internen Ressourcen für Auftragerteilung, Steuerung und Interessenwahrung des externen Mandats) oder intern (mit eigenen Personalressourcen für das gesamte Aufgabengebiet) sicherzustellen sind.
- ➔ Wir empfehlen, den Fachbereich Umwelt bei der Abteilung Tiefbau anzusiedeln.

4.2.5 Sekretariat

Die Mitarbeiterinnen des Sekretariats sind noch in der Einarbeitung. Ebenso kann der Sekretariatsbereich aufgewertet werden, sodass die Abteilungsleitenden und Fachbereiche dadurch entlastet werden können.

- ➔ Wir empfehlen, die neuen Mitarbeiterinnen gut einzuführen und die Stellenbeschreibungen zu aktualisieren.
- ➔ Wir empfehlen, das Sekretariat zu stärken und aufzuwerten, mit dem Ziel, den Mitarbeitenden inhaltlich abgrenzbare Sachbearbeitungsaufgaben zuzuweisen zur Entlastung von allen Fachbereichen.

4.2.6 Stellvertretungen

Die Stellvertretungsregelungen in den Stellenbeschreibungen bzw. Funktionsbeschreibungen sind nicht kongruent mit der aktuell gelebten Situation. Ebenso ist unbefriedigend, dass der Leiter Liegenschaften gegenwärtig über keine Stellvertretung verfügt. In der Grösse der Gemeinde Obersiggenthal sollte jede Leitungsstelle eine Stellvertretung haben.

- ➔ Wir empfehlen, die Stellvertretungsregelungen (neu) zu definieren und in den Stellenbeschreibungen aktuell zu halten.

4.2.7 Stellenbeschreibungen

Nicht alle Mitarbeitenden verfügen über aktuelle und unterzeichnete Stellenbeschreibungen.

- ➔ Wir empfehlen, die Stellenbeschreibungen aktuell zu halten und jeweils gegenseitig zu unterzeichnen.

4.2.8 Infrastruktur und Hilfsmittel, IT, Digitalisierung

Das Büro der Bereichsleitung ist räumlich durch einen Korridor getrennt von den übrigen Mitarbeitenden; dies kann die alltägliche Zusammenarbeit erschweren.

- ➔ Wir empfehlen zu prüfen, ob der Korridor zwischen Büro der Bereichsleitung und den übrigen Mitarbeitenden durch bauliche Veränderungen aufgehoben werden kann.

4.2.9 Benötigte Stellenressourcen

Die Einschätzung des Ressourcenbedarfs stützt sich auf die Aussagen der an der Analyse beteiligten Personen sowie auf die Erfahrung des Berichterstatters.

- Wir empfehlen, den Stellenplan künftig wie folgt zu definieren:

Bereich	Bedarf	Bemerkungen
Gesamtleitung Bereich	60 %	inkl. Einsatz in GL
Planung	40 %	Varianten: a) Kombination mit Bereichsleitung b) eigene Teilzeitstelle (allenfalls mit Umweltaufgaben) c) mittels Dauermannat an ein externes Fachbüro übertragen.
Hochbau (Baubewilligungswesen)	140 %	
Tiefbau & Umwelt	100 %	
Liegenschaften	170 %	aufgeteilt auf zwei Stellen Stelle 1: Fokus auf strategisches Portfoliomanagement & Insourcing Bauherrenbegleitungen (alternativ kann die Bauherrenbegleitung weiterhin extern vergeben werden). Stelle 2: Fokus auf betriebliches Facility Management
Administration	200 %	Aufwertung Administrations-Pool mit vermehrter Unterstützung der Fachbereiche. Alternativ können die Ressourcen des Sekretariats auch gezielt den Fachbereichen zugewiesen werden (z. B. "Sachbearbeiter/in Tiefbau").
Total	710 %	

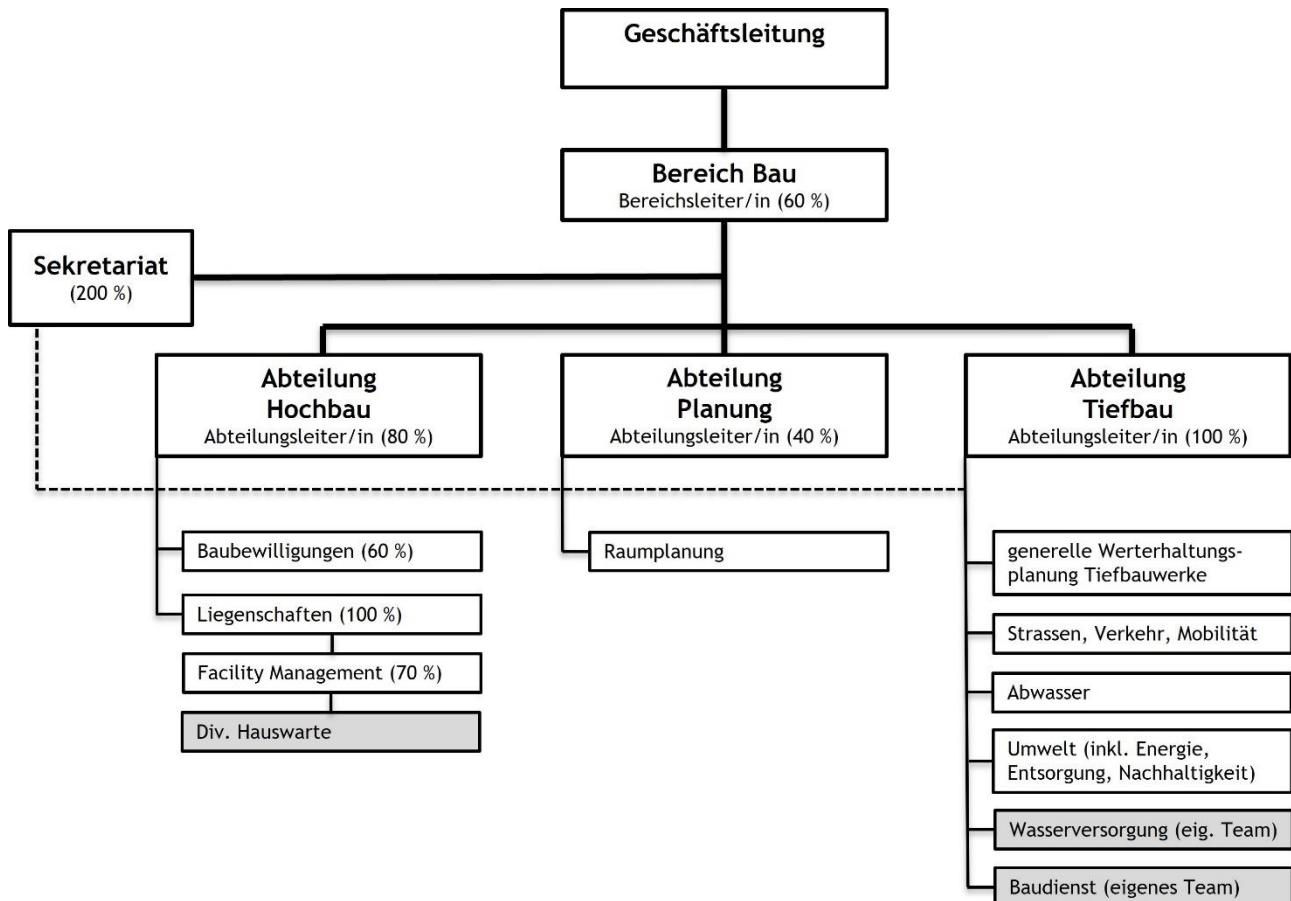
Die detaillierte Auflistung des Ressourcenbedarfs findet sich im Anhang.

4.2.10 Bereichsinterne Organisationsstruktur

Die Struktur des Bereichs Bau und Planung wurde durch verschiedene Umstände verändert und folgt nicht mehr einer übergreifend einheitlichen Organisationslogik. Ebenso wird die Namensgebung nicht einheitlich angewendet.

- Wir empfehlen, die Stufe "Bereich" neu zu definieren bzw. zu justieren. Nach Ansicht des Berichterstatters handelt es sich um eine hierarchische Zwischenstufe, welche einzelne fachlich autonome Abteilungen zusammenfasst und diese gegenüber der Geschäftsleitung bzw. dem Gemeinderat repräsentiert. Ebenfalls wird dadurch die Führungsspanne des Vorsitzenden der Geschäftsleitung reduziert. Auf Stufe Bereichsleitung sollten nicht einzelne Fachaufgaben direkt angesiedelt werden (Stichwort Planung und Umwelt).
- Wir empfehlen, die Namensgebungen im Bereich (neu) zu definieren und einheitlich anzuwenden (auch zur Unterstützung des Change Prozesses).

- Wir empfehlen, die Abteilungsstruktur innerhalb des Bereichs zu überprüfen bzw. wie folgt neu zu definieren:



Erklärende Ausführungen zu diesem Vorschlag:

- Die Bezeichnung des Bereichs soll einfach und zutreffend gehalten werden. Es soll klar werden, dass Fachaufgaben nicht direkt auf Stufe Bereichsleitung angesiedelt werden.
- Das Sekretariat wird personell gestärkt (quantitativ bzw. auch qualitativ) und funktioniert abteilungsübergreifend im Sinne einer Sachbearbeitung in direkt zugewiesenen Teilbereichen zur Entlastung der Abteilungsleitenden.
- Die Fachaufgaben (bzw. die Verantwortung und die entsprechenden Ressourcen) werden auf Stufe Abteilung angesiedelt. Die Bereichsleitung beschränkt sich auf die Führungsaufgaben und die gesamtheitliche Koordination. Ebenso nimmt sie in der Geschäftsleitung Einsatz.
- Die beiden Funktionen "Bereichsleitung" und "Abteilungsleitung Planung" können personell kombiniert werden.
- Die bisherige Abteilung Liegenschaften kann in die Abteilung Hochbau integriert werden. Die Ressourcen der Liegenschaften werden deutlich ausgebaut, um den Aufgaben und Anforderungen gerecht zu werden.
- Das Thema "Umwelt" kann bei der Abteilung Tiefbau angesiedelt werden; allenfalls kann es auch der Abteilung Planung zugeordnet werden.

4.3 Empfehlungen zur Umsetzung

4.3.1 Stabilisierung des Betriebs

Der Handlungsbedarf ist offensichtlich und wird von allen Seiten anerkannt. Einerseits ist der Bereich Bau und Planung qualitativ wie quantitativ wieder so aufzubauen, dass die erwarteten Dienstleistungen erbracht werden können. Andererseits sind kurzfristige Massnahmen und Erfolge nicht zu erwarten und auch nicht zielführend. Mittelfristig ist eine grundlegende Organisationsentwicklung (unter Miteinbezug der Ebenen Gemeinderat, Ressortleitende und Geschäftsleitung) anzustreben bzw. einzuleiten. Der Erfolg einer Organisationsentwicklung hängt von einem stabilen Betrieb ab, weshalb kurzfristig mit begleitenden Massnahmen das Funktionieren der Abteilung sicherzustellen ist. Die kurzfristigen Massnahmen sollten dahingehend ausgelegt werden, dass sie temporär bzw. für eine Transformationsphase ihre Wirkung erzielen und für eine dauerhaft tragfähige Lösung das Fundament legen.

- In Anbetracht der aktuell unbefriedigenden Situation empfehlen wir kurzfristig, mittels temporärer Unterstützung durch externes Fachpersonal die Bereichsleitung sowie die Leitung Liegenschaften interimsistisch wieder zu besetzen.
- Es ist elementar, dass für den anstehenden Veränderungsprozess ein tragfähiges Fundament gelegt wird. Ebenso ist es im Interesse der Gemeinde, ihre Arbeitgeberattraktivität (bzw. ihr Arbeitgeber-Image) zu erhöhen, um die offenen Stellen wieder qualitativ besetzen zu können.
Wir empfehlen zu prüfen, ob die Bereichsleitung im Rahmen eines längerfristigen Interimsmandats (z. B. fest vereinbart für zwei Jahre) gelöst werden kann, verbunden mit klaren Zielsetzungen im Sinne der Organisationsentwicklung. Dies würde ein Zeitfenster für Veränderungen öffnen, den Betrieb stabilisieren und für einen Normalbetrieb vorbereiten.

4.3.2 Change-Management

Jede Reorganisation verlangt von den Betroffenen ein hohes Mass an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Nicht alle involvierten / betroffenen Personen werden die Veränderungen gleichermaßen begrüssen.

- Wir empfehlen, dem Change-Management eine hohe Beachtung zu schenken und entsprechende Begleitmassnahmen sowie eine gute Kommunikation vorzusehen.
- Wir empfehlen, den Organisations- und Kulturentwicklungsprozess auf allen Ebenen methodisch begleiten zu lassen.

5 Schlussbemerkung

Diese Übersicht soll dem Einwohnerrat Obersiggenthal im Rahmen eines Antrags um Stellenerhöhung vorgelegt werden. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes beschränkt sich die IST-Analyse auf das Fazit des Berichtes.

BDO AG

Christian Wernli

i.V. Matthias Beuttenmüller

6 Anhang: Berechnung Ressourcenbedarf

Berechnung Ressourcenbedarf Bereich Bau und Planung

		Leitungs-verant-wortung	Stufe qualifizierte Sach-bearbeitung	Adminis-tration
Gesamtleitung	Gesamtführung	20		10
	Personalführung	5		
	Einsitz in GL	20		
	Projektcontrolling	10		
	Budget / Rechnungs-Controlling	5		10
	Total Gesamtleitung	60		
Planung	Regionale Themen, Arbeitsgruppen	20		
	Begleitung und Koordination RP-Projekte	10		
	Kommissionsarbeit	10		
	Total Planung	40		
Hochbau	Bearbeitung Baugesuche bis Baukontrollen	60	60	
	Kommissionsarbeit	10		
	Denkmalschutz, Ortsbild	10		
	Nachführung Listen, Grundbuchmeldungen etc.			5
	Statistiken			10
	Publikationen			5
Tiefbau / Umwelt	Archivieren			10
	Total Hochbau	80	60	
	Koordinierte Werterhaltungsplanung	10		
	Tiefbauprojekte Planung und Begleitung	30		
	GEP	5		
	Nachführung Kataster			10
Liegenschaften	Führung Baudienst und Wasserversorgung	10		10
	Kommissionsarbeit	10		
	KGV, Mobilität	10		
	Entsorgung	5		10
	Gewässerbau, Gewässerschutz	5		
	Landwirtschaft	5		
	Altlasten, Lärmschutz, Luftreinhaltung etc.	10		
	Umwelt: Div. Projekte und Aktionen begleiten			10
	Total Tiefbau	100		
	Total Liegenschaften	100	70	
Sekretariat	Administration für Fachbereiche (Zusammenzug)			120
	Telefon, Schalter			60
	Diverse Arbeiten (Post, Materialbewirtschaftung etc.)			20
	Total Sekretariat			200
Total		380	130	200