

HSS UNTERNEHMENSBERATUNG

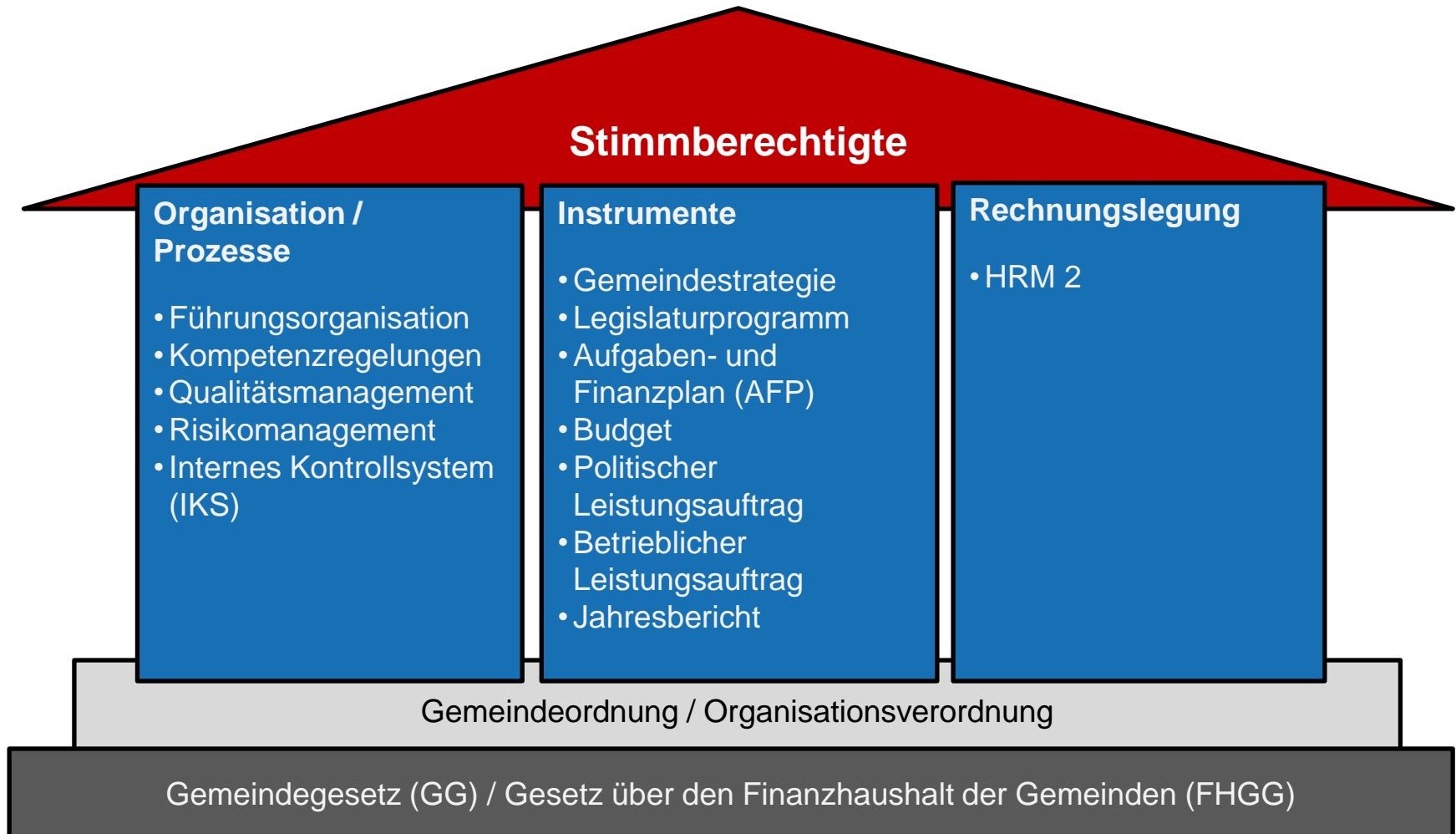
**Balmer
Etienne**

Einführungskurs für neu- und wiedergewählte Mitglieder von Gemeinderäten und Controlling-Kommissionen 2020

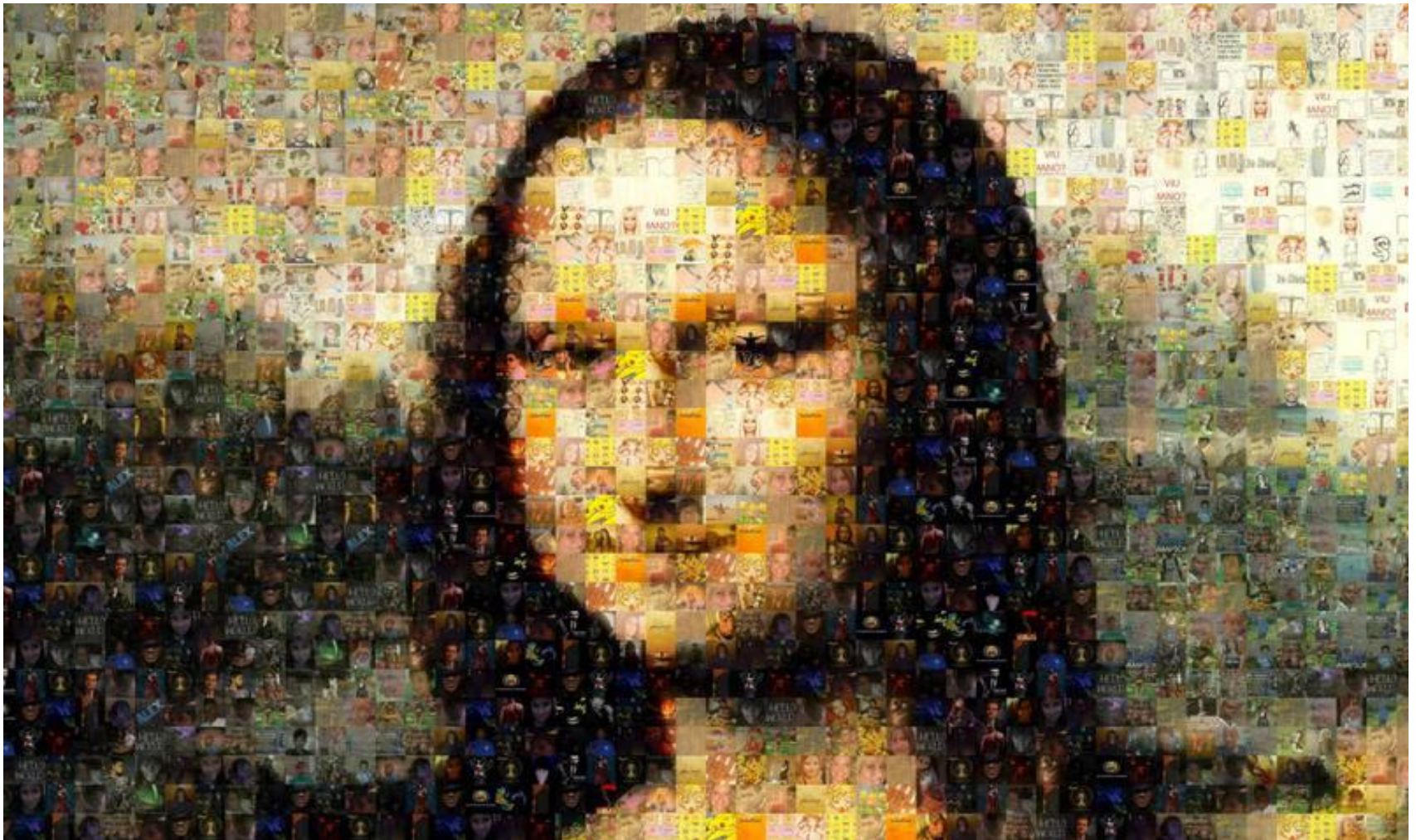
Teil 1 - Vormittag



Das „Gemeindehaus“ aus Führungssicht



Das «Big Picture» sehen



Zielsetzung

Sie

- kennen die Grundlagen und Instrumente im politisch-strategischen Führungskreislauf.
- besitzen die notwendige Mitsprachekompetenz als Mitglied des Gemeinderats oder des strategischen Controllingorgans.
- kennen die gesetzlichen Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Gemeinderats und des strategischen Controllingorgans.

Agenda

Vormittag:

Gemeindeführung in Luzerner Gemeinden

- Politisch-strategische und operative Führung
- Führungsmodelle und Führungskulturen
- Zusammenarbeitsformen zwischen Gemeinderat und Verwaltung
- Digitalisierung in Gemeinden

Führungsinstrumente

- Mittel- und langfristig (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, internes Kontrollsystem IKS, Aufgaben- und Finanzplan AFP)
- Kurzfristig / jährlich (Politische und betriebliche Leistungsaufträge)

Agenda

Nachmittag:

Kredit- und Ausgabewesen

- Begrifflichkeiten
- Rechtliche Grundlagen
- Beispiele aus der Praxis

Rechnungslegung nach HRM2

- Interpretation von Budget und Jahresrechnung
- Bilanz, Erfolgsrechnung, Investitionsrechnung, Geldflussrechnung
- Spezialfinanzierung und Fonds
- Finanzkennzahlen

Rechte, Aufgaben und Verantwortung Gemeinderat und strategisches Controllingorgan

- Abgrenzung zur externen Revisionsstelle
- Berichterstattung

Ausblick

Ihre Kursleiter

Vormittag:



Markus Steiner
Betriebsökonom FH
EMBA UZH

Senior Consultant



Markus Riedweg
mag. rer. pol.

Senior Consultant

Nachmittag:

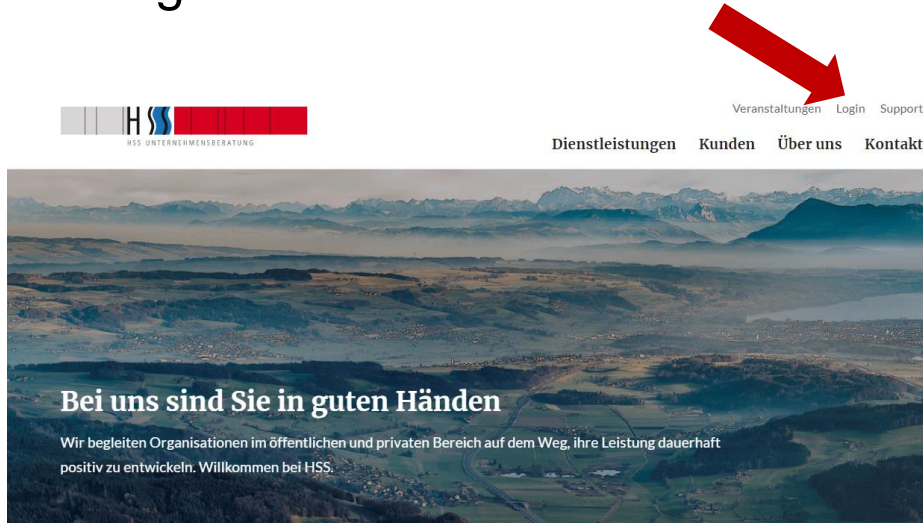


Alois Köchli
Dipl. Wirtschaftsprüfer
Betriebsökonom FH

Partner; Teamleiter
Fachbereichsleiter WP
öffentliche Hand

Bevor es los geht: Organisatorisches

- Veranstaltungsende um ca. 17.00 Uhr
- Kaffeepausen und Mittagspause
- Aktuellste digitale Version dieser Präsentation unter www.hss.ch:



Benutzername:
gemeinde

Passwort:
gemeinde123

Seit 25 Jahren: Wege aufzeigen – Ziele erreichen

Wir begleiten öffentliche Organisationen, Non-Profit-Organisationen, Bildungseinrichtungen und KMU bei Veränderungen in Strategie, Organisation, Prozessen und Informatik. Unsere Kompetenzen und Erfahrungen setzen wir ein, um

Agenda

Vormittag:

Gemeindeführung in Luzerner Gemeinden

- Politisch-strategische und operative Führung
- Führungsmodelle und Führungskulturen
- Zusammenarbeitsformen zwischen Gemeinderat und Verwaltung
- Digitalisierung in Gemeinden

Führungsinstrumente

- Mittel- und langfristig (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, internes Kontrollsystem IKS, Aufgaben- und Finanzplan AFP)
- Kurzfristig / jährlich (Politische und betriebliche Leistungsaufträge)

Die drei Ebenen der Gemeindeführung

Normative Führung / politische Ausrichtung (**WOHIN**)

“Die *wichtigen* Dinge tun”



Strategische Führung / strategische Planung (**WAS**)

“Die *richtigen* Dinge tun”

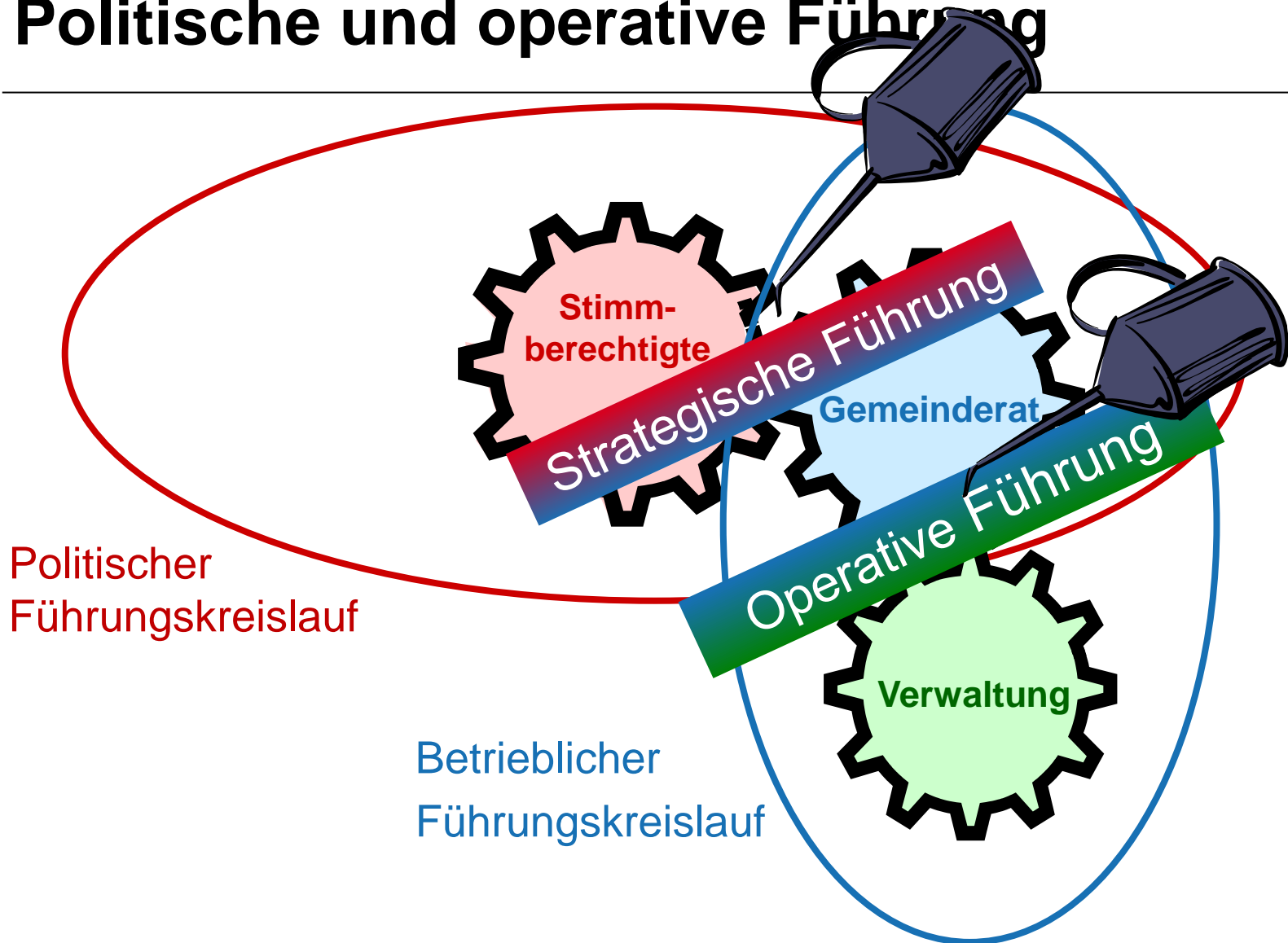


Operative Führung / operative Umsetzung (**WIE**)

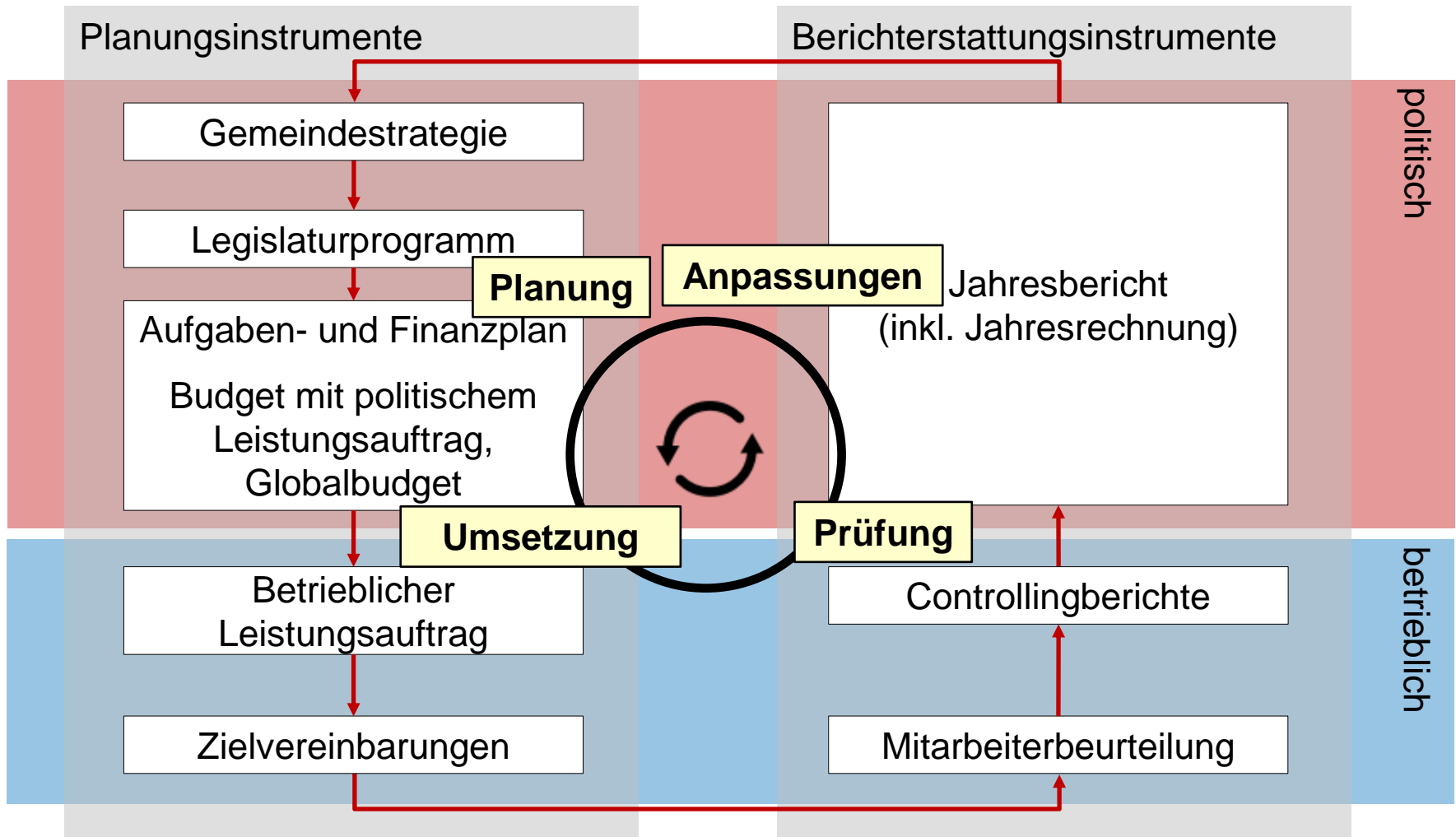
“Die Dinge *richtig* tun”



Politische und operative Führung



Regelkreis in den Führungsinstrumenten



Agenda

Vormittag:

Gemeindeführung in Luzerner Gemeinden

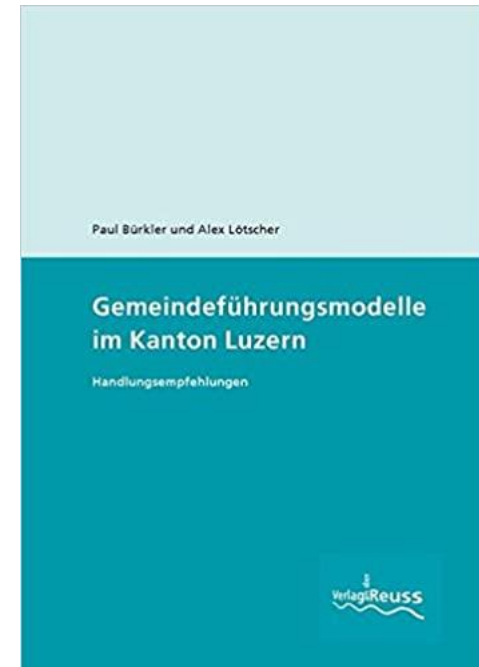
- Politisch-strategische und operative Führung
- **Führungsmodelle und Führungskulturen**
- Zusammenarbeitsformen zwischen Gemeinderat und Verwaltung
- Digitalisierung in Gemeinden

Führungsinstrumente

- Mittel- und langfristig (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, internes Kontrollsystem IKS, Aufgaben- und Finanzplan AFP)
- Kurzfristig / jährlich (Politische und betriebliche Leistungsaufträge)

Gemeindeführungsmodelle

- Gemeinderat als politisches und operatives Organ
- Gemeinderat als Geschäftsleitung mit strategischer Ressortführung
- Delegierter des Gemeinderats als Geschäftsführer/in
- Geschäftsführer/in («CEO-Modell», «Verwaltungsleiter/in»)

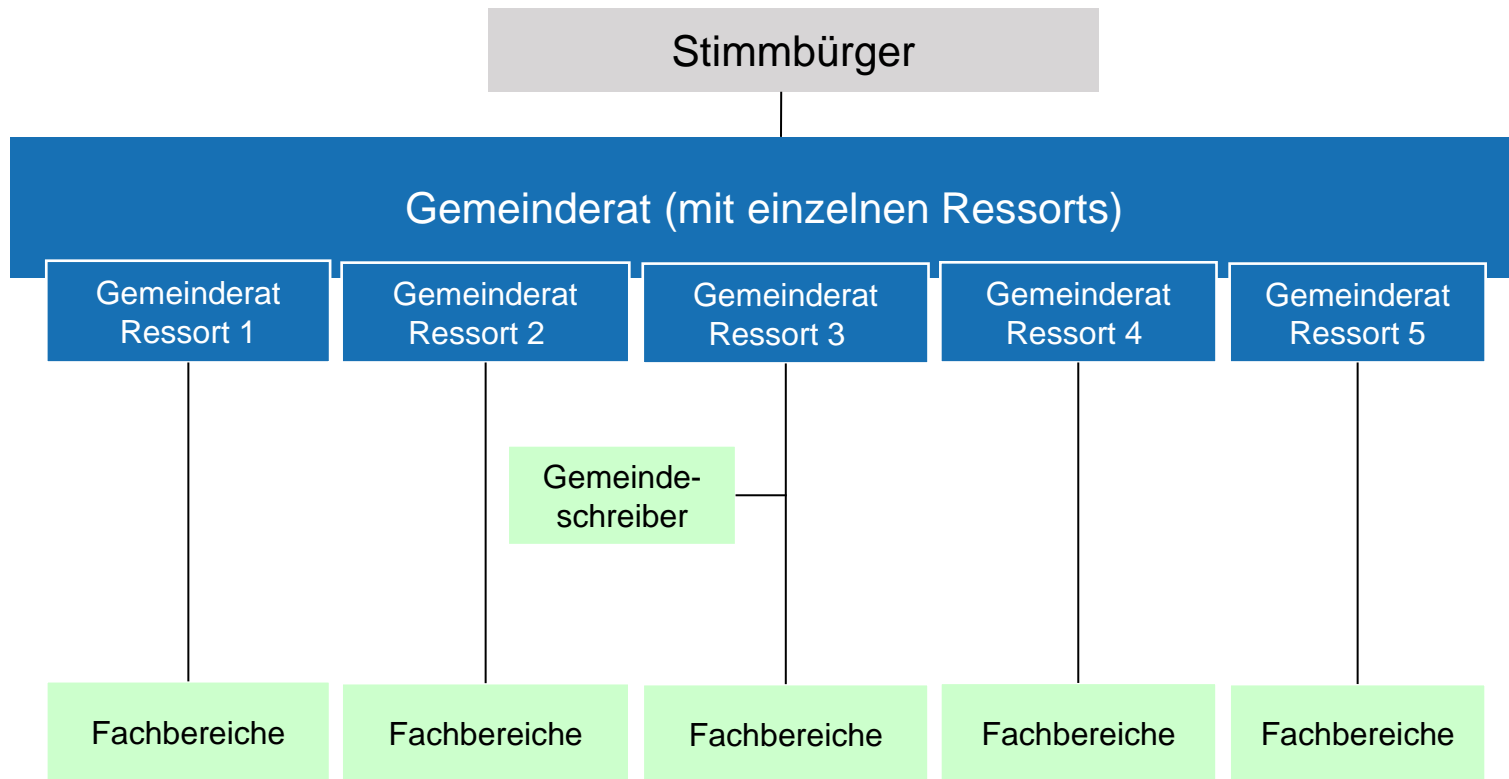


Quelle: Bürkler / Lötcher: Gemeindeführungsmodelle im Kanton Luzern (2014)

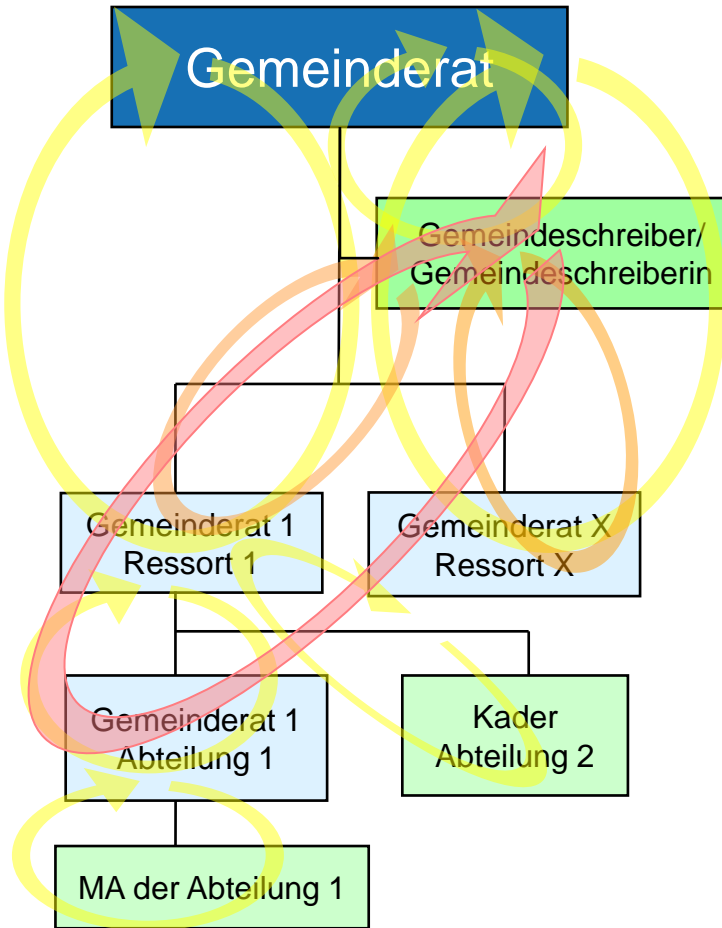
Spannungsfeld politische, strategische, operative Führung



Operatives Modell - Organigramm



Modell Gemeinderat als politisches und operatives Organ



- Strategische Führung und Kontrolle der Gemeinde
- Führung der Verwaltung

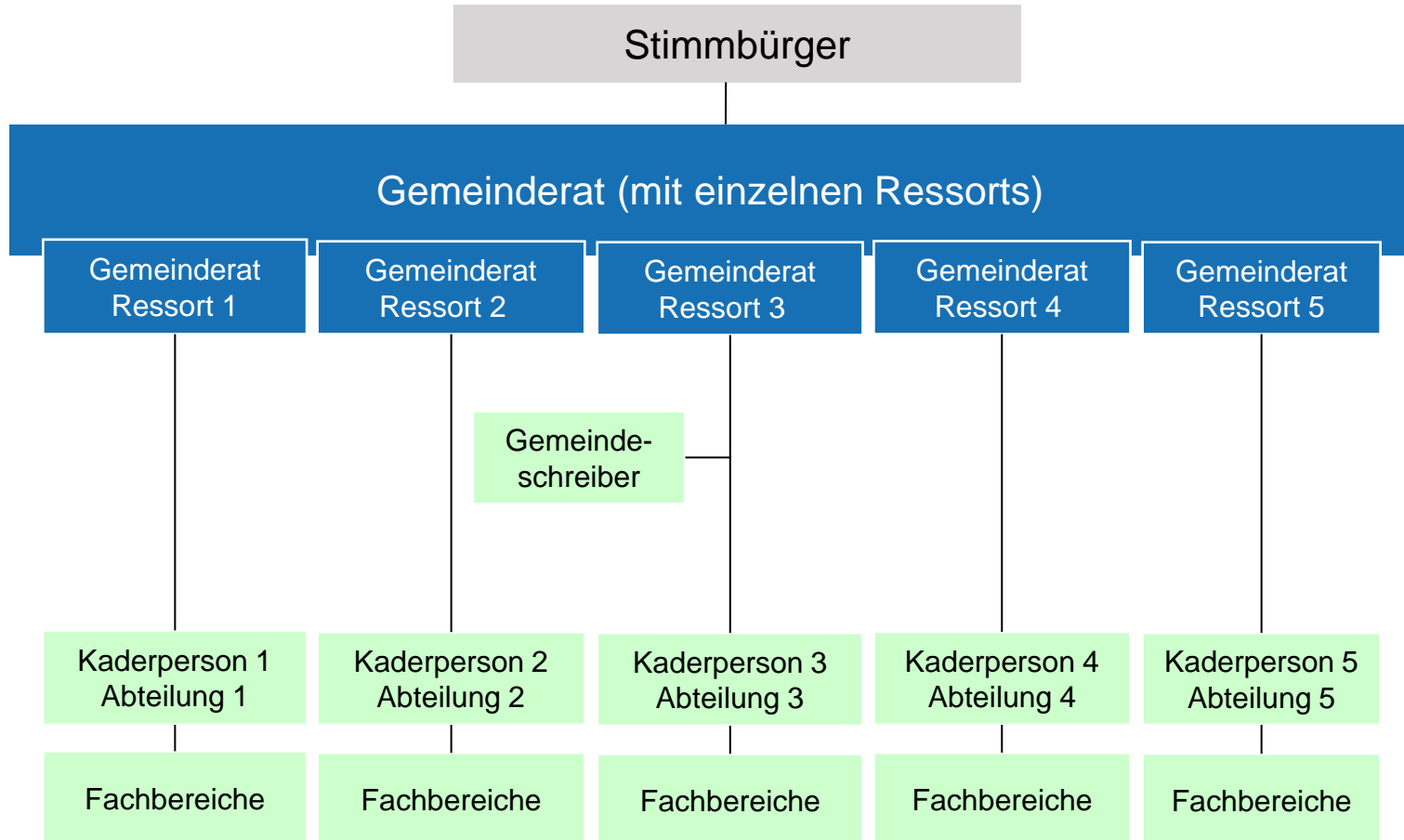
- Sekretär/ Sekretärin des Gemeinderats
- Sorgt für korrekte Abläufe
- Stabs- und evtl. Linienfunktion

- **Führung der Ressorts durch GR-Mitglieder**

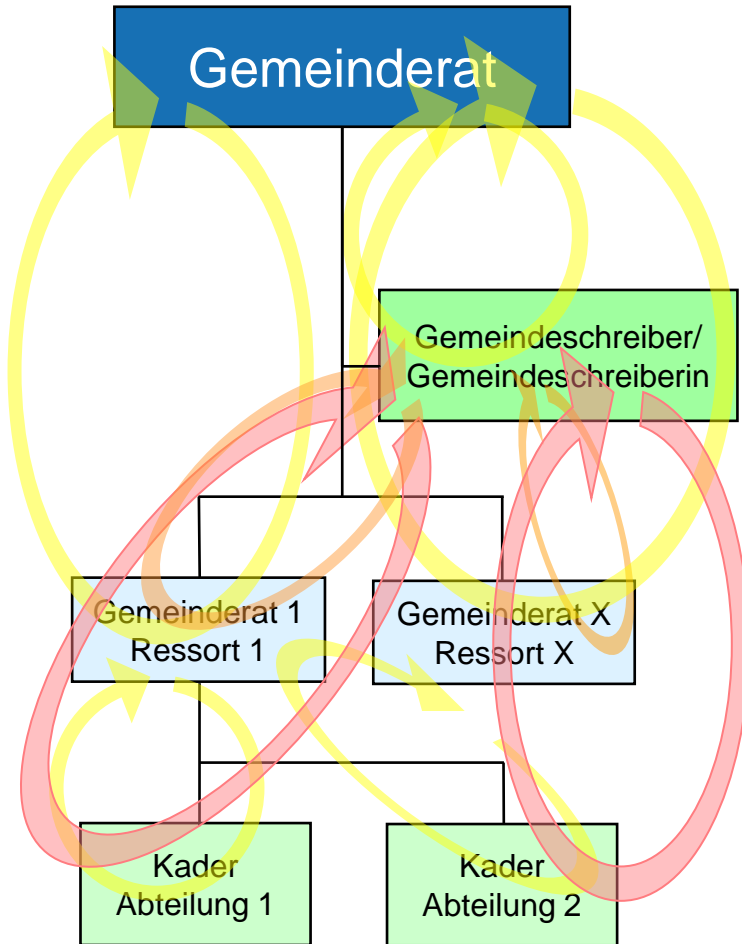
- Führung der Abteilungen und operative Arbeiten durch GR-Mitglieder



GR als Geschäftsleitung mit strategischer Ressortführung - Organigramm



Modell GR als Geschäftsleitung mit strategischer Ressortführung



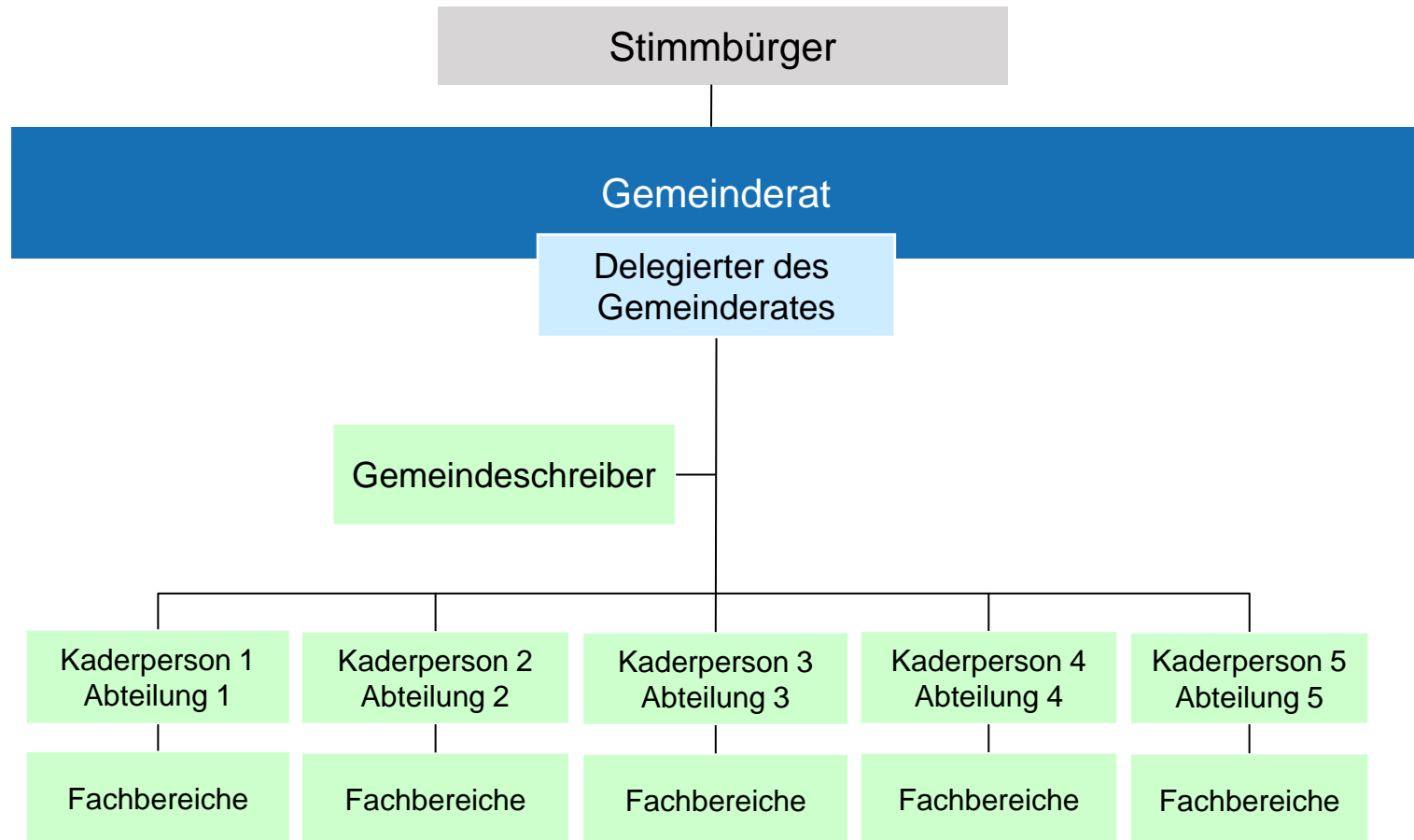
- Strategische Führung und Kontrolle der Gemeinde
- Führung der Verwaltung
- Sekretär/ Sekretärin des Gemeinderats
- Sorgt für korrekte Abläufe
- Stabs- und evtl. Linienfunktion



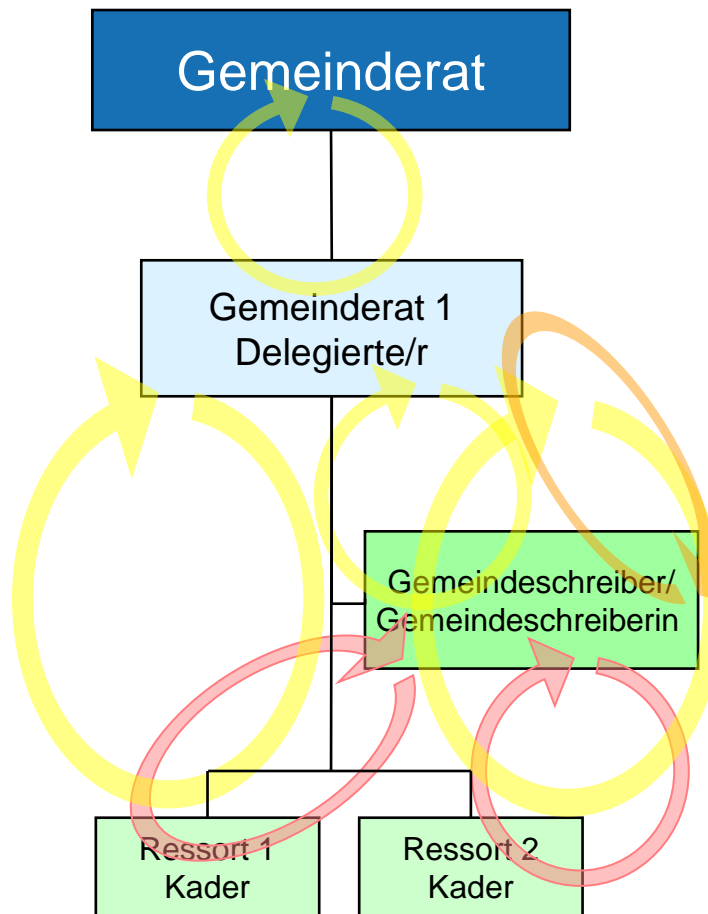
- **Führung der Ressorts** durch GR-Mitglieder
- Vorwiegend Führung, nur wenig **operative Arbeiten**

- Führung der Abteilungen und operative Arbeiten durch Angestellte

Delegierte/r des Gemeinderats als Geschäftsführer/in - Organigramm



Modell Delegierte/r des Gemeinderats als Geschäftsführer/in



- Strategische Führung und Kontrolle der Gemeinde
- Keine Linienverantwortung

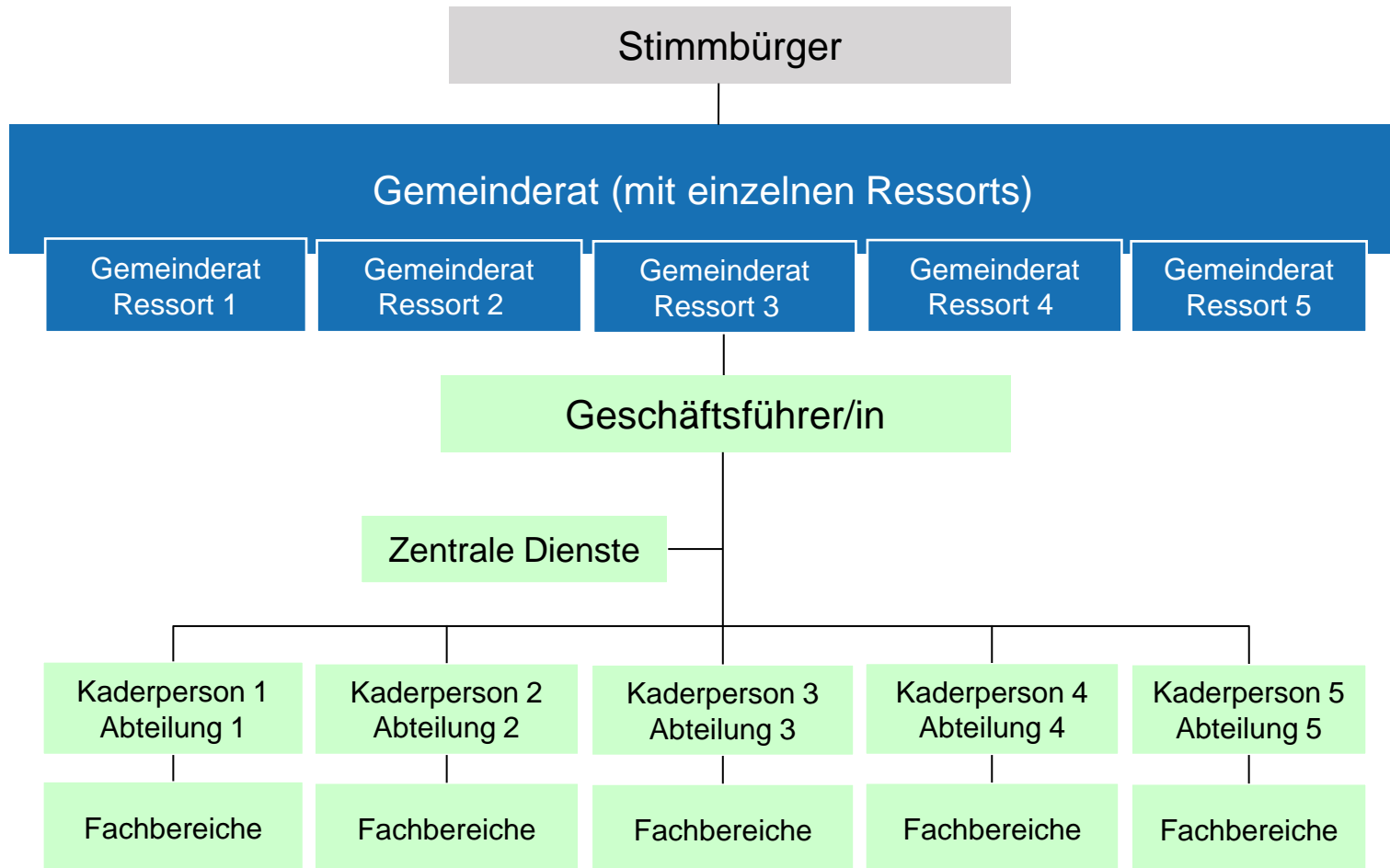
- Ein/e Gemeinderat/rätin ist **Geschäftsführer/in** (Delegierte/r des Verwaltungsrats)
- Linienverantwortung für die gesamte Verwaltung

- Gemeindegeschreiber/in: Stabsfunktionen
- Sorgt für korrekte Abläufe
- Evtl. zusätzlich Linienfunktionen

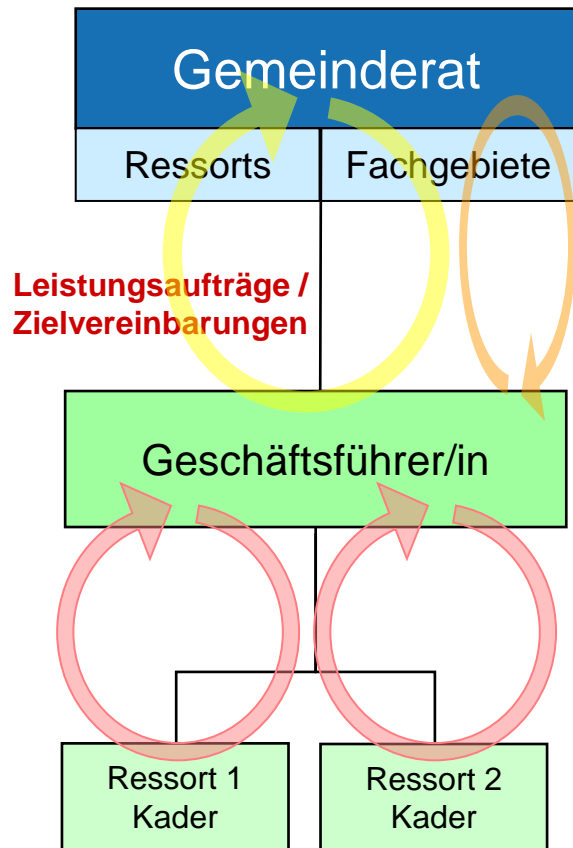
- Führung durch Kaderangestellte



Geschäftsführer/in - Organigramm



Modell Geschäftsführer/in

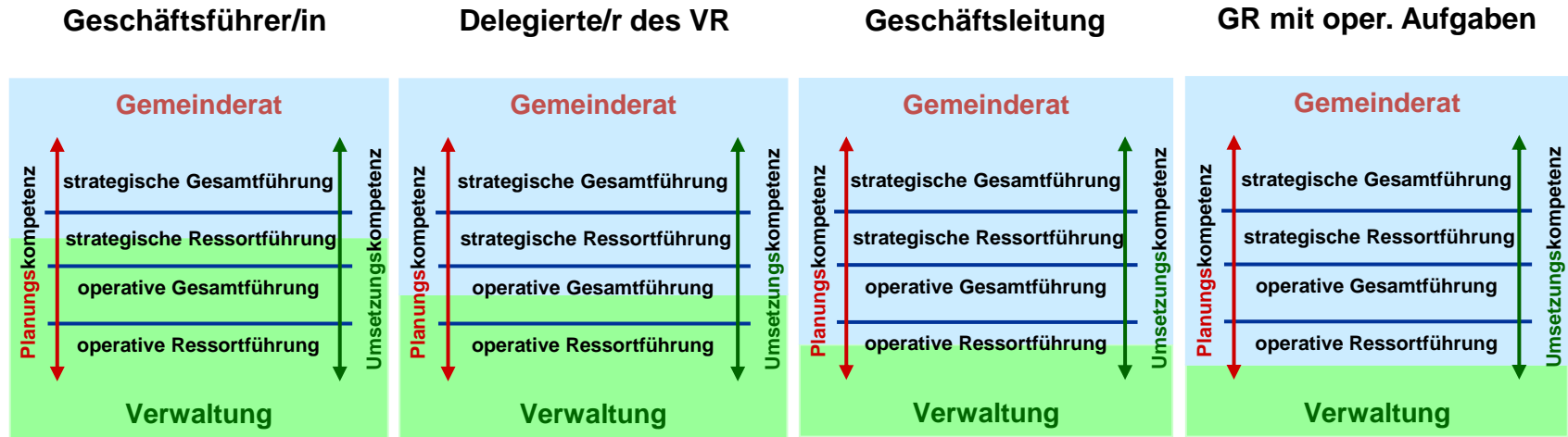


- Strategische Führung und Kontrolle der Gemeinde
- Keine Linienverantwortung innerhalb der Verwaltung (aber **Führung Geschäftsführer/in**)
- Zuteilung von Fachgebieten üblich



- Gemeinbeschreiber/in kann **Geschäftsführer/in** sein
- Linienverantwortung für die gesamte Verwaltung liegt bei Geschäftsführer/in
- Gemeinbeschreiber/in sorgt für korrekte Abläufe
- Führung durch Kaderangestellte

Führungsmodelle: Konsequenzen für Pensen / Verfügbarkeit



Pensengrösse GR

Verfügbarkeit GR



← Auf die Bedürfnisse Ihrer Gemeinde angepasst! →

Agenda

Vormittag:

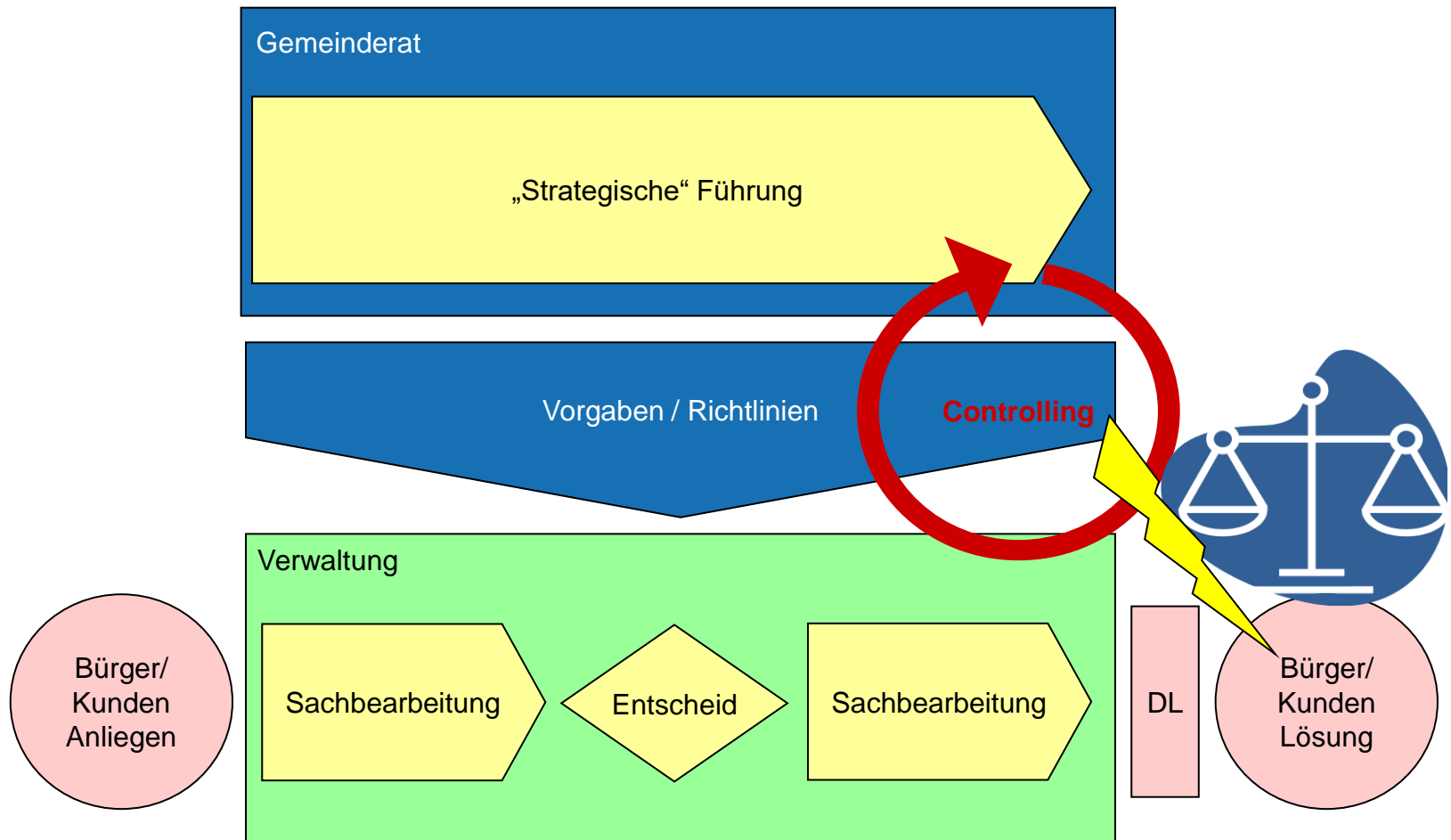
Gemeindeführung in Luzerner Gemeinden

- Politisch-strategische und operative Führung
- Führungsmodelle und Führungskulturen
- **Zusammenarbeitsformen zwischen Gemeinderat und Verwaltung**
- Digitalisierung in Gemeinden

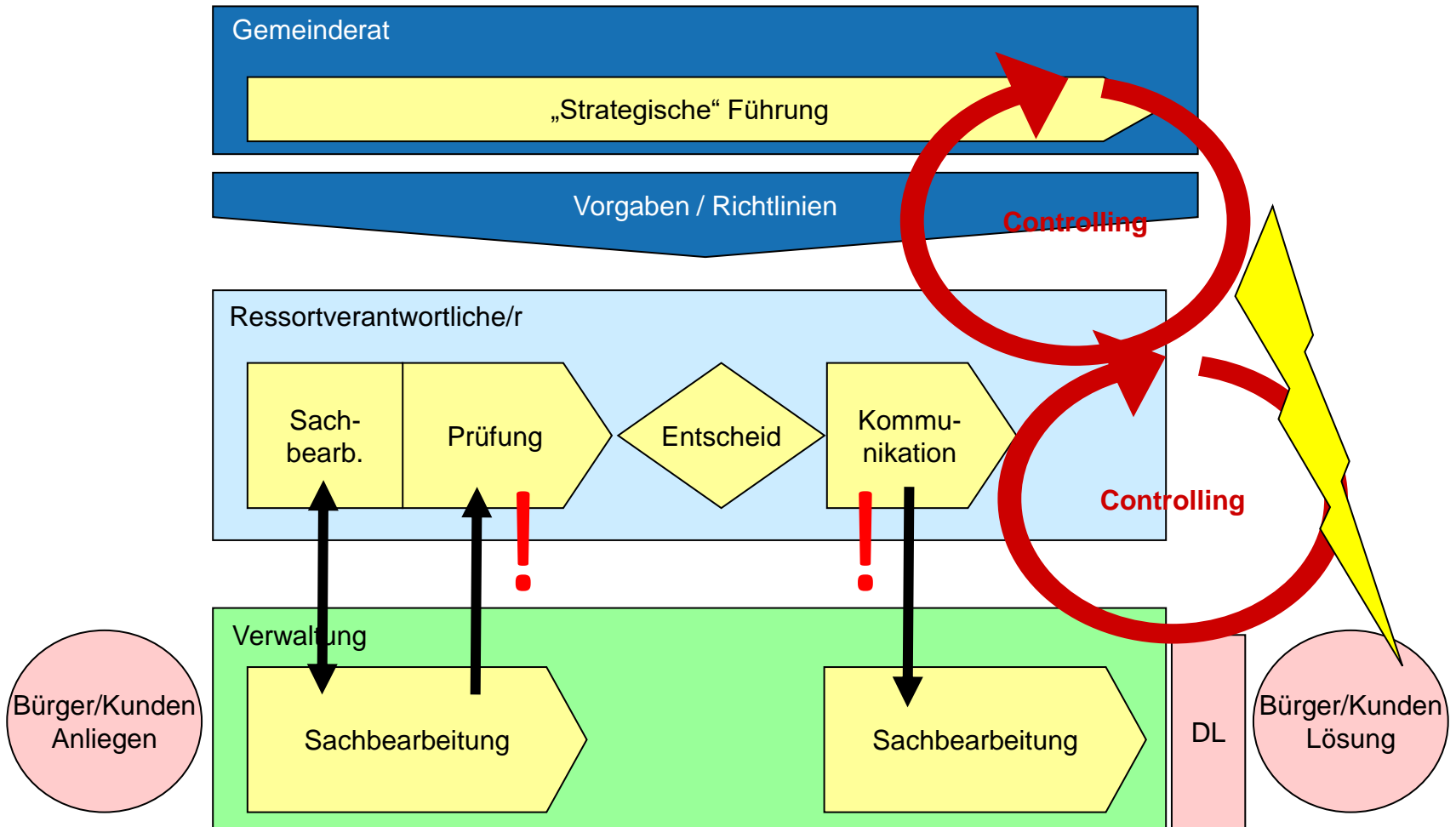
Führungsinstrumente

- Mittel- und langfristig (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, internes Kontrollsystem IKS, Aufgaben- und Finanzplan AFP)
- Kurzfristig / jährlich (Politische und betriebliche Leistungsaufträge)

Geschäftsprozesse bei weitgehender Delegation der Entscheidungskompetenz



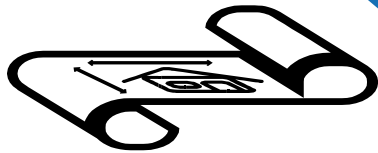
Geschäftsprozesse bei Entscheidungskompetenz GR-Mitglied



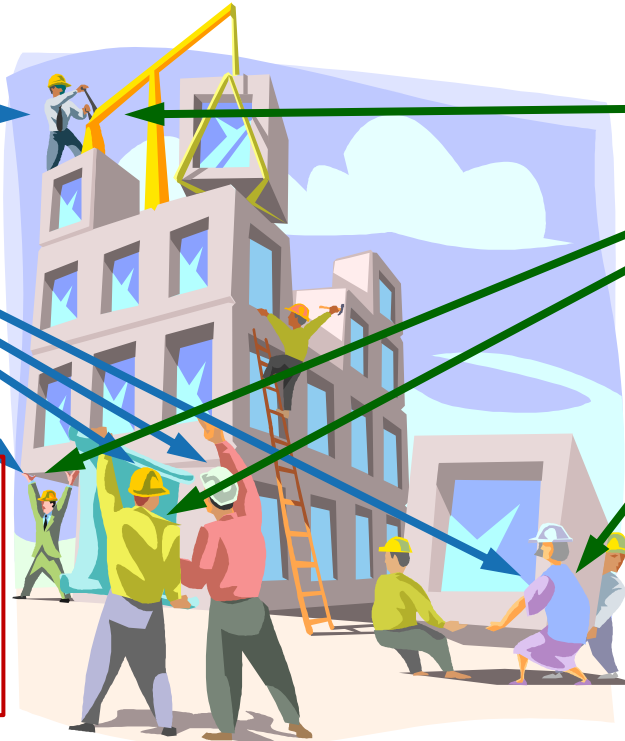
In welcher Rolle sieht sich der Gemeinderat?

Rolle Gemeinderat?

Rolle Verwaltung?



- Gemeindeordnung
- Organisationsverordnung
- Funktionendiagramm
- Stellenbeschreibungen
- Betriebliche Leistungsaufträge
- Konzepte
- ...



Rollenklarheit mit definierten Zuständigkeiten und Verantwortungen
→ **Rollen** bewusst **leben** und gemeinsam **reflektieren**

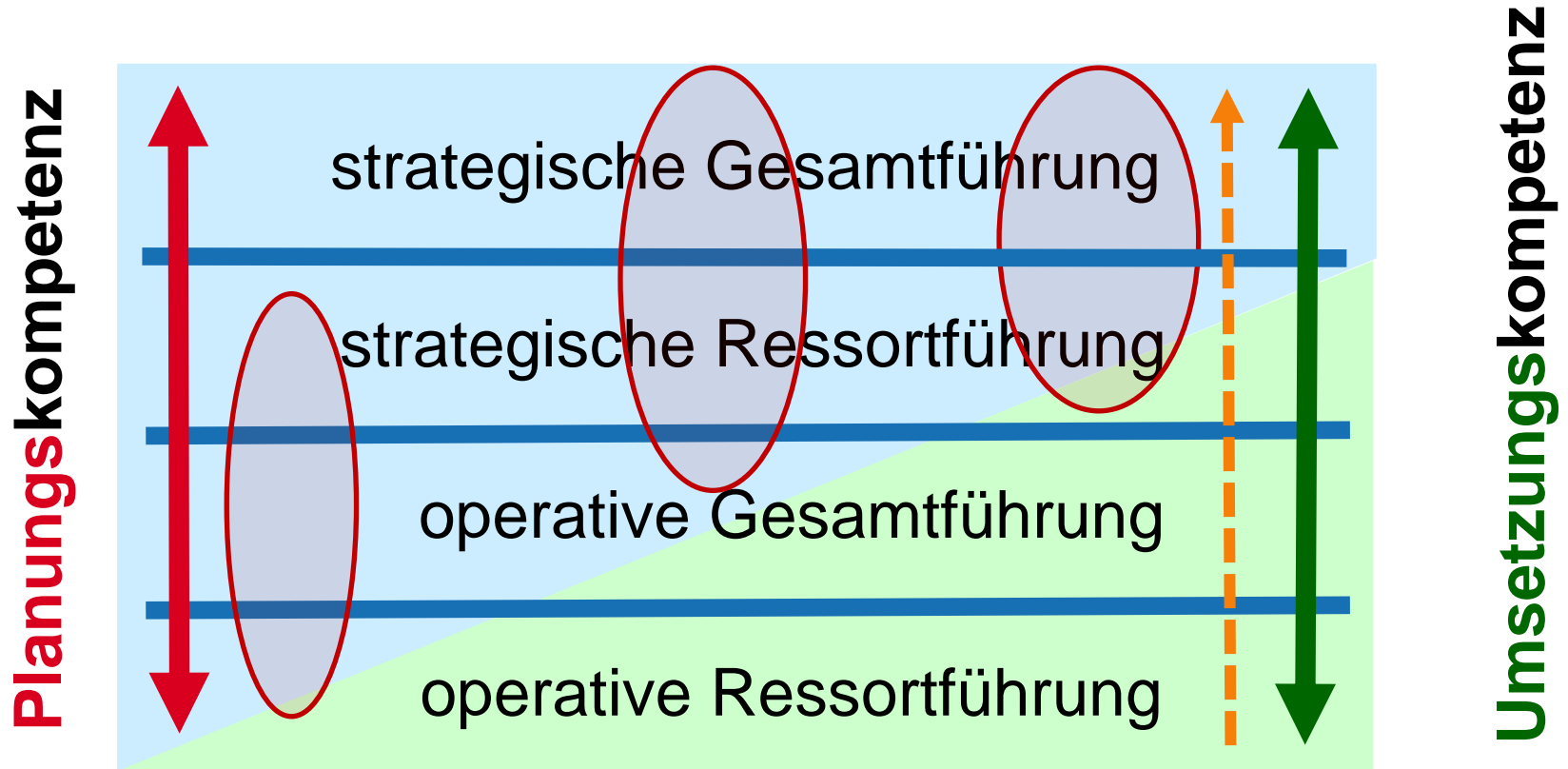
Zusammenhang Gemeinderatssitzung und Gemeindeorganisation



Führungsschwerpunkte im Gemeinderat

Gemeinderat: Die richtigen Dinge tun.

politische Würdigung

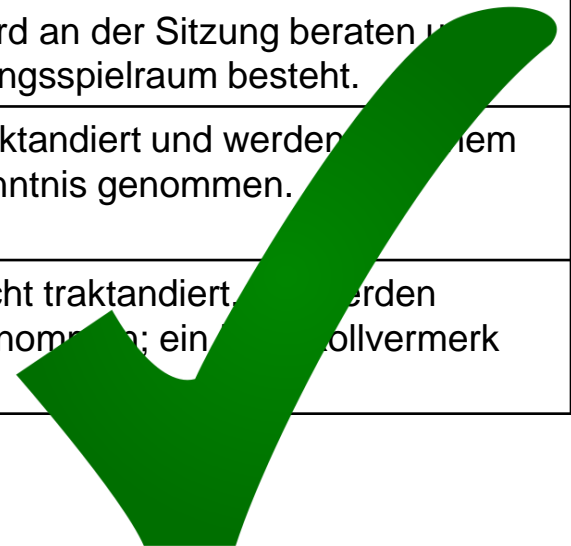


Verwaltung: Die Dinge richtig tun.

Politische Relevanz der Geschäfte

Bewährte Strukturierung der Traktandierung («Best Practice»)

Klassifizierung	Inhalt	Beschreibung
A-Geschäfte	Antragsgeschäfte	Über diese Geschäfte wird an der Sitzung nur diskutiert, wenn ein Ratsmitglied die Diskussion verlangt. Diese Geschäfte haben keinen/wenig Entscheidungsspielraum, wurden allenfalls durch eine Kommission vorbereitet oder es handelt sich um reine Verwaltungsgeschäfte, die laut Gesetz klar geregelt sind und durch den Gemeinderat behandelt werden müssen.
B-Geschäfte	Beratungsgeschäfte	Über diese Geschäfte wird an der Sitzung beraten und diskutiert, da Entscheidungsspielraum besteht.
C-Geschäfte	Kenntnisnahmen mit Protokollierung und Registraturablage	Diese Geschäfte sind traktandiert und werden in einem Protokollvermerk zur Kenntnis genommen.
D-Geschäfte	Kenntnisnahmen ohne Registraturablage	Diese Geschäfte sind nicht traktandiert und werden lediglich zur Kenntnis genommen; ein Protokollvermerk erfolgt nicht.



Durchführung der Gemeinderatssitzung

- Traktandierung und Moderation liegen in der Verantwortung des Gemeindepräsidenten / der Gemeindepräsidentin.
- Die Traktandierung der richtigen / wichtigen Themen ist entscheidend.
- Bei 3-zu-2-Entscheiden sind häufig ungeklärte Fragen vorhanden.
- Alle Ratsmitglieder sollten «ausgewogen» zu Worte kommen.
- Die professionelle Umsetzung des Kollegialitätsprinzip ist eine zentrale Grundhaltung (Entscheidungen des Rats mittragen und gleichzeitig authentisch bleiben).

Agenda

Vormittag:

Gemeindeführung in Luzerner Gemeinden

- Politisch-strategische und operative Führung
- Führungsmodelle und Führungskulturen
- Zusammenarbeitsformen zwischen Gemeinderat und Verwaltung
- **Digitalisierung in Gemeinden**

Führungsinstrumente

- Mittel- und langfristig (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, internes Kontrollsystem IKS, Aufgaben- und Finanzplan AFP)
- Kurzfristig / jährlich (Politische und betriebliche Leistungsaufträge)

Chancen und Gefahren der Digitalisierung



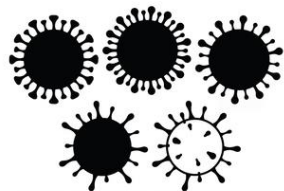
Dynamik der Digitalisierung / Disruption



Uber



3 Monate



Digitalisierung in Gemeinden

Heute

- **Gemeindefwebseite** als Informationskanal
- Umsetzung **elektronische Geschäftsverwaltung** (GEVER)
- Koordination **E-Government** zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden mit Grundsatz «Digital first» (z.B. egovernment Luzern)
- Bewährte **Fachapplikationen** (z.B. Finanzen, Einwohnerkontrolle)
- **E-Prozesse** teilweise (z.B. eUmzug, eRechnungen, eBAGE+, Microsoft Teams)
- Nutzung **soziale Medien** (z.B. Twitter, Facebook, Instagram)
- **Digitaler Dorfplatz**
- Erste Anwendungen **Smart City/Village** und **Künstliche Intelligenz (KI)**

Morgen

- Kantonales **Kundenportal** («Bürgerkonto») und Gemeindefwebseite als digitales Gemeindeportal
- Nationale **digitale Identität** (eID)
- Durchdringende **E-Prozesse** (intern und extern) und verstärkte Standardisierung
- **E-Mitwirkung**
- Durchdringende Anwendungen **Smart City/Village**
- **Datensicherheit und Datenschutz** als Top-Priorität

Übermorgen

- Wandel der **Geschäftsmodelle** der Gemeindeverwaltungen (?)
- Gemeinde als **Begegnungs- und Beratungsort** und als Garant für «sozialen Service publique» (?)

Auseinandersetzung mit Chancen und Gefahren der «Digitalisierung» sowie mit dem Wandel des Geschäftsmodells

Digitalisierung in Gemeinden - 2



Treffen auf dem digitalen Dorfplatz

Nach Buttisholz setzt nun auch Entlebuch auf eine App, die das lokale Zusammenleben attraktiver gestalten soll.

Livia Fischer

Buttisholz machte im März den Anfang, seit zwei Wochen hat auch Entlebuch mit der Crossiety-App einen digitalen Dorfplatz. Bisher haben sich bereits 447 Personen auf der Plattform registriert – was einem Anteil von rund 13,5 Prozent der Bevölkerung entspricht.

«Das ist grossartig!», freut sich Gemeindepräsidentin Vreni Schmidlin und ergänzt: «So erreichen wir jetzt schon mehr Leute als mit unserem Newsletter oder bei einer Gemeindeversammlung.»

Gemeinden informieren via App über Corona

Crossiety soll das Zusammenleben attraktiver gestalten. Einwohner können etwa über lokale Themen diskutieren, mit Ware handeln oder zum gemeinsamen Spürtlern aufrufen. So finden sie zwar digital zusammen, das Engagement erfolgt aber analog. Während der Coro-

nakrise lässt sich dieses Konzept jedoch nur schwierig umsetzen.

Trotzdem können Benutzer der App in dieser Zeit einen grossen Nutzen abgewinnen. Die Gemeinde Entlebuch etwa informiert über den Kanal laufend über die neuen Coronamassnahmen. «Ich denke, das gibt der Bevölkerung viel Sicherheit. So wissen sie immer schnell, was sie dürfen und was nicht», sagt Schmidlin.

Die FDP-Frau erzählt ausserdem von Leuten, die via Crossiety Einkaufshilfen oder Masken anbieten. Und von der Bibliothek, die jetzt ein «Büchertaxi» habe. Viel mehr passiert aber noch nicht. «Das kommt bestimmt noch. Schliesslich haben wir die App gerade erst lanciert», sagt Schmidlin zuversichtlich. Ein Beispiel, wie sich die Plattform entwickeln kann, liefert Buttisholz. «Wir haben in diesen zwei Monaten sehr gute Erfahrungen gemacht», sagt Geschäftsführer Reto Helfenstein. Vor allem

«So erreichen wir jetzt schon mehr Leute als mit unserem Newsletter oder bei einer Gemeindeversammlung.»

Vreni Schmidlin
Gemeindepräsidentin
Entlebuch (FDP)

während der Pandemie sei er froh, dass die Gemeinde wie auch die Kommission Bevölkerungsschutz «extrem zeitnahe Informationen mittels Push-Meldungen» veröffentlichen

könne. Auch Gewerbebetriebe nutzen die App während der ausserordentlichen Lage aktiv; machen Werbung für die Zeit nach dem Lockdown oder bieten Hauslieferdienste an.

Buttisholzer werden kreativ

Genauso aktiv sind die Buttisholzer selbst. «Sie verschenken nicht mehr benötigtes Material oder verkaufen es zu günstigen Preisen», sagt Helfenstein. Darunter befinde sich alles Mögliche – von einer Poolleiter über Reitzubehör bis hin zu Druckerpatronen. Zudem würden laufend Fitness-, Ernährungs- und Pflegetipps veröffentlicht. «Turnerinnen präsentieren humorvolle Quarantäne-Workouts», nennt Helfenstein als Beispiel. Auch Empfehlungen für physiologische Kochsalzlösungen oder Hand- und Fusspeelings seien auf der Plattform zu finden.

Und nicht zuletzt: Anti-Langeweile-Tipps. So mache die Kirchengemeinde Gebetsauf-

fe und Bewohner hätten etwa einen Fotowettbewerb für Ostern gestartet oder einen persönlichen Fragebogen erstellt, damit sich die Nutzer «Zeit für sich selbst nehmen». Weiter erzählt Helfenstein, die Jugendanimation Buttisholz rege dazu an, Papierflieger zu basteln und beim Wegwerfen zu filmen.

Mittlerweile haben sich fast 900 Buttisholzer und somit knapp ein Drittel der Bevölkerung auf Crossiety angemeldet. Zwar hat die Gemeinde stets fleissig Werbung gemacht, Helfenstein ist sich aber sicher: «Die Coronazeit hat klar dazu beigetragen, dass wir innert kurzer Zeit sehr viele Nutzerinnen und Nutzer gewinnen konnten.»

Dennoch glaubt der Geschäftsführer, dass der digitale Dorfplatz nach der Pandemie «noch viel reger» genutzt werde. «Dann, wenn sich die Leute zu einer gemeinsamen Bikefahrt treffen und die Vereine wieder ihre Anlässe durchführen können.»

Agenda

Vormittag:

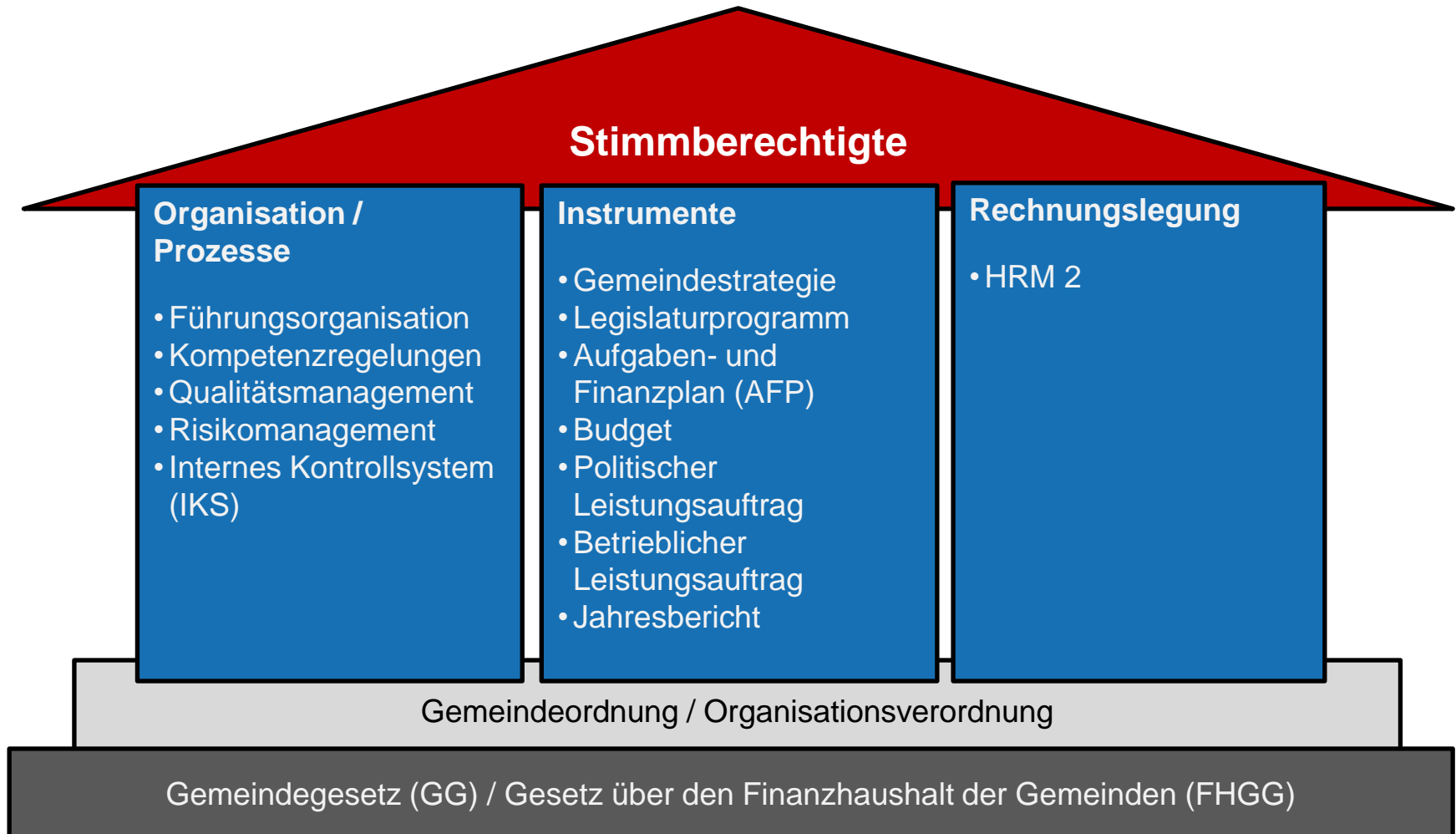
Gemeindeführung in Luzerner Gemeinden

- Politisch-strategische und operative Führung
- Führungsmodelle und Führungskulturen
- Zusammenarbeitsformen zwischen Gemeinderat und Verwaltung
- Digitalisierung in Gemeinden

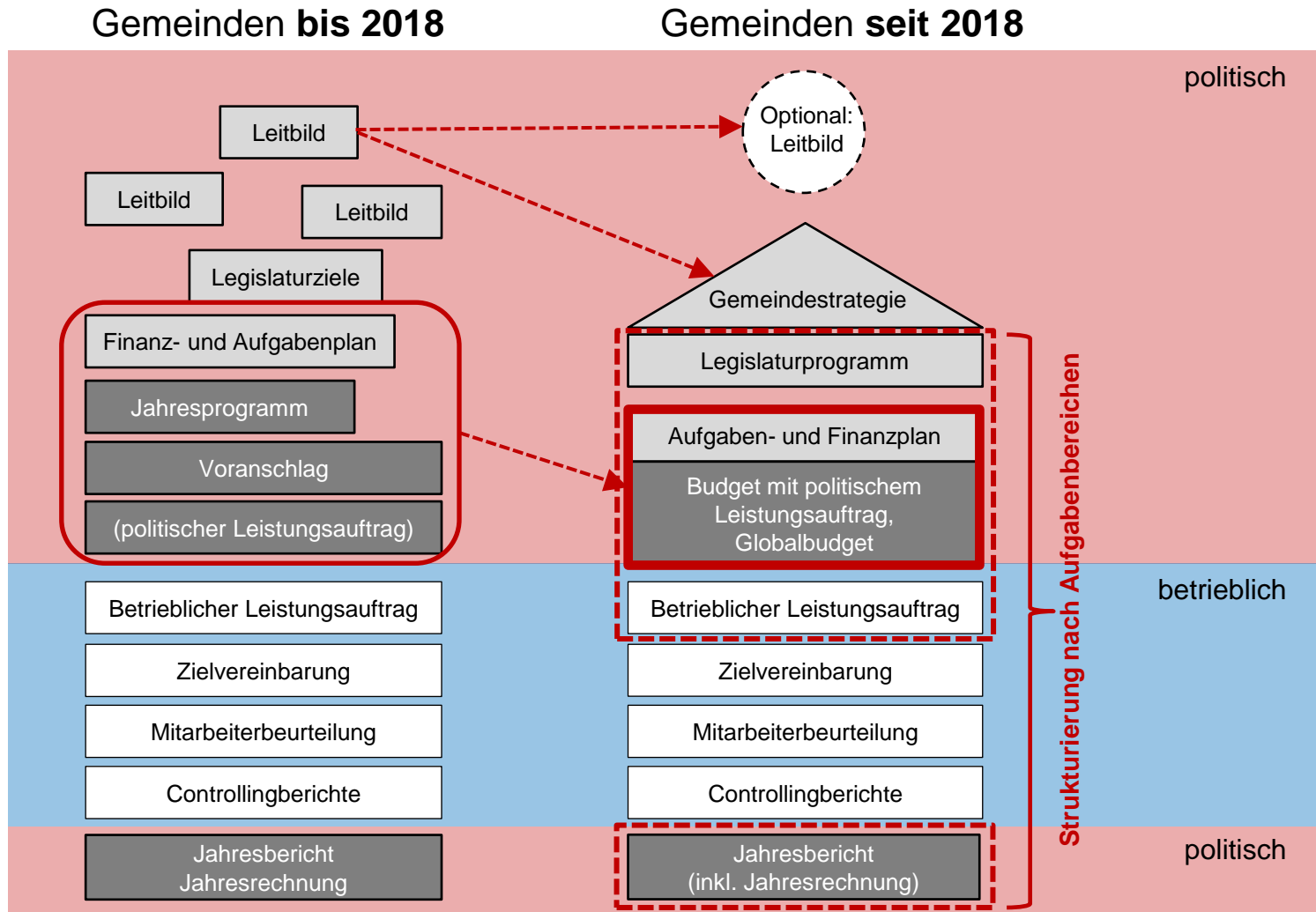
Führungsinstrumente

- Mittel- und langfristig (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, internes Kontrollsystem IKS, Aufgaben- und Finanzplan AFP)
- Kurzfristig / jährlich (Politische und betriebliche Leistungsaufträge)

Das „Gemeindehaus“ aus Führungssicht



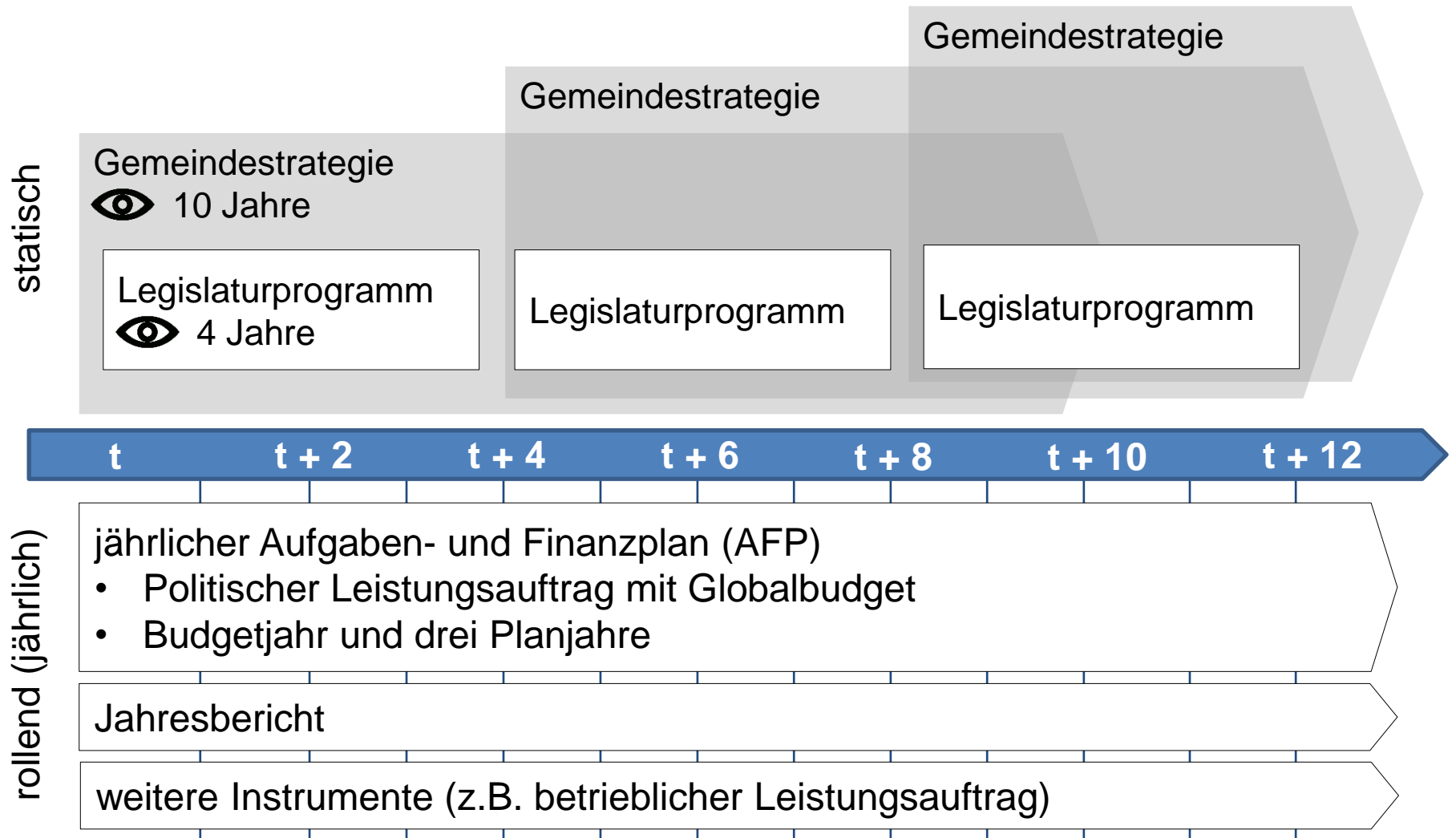
Führungsinstrumente im Überblick



Struktur der Führungsinstrumente: Führung «aus einem Guss»

- Ausrichtung der Führung nach **Aufgabenbereichen**
- Aufgabenbereich = Zusammenfassung von Gemeindeaufgaben nach fachlichen Gesichtspunkten / innerer Zusammenhang (z.B. Aufgaben einer Verwaltungsabteilung).
- Klare Verantwortung eines Aufgabenbereichs aus Führungssicht
- Gemeinde ist frei in der Bestimmung der Anzahl und des Umfangs
- Richtgrößen:
 - kleinere Gemeinden: ca. 1 bis 10 Aufgabenbereiche
 - mittlere Gemeinden: ca. 5 bis 12 Aufgabenbereiche
 - grössere Gemeinden: > 12 Aufgabenbereiche
 - Gemeinde Emmen: ca. 25 Aufgabenbereiche
 - Stadt Luzern: ca. 50 Aufgabenbereiche

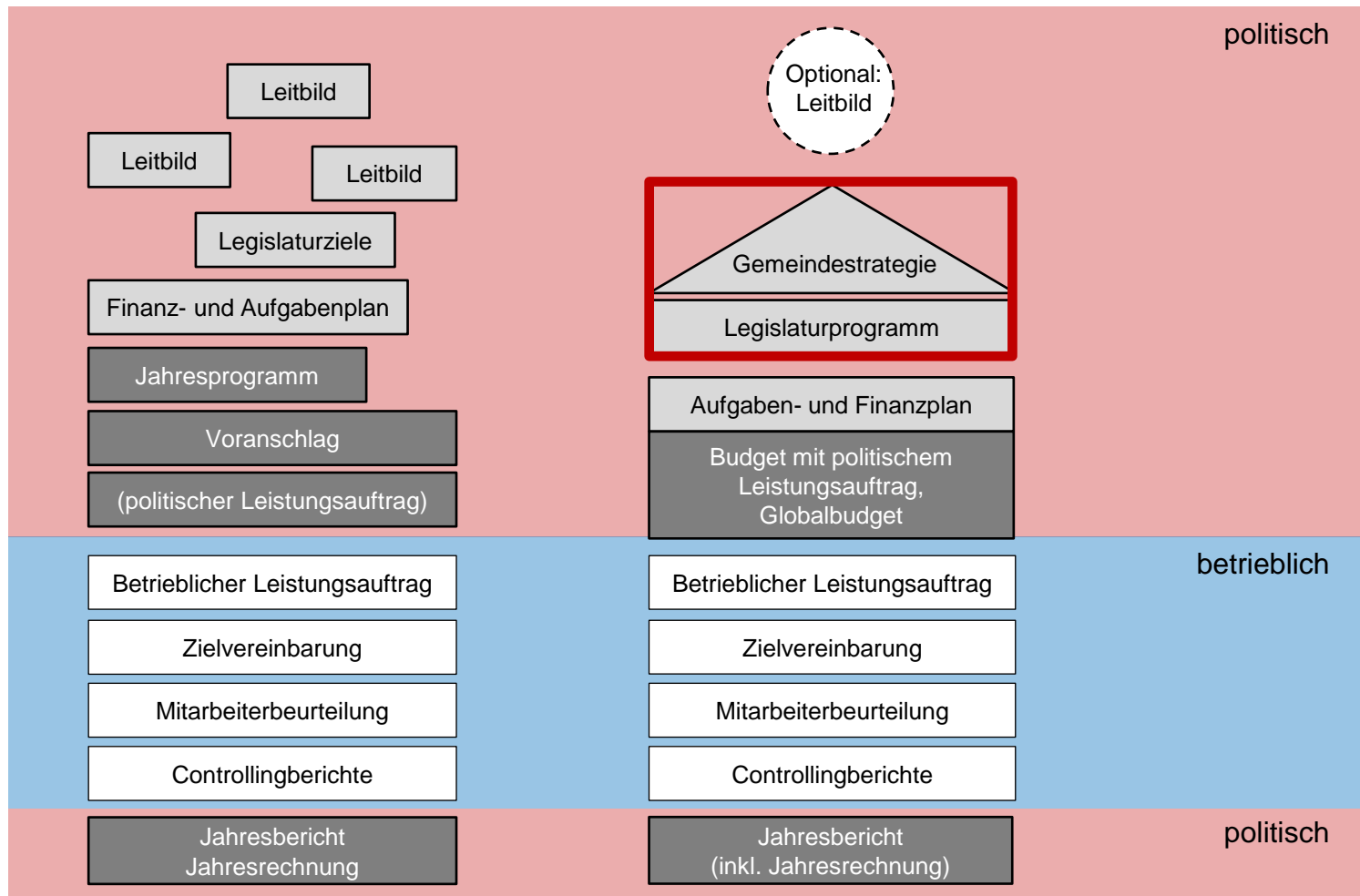
Führungsinstrumente auf der Zeitachse



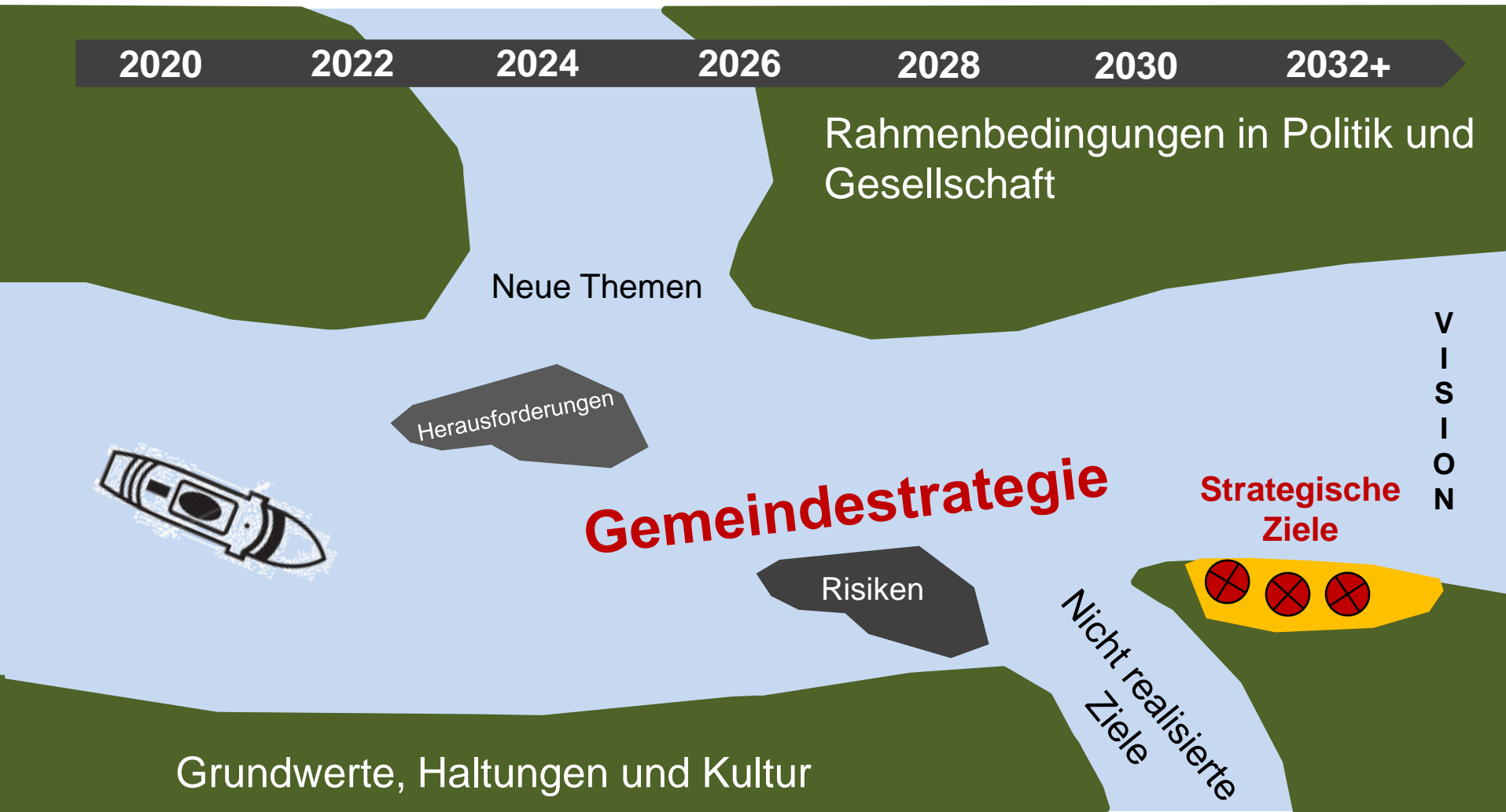
Führungsinstrumente im Überblick

Gemeinden bis 2018

Gemeinden seit 2018



Was ist eine Gemeindestrategie?



Beispiel Gemeindestrategie



VISION & STRATEGIE



Horw – innovativ, lebenswert, natürlich, einzigartig

1 Lebensraum gestalten

Horw positioniert sich als lebenswerte, stadtnahe und naturverbundene Gemeinde am Vierwaldstättersee und setzt sich ein für eine qualitätsvolle Weiterentwicklung des Lebensraumes. Bis ins Jahr 2030 wächst die Bevölkerung von Horw moderat auf rund 16'000 Einwohnerinnen und Einwohner. Das Wachstum konzentriert sich hauptsächlich auf die Gebiete im Talboden.

2 Natur schützen und Erholungsräume sichern

Horw schützt die Naturräume auf der Halbinsel und am Pilatushang und fördert die ökologische Vernetzung. Horw schafft in den Quartieren Grün- und Begegnungsräume für alle Generationen. Schutz und Nutzung des Seeufers erfolgen unter Beachtung der verschiedenen Interessen.

3 Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken

Horw fördert das respektvolle und solidarische Zusammenleben aller Generationen und Bevölkerungsschichten. Horw unterstützt eine ausgewogene soziale Durchmischung und ermöglicht bezahlbaren Wohnraum. Horw schafft gute Rahmenbedingungen für die zahlreichen Vereine und ihre Angebote.

4 Lebendiges Dorfzentrum entwickeln

Horw entwickelt den Ortskern zum lebendigen Dorfzentrum mit einem vielfältigen Angebot in den Bereichen Gastronomie, Kultur und Nahversorgung.

5 Mobilität zukunftsgerichtet bewältigen

Horw fördert Alternativen zum motorisierten Individualverkehr, setzt sich für innovative Mobilitätslösungen ein und optimiert den öffentlichen Verkehr. Horw stärkt den vernetzten, sicheren und hindernisfreien Langsamverkehr.

6 Qualitativ hochwertiges Bildungs- und Betreuungsangebot gewährleisten

Horw setzt auf die sehr gute Bildungsqualität der Gemeindeschule und fördert bedarfsgerechte Betreuungsangebote für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

7 Infrastrukturen pflegen

Horw investiert nachhaltig und sichert den hohen Standard der öffentlichen Infrastruktur durch eine langfristige und koordinierte Planung.

8 Innovationen ermöglichen

Horw schafft optimale Rahmenbedingungen für KMU- und Gewerbebetriebe sowie Startups. Horw nutzt die Chancen des Hochschul-Campus für innovatives Unternehmertum. Die Vernetzung mit der Hochschule fördert die zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der Gemeinde in Richtung Smart City.

9 Kundenorientierung leben

In Horw stehen die Menschen mit ihren Bedürfnissen im Zentrum. Der Austausch mit der Bevölkerung wird aktiv gepflegt. Horw begegnet Neuerungen offen und interessiert. Die Gemeindeverwaltung agiert kundenorientiert und positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin.

10 Finanzen weiter stärken

Horw zeichnet sich aus durch eine stetige und verlässliche Finanzpolitik. Die Erhöhung der Finanzkraft sichert einen Steuerfuss, welcher zu den tiefsten im Kanton gehört.

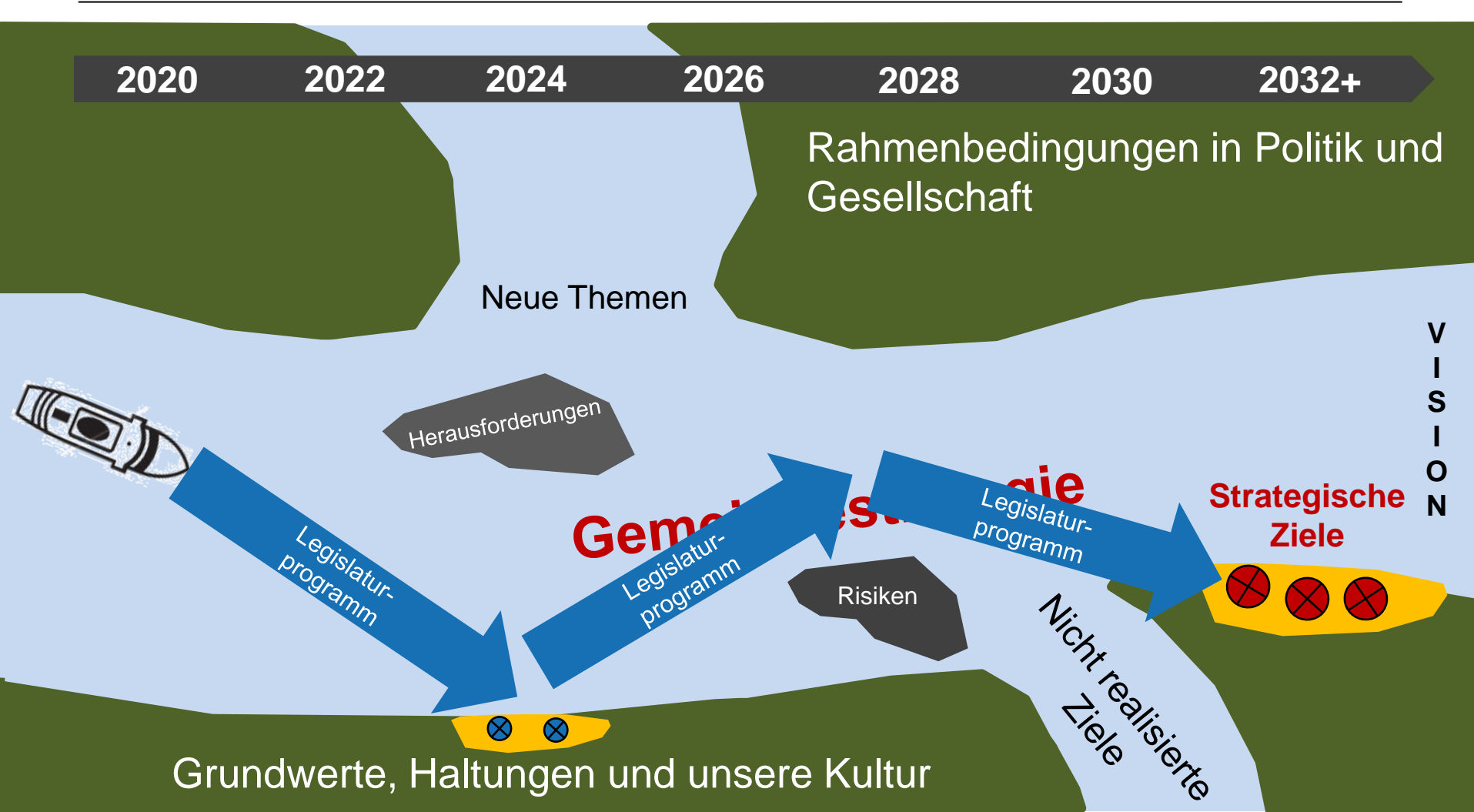
September 2019



Gemeindeverwaltung Gemeindefhausplatz 1 6048 Horw Telefon +41 41 349 11 11 info@horw.ch www.horw.ch

Quelle: https://www.horw.ch/docn/2431601/Gemeindestrategie_2030_A4_Web.pdf

Was ist ein Legislaturprogramm?



Rahmenbedingungen Gemeindestrategie und Legislaturprogramm

Gemeindegesezt

§ 17 Absatz 3

³ Die Instrumente der politischen Planung umfassen:

- a. die Gemeindestrategie gemäss § 17a,
- b. das Legislaturprogramm gemäss § 17b,
- c. den Aufgaben- und Finanzplan gemäss den §§ 8 und 9 FHGG,
- d. das Budget gemäss den §§ 10 – 13 FHGG.

§ 17a Gemeindestrategie

Der Gemeinderat erstellt spätestens zwei Jahre nach Beginn der Amtsdauer eine Gemeindestrategie mit langfristigen Zielen für die Gemeinde.

§ 17b Legislaturprogramm

Gestützt auf die Gemeindestrategie erstellt der Gemeinderat ein Legislaturprogramm, in dem die Legislaturziele und die wichtigsten Massnahmen festgehalten werden. Der Aufbau des Legislaturprogramms orientiert sich an den Aufgabenbereichen. Über dessen Umsetzung erstattet der Gemeinderat im Jahresbericht gemäss § 17 FHGG Bericht.

Das Wichtigste zur Gemeindestrategie

- **Langfristige Planung (ca. 10 Jahre)**
- Thematisiert ausgewählte Bereiche
- Verantwortlich ist der Gemeinderat
- Erarbeitung bis spätestens zwei Jahre nach Beginn Amtsdauer, d.h. bis spätestens Herbst 2022 (§ 17a GG)
- Überprüfung / Überarbeitung 1 x pro Legislatur
- Freie Struktur
- Kenntnisnahme durch Stimmberechtigte / Gemeindeparlament
- Kann gemeinsam mit dem Legislaturprogramm präsentiert werden
- Verknüpfung mit dem Legislaturprogramm sicherstellen
- Übergeordnetes Leitbild ist optional

Das Wichtigste zum Legislaturprogramm

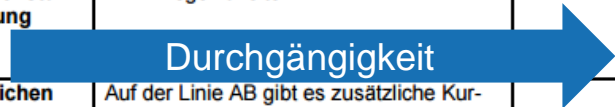
- **Mittelfristige Planung (4 Jahre, eine Legislatur)**
- Inhalte: Legislaturziele mit den wichtigsten Massnahmen (und nicht mit allen möglichen Massnahmen, damit alle für sich etwas finden)
- Struktur orientiert sich an Aufgabenbereichen
- Verknüpfung mit Gemeindestrategie sicherstellen
- Kenntnisnahme durch Stimmberechtigte / Gemeindeparlament

Entwicklung Legislaturprogramm

	Aufgabenbereich 1	Aufgabenbereich 2	Aufgabenbereich 3	Aufgabenbereich 4	Aufgabenbereich ...
Strategisches Ziel 1					
Strategisches Ziel 2					
Strategisches Ziel 3					
Strategisches Ziel 4					
Strategisches Ziel ...					

Beispiel 1: Aufbau Gemeindestrategie mit Legislaturprogramm

Strategie des Gemeinderates	Legislaturprogramm <i>Legislaturziele mit Massnahmen</i>	Zuständiger Aufgabenbereich
Wir planen mit einer sukzessiven Bevölkerungszunahme auf rund x'xxx Einwohnerinnen und Einwohner. Ein weiteres Bevölkerungswachstum ist nur durch innere Verdichtung erwünscht.	Das Areal Mitte ist verdichtet überbaut. - Der Gestaltungsplan Mitte ist bis Ende Legislatur zu genehmigen. - Ein Architekturwettbewerb ist in die Wege zu leiten.	Bauen Bauen
Die Anbindung an den öffentlichen Verkehr ist von strategischer Bedeutung und ermöglicht so die Anbindung an weiterführende Schulen nach der 6. Klasse, an Arbeitsplätze und an Einkaufsmöglichkeiten. Die Anbindung an den öffentlichen Verkehr mit einem regelmässigen und dichten Taktfahrplan ist wichtig.	Auf der Linie AB gibt es zusätzliche Kurse. - Bei den Verkehrsbetrieben wird zusammen mit den Nachbargemeinden Einfluss genommen. - Der Gemeindepräsident wird als Mitglied für die Fachgruppe Verkehr beim Gemeindeverband vorgeschlagen. Der Testbetrieb auf der Linie XY wird regulär in den Fahrplan aufgenommen. - Die finanziellen Mittel sind in den AFP aufzunehmen. - Bei den Verkehrsbetrieben wird zusammen mit den Nachbargemeinden Einfluss genommen.	Verkehr Verkehr Verkehr Verkehr
Am Schulangebot bis zur 6. Klasse soll festgehalten werden.	Die Kindergarteninfrastruktur ist unter Berücksichtigung der Nachfrage nach Tagesstrukturen renoviert oder wird neu gebaut. - Es ist eine Bedürfnisanalyse zu erstellen. - Mit Experten ist eine Bauplanung zu erstellen. - Ev. ist ein Architekturwettbewerb ausschreiben.	Bildung Bildung Bildung



Beispiel 2: Aufbau Gemeindestrategie mit Legislaturprogramm

Leitbild (optional)*	Gemeindestrategie	Legislaturprogramm
<p>Die Ortsplanung berücksichtigt den ländlichen Charakter und fördert eine durchmischte Bevölkerung. Massvolle Siedlungsentwicklung und verdichtetes Bauen erlauben ein moderates Bevölkerungswachstum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Quartiere und Areale der Siedlung werden so gestaltet, dass sie attraktiven Lebens-, Beschäftigungs- und Begegnungsraum für Personen jeder Altersgruppe bieten und fördert damit ausgewogene Durchmischung der Bevölkerung. • Die Siedlungsentwicklung nach innen wird gefördert und Kulturland geschont. Quartiere erfahren eine der Umgebung adäquate Dichte und bieten wo möglich und sinnvoll zusätzlichen Wohnraum und Freiflächen. • Das durchschnittliche Bevölkerungswachstum liegt als Richtwert zwischen 0.5 % bis 1 % pro 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Revision der Ortsplanung werden mit einer Analyse die Qualitäten der Gemeinde erfasst und daraus Handlungsansätze und Massnahmen abgeleitet. • Die Gesamtrevision der Ortsplanung wird durch eine Ortsplanungskommission begleitet. Sie besteht aus Vertretungen aus Parteien, Gewerbe, Fachbereichen und anderen Interessensvertretungen. • Die Anwohnerinnen und Anwohner werden in die Quartierentwicklungen miteinbezogen.

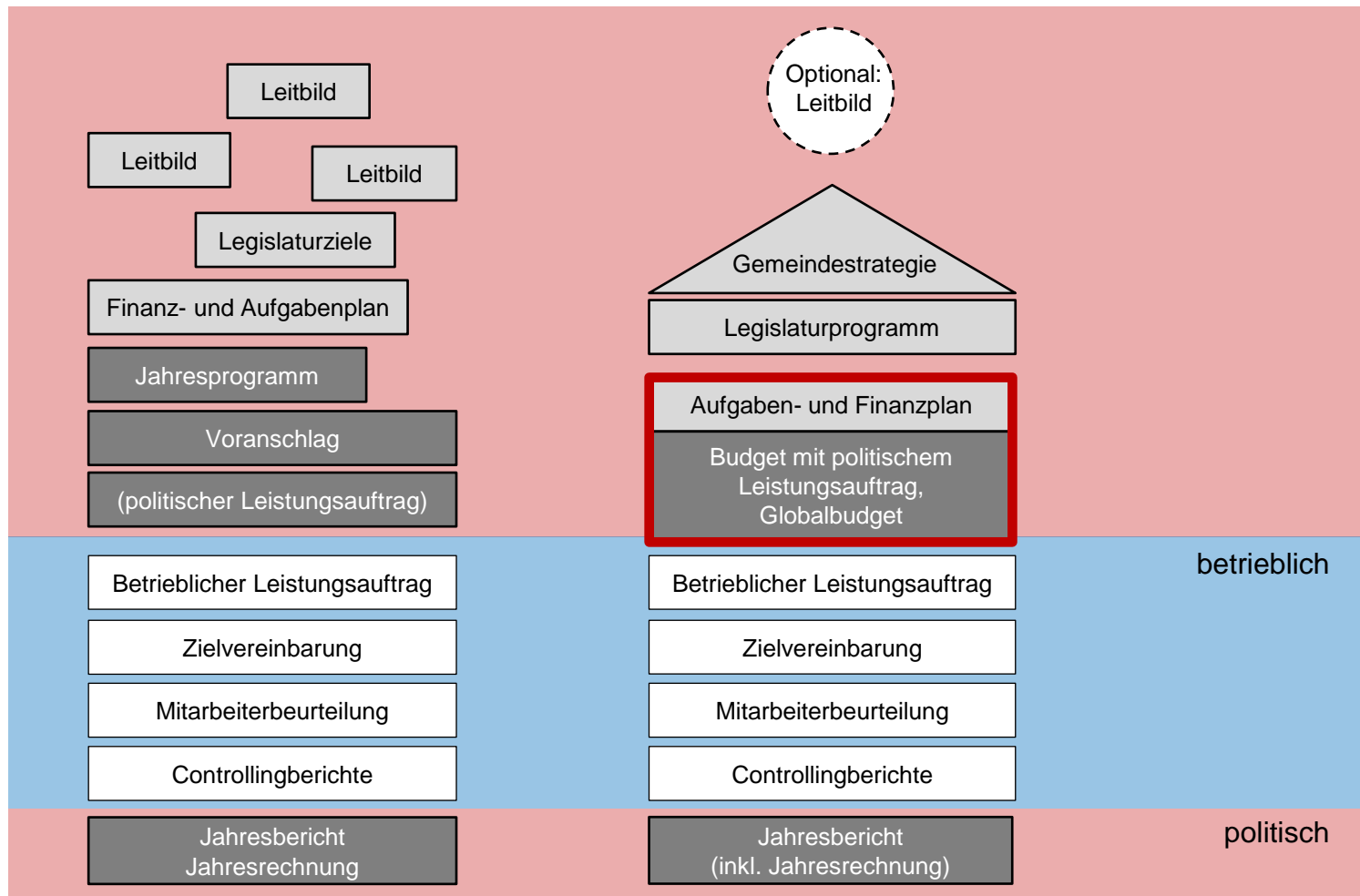
Durchgängigkeit bei der Konkretisierung

* Ohne Leitbild: Inhalte als «leitendes Bild» in die Gemeindestrategie übernehmen.

Führungsinstrumente im Überblick

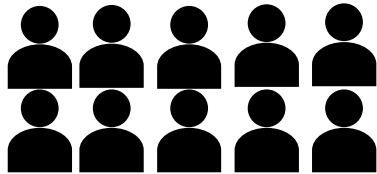
Gemeinden bis 2018

Gemeinden seit 2018

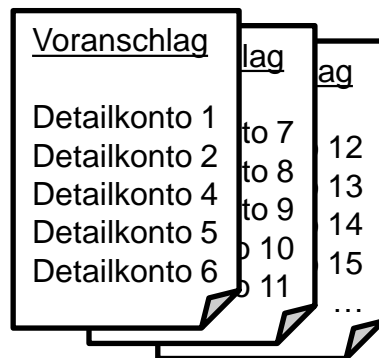


Seit 2018: Änderung aus Sicht der Stimmberechtigten

Gemeinden bis 2018

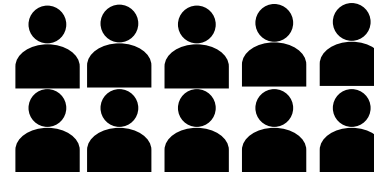


Gemeindeversammlung / Gemeindeparlament

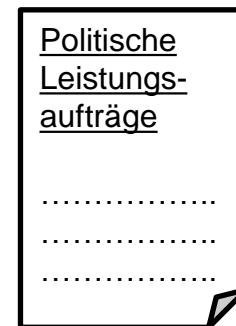


Finanzen

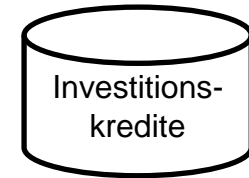
Gemeinden seit 2018



Gemeindeversammlung / Gemeindeparlament

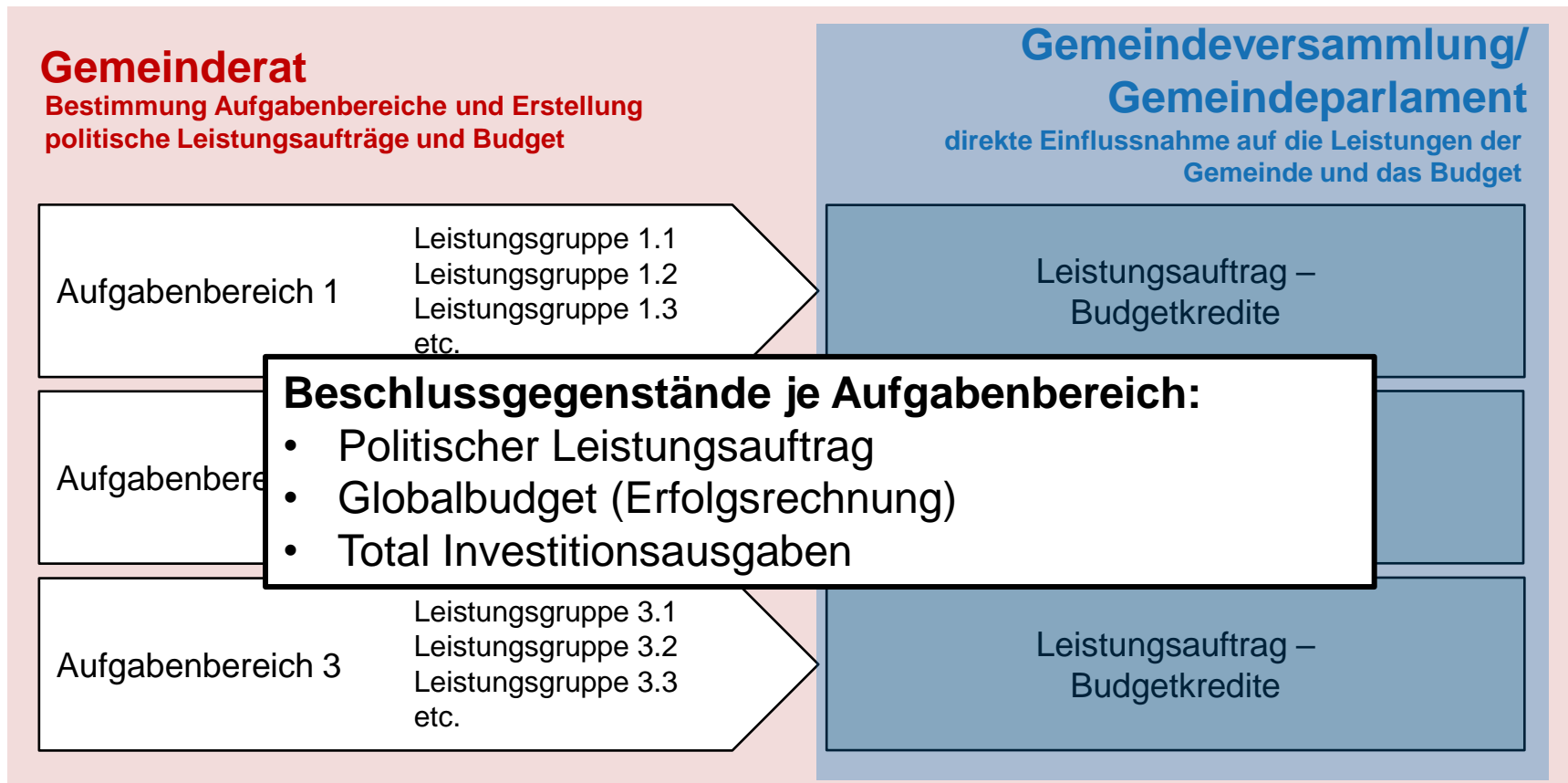


Leistungen



Finanzen

Einflussnahme auf Leistungen der Gemeinde



Aufbau des Aufgaben- und Finanzplanes (AFP)

Aufgaben- und Finanzplan (→ Kenntnisnahme)

Lagebeurteilung

Planung der Aufgaben und Finanzen

Aufgabenbereich X

- **Politischer Leistungsauftrag***
- Bezug Legislaturprogramm
- Massnahmen und Projekte mit finanziellen Konsequenzen
- Messgrössen
- Entwicklung Finanzen (**Globalbudget*** und **Total Investitionsausgaben***)

*Beschluss

Erläuterungen

Bericht des strategischen Controllingorgans

Kontrollbericht der kantonalen Finanzaufsicht

Beispiel: Darstellung Aufgabenbereich

Druckversion

AFP 2021 **Gemeinde ...** **Bildung**

Leistungsauftrag*
 Der Aufgabenbereich umfasst die Leistungsgruppen
 - Kindergarten,
 - Primarstufe,
 - Sekundarstufe,
 - Schulische Dienste,
 - stufenübergreifend.
 Gemäss § 5 des Volksschulbildungsgesetzes vermittelt die Volksschule den Lernenden Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen und fördert die Entwicklung vielseitiger Interessen. Die Volksschule nimmt ergänzend zu Familie und Erziehungsberechtigten auf partnerschaftliche Weise den gemeinsamen Erziehungsauftrag wahr und berücksichtigt dabei die gesellschaftlichen Einflüsse.

Bildung
 * Beschluss ** Kenntnisnahme
 Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden optimal unterstützt. Die Gemeinde hält an der Strategie der Quartierschulhäuser fest, stellt eine angemessene Infrastruktur und die nötigen Ressourcen zur Umsetzung des Bildungsauftrags für die Schule und weiterer gesellschaftlicher Bedürfnisse zur Verfügung.

Lagebeurteilung
 Die Volksschule ist gut positioniert, was durch interne und externe Evaluationen bestätigt wird. Um die Werterhaltung der Schulanlagen sicherzustellen, bedarf es in den nächsten Jahren zusätzlicher finanzieller Mittel. Ausserdem sind die Räumlichkeiten auf die steigenden Schülerzahlen auszurichten. Weiter ist die Umsetzung der kantonalen Vorgaben betreffend Lehrplan 21, 2-Jahres-Kindergarten und integrative Förderung eine Herausforderung für die Volksschule.

Bezug zum Legislaturprogramm
 Die Gemeinde fördert ein qualitativ gutes und für alle zugängliches Bildungsangebot, das die

Chancen- / Risikenbetrachtung

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Risiko: Steigende Schülerzahlen aufgrund Bevölkerungswachstum	Kostensteigerung, fehlende Infrastruktur	hoch	Aktualisierung der Schulraumplanung, bei Planung des neuen Kindergartens auf multiple Nutzungsmöglichkeiten achten.
Risiko: Neue Projekte und Vorgaben, die vom Kanton angestossen werden.	Höhere Kosten, Überlastung der Lehrpersonen.	mittel	Für konzeptionelle Umsetzung der neuen Vorgaben Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden suchen.

Massnahmen und Projekte

(Kosten in Tausend CHF)	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2020	B 2021	P 2022	P 2023	P 2024
Neuer Kindergarten	2'000	2021-2024	IR		800	800	200	200
Renovation MZH	800	2023-2024	IR				400	400
Aufbau 2-Jahres-Kindergarten	646	2022-2024	ER			250	250	146
IF auf Sek-I-Stufe	367	2021-2024	ER		164	86	212	117

Messgrössen

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2019	B 2020	B 2021	P 2022	P 2023	P 2024
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler	19	18.9	18.3	18.2	18.3	18.3	18.4
Genügende Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze		322	357	377	423	475	480
Personalstellen	Vollzeitstellen		172	173	174	175	176	177
Anzahl Lernende / Anzahl Klassen	Anzahl	2'448 / 136	2'513 / 133	2'476 / 135	2'472 / 136	2'502 / 138	2'520 / 140	2'538 / 141
Kosten pro Schülerin	CHF	18'278 (Durchschnitt Kanton)	12'582	12'750	13'141	13'179	12'983	13'000

Entwicklung der Finanzen

Erfolgsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2019	B 2020	B 2021	Abw. %	P 2022	P 2023	P 2024
Saldo Globalbudget	17'074	18'294	18'372*	0.43	18'400**	18'450**	18'500**
Total	Aufwand 30'507	31'573	31'352		31'380	31'400	31'500
	Ertrag 13'433	15'219	12'980		12'980	12'950	13'000
Leistungsgruppen							
Kindergarten	Aufwand 2'041	2'909	2'988	14.53			
	Ertrag 18	771	921	19.46			
	Saldo 1'328	1'838	2'061	12.46			
Primarstufe	Aufwand 13'567	13'275	12'896	-2.83			
	Ertrag 7'335	6'721	6'813	1.37			
	Saldo 6'232	6'554	6'088	-7.14			
Sekundarstufe	Aufwand 10'309	10'920	10'471	-4.11			
	Ertrag 5'088	5'373	4'849	-9.75			
	Saldo 5'301	5'547	5'622	1.35			
Schulische Dienste	Aufwand 793	789	733	-7.10			
	Ertrag 44	29	30	3.45			
	Saldo 749	760	703	-7.50			
stufenübergreifend	Aufwand 3'794	3'920	4'281	8.70			
	Ertrag 330	325	367	12.92			
	Saldo 3'595	3'995	3'894	8.32			

Investitionsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2019	B 2020	B 2021	Abw. %	P 2022	P 2023	P 2024
Ausgaben und Einnahmen							
Ausgaben			800*		800**	600**	600**
Einnahmen						100	
Nettoinvestitionen					800	500	600

Erläuterungen zu den Finanzen

Keine grösseren Abweichungen gegenüber dem Vorjahresbudget, ausser bei den Investitionen, wo jährliche Schwankungen nicht ungewöhnlich sind. Für die Anforderungen betreffend familienergänzende Betreuung sind bei den Schulräumen Anpassungen nötig. Für die Einführung des zweiten Kindergartenjahres sind bis 2024 jährlich Kapazitätserweiterungen nötig.

Woher kommen die Finanzwerte?

Druckversion

AFP 2021 **Gemeinde ...** **Bildung**

Leistungsauftrag*
 Der Aufgabenbereich Bildung umfasst die Leistungsgruppen
 - Kindergarten,
 - Primarstufe,
 - Sekundarstufe,
 - Schulische Dienste,
 - stufenübergreifend.
 Gemäss § 5 des Volksschulbildungsgesetzes vermittelt die Volksschule den Lernenden Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen und fördert die Entwicklung vielseitiger Interessen.
 Die Volksschule nimmt ergänzend zu Familie und Erziehungsberechtigten auf partnerschaftliche Weise den gemeinsamen Erziehungsauftrag wahr und berücksichtigt dabei die gesellschaftlichen Einflüsse.

* Beschluss ** Kenntnisnahme
 Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden optimal unterstützt.
 Die Gemeinde hält an der Strategie der Quartierschulhäuser fest, stellt eine angemessene Infrastruktur und die nötigen Ressourcen zur Umsetzung des Bildungsauftrags für die Schule und weiterer gesellschaftlicher Bedürfnisse zur Verfügung.

Lagebeurteilung
 Die Volksschule ist gut positioniert, was durch interne und externe Evaluationen bestätigt wird. Um die Werterhaltung der Schulanlagen sicherzustellen, bedarf es in den nächsten Jahren zusätzlicher finanzieller Mittel. Ausserdem sind die Räumlichkeiten auf die steigenden Schülerzahlen auszurichten. Weiter ist die Umsetzung der kantonalen Vorgaben betreffend Lehrplan 21, 2-Jahres-Kindergarten und integrative Förderung eine Herausforderung für die Volksschule.

Bezug zum Legislaturprogramm
 Die Gemeinde fördert ein qualitativ gutes und für alle zugängliches Bildungsangebot, das die

Chancen- / Risikenbetrachtung

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Risiko: Steigende Schülerzahlen aufgrund Bevölkerungswachstum	Kostensteigerung, fehlende Infrastruktur	hoch	Aktualisierung der Schulraumplanung, bei Planung des neuen Kindergartens auf multiple Nutzungsmöglichkeiten achten.
Risiko: Neue Projekte und Vorgaben, die vom Kanton angestossen werden.	Höhere Kosten, Überlastung der Lehrpersonen.	mittel	Für konzeptionelle Umsetzung der neuen Vorgaben Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden suchen.

Massnahmen und Projekte

(Kosten in Tausend CHF)	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2020	B 2021	P 2022	P 2023	P 2024
Neuer Kindergarten	2'000	2021-2024	IR		800	800	200	200
Renovation MZH	800	2023-2024	IR				400	400
Aufbau 2-Jahres-Kindergarten	646	2022-2024	ER			250	250	146
IF auf Sek-I-Stufe	387	2021-2024	ER		164	88	212	117

Messgrössen

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2019	B 2020	B 2021	P 2022	P 2023	P 2024
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler	19	18.9	18.3	18.2	18.3	18.3	18.4
Genügende Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze		322	357	377	423	475	480
Personalstellen	Vollzeitstellen		172	173	174	175	176	177
Anzahl Lernende / Anzahl Klassen	Anzahl	2'448 / 136	2'513 / 133	2'476 / 135	2'472 / 136	2'502 / 138	2'520 / 140	2'538 / 141
Kosten pro Schülerin	CHF	18'278 (Durchschnitt Kanton)	12'582	12'750	13'141	13'179	12'983	13'000

Entwicklung der Finanzen

Erfolgsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2019	B 2020	B 2021	Abw %	P 2022	P 2023	P 2024
Saldo Globalbudget	17'074	18'294	18'372*	0.43	18'400**	18'450**	18'500**
Total	Aufwand 30'507	31'513	31'352	-0.51	31'380	31'400	31'500
	Ertrag 13'433	13'219	12'980	-1.81	12'980	12'950	13'000
Leistungsgruppen							
Kindergarten	Aufwand 2'044	2'009	2'088	14.53			
	Ertrag 716	771	921	19.46			
	Saldo 1'328	1'838	2'061	12.46			
Primarstufe	Aufwand 13'567	13'275	12'896	-2.83			
	Ertrag 7'335	6'721	6'813	1.37			
	Saldo 6'232	6'554	6'088	-7.14			
Sekundarstufe	Aufwand 10'309	10'920	10'471	-4.11			
	Ertrag 5'088	5'373	4'849	-9.75			
	Saldo 5'301	5'547	5'622	1.35			
Schulische Dienste	Aufwand 793	789	733	-7.10			
	Ertrag 44	29	30	3.45			
	Saldo 749	760	703	-7.50			
stufenübergreifend	Aufwand 3'794	3'920	4'281	8.70			
	Ertrag 330	325	367	12.62			
	Saldo 3'464	3'595	3'914	8.32			

Investitionsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2019	B 2020	B 2021	Abw %	P 2022	P 2023	P 2024
Ausgaben und Einnahmen							
Ausgaben			800*		800**	800**	800**
Einnahmen						100	600**
Nettoinvestitionen					800	500	600**

Erklärungen zu den Finanzen
 Keine grösseren Abweichungen gegenüber dem Vorjahresbudget, ausser bei den Investitionen, wo jährliche Schwankungen nicht ungewöhnlich sind.
 Für die Anforderungen betreffend familienergänzende Betreuung sind bei den Schulräumen Anpassungen nötig.
 Für die Einführung des zweiten Kindergartenjahres sind bis 2024 jährlich Kapazitätserweiterungen nötig.

Kostenrechnung
 Investitionsrechnung

Inhalte Aufgaben- und Finanzplan (§ 9 FHGG)

Thema	Details
Lagebeurteilung	<ul style="list-style-type: none">• zusammenfassend und/oder pro Aufgabenbereich• Welche Anpassungen seit letztem AFP?• Chancen / Risiken, Folgen• Organisation: Struktur, Prozesse, Ressourcen
Erläuterungen	<ul style="list-style-type: none">• Planungsannahmen (z.B. Teuerung)
Bericht strategisches Controllingorgan	<ul style="list-style-type: none">• Hilft den Stimmberechtigten, die Planung des Gemeinderates einzuschätzen
Kontrollbericht kantonale Finanzaufsicht	<ul style="list-style-type: none">• Informiert über die Richtigkeit des letzten AFP bzw. Budget
Antrag und Beschluss	<ul style="list-style-type: none">• Budget mit Steuerfuss (§ 13 FHGG)

Inhalte Aufgaben- und Finanzplan (§ 9 FHGG) - 2

Pro Aufgabenbereich

Thema	Details
Planung der Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">• Politischer Leistungsauftrag
Bezug zum Legislaturprogramm	<ul style="list-style-type: none">• Bezug zwischen Legislaturprogramm (mittelfristig) und Budget (kurzfristig)
Lagebeurteilung	<ul style="list-style-type: none">• zusammenfassend und / oder pro Aufgabenbereich
Massnahmen / Projekte	<ul style="list-style-type: none">• Mit finanziellen Konsequenzen
Messgrössen	<ul style="list-style-type: none">• Anhaltspunkte für Beurteilung und Planung
Planung der Finanzen	<ul style="list-style-type: none">• Vorjahresrechnung• Budget laufendes Jahr• Budget kommendes Jahr (darüber wird <u>Beschluss</u> gefasst)• Mindestens 3 Planjahre

Beispiele von Aufgabenbereichen

Kleine / mittlere Gemeinden

1. Präsidiales und Kultur
2. Bildung
3. Gesundheit und Soziales
4. Bau und Infrastruktur
5. Finanzen und Wirtschaft

Grössere Gemeinden

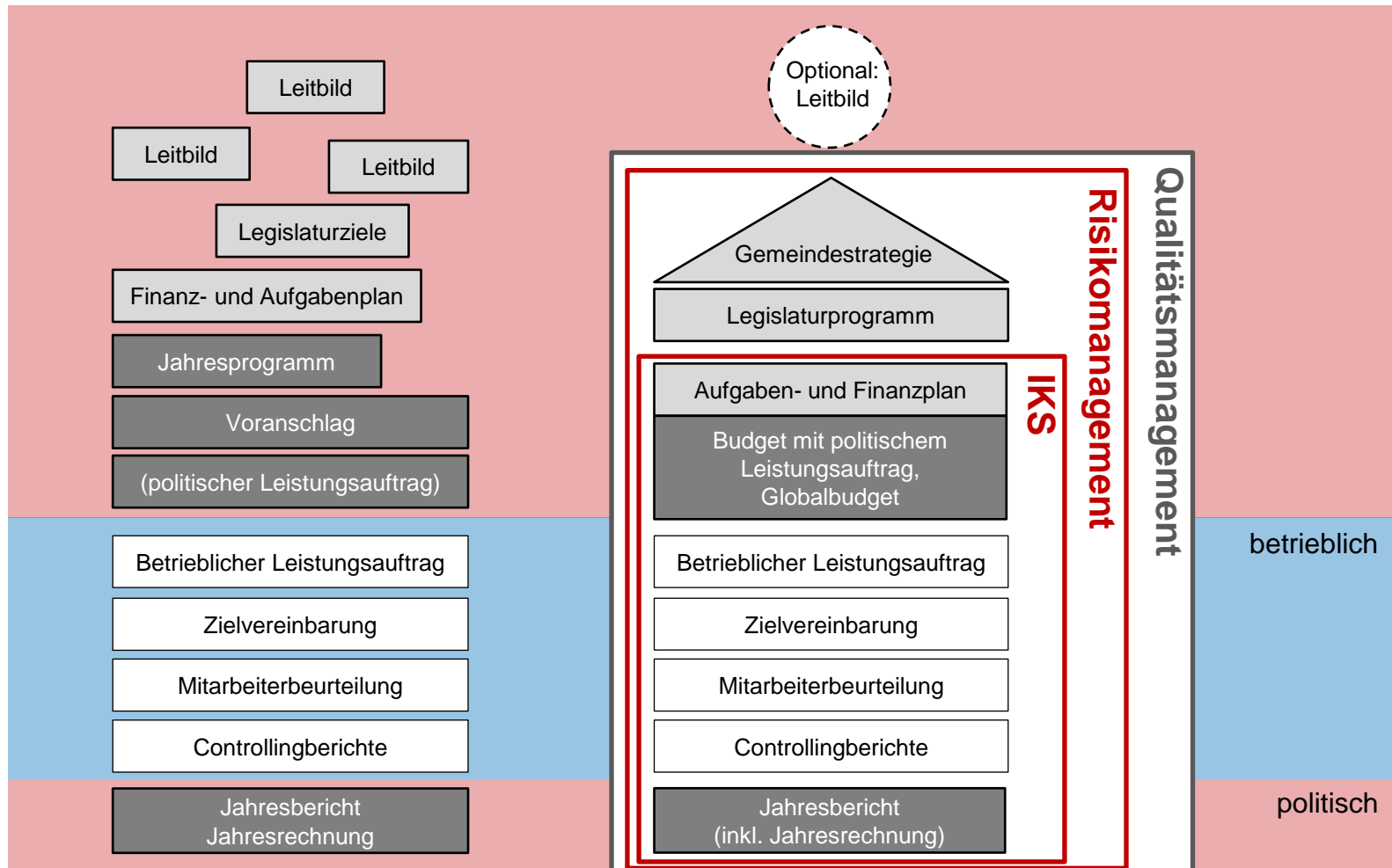
1. Politik und Verwaltung
2. Freizeit
3. Sicherheit
4. Bildung
5. Alter und Gesundheit
6. Soziales
7. Verkehr und Raumordnung
8. Umwelt, Ver- und Entsorgung
9. Steuern
10. Finanzen und Wirtschaft

Konsequenzen bezüglich Führungsstruktur mitbedenken

Führungsinstrumente im Überblick

Gemeinden bis 2018

Gemeinden seit 2018



Rechtliche Rahmenbedingungen zum Qualitätsmanagement

Auszug FHGG

2.6 Steuerung auf Verwaltungsebene

§ 22 Betriebliche Steuerung

¹ Die Gemeinde konkretisiert die politischen Leistungsaufträge der einzelnen Aufgabenbereiche in betrieblichen Leistungsaufträgen.

§ 23 Qualitätsmanagement

- ¹ Die Gemeinden sorgen für ein angemessenes Qualitätsmanagement.
- ² Der Regierungsrat regelt nach Anhörung der Gemeinden das Nähere in der Verordnung.

§ 24 Risikomanagement

- ¹ Die Gemeinden überprüfen ihre Risiken und die getroffenen Massnahmen systematisch.
- ² Der Regierungsrat regelt nach Anhörung der Gemeinden das Nähere in der Verordnung.

§ 25 Internes Kontrollsystem

- ¹ Bestandteil des Risikomanagements ist das interne Kontrollsystem (IKS), mit welchem die finanzrelevanten Risiken bearbeitet werden.
- ² Die Gemeinde trifft mit dem internen Kontrollsystem die notwendigen regulatorischen, organisatorischen und technischen Massnahmen, um das Vermögen zu schützen, die zweckmässige Verwendung der Mittel sicherzustellen, Fehler und Unregelmässigkeiten bei der Buchführung zu verhindern oder aufzudecken sowie die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung und die verlässliche Berichterstattung zu gewährleisten. Sie berücksichtigt dabei die Risikolage und das Kosten-Nutzen-Verhältnis.
- ³ Die kantonale Finanzaufsicht gemäss den §§ 99 ff. des Gemeindegesetzes erlässt nach Anhörung der Gemeinden die erforderlichen Weisungen.

Auszug FHGV

2.5 Controlling

§ 14 Operatives Controlling

¹ Bei der Festlegung des operativen Controlling-Systems hat der Gemeinderat insbesondere den Ablauf, den Umfang, die Periodizität, den Empfängerkreis und die Dokumentation zu regeln.

2.6 Steuerung auf Verwaltungsebene

§ 15 Qualitätsmanagement

- ¹ Das Qualitätsmanagement als Führungsinstrument umfasst alle aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zum Leiten und Lenken der Gemeinde, insbesondere
 - a. die Planung, die Steuerung und die Überwachung der kommunalen Tätigkeiten sowie den Beschluss und den Vollzug von Verbesserungsmassnahmen,
 - b. eine geeignete Kommunikation mit den Anspruchsgruppen,
 - c. die Bewirtschaftung der Prozesse in geeigneter Form.

§ 16 Risikomanagement

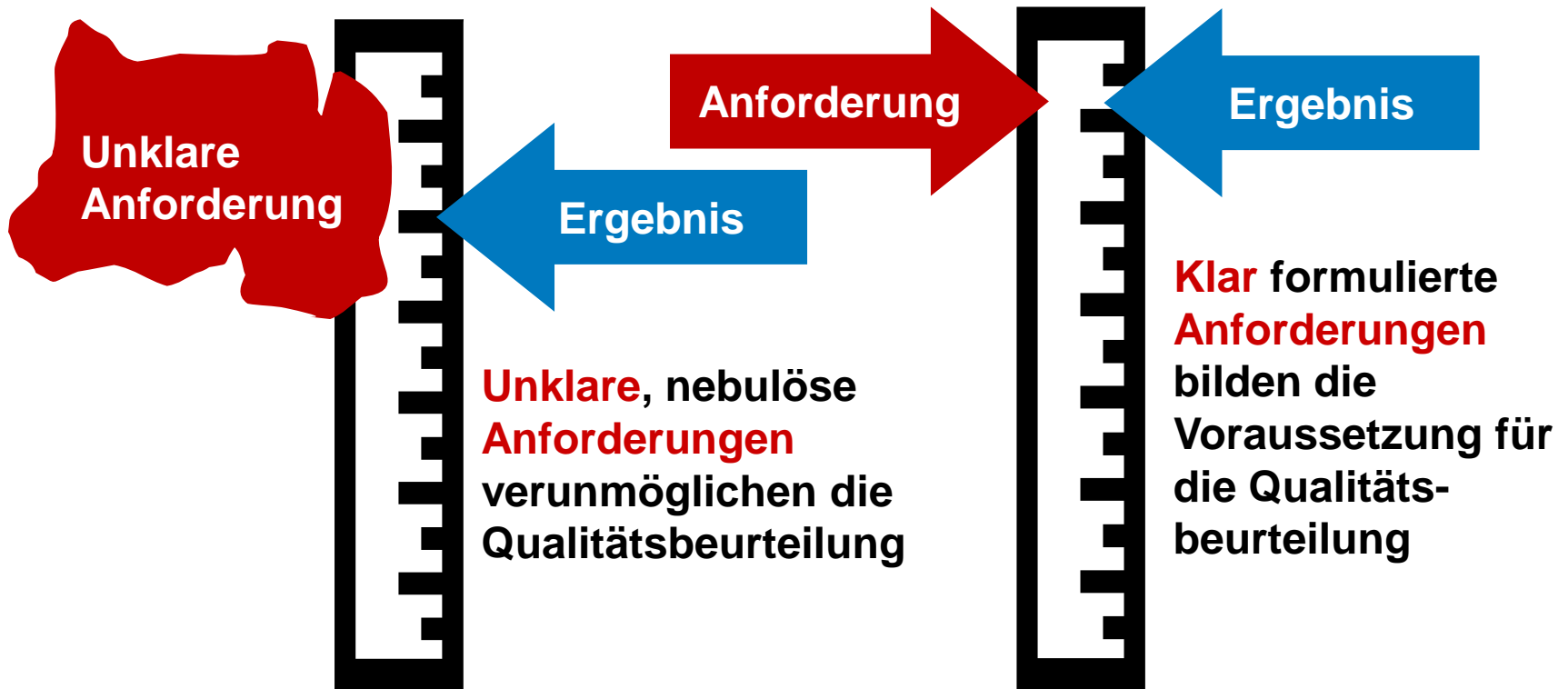
- ¹ Unter Risiken werden Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative Auswirkungen auf die Zielerreichung oder die Aufgabenerfüllung der Gemeinde haben.
- ² Die Gemeinden identifizieren und überprüfen periodisch ihre Risiken, bewerten sie hinsichtlich ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit sowie ihres Schadensausmasses und ergreifen geeignete Massnahmen zu ihrer Bewältigung.

§ 17 Internes Kontrollsystem

¹ Die Gemeinden sind verpflichtet, ihr internes Kontrollsystem (IKS) angemessen zu dokumentieren.

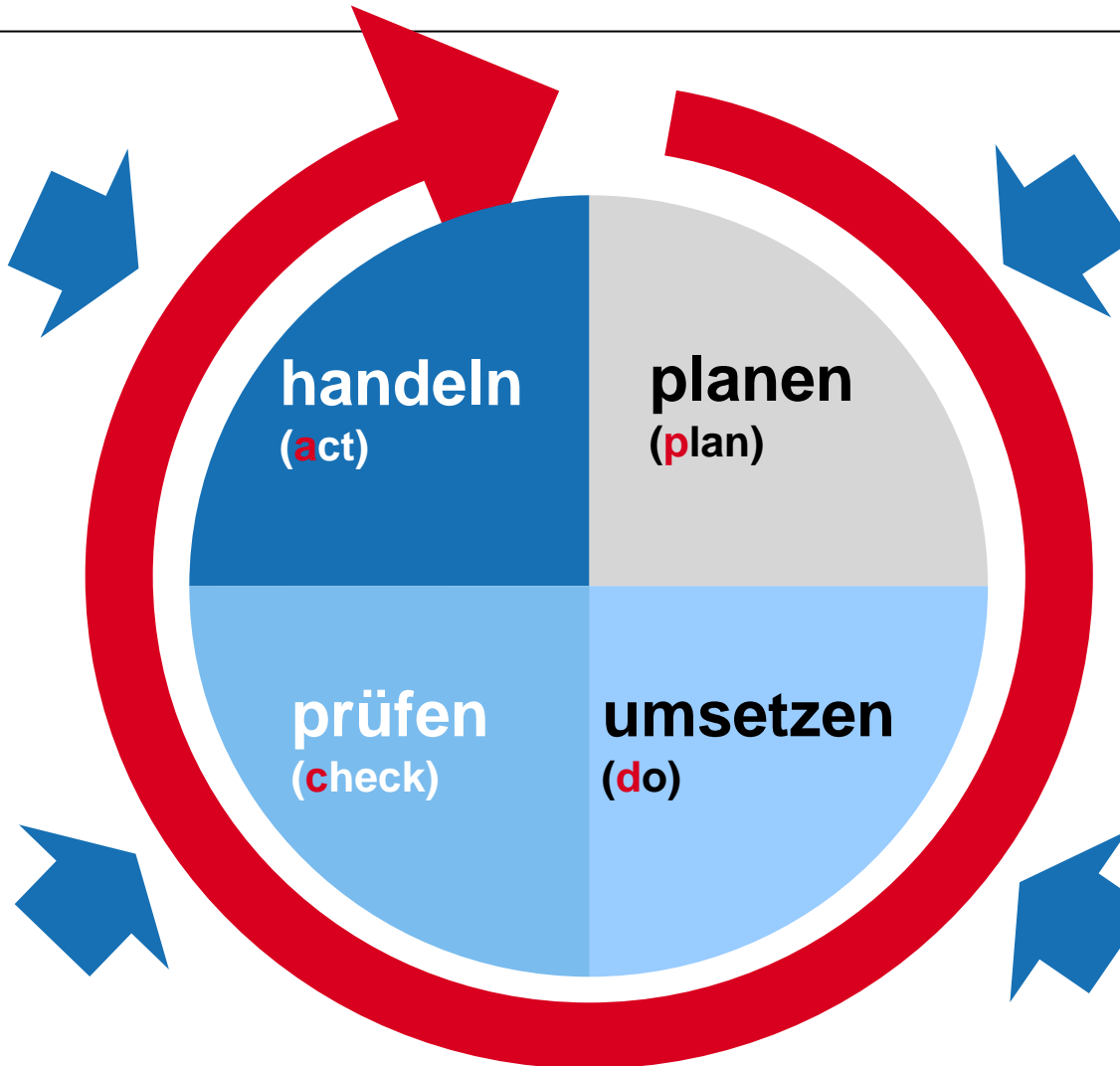
Definition «Qualität»

Mass für die Übereinstimmung der geforderten (Soll) und realisierten (Ist) Eigenschaften.



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

- Review
- Beschlüsse
- Budgets



- Ziele
- Ressourcen
- Verfahren
- Termine

- Analyse
- Controlling
- Feedback

- Ausführung
- Ergebnisse
- Messungen

Qualitätsmanagement in Gemeinden

**Zertifizierung
(z.B. DIN ISO 9000ff)**

EFQM-Modell

Weiterentwicklung zu QMS

Basis

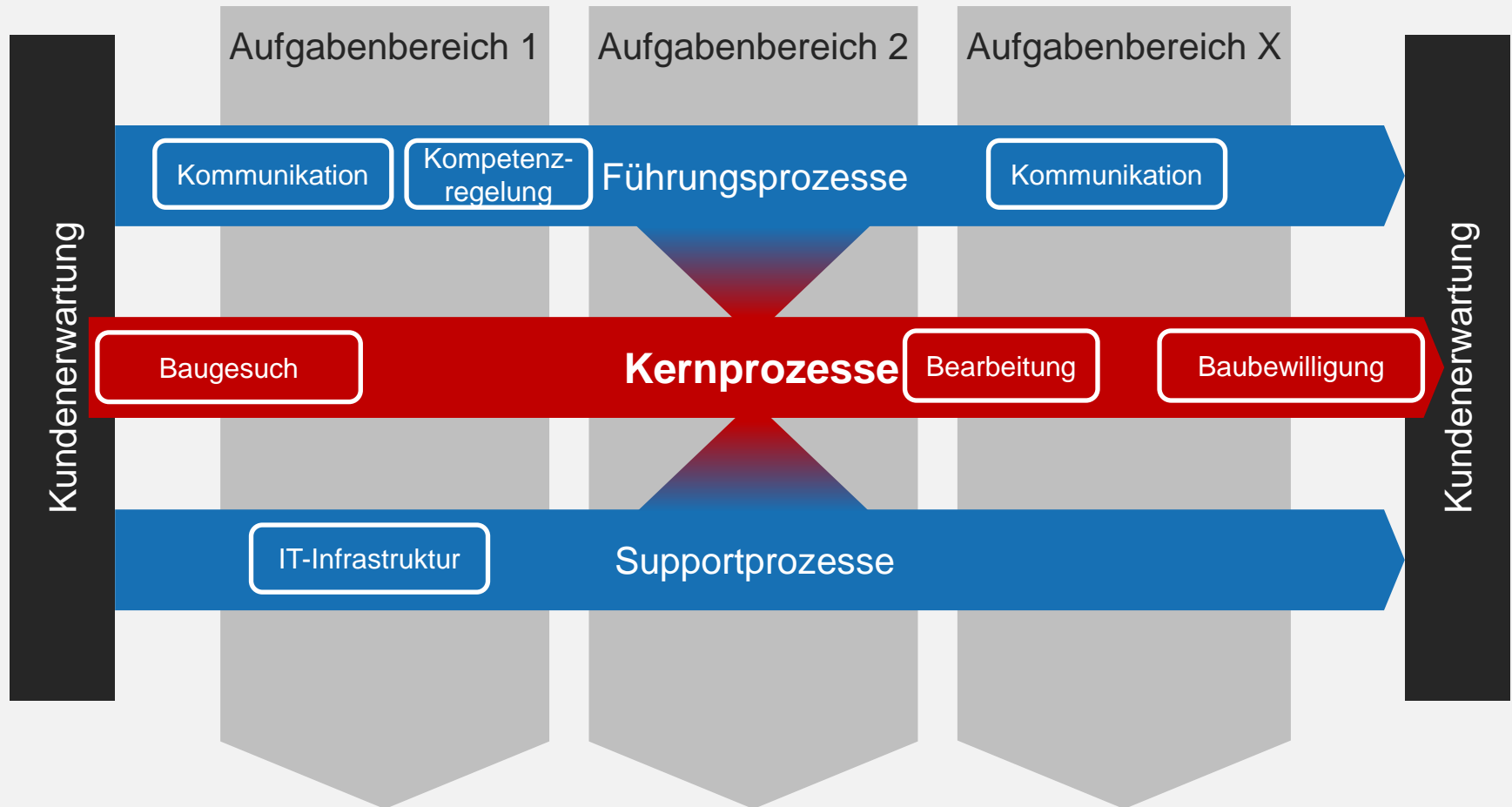
Einfaches **Prozessmanagement** mit bewährten Grundlagen

Prozesslandschaft

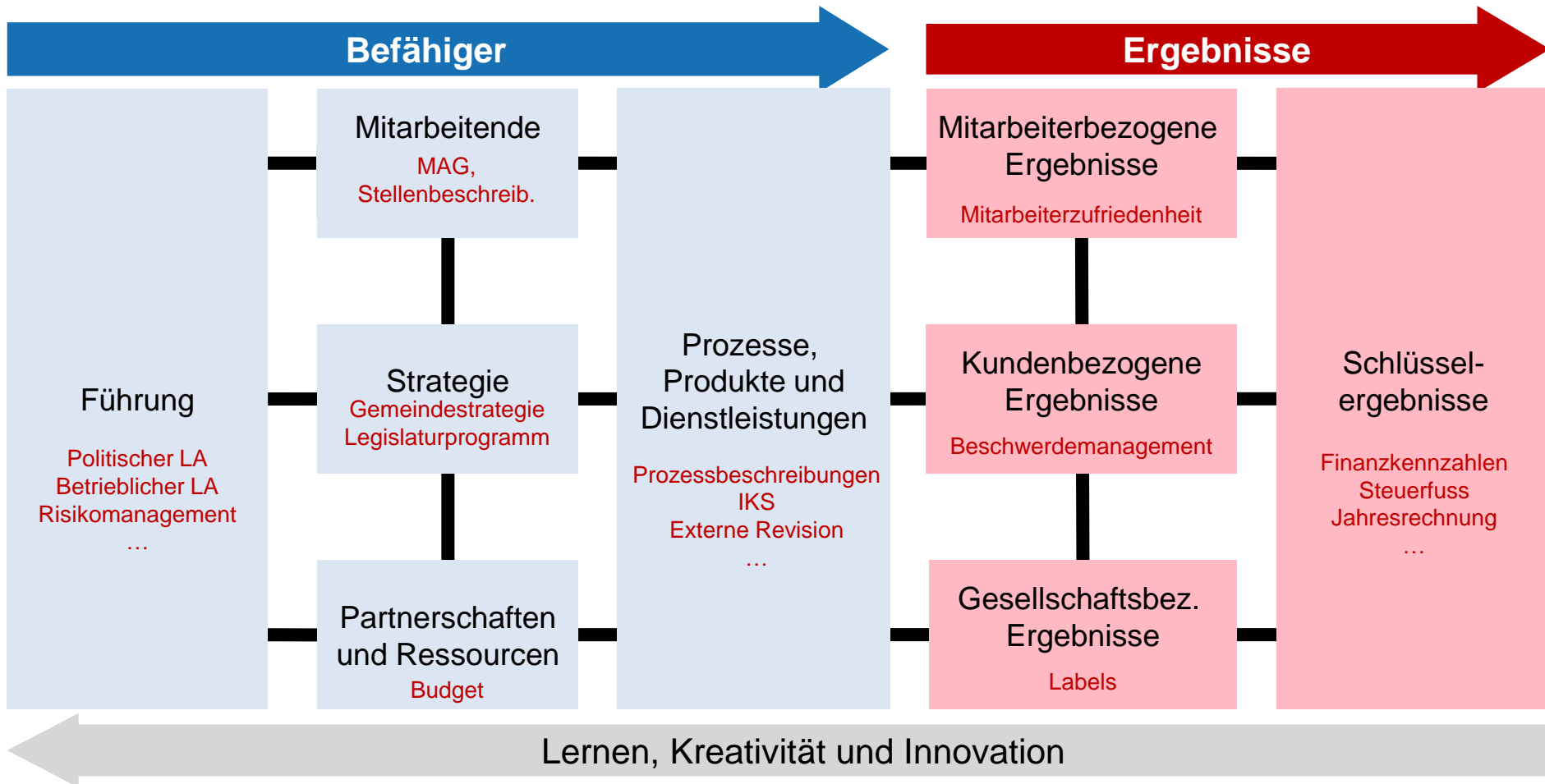
Rollen

Instrumente

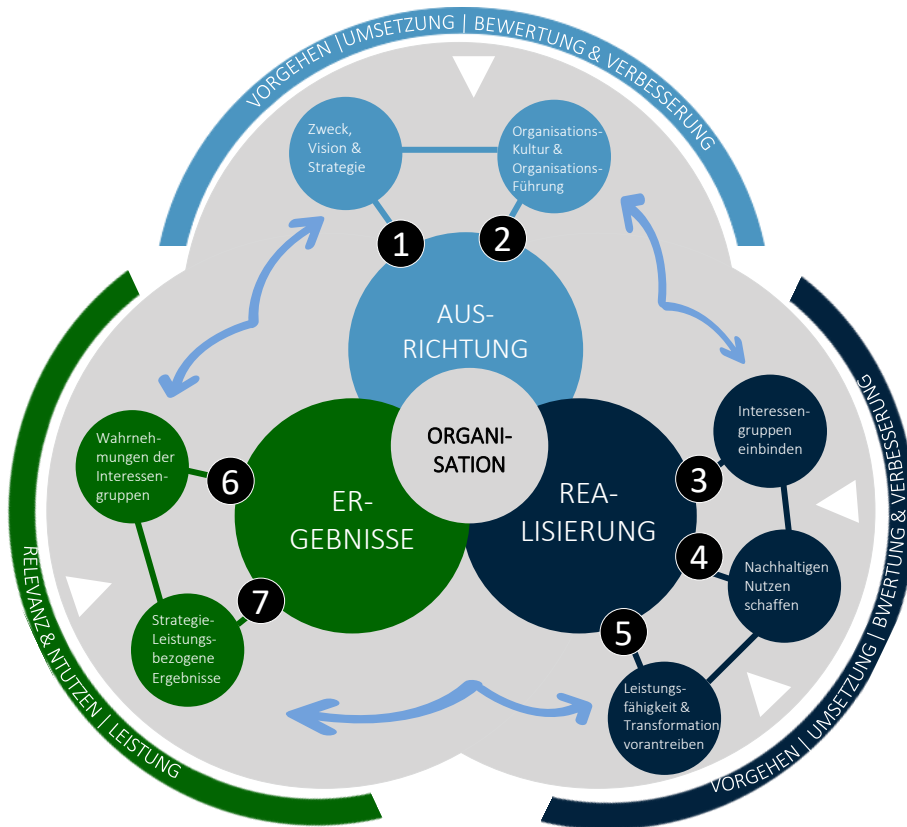
Prozessmanagement in Gemeinden



EFQM-Modell 2013 und Bezugspunkte in Gemeinden



Grundstruktur EFQM-Modell 2020



AUSRICHTUNG (WHY)

- (1) Zweck, Vision und Strategie
- (2) Organisationskultur und -führung

REALISIERUNG (HOW)

- (3) Interessengruppen einbinden
- (4) Nachhaltigen Nutzen schaffen
- (5) Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

ERGEBNISSE (WHAT)

- (6) Wahrnehmung der Interessengruppen
- (7) Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Rechtliche Rahmenbedingungen zum Risikomanagement und IKS

Auszug FHGG

2.6 Steuerung auf Verwaltungsebene

§ 22 Betriebliche Steuerung

¹ Die Gemeinde konkretisiert die politischen Leistungsaufträge der einzelnen Aufgabenbereiche in betrieblichen Leistungsaufträgen.

§ 23 Qualitätsmanagement

¹ Die Gemeinden sorgen für ein angemessenes Qualitätsmanagement.

² Der Regierungsrat regelt nach Anhörung der Gemeinden das Nähere in der Verordnung.

§ 24 Risikomanagement

¹ Die Gemeinden überprüfen ihre Risiken und die getroffenen Massnahmen systematisch.

² Der Regierungsrat regelt nach Anhörung der Gemeinden das Nähere in der Verordnung.

§ 25 Internes Kontrollsystem

¹ Bestandteil des Risikomanagements ist das interne Kontrollsystem (IKS), mit welchem die finanzrelevanten Risiken bearbeitet werden.

² Die Gemeinde trifft mit dem internen Kontrollsystem die notwendigen regulatorischen, organisatorischen und technischen Massnahmen, um das Vermögen zu schützen, die zweckmässige Verwendung der Mittel sicherzustellen, Fehler und Unregelmässigkeiten bei der Buchführung zu verhindern oder aufzudecken sowie die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung und die verlässliche Berichterstattung zu gewährleisten. Sie berücksichtigt dabei die Risikolage und das Kosten-Nutzen-Verhältnis.

³ Die kantonale Finanzaufsicht gemäss den §§ 99 ff. des Gemeindegesetzes erlässt nach Anhörung der Gemeinden die erforderlichen Weisungen.

Auszug FHGV

2.5 Controlling

§ 14 Operatives Controlling

¹ Bei der Festlegung des operativen Controlling-Systems hat der Gemeinderat insbesondere den Ablauf, den Umfang, die Periodizität, den Empfängerkreis und die Dokumentation zu regeln.

2.6 Steuerung auf Verwaltungsebene

§ 15 Qualitätsmanagement

¹ Das Qualitätsmanagement als Führungsinstrument umfasst alle aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zum Leiten und Lenken der Gemeinde, insbesondere

- die Planung, die Steuerung und die Überwachung der kommunalen Tätigkeiten sowie den Beschluss und den Vollzug von Verbesserungsmassnahmen,
- eine geeignete Kommunikation mit den Anspruchsgruppen,
- die Bewirtschaftung der Prozesse in geeigneter Form.

§ 16 Risikomanagement

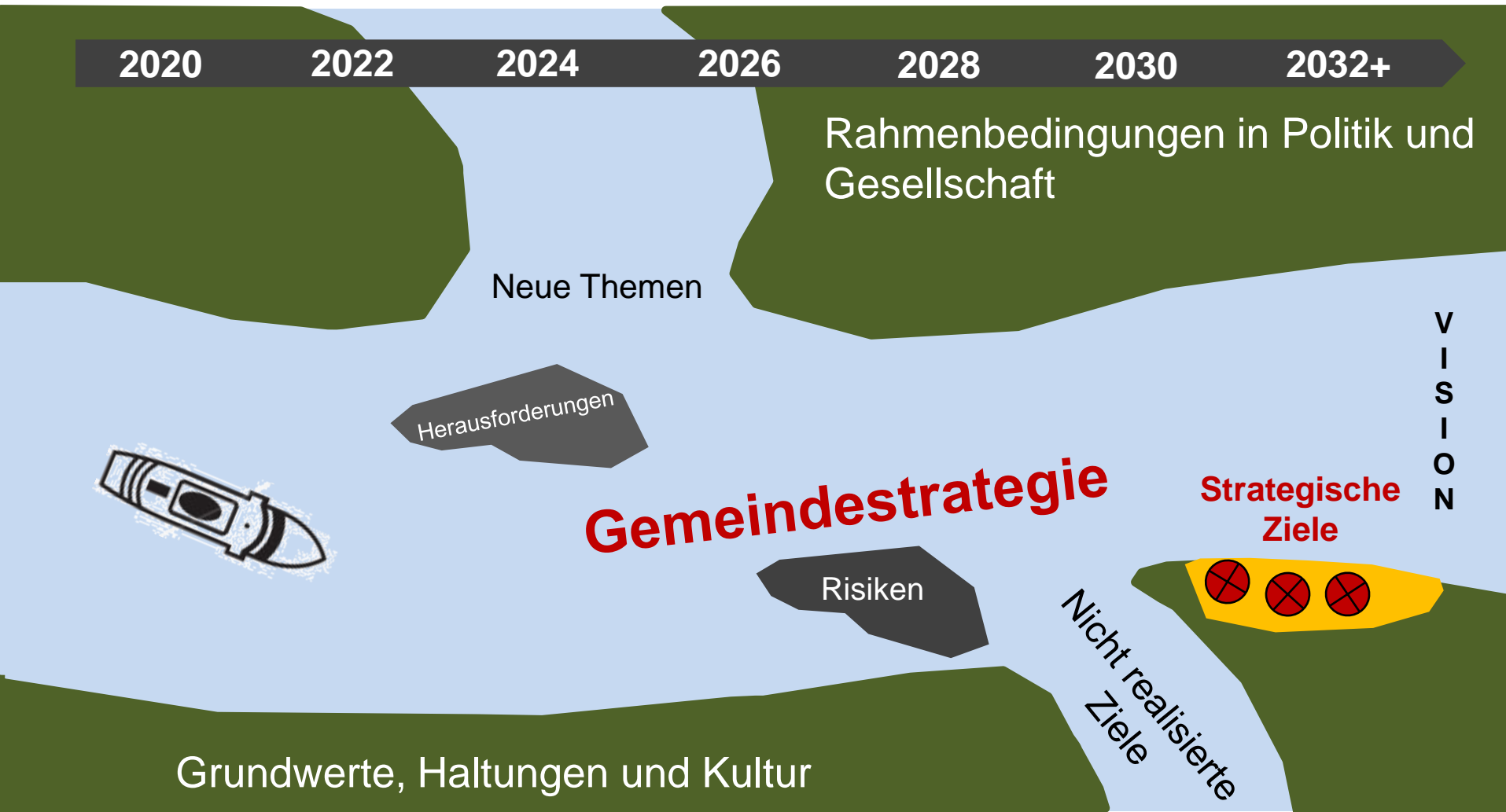
¹ Unter Risiken werden Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative Auswirkungen auf die Zielerreichung oder die Aufgabenerfüllung der Gemeinde haben.

² Die Gemeinden identifizieren und überprüfen periodisch ihre Risiken, bewerten sie hinsichtlich ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit sowie ihres Schadensausmasses und ergreifen geeignete Massnahmen zu ihrer Bewältigung.

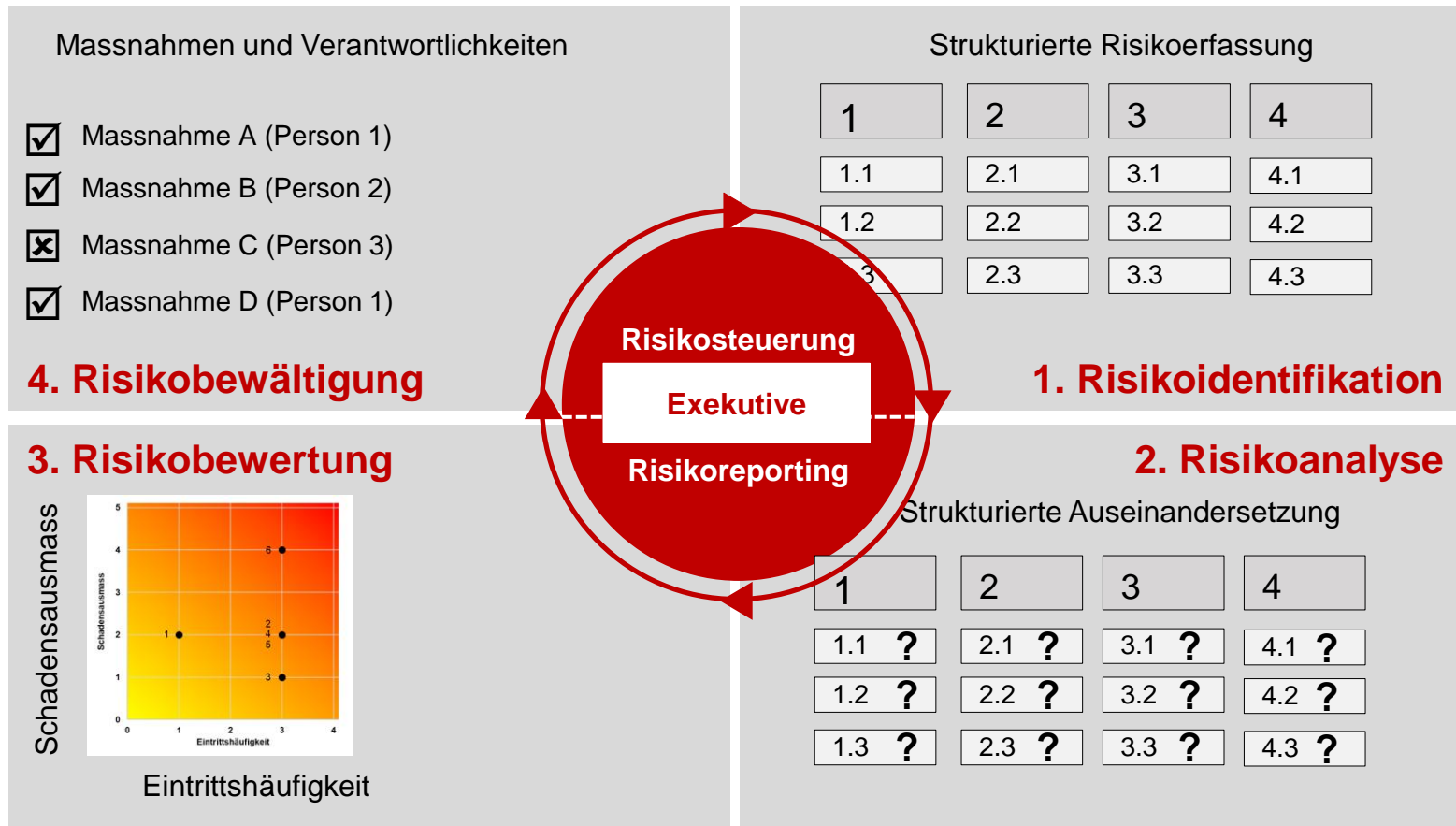
§ 17 Internes Kontrollsystem

¹ Die Gemeinden sind verpflichtet, ihr internes Kontrollsystem (IKS) angemessen zu dokumentieren.

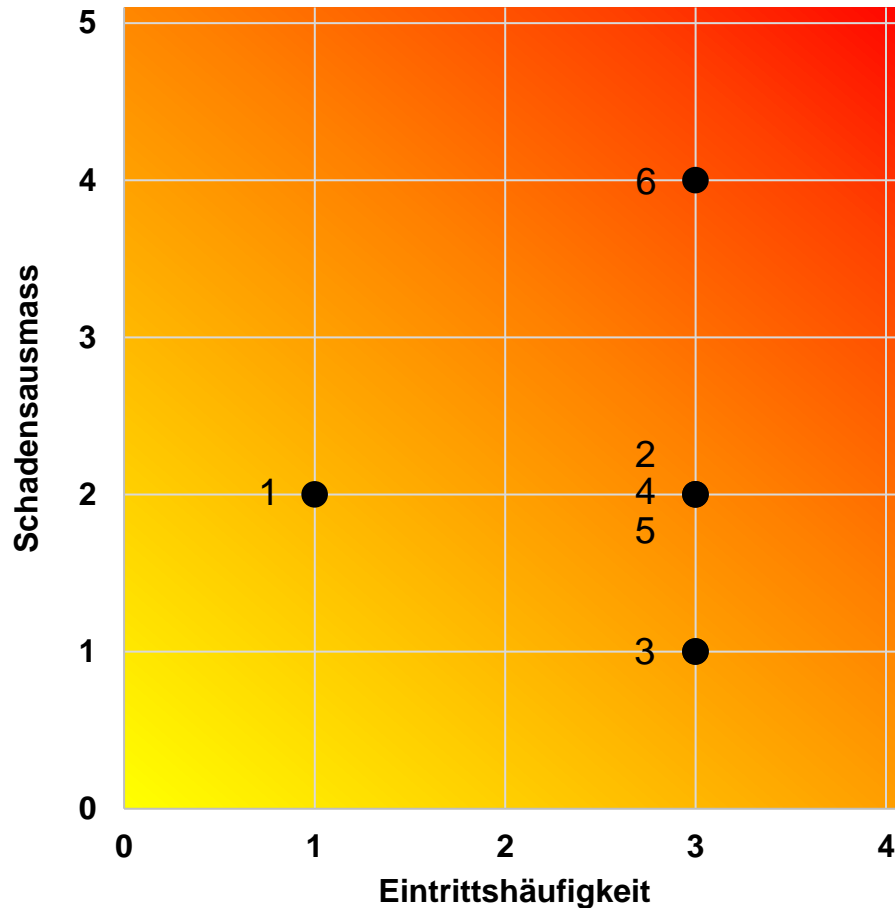
Auseinandersetzung mit Risiken ist eine Führungsaufgabe



Entwicklungsprozess Risikomanagement



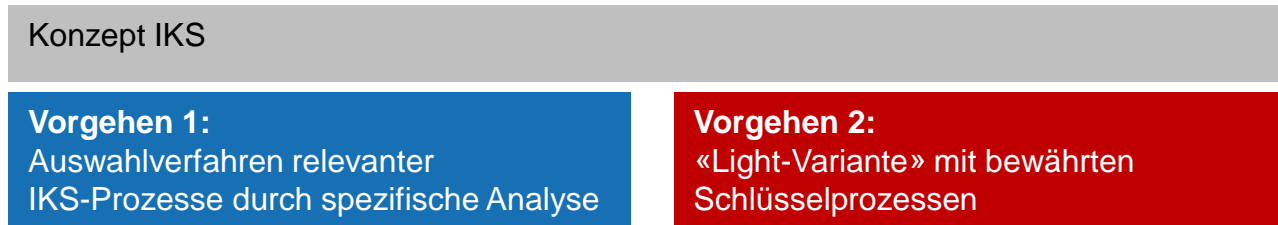
Umsetzung Risikomanagements (Beispiel)



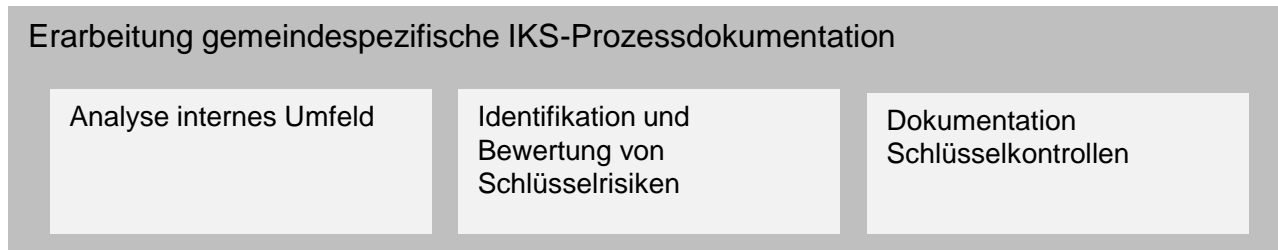
- 1 Strafbare Handlungen gegen das Gemeindevermögen (z.B. Veruntreuung, Korruption)
- 2 Fehlerhafte Finanzplanung / Berichterstattung
- 3 Ungenügende Liquidität
- 4 Lückenhaftes Inkasso
- 5 Projektrisiken bei eigener Infrastruktur
- 6 Gesetzesanpassungen von Bund / Kanton und neue Bestimmungen Gemeindeverbände
- ...

Entwicklungsprozess IKS

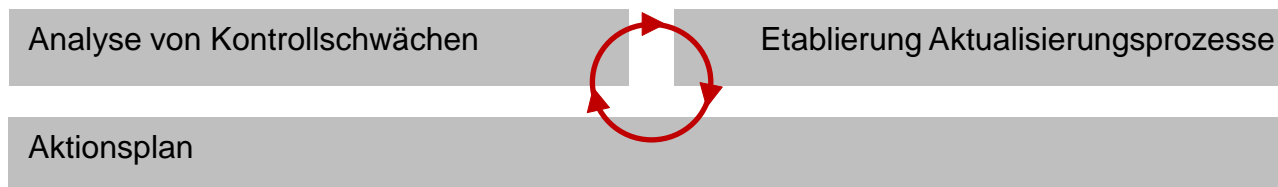
1. Planung



2. Implementierung



3. Betrieb und Überwachung



Umsetzung IKS (Beispiel)

IKS-Schlüsselprozess 2 – Fakturierung, Debitoren, Inkasso

Stand: 01.01.2020

IKS-Prozessziele			
<ul style="list-style-type: none"> Die offenen Debitoren sind erfasst, richtig bewertet und werden korrekt in der Jahresrechnung ausgewiesen. Die erbrachten Leistungen sowie Forderungen werden vollständig in Rechnung gestellt. Das Mahnwesen erfolgt konsequent und zeitnah. 			
Prozessschritte	Risiko ★ IKS Ziel ◇ Betrugs-Indikatoren Risikoeinschätzung: H=hoch, M=mittel, T=tief	Kontrollen ■ Hilfsmittel ◆ Periodizität + Funktionentrennung Kontrollwirkung: 3=gut, 2=ausreichend, 1=gering	Verantwortlich für Kontrolle
Leistungen / Vereinbarungen mit Kunden	R2.01: Missverständnis bei Auftrag / Vereinbarung betreffend Preis, Leistungsart, Konditionen ★ Internes Umfeld ◇ unklare / unvollständige Informationen M	K2.01: Abgleich mit Beschlüssen, Reglementen, und Vereinbarungen ■ Vereinbarung ■ Beschluss ■ Reglement ◆ laufend 3	
	R2.02: Besondere Zahlungsbedingungen / Abzahlungsvereinbarungen werden ohne Bewilligung gewährt. ★ Vermögensschutz ★ Compliance ◇ unklare / unvollständige Informationen H	K2.02: Treffen von besonderen Abkommen gemäss Kompetenzordnung ■ Kompetenzordnung ■ Zahlungsabkommen ◆ fallweise 3	
Fakturierung der Leistungen und anderen Forderungen	R2.03: Leistungen werden nicht vollständig oder falsch fakturiert ★ Vermögensschutz ★ Compliance ◇ Spezialbehandlung von einzelnen Debitoren ◇ unerrechtfertigte M	K2.03a: Erstellen und Abgleich Jahresplan über zu fakturierende Leistungen in den Abteilungen. ■ Jahresplan Fakturierung ◆ monatlich + Abteilungsleitungen 2	

Existenzprüfung IKS

- Das IKS ist vorhanden und überprüfbar, d.h. dokumentiert.
- Das IKS ist den Geschäftsrisiken und der Geschäftstätigkeit angepasst.
- Das IKS ist den zuständigen Mitarbeitenden bekannt.
- Das definierte IKS wird angewandt.
- Ein Kontrollbewusstsein ist in der Gemeinde vorhanden.

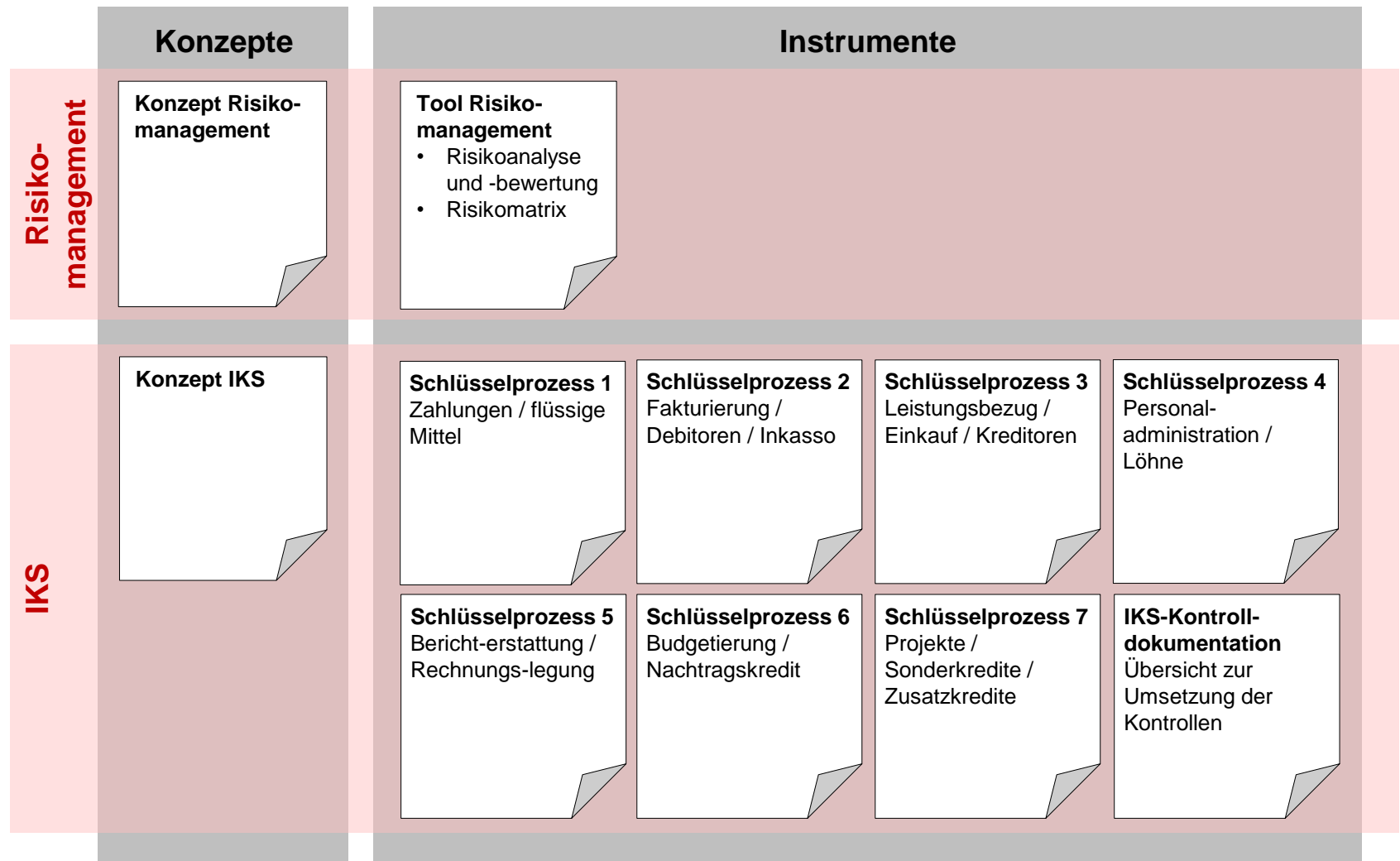
§ 64 *Aufgaben*

¹ Das Rechnungsprüfungsorgan ist zuständig für die Prüfung des gesamten Finanzhaushalts. Es prüft namentlich

- a. die Jahresrechnung und die ihr zugrunde liegenden separaten Rechnungen gemäss § 46,
- b. die Verwendung und Abrechnung der Sonder- und Zusatzkredite,
- c. ob ein internes Kontrollsystem gemäss § 25 existiert.

Auszug FHGG

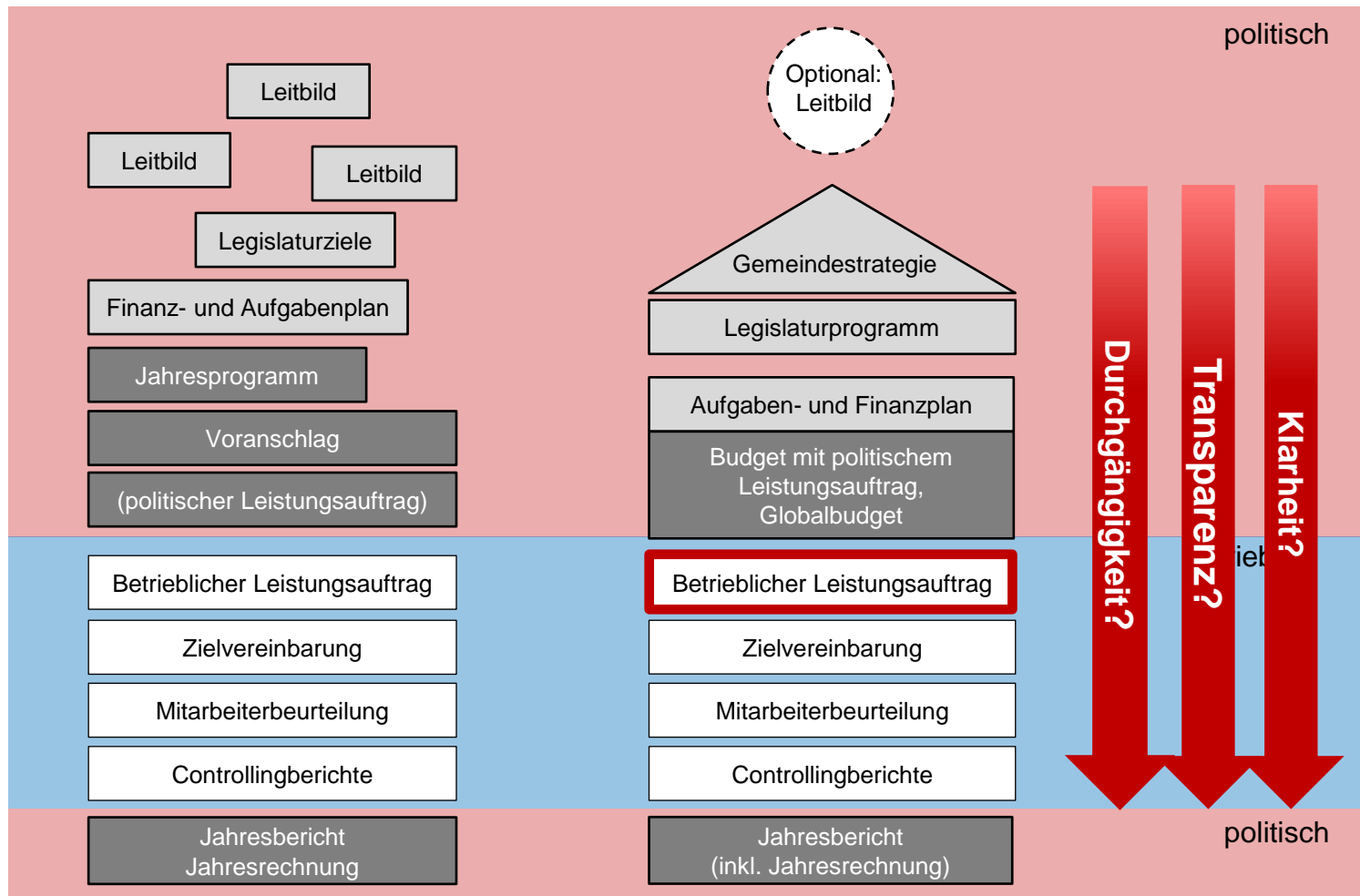
Übersicht Toolbox HSS / Balmer Etienne



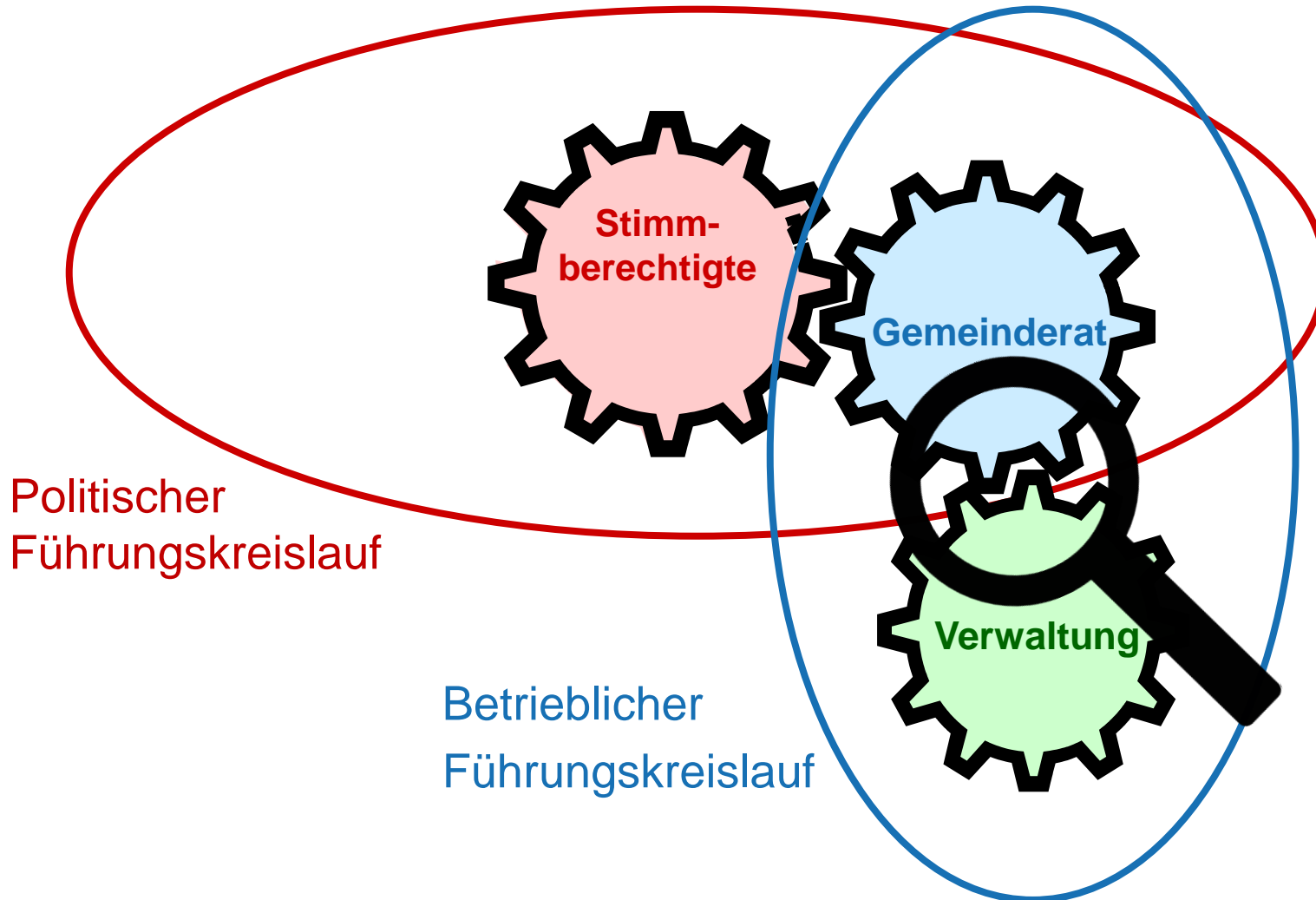
Führungsinstrumente im Überblick

Gemeinden bis 2018

Gemeinden seit 2018



Betrieblicher Leistungsauftrag als Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung



Rechtliche Rahmenbedingungen zur betrieblichen Steuerung

2.6 Steuerung auf Verwaltungsebene

Auszug FHGG

§ 22 Betriebliche Steuerung

¹ Die Gemeinde konkretisiert die politischen Leistungsaufträge der einzelnen Aufgabenbereiche in betrieblichen Leistungsaufträgen.

§ 23 Qualitätsmanagement

¹ Die Gemeinden sorgen für ein angemessenes Qualitätsmanagement.

² Der Regierungsrat regelt nach Anhörung der Gemeinden das Nähere in der Verordnung.

§ 24 Risikomanagement

¹ Die Gemeinden überprüfen ihre Risiken und die getroffenen Massnahmen systematisch.

² Der Regierungsrat regelt nach Anhörung der Gemeinden das Nähere in der Verordnung.

§ 25 Internes Kontrollsystem

¹ Bestandteil des Risikomanagements ist das interne Kontrollsystem (IKS), mit welchem die finanzrelevanten Risiken bearbeitet werden.

² Die Gemeinde trifft mit dem internen Kontrollsystem die notwendigen regulatorischen, organisatorischen und technischen Massnahmen, um das Vermögen zu schützen, die zweckmässige Verwendung der Mittel sicherzustellen, Fehler und Unregelmässigkeiten bei der Buchführung zu verhindern oder aufzudecken sowie die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung und die verlässliche Berichterstattung zu gewährleisten. Sie berücksichtigt dabei die Risikolage und das Kosten-Nutzen-Verhältnis.

³ Die kantonale Finanzaufsicht gemäss den §§ 99 ff. des Gemeindegesetzes erlässt nach Anhörung der Gemeinden die erforderlichen Weisungen.

2.5 Controlling

Auszug FHGV

§ 14 Operatives Controlling

¹ Bei der Festlegung des operativen Controlling-Systems hat der Gemeinderat insbesondere den Ablauf, den Umfang, die Periodizität, den Empfängerkreis und die Dokumentation zu regeln.

2.6 Steuerung auf Verwaltungsebene

§ 15 Qualitätsmanagement

¹ Das Qualitätsmanagement als Führungsinstrument umfasst alle aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zum Leiten und Lenken der Gemeinde, insbesondere

- die Planung, die Steuerung und die Überwachung der kommunalen Tätigkeiten sowie den Beschluss und den Vollzug von Verbesserungsmaßnahmen,
- eine geeignete Kommunikation mit den Anspruchsgruppen,
- die Bewirtschaftung der Prozesse in geeigneter Form.

§ 16 Risikomanagement

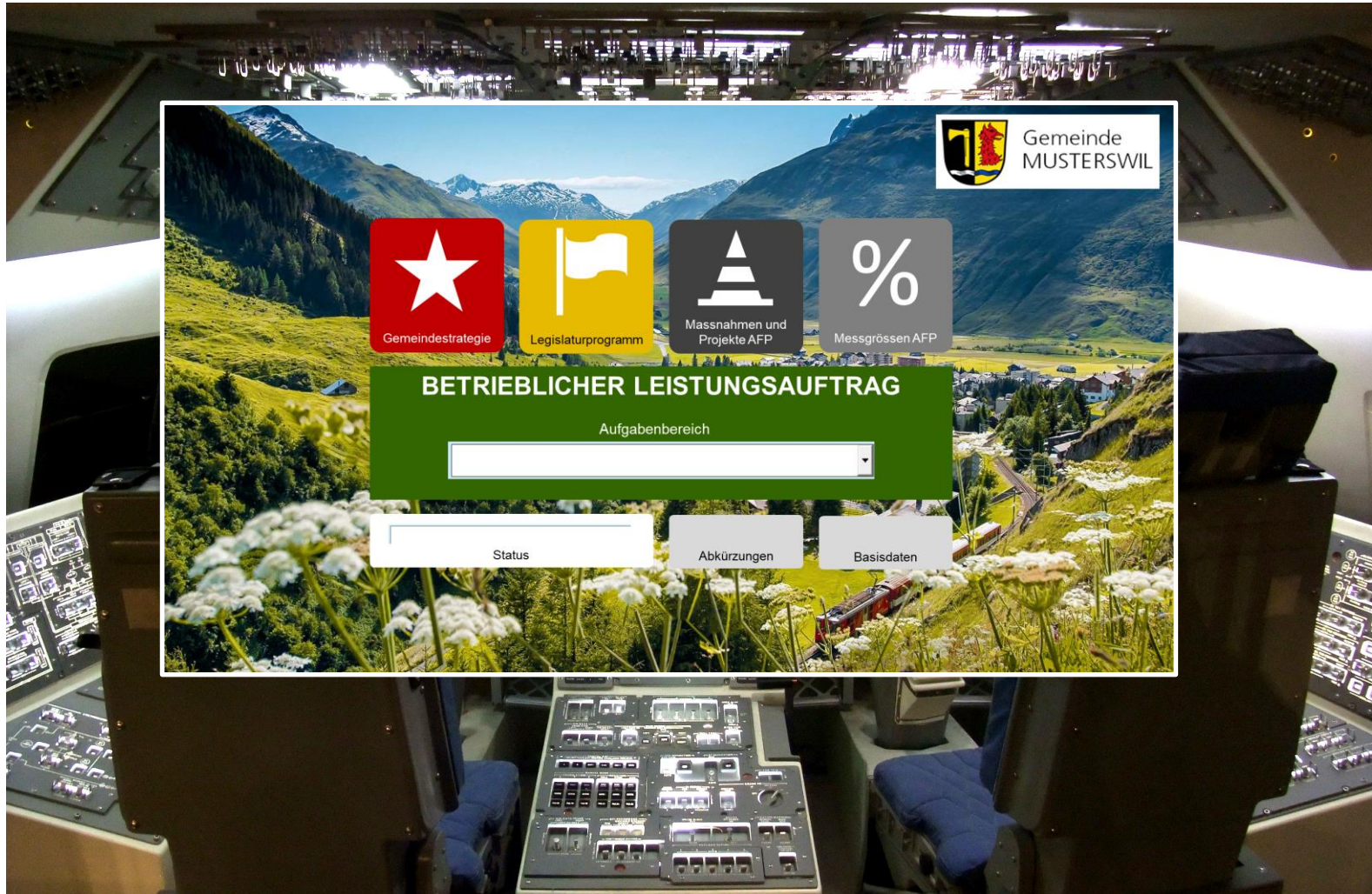
¹ Unter Risiken werden Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative Auswirkungen auf die Zielerreichung oder die Aufgabenerfüllung der Gemeinde haben.

² Die Gemeinden identifizieren und überprüfen periodisch ihre Risiken, bewerten sie hinsichtlich ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit sowie ihres Schadensausmasses und ergreifen geeignete Massnahmen zu ihrer Bewältigung.

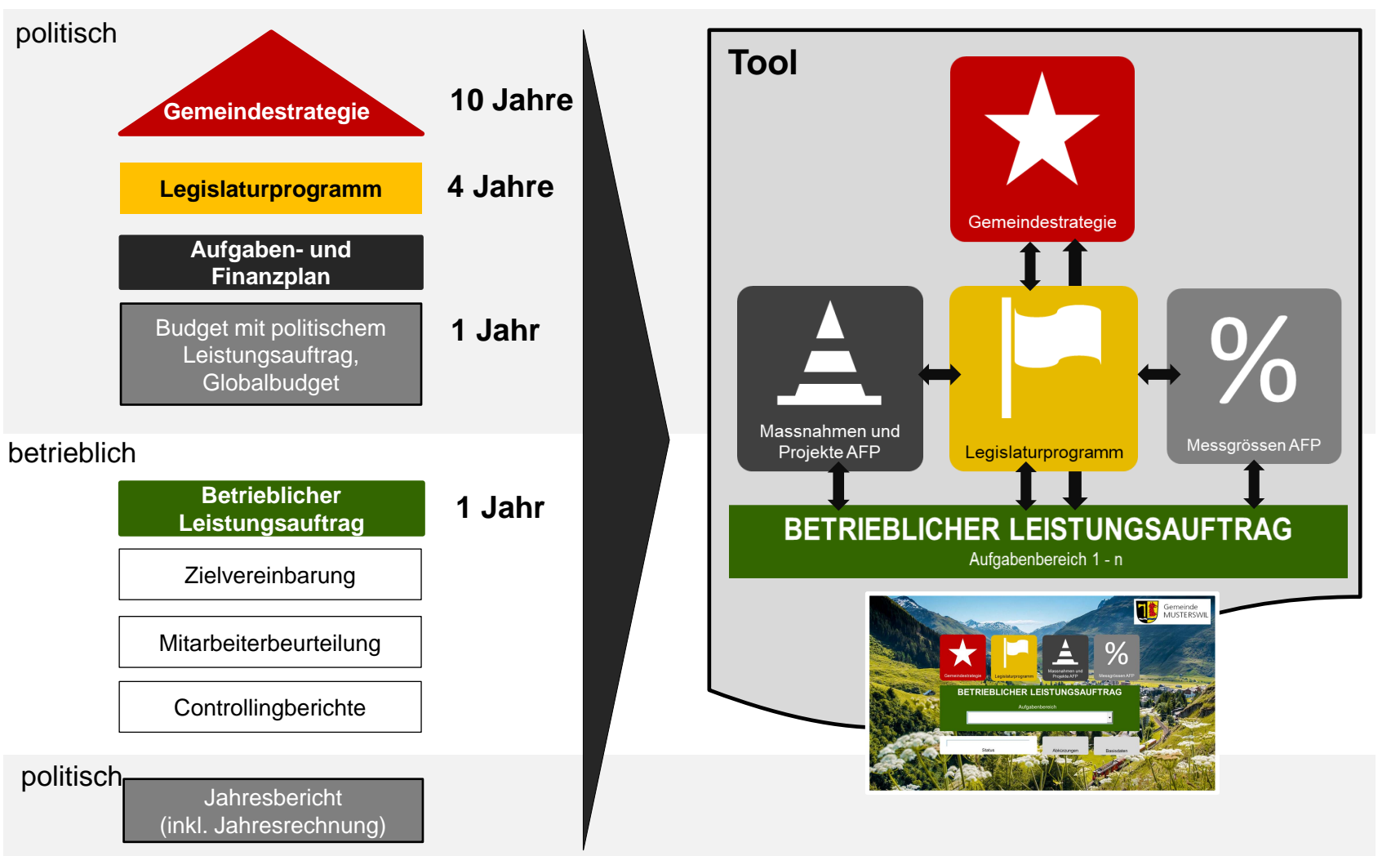
§ 17 Internes Kontrollsystem

¹ Die Gemeinden sind verpflichtet, ihr internes Kontrollsystem (IKS) angemessen zu dokumentieren.

Wir brauchen Instrumente – aber nicht zu viele



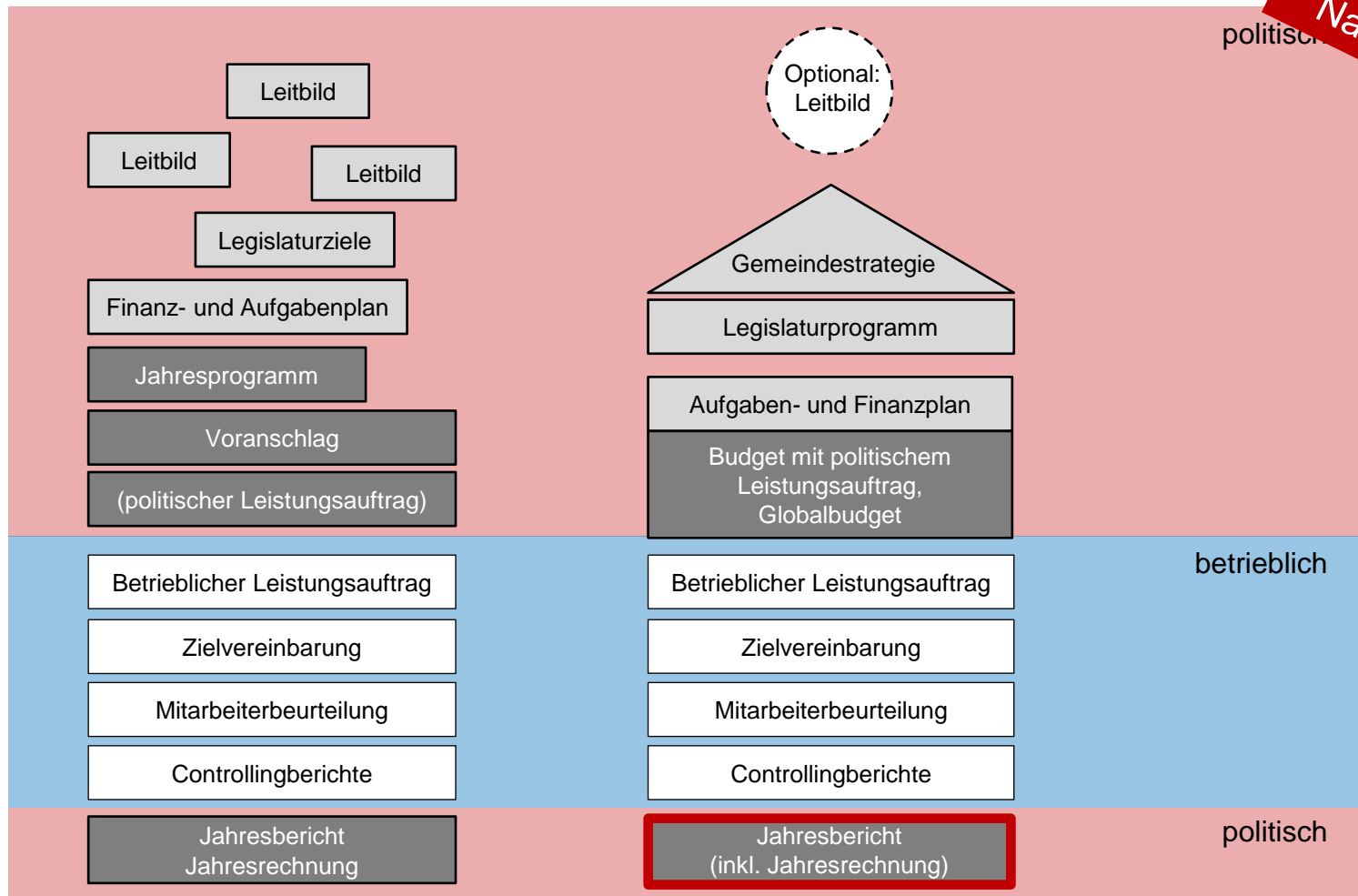
Durchgängigkeit der Führungsinstrumente



Führungsinstrumente im Überblick

Gemeinden bis 2018

Gemeinden seit 2018



Nachmittag

Zusammenfassung Führungsinstrumente

Instrument	Inhalt	Periodizität	Beschlussart
Gemeindestrategie	<ul style="list-style-type: none"> – langfristige Planung (ca. 10 Jahre) – freie Struktur – kann gemeinsam mit dem Legislaturprogramm präsentiert werden 	Überprüfung, gegebenenfalls Überarbeitung und Beschlussfassung alle vier Jahre (1x / Legislatur)	Kenntnisnahme
Legislaturprogramm	<ul style="list-style-type: none"> – mittelfristige Planung (4 Jahre, eine Legislatur) – Legislaturziele verbunden mit den wichtigsten Massnahmen – Struktur orientiert sich an Aufgabenbereichen – nimmt Bezug auf die Gemeindestrategie 	alle vier Jahre sinnvollerweise zu Beginn Legislatur	Kenntnisnahme
Aufgaben und Finanzplan	<ul style="list-style-type: none"> – mittelfristige Planung (mind. 4 Jahre: Budgetjahr und drei Planjahre) – geplante Aufgaben und Finanzen – Struktur nach Aufgabenbereichen – rollend 	jährlich	Kenntnisnahme
Budget	<ul style="list-style-type: none"> – kurzfristig (1 Jahr) 	jährlich	Beschluss durch Stimmberechtigte
Jahresbericht	<ul style="list-style-type: none"> – Berichterstattung zum Budget und Überprüfung der Legislaturziele – Struktur nach Aufgabenbereichen 	jährlich	Genehmigung durch Stimmberechtigte

Zusammenfassung Führungsinstrumente - 2

Instrument	Inhalt	Periodizität	Beschlussart
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Qualitätsmanagementsystem (QMS) oder Prozessmanagement – Organisation weiterentwickeln und Prozesse sichern 	Laufend (KVP)	Beschluss durch Gemeinderat
Risiko-management	<ul style="list-style-type: none"> – Wichtigste Risiken systematisch bewirtschaften – Transparenz und Sicherheit schaffen 	Jährlich überprüfen	Beschluss durch Gemeinderat
IKS	<ul style="list-style-type: none"> – Kontrollen systematisch bewirtschaften – Transparenz und Sicherheit schaffen 	Jährlich überprüfen	Beschluss durch Gemeinderat
Betrieblicher Leistungsauftrag	<ul style="list-style-type: none"> – Aufträge für die operative Umsetzung – Struktur nach Aufgabenbereichen 	jährlich	Beschluss durch Gemeinderat

Das „Gemeindehaus“ aus Führungssicht

