

# **Analyse / Entwicklung Abteilung «Finanzen und Steuern»**

## ***Zusammenfassung Analyse / Lösungskonzept***

Beilage zur Botschaft an den Gemeinderat

21. November 2024

# Inhalt

	<i>Seite</i>
1. Ausgangslage	3
2. Auftrag	4
3. Vorgehen	5
4. Ergebnisse der Aufgabenanalyse	
4.1 Ist-Zustand der Organisation	6
4.2 Übersicht Ressourcenbedarf Aufgabenbereiche	7
4.3 Aufgaben / Ressourceneinsatz Mitarbeitende	8
4.4 Übersicht Stellen / Ressourceneinsatz und –bedarf	13
5. Analyse Handlungsbedarf / Optimierungspotenzial	
5.1 Zentrale Erkenntnisse aus externer Sicht	14
5.2 Handlungsbedarf aus Sicht der Abteilungen («Kunden»)	15
6. Auftrag und Aufgaben – Lösungsoptionen	16
6.1 Auftrag und Aufgaben – «Steuern»	17
6.2 Auftrag und Aufgaben – «Personaladministration»	18
6.3 Auftrag und Aufgaben – «Finanzen Werke»	19
6.4 Auftrag und Aufgaben – Übersicht Entscheide GV	20
7. Stellenbedarf	21
8. Aufbauorganisation	22
9. Stellendefinition	
9.1 Abteilungsleitung	23
9.2 Neue Stellen	24
10. Kosten / Wirtschaftlichkeit	25
11. Zielkontrolle / Pendente Optimierungen	26
12. Umsetzungsplanung	28

# 1. Ausgangslage

Der Leiter der Abteilung «Finanzen und Steuern» hat die Gemeinde per Ende September 24 verlassen. Nach 35 Jahren im Dienst der Gemeinde hat sich bei ihm ein grosses Wissen akkumuliert. Die Abteilung arbeitet seit längerer Zeit an der Belastungsgrenze. Daher fehlte auch die Zeit das nötige Know-how und die zentralen Prozesse zu dokumentieren. Mit seiner grossen Erfahrung konnte der Leiter auftretende Probleme lösen und sein Wissen bei Bedarf weitergeben. Mit seinem Abgang besteht das Risiko, dass der reibungslose Betrieb der Abteilung nicht mehr gewährleistet werden kann.

Neben dem Leiter sind in der Abteilung vier Mitarbeitende beschäftigt (z.T. Teilzeit).

Der Gemeindepräsident hat zusammen mit seinem Stellvertreter und den Mitarbeitenden beschlossen, den Umbruch als Chance zu sehen und die Abteilung für die Zukunft neu aufzustellen.

Vor der Ausschreibung der Stelle der Abteilungsleitung, wurden Aufgaben und Prozesse der Abteilung analysiert und eine optimierte künftige Organisationsstruktur konzipiert. Dabei wurden folgende Gegebenheiten berücksichtigt:

- Parallellaufendes Projekt zur Ausgliederung der Buchhaltung der Werke.
- Die Gemeindeschreiberin, die bisher HR-Verantwortliche war, verliess die Gemeinde per Ende Juni 2024. Der neue Gemeindeschreiber hat seine Stelle per 1. September 2024 angetreten. Die Aufgabenteilung zwischen der neuen HR-Stelle (Stellenantritt per 18. November 2024) und der Abteilung Finanzen ist für die Zukunft zu optimieren.
- Der Abteilungsleiter war bis zu seinem Austritt verfügbar und hat sein Wissen eingebracht.
- Trotz des bestehenden Zeitdrucks soll das Projekt gut strukturiert und im Hinblick auf nachhaltige Lösungen durchgeführt werden.

## 2. Auftrag

Die Abteilung „Finanzen und Steuern“ ist umfassend zu analysieren und im Hinblick auf die neue Leitung organisatorisch optimal und nachhaltig aufzustellen. Dabei sind folgende Teilergebnisse zu erarbeiten:

- Analyse der bestehenden Aufgaben und Prozesse
- Handlungsfelder zur Optimierung
- Wahl der künftigen Organisation auf der Basis bewerteter Varianten
- Stellendefinition des neuen Abteilungsleiters (allenfalls vorgezogen im Prozess)

Für die Projektabwicklung sind folgende Ziele zu berücksichtigen:

- Sicherung des Know-hows des heutigen Abteilungsleiters
- Einbezug sämtlicher Mitarbeitenden der Abteilung in die Analyse und den Lösungsprozess
- Berücksichtigung der Anforderungen aller Anspruchsgruppen der Abteilung
- Stufengerechte Entscheidungen (Leitung Departement, Gemeindevorstand, Gemeinderat)

### 3. Vorgehen

Arbeitsschritt	Vorgehen	Beteiligt	Termin
<b>Erhebung Aufgaben / Mengengerüst auf Stufe Stellen</b>	Schriftliche Erhebung als Grundlage für Interviews	Alle MA	Ende Mai 24
<b>Interviews mit allen Mitarbeitenden</b>	Ergänzung Erhebung im persönlichen Austausch	Alle MA	Mitte Juni 24
<b>Erhebung Handlungsbedarf aus «Kundensicht»</b>	Schriftliche Erhebung	VA	Ende Juni 24
<b>Review der Ergebnisse «Analyse / Handlungsfelder»</b>	Schriftliche Vernehmlassung	Alle MA VA / GPK	Mitte Juli 24
<b>Review Ergebnisse «Analyse / Handlungsfelder» / Diskussion Handlungsfelder / Lösungsoptionen</b>	Sitzung Gemeindevorstand	GV	Ende Juli 24
<b>Entwicklung Teilvarianten zu Auftrag / Aufgaben</b>	Konzeption / Spezifikation	Weber / Malär	Ende Juli 24
<b>Review Teilvarianten zu Auftrag / Aufgaben</b>	Schriftliche Vernehmlassung	Alle MA VA / GPK	Aug. 24
<b>Entscheide zu Auftrag / Aufgaben</b>	Sitzung Gemeindevorstand	GV	Ende Aug. 24
<b>Entwicklung Varianten zur Aufbauorganisation und Stellenbeschreibung Abteilungsleitung</b>	Konzeption / Spezifikation	Weber / Malär	Mitte Sept. 24
<b>Entscheide zu Aufbauorganisation / Stellenbeschreibung Abteilungsleitung</b>	Sitzung Gemeindevorstand	GV	Mitte Sept. 24
<b>Information Mitarbeitende zur Organisation und Stellenbeschreibung Abteilungsleitung</b>	Teamsitzung	Alle MA Malär / Weber	Mitte Sept. 24
<b>Ausschreibung Stelle Abteilungsleitung</b>		Malär	Ende Sept. 24
<b>Aufbereitung Lösungskonzept / Vorbereitung Umsetzung / Botschaft an Gemeinderat</b>	Konzeption / Spezifikation	Weber / Malär	Ende Okt. 24
<b>Entscheid künftiger Stellenbedarf</b>	Sitzung Gemeinderat	GR	10. Dez. 24

# 4.1 Ist-Zustand der Organisation

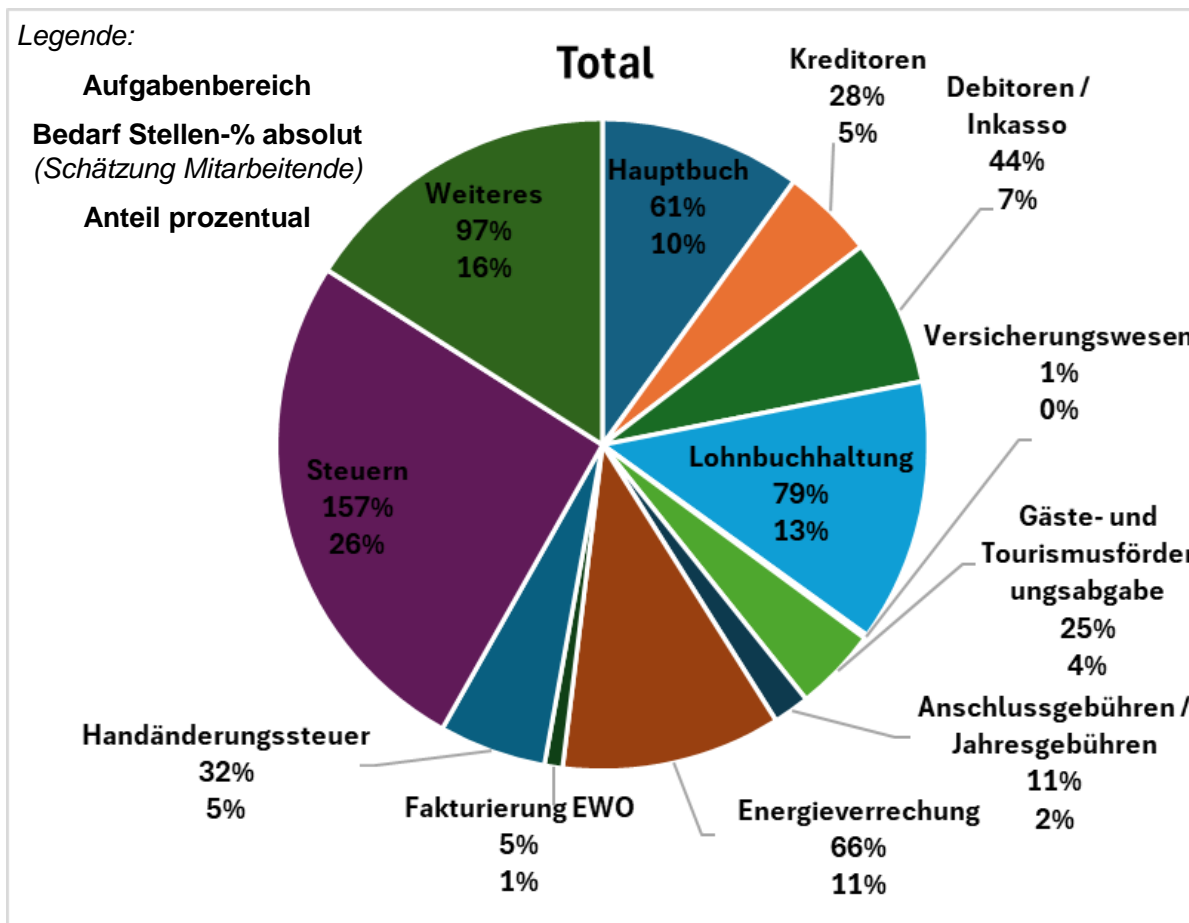
Zum Zeitpunkt der Analyse ist die Abteilung Finanzen wie folgt organisiert:

(Seit dem 1. September wird Abteilung durch eine temporäre 80%-Stelle unterstützt.)

	Aufgabenbereiche ( <b>Schwerpunkte Ressourceneinsatz</b> )	Pensum
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>Abteilung Finanzen</b></div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung Abteilung</li> <li>• <b>Hauptbuch</b></li> <li>• <b>Steuern (Veranlagung)</b></li> <li>• <b>Unterstützung Abt. und GV</b></li> <li>• Mitarbeit in allen Bereichen</li> </ul>	100%
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>Steuern</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>AL</i></div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Veranlagungen</b></li> <li>• <b>Handänderungs-anzeigen</b></li> <li>• <b>Steuerregister</b></li> <li>• Meldungen Einwohnerdienste</li> <li>• Kontrolle amtl. Publikationen</li> </ul>	100%
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>Buchhaltung</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>AL</i></div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Debitoren / Inkasso</b></li> <li>• <b>Telefon- und Schalterauskünfte</b></li> <li>• <b>Anschluss- und Jahresgebühren</b></li> <li>• GA und TFA</li> <li>• Energieverrechnung</li> </ul>	50%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Energieverrechnung</b></li> <li>• Fakturierung EWO</li> </ul>	40%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lohnbuchhaltung</b></li> <li>• <b>Handänderungssteuer</b></li> <li>• <b>Kreditoren</b></li> <li>• <b>Hauptbuch</b></li> <li>• <b>GA und TFA</b></li> <li>• <b>Weiteres (Unterstützung Abt. / Auskünfte / Projekte)</b></li> <li>• Debitoren</li> <li>• Versicherungen</li> </ul>	100%
		<b>390%</b>

## 4.2 Übersicht Ressourcenbedarf Aufgabenbereiche

Die Aufgabenanalyse basiert auf einer strukturierten schriftlichen Erhebung und einer Vertiefung mittels Interviews mit allen Mitarbeitenden der Abteilung.

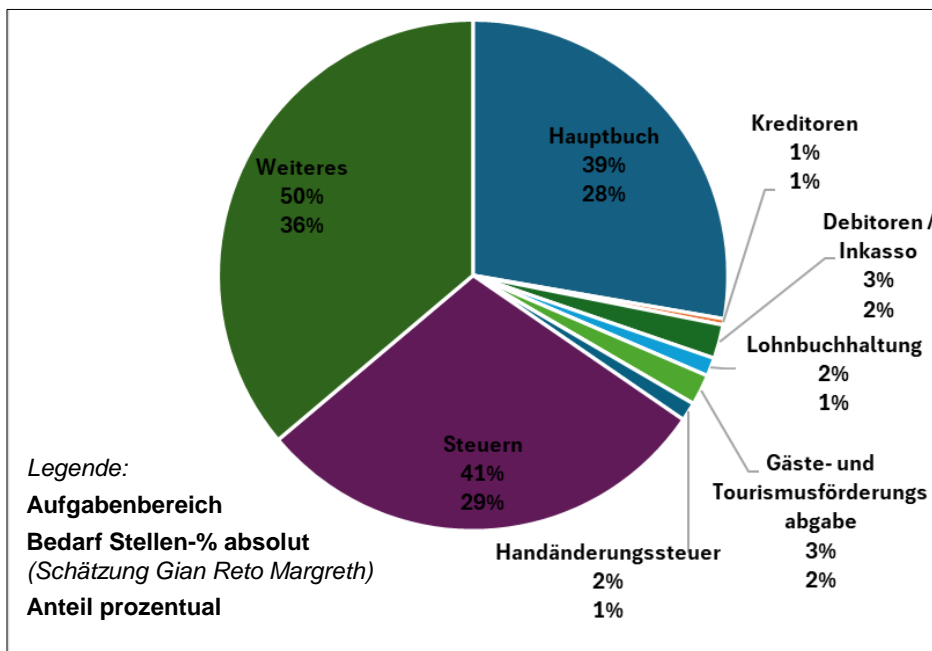


<b>Geschätzter personeller Ressourcenbedarf</b>	<b>606%</b>
<b>Aktuell verfügbare personelle Ressourcen</b>	<b>390%</b>
<b>Differenz</b>	<b>-216%</b>

# 4.3 Aufgaben / Ressourceneinsatz Mitarbeitende 1/5

## Abteilungsleiter

Aufgabenbereich	Aufgabe	Aufwand (Stellen-% grob)
Hauptbuch	Quartalsweise Budgetkontrolle für Gemeindevorstand	5%
	Quartalsweise Mehrwertsteuerabrechnung mit ESTV (Gemeinde Vaz/Obervaz hat 8 MwSt.-Abteilungen)	1%
	Bearbeitung Jahresabschluss	18%
	Bearbeitung Budget	9%
	Bearbeitung Finanzplan	5%
	<b>Total</b>	<b>39%</b>
Kreditoren	Erfassung/Evaluierung von Kreditoren für Abteilungen	1%
	<b>Total</b>	<b>1%</b>
Debitoren / Inkasso (ohne APH Parc)	Stundungen/Raten	1%
	Jährliche Rechnungsstellung und Berechnung Bodenzinsen und Pachtzinsen Bürgergemeinde und politische Gemeinde	1%
	Jährliche Verrechnung Feuerwehrpflichtersatz	1%
	<b>Total</b>	<b>3%</b>
Lohnbuchhaltung	Auszahlung, Berechnung, Erfassung der Löhne (ohne APH Parc)	1%
	Jahresabschluss Lohn / Sozialversicherungen / Verrechnung an APH Parc	1%
	<b>Total</b>	<b>2%</b>
Gäste- und Tourismusförder-	Bearbeitung von Einsprachen	3%
	<b>Total</b>	<b>3%</b>
Fakturierung EWO	Diverse Fakturierungen EWW	0%
	<b>Total</b>	<b>0%</b>
Handänderungssteuer	Periodische Veranlagung und Rechnungsstellung Handänderungssteuer	1%
	Bearbeitung von Einsprachen und Anfragen	1%
	<b>Total</b>	<b>2%</b>
Steuern	Veranlagung von unselbständig Erwerbenden, natürliche Personen	41%
	<b>Total</b>	<b>41%</b>
Weiteres	Beratung und Unterstützung Abteilungen in diversen Finanzangelegenheiten	16%
	Telefonauskünfte in sämtlichen Angelegenheiten welche oben aufgeführt sind	5%
	Beratung Gemeindevorstand inkl. Sitzung	5%
	Verwaltungsausschuss inkl. Sitzungen	5%
	Einarbeitung neuer Mitarbeiter (Personalfluktuaton)	16%
	Diverse Projektsitzungen	0%
	Führung der Mitarbeiter	1%
	Diverse Abklärungen und Anfragen beantworten	
	<b>Total</b>	<b>50%</b>
<b>Gesamttotal</b>	<b>140%</b>	



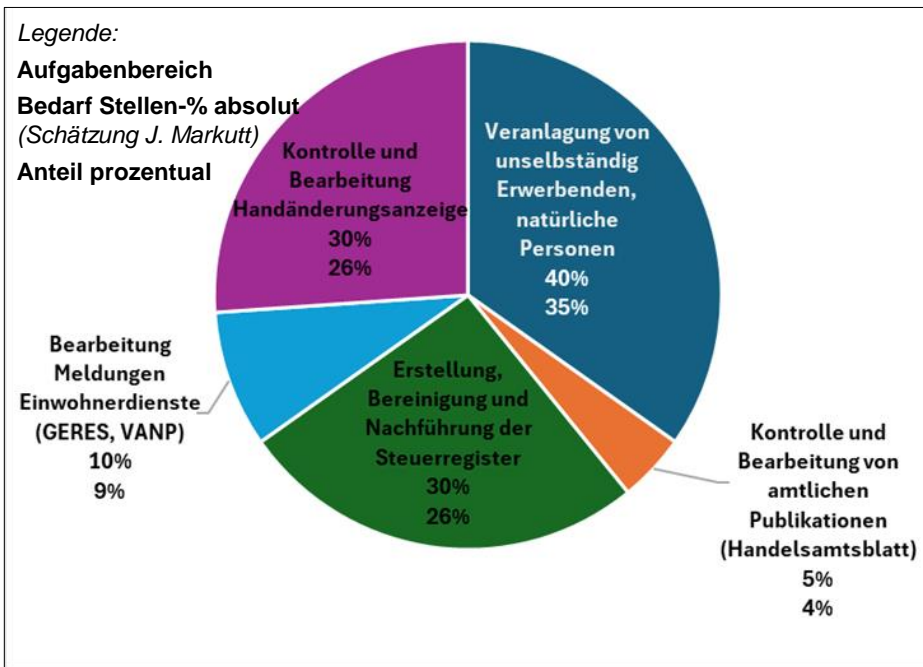
<b>Geschätzter Aufwand (Stellen-%)</b>	140%
<b>Aktuelles Pensum</b>	100%
<b>Differenz</b>	-40%



# 4.3 Aufgaben / Ressourceneinsatz Mitarbeitende 2/5

## Sachbearbeitung Steuern

Aufgabenbereich	Aufgabe	Aufwand (Stellen-% grob)
Steuern	Veranlagung von unselbständig Erwerbenden, natürliche Personen	40%
	Veranlagung von Personen mit einem sekundären Nebensteuerdomizil	0%
	Kontrolle und Bearbeitung von amtlichen Publikationen (Handelsamtsblatt)	5%
	Erstellung, Bereinigung und Nachführung der Steuerregister	30%
	Bearbeitung Meldungen Einwohnerdienste (GERES, VANP)	10%
	Kontrolle und Bearbeitung Handänderungsanzeige	30%
	<b>Total</b>	<b>115%</b>
Weiteres	<b>Total</b>	<b>0%</b>
	<b>Gesamttotal</b>	<b>115%</b>

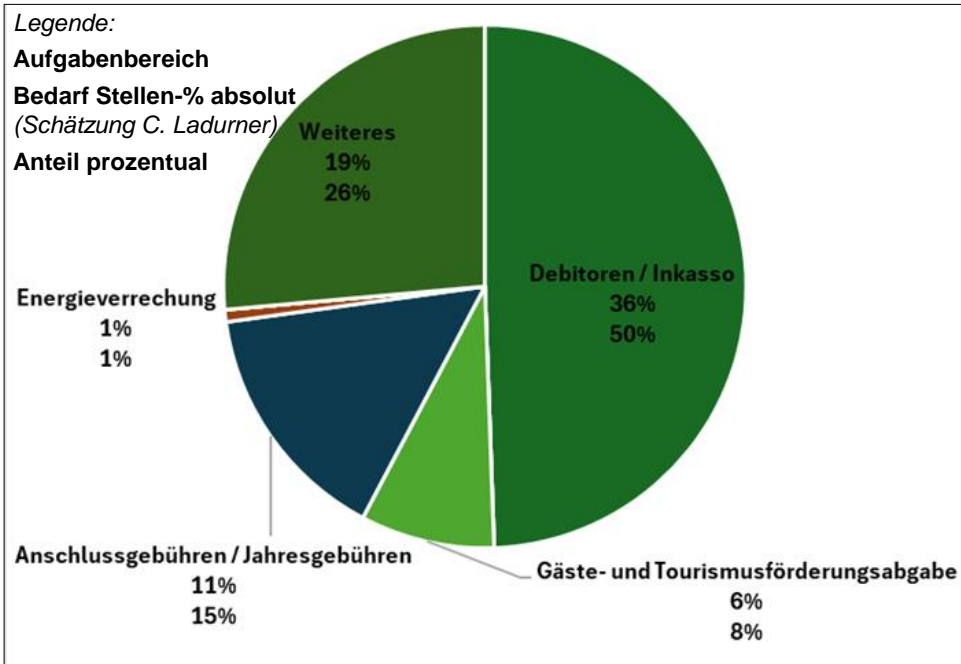


<b>Geschätzter Aufwand (Stellen-%)</b>	116%
<b>Aktuelles Pensum</b>	100%
<b>Differenz</b>	-16%

# 4.3 Aufgaben / Ressourceneinsatz Mitarbeitende 3/5

## Sachbearbeitung Buchhaltung

Aufgabenbereich	Aufgabe	Aufwand (Stellen-% grob)
Debitoren / Inkasso (ohne APH Parc)	Erfassung/einlesen von Zahlungseingängen	8%
	Kontrolle Mietzinsen	0%
	Stundungen/Raten	1%
	Bearbeitung Überzahlungen / eBill / Verrechnungen / Rückzahlungen	4%
	Mahnläufe und Betreibungen, Kontoinformationen	11%
	Bearbeitung Steuerausstände, Kontoinformationen und Pendenzenliste Steuerinkasso	8%
	Rechnungsstellung für Sportzentrum, Forst, Feuerwehr, Wassersportcenter, Polizei und div. Rechnungsbelege zur Weiterverrechnung	1%
	Jährliche Rechnungsstellung und Berechnung Bodenzinsen und Pachtzinsen Bürgergemeinde und politische Gemeinde	1%
	Verlustscheinbewirtschaftung (wurde aufs Minimum gesetzt)	1%
	Bearbeitung Jahresabschluss	1%
	<b>Total</b>	<b>36%</b>
	Gäste- und Tourismusförderungsabgabe	Jährliche Bearbeitung & Verrechnung der TFA an Betriebe
Bearbeitung von Einsprachen		1%
<b>Total</b>	<b>6%</b>	
Anschlussgebühren / Jahresgebühren	Provisorische und definitive Rechnungsstellung Anschlussgebühren (Wasser, Abwasser, Energie)	5%
	Bewirtschaftung und Rechnungsstellung Jahresgebühren (Wasser, Abwasser, Abfall)	5%
	Jährliche Bearbeitung & Verrechnung der TFA an Betriebe	0%
	<b>Total</b>	<b>11%</b>
Energieverrechnung	Mitarbeit Adressverwaltung Gesamtgemeinde	1%
	<b>Total</b>	<b>1%</b>
Weiteres	Beratung und Unterstützung Abteilungen in diversen Finanzangelegenheiten	1%
	Telefon- und Schalterauskünfte	14%
	Diverse Administrative Arbeiten	4%
	Besprechungen, etc.	1%
	<b>Total</b>	<b>19%</b>
	<b>Gesamttotal</b>	<b>72%</b>

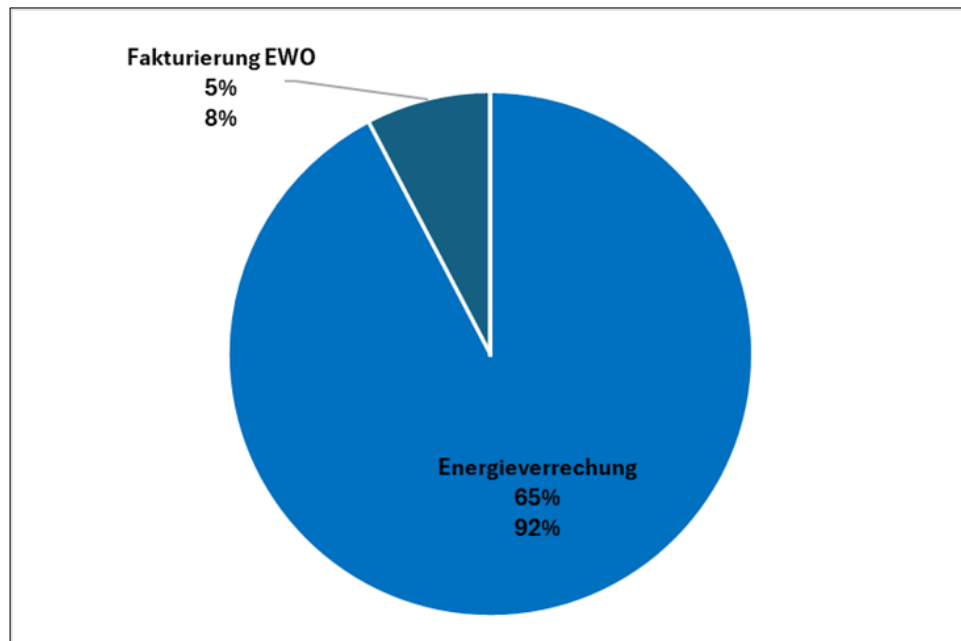


<b>Geschätzter Aufwand (Stellen-%)</b>	72%
<b>Aktuelles Pensum</b>	50%
<b>Differenz</b>	-22%

# 4.3 Aufgaben / Ressourceneinsatz Mitarbeitende 4/5

## Sachbearbeitung Buchhaltung

Aufgabenbereich	Aufgabe	Aufwand (Stellen-% grob)
Energieverrechnung	Fakturierung Baustrom	5%
	Mutationswesen im Bereich Energieversorgung (Abowechsel, Zählerwechsel, etc.)	16%
	Mitarbeit Adressverwaltung Gesamtgemeinde	5%
	Schalter- und Telefonauskunft und Mailbeantwortung	11%
	Periodische Fakturierung Energieverbrauch mtl. ca. 150 RG	5%
	Periodische Fakturierung Energieverbrauch quartal ca. 6500 RG	16%
	Abklärungen mit Schnittstellen, Bereichsleiter Energie, Fachspz. Elektro Sicherheit/Messwesen, Messdatenlieferanten Esolva, Übernahme von Aufgaben des fehlenden "Vorgesetzten"	5%
	<b>Total</b>	<b>65%</b>
Fakturierung EWO	Diverse Fakturierungen EWO	5%
	<b>Total</b>	<b>5%</b>
<b>Gesamttotal</b>		<b>71%</b>

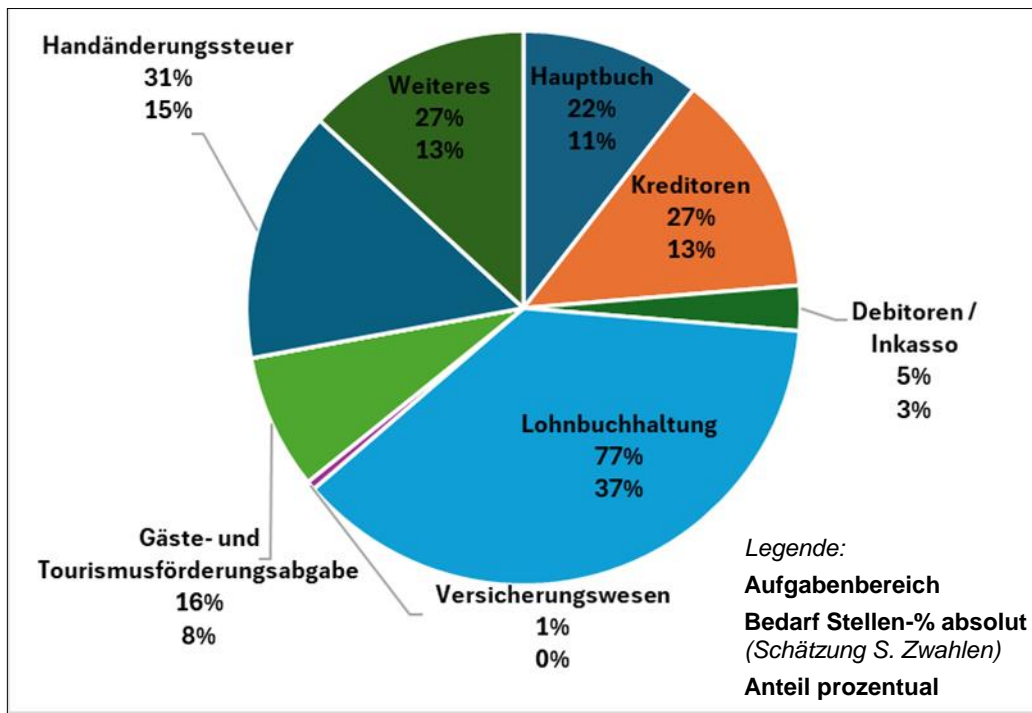


<b>Geschätzter Aufwand (Stellen-%)</b>	71%
<b>Aktuelles Pensum</b>	40%
<b>Differenz</b>	-31%

# 4.3 Aufgaben / Ressourceneinsatz Mitarbeitende 5/5

## Sachbearbeitung Buchhaltung

Aufgabenbereich	Aufgabe	Aufwand (Stellen-% grob)
Hauptbuch	Monatsabschlüsse von Kassen und Banken und Steuerbuchhaltung	11%
	Quartalsweise Berechnung und Verbuchung der internen Verrechnungen	3%
	Quartalsweise Budgetkontrolle für Gemeindevorstand	0%
	Quartalsweise Mehrwertsteuerabrechnung mit ESTV (Gemeinde Vaz/Obervaz hat 8 MwSt-Abteilungen)	4%
	Bearbeitung Jahresabschluss	5%
	<b>Total</b>	<b>22%</b>
Kreditoren	Erfassung/Evaluierung von Kreditoren für Abteilungen	27%
	Mehrwertsteuerkontrolle bei Kontierung durch Abteilungen	0%
	Wöchentlicher Zahllauf	0%
	<b>Total</b>	<b>27%</b>
Debitoren / Inkasso (ohne APH Parc)	Rechnungsstellung für Sportzentrum, Forst, Feuerwehr, Wassersportcenter, Polizei und div. Rechnungsbelege zur Weiterverrechnung	5%
	<b>Total</b>	<b>5%</b>
Lohnbuchhaltung	Auszahlung, Berechnung, Erfassung der Löhne (ohne APH Parc)	71%
	An-/Abmeldungen und Mutationen von Mitarbeiter (inkl. Bildung und APH Parc) bei den Sozialversicherungen	0%
	Unfall- und Krankheitsmeldungen (Gesamtgemeinde) bei den Sozialversicherungen	0%
	Budgetierung Löhne (ohne APH Parc)	3%
	Neuberechnung Löhne und PK	3%
	Jahresabschluss / Abrechnung Sozialversicherungen	1%
	<b>Total</b>	<b>77%</b>
Versicherungs-wesen	Meldungen und Bearbeitung von Versicherungsfällen (Sach-, Haftpflicht- und Motorfahrzeugversicherungen)	1%
	Koordination mit Abteilungen	0%
	Abklärungen für Abteilung über den Broker	1%
	<b>Total</b>	<b>1%</b>
Gäste- und Tourismusförderungsabgabe	Mutationen von Eigentums- und Mieterwechsel (GA)	11%
	Jährliche Verrechnung der Pauschalen für Eigentümer und Dauermieter	1%
	Monatliche Verrechnung für nach Logiernächte abrechnende Betriebe	3%
	Quartale Verrechnung für Pauschal abrechnende Betriebe (Hotels)	1%
	Bearbeitung von Einsprachen und Korrekturen	1%
	<b>Total</b>	<b>16%</b>
Handänderungs-steuer	Periodische Veranlagung und Rechnungsstellung Handänderungssteuer	5%
	Bearbeitung von Einsprachen und Anfragen	1%
	Mutationen und Erfassung für GA	25%
	<b>Total</b>	<b>31%</b>
Weiteres	Beratung und Unterstützung Abteilungen in diversen Finanzangelegenheiten	5%
	Telefonauskünfte in sämtlichen Angelegenheiten welche oben aufgeführt sind	5%
	Reserve für Sitzungen, interne Besprechungen, diverses	5%
	Projektarbeiten wie CMI, HR Optimierung, Lehrlingsausbildung usw.	11%
	<b>Total</b>	<b>27%</b>
	<b>Gesamttotal</b>	<b>207%</b>



Geschätzter Aufwand (Stellen-%)	207%
Aktuelles Pensum	100%
Differenz	-127%

# 4.4 Übersicht Stellen / Ressourceneinsatz und –bedarf

Zusammenstellung aus der Erhebung mit den Mitarbeitenden.

Aufgabenbereiche: Anteil an Gesamtaufgaben >15%

Mitarbeiter/in	Abteilungs- leitung	Sachbearbeitung Buchhaltung	Sachbearbeitung Buchhaltung	Sachbearbeitung Buchhaltung	Sachbearbeitung Steuern	Total
<b>Aufgabenbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung Abteilung</li> <li>• Hauptbuch</li> <li>• Steuern (Veranlagung)</li> <li>• Unterstützung Abt. und GV</li> <li>• Mitarbeit in allen Bereichen</li> <li>• Auskünfte am Telefon / Schalter und Mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnbuchhaltung</li> <li>• Handänderungssteuer</li> <li>• Kreditoren</li> <li>• Hauptbuch</li> <li>• GA und TFA</li> <li>• Weiteres (Unterstützung Abt. / Auskünfte / Projekte)</li> <li>• Debitoren</li> <li>• Versicherungen</li> <li>• Auskünfte am Telefon / Schalter und Mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debitoren / Inkasso</li> <li>• Telefon- und Schalterauskünfte</li> <li>• Anschluss- und Jahresgebühren</li> <li>• GA und TFA</li> <li>• Energieverrechnung</li> <li>• Auskünfte am Telefon / Schalter und Mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieverrechnung</li> <li>• Fakturierung EWO</li> <li>• Auskünfte am Telefon / Schalter und Mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranlagungen</li> <li>• Handänderungsanzeigen</li> <li>• Steuerregister</li> <li>• Meldungen Einwohnerdienste</li> <li>• Kontrolle amtl. Publikationen</li> <li>• Auskünfte am Telefon / Schalter und Mail</li> </ul>	
<b>Geschätzter Aufwand (Stellen-%)</b>	140%	207%	72%	71%	116%	606%
<b>Aktuelles Pensum</b>	100%	100%	50%	40%	100%	390%
<b>Differenz</b>	-40%	-127%	-22%	-31%	-16%	-216%

# 5.1 Zentrale Erkenntnisse aus externer Sicht

Zentrale Aspekte aus der schriftlichen Erhebung und den Interviews mit den Mitarbeitenden der Abteilung aus externer Sicht:

Personaleinsatz / Organisation / Zusammenarbeit		Auftrag / Aufgaben Abteilung Finanzen und Steuern	
Thema	Zentrale Aspekte für die Optimierung	Thema	Zentrale Aspekte für die Optimierung
<b>Personalbedarf</b>	Gemäss den Schätzungen der Mitarbeitenden und der Analyse der Werke fehlen aktuell gut zweieinhalb Stellen zur Bewältigung der Aufgaben.	<b>Führung Hauptbuch</b>	Keine Stellvertretung bei zentralen Aufgaben für die finanzielle Führung der Gemeinde.
<b>Abteilungsleitung</b>	Ist aktuell vorwiegend durch Sachbearbeitungsaufgaben absorbiert.	<b>Kreditoren</b>	Stellvertretung auf Sachbearbeiter-Ebene sicherstellen (anstelle Abt.-Leitung).
<b>Führung</b>	Ressourcen für Weiterentwicklung und Optimierung bereitstellen.	<b>Lohnbuchhaltung</b>	Aufgabenteilung mit künftigem HR und Abteilungen klären.
<b>Zusammenarbeit intern (Abteilung)</b>	Stellvertretungen fehlen weitgehend. Besonders kritisch bei Teilzeitpensen und Personalwechseln.	<b>Gäste- und Tourismusförderungsabgabe</b>	Optimierung Prozess «Mutationen».
	Die anhaltende Überlastung führt zu «Gärtlidenken», jeder muss primär für sich schauen. Fehleranfälligkeit erhöht sich, Arbeiten wie IKS bleiben auf der Strecke.		Keine systematischen Kontrollen etabliert - Wirtschaftlichkeitsprüfung bez. Aufwand Kontrollen / Ertragspotenzial.
<b>Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen</b>	Zuständigkeiten, Informationsflüsse und Prozesse sind teilweise mangelhaft bzw. nicht klar definiert. Dies hat negative Auswirkungen auf die Effizienz der Abteilung Finanzen.	<b>Energieverrechnung</b>	Überprüfung Zuständigkeiten im laufenden Projekt «RAZVAZ».
		<b>Steuerveranlagung (Auftrag Kanton)</b>	Entlastung Abteilungsleitung von Sachbearbeitungsaufgaben. Kosten-/Nutzen-Analyse aus Sicht Gemeinde (inkl. «Kundennähe»).
<b>Arbeitsinstrumente / Infrastruktur</b>	Die verfügbaren IT-Tools sind gut. Es besteht aber grosses Optimierungspotenzial beim Einsatz. Das verwendete Buchhaltungsprogramm ist insbesondere für die Werke nicht optimal.	<b>Steuern – Gemeindeaufgaben</b>	Abstimmung mit Aufgaben neue Abt.-Leitung und Auftrag Kanton.
		<b>Internes Kontrollsystem (IKS)</b>	Aufgrund mangelnder Ressourcen konnte bis heute kein IKS für die Gemeinde aufgebaut und etabliert werden.

## 5.2 Handlungsbedarf aus Sicht Abteilungen («Kunden»)

Optimierungsbedarf gemäss der schriftlichen Befragung bei den Mitgliedern des Verwaltungsausschusses:

### **Werke:**

- Gesetzliche Vorgaben für Spezialfinanzierung (insb. EWO) werden nicht eingehalten  
→ Ausgliederung Finanzen Werke
- Mühsame Aufarbeitung der Kreditoren in HiSoft
- Keine Budgetkontrolle aufgrund der fehlenden Zahlen der Bestellungen
- Zahlenlieferung für Elcom Bericht
- Keine brauchbaren Zahlen für die finanzielle Führung Werke

### **Bau:**

- Datenpflege Adressen (Abgleiche CMI Bau – HiSoft)
- Klarer Ablauf zu Rechnungen aus Dienstbarkeitsverträgen (z.B. Landerwerbe, Näherbaurechte) fehlt

## 6 Auftrag und Aufgaben – Lösungsoptionen

Basis für die künftige Entwicklung der Abteilung ist eine klare Vorgabe des Auftrages und des Aufgabenumfanges.

Aus der Analyse haben sich diesbezüglich folgende Handlungsfelder zur Klärung ergeben:

- Aufgaben der Gemeinde und des Abteilungsleiters im Bereich **Steuern**
- Zuordnung der Aufgaben der **Personaladministration** (insb. Lohnbuchhaltung und Sozialversicherungen) innerhalb der Verwaltung
- Zuordnung der Aufgaben im Zusammenhang mit den **Finanzen der Werke** innerhalb der Verwaltung

In der Folge wurden für diese Handlungsfelder die möglichen Lösungsoptionen aufgezeigt und beurteilt.

Auf dieser Basis hat der Gemeindevorstand über die Ausgestaltung des künftigen Auftrages der Abteilung entschieden (siehe folgende Seiten).



# 6.1 Auftrag und Aufgaben – «Steuern»

Der Gemeindevorstand hat für den Auftrag und Aufgaben der Abteilungen die folgenden Stossrichtungen für die künftige Entwicklung festgelegt:

**Entscheid GV**

Thema	Entscheid	Option	Wirkung / Konsequenz	Argumente
Steuerveranlagung durch AL Finanzen	Ja	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status Quo bleibt bestehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überlastung AL bleibt</li> <li>– Rekrutierung geeigneter Person unwahrscheinlich (Allrounder gibt es nicht mehr)</li> </ul>
	Nein	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung AL für eigentliche Aufgaben um ca. 40%</li> <li>Fachliche Kompetenz für Verantwortung «Steuern» klären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stellenprofil erlaubt erfolgreiche Rekrutierung</li> <li>+ Ressourcen für finanzielle Führung und Weiterentwicklung</li> </ul>
Steuerveranlagung durch Gemeinde	Ja	Reduktion auf Kapazität JM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Stellvertretung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausfallrisiko zu gross</li> <li>– Angebot der Gemeinde wird reduziert («halbbatzige» Lösung)</li> <li>– Geringerer Ansatz vom Kanton</li> </ul>
		Ausbau Sachbearbeiter-Ebene «Steuern»	<ul style="list-style-type: none"> <li>50%-100%-Stelle rekrutieren</li> <li>Übernahme Aufgaben</li> <li>Handänderungssteuer</li> <li>Übernahme GTA prüfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Angebot der Gemeinde bleibt</li> <li>+ Stellvertretung gesichert</li> <li>+ Weitere Entlastung anderer MA von Steueraufgaben</li> <li>– Rekrutierungsrisiko</li> </ul>
	Nein	Abschluss mit Austritt JM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduktion per 2025</li> <li>Keine Stellvertretung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausfallrisiko zu gross</li> <li>– Angebot der Gemeinde wird reduziert und aufgehoben</li> <li>– Geringerer Ansatz vom Kanton</li> </ul>
		Reduktion / Abschluss 2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduktion per 2025</li> <li>Keine Stellvertretung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dito</li> <li>– Einsatz JM?</li> </ul>
	Allianz	Prüfung mit Partner-Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisches Ziel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gebündelte Kompetenz in grösserer Organisation</li> <li>+ Konzentration Gemeinde auf Kernaufgaben</li> </ul>
Neue Abteilung «Steuern»	Ja		<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusätzliche Leitungsstelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zweckmässige Grösse für einen neue OE fehlt</li> <li>– Zwei verantwortliche Stellen für «Finanzen»</li> </ul>
	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>Status Quo bleibt bestehen</li> <li>Bereichsleitung «Steuern»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gesamtverantwortung «Finanzen»</li> <li>+ Übergangslösung bis zur Umsetzung Allianz</li> </ul>

## 6.2 Auftrag und Aufgaben – «Personaladministration»

Der Gemeindevorstand hat für den Auftrag und Aufgaben der Abteilungen die folgenden Stossrichtungen für die künftige Entwicklung festgelegt:

**Entscheid GV**

<i>Thema</i>	<i>Entscheid</i>	<i>Option</i>	<i>Wirkung / Konsequenz</i>	<i>Argumente</i>
<b>Administration Sozialversicherungen zu HR</b>	<b>Ja</b>	Ausbau SB-Ebene «Sozialversicherungen» in Abt. Finanzen Transfer «Sozialversicherungen» in HR nach Etablierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellebedarf HR neu ca. 100%</li> <li>• Stellvertretung «Sozialversicherungen» mit Abt. Finanzen</li> <li>• Zwei Teilzeitstellen im HR möglich – Stv. HR-intern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Synergien mit Aufgaben HR</li> <li>+ Entlastung Abt. Finanzen für Kernaufgaben</li> <li>– ...</li> </ul>
	<b>Nein</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzlicher Stellebedarf in Abt. Finanzen ca. 20%</li> <li>• Stellvertretung in Abt. Finanzen aufbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ...</li> <li>– Neue Schnittstellen mit HR</li> </ul>
<b>Lohnbuchhaltung zu HR</b>	<b>Ja</b>	Ausbau SB-Ebene «Lohnbuchhaltung» in Abt. Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierung SB «Lohnbuchhaltung» ca. 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Entlastung neu HR-Stelle in Aufbauphase</li> <li>+ Vorbereitung Know-how-Transfer</li> <li>– ...</li> </ul>
		Transfer «Lohnbuchhaltung» in HR nach Etablierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaladministration gebündelt in HR</li> <li>• Stellvertretung innerhalb HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Synergien mit Aufgaben HR</li> <li>+ Entlastung Abt. Finanzen für Kernaufgaben</li> <li>– ...</li> </ul>
	<b>Nein</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierung SB «Lohnbuchhaltung» ca. 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ...</li> <li>– Neue Schnittstellen mit HR</li> <li>– Keine Entlastung Abt. Finanzen für Kernaufgaben</li> </ul>

## 6.3 Auftrag und Aufgaben – «Finanzen Werke»

Der Gemeindevorstand hat für den Auftrag und Aufgaben der Abteilungen die folgenden Stossrichtungen für die künftige Entwicklung festgelegt:

**Entscheid GV**

<i>Thema</i>	<i>Entscheid</i>	<i>Option</i>	<i>Wirkung / Konsequenz</i>	<i>Argumente</i>
<b>Auslagerung gesamte Finanzen an Werke</b>	<b>Ja</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellebedarf in Abt. Werke min. 150%</li> <li>• Verschiebung bestehenden Stelle-% von Abt. Finanzen ca. 50%</li> <li>• Zusätzlicher Nettobedarf Stellen ca. 100% in Abt. Werke</li> <li>• Etablieren neue Schnittstellen mit Abt. «Finanzen» für Konsolidierung auf Gemeindeebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geteilte Verantwortung «Finanzen» in der Gemeindeverwaltung</li> <li>– Kein Potenzial für Synergien im Fachgebiet</li> <li>– Neue Schnittstellen</li> </ul>
	<b>Nein</b>	Professionalisierung der Aufgabenerfüllung in Abt. Finanzen – Aufbau «Kompetenzzentrum»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement Abt.-Leitung</li> <li>• Ausbau Stellen auf Sachbearbeiter-Ebene zur Entlastung und Stellvertretung um min. 50%</li> <li>• Ausbau der Kapazität in Abt. «Finanzen» für die Optimierung der finanziellen Führung der Werke um ca. 20%</li> <li>• Optimierung der Prozesse mit der Abteilung Werke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vorhandenes Know-how nutzen</li> <li>+ Integrale Verantwortung «Finanzen»</li> </ul>
		Transfer Aufgaben bzw. «Kompetenzzentrum» bei Ausgliederung Werke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale Führungsverantwortung in der neuen Organisation sichergestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zwingend bei Ausgliederung</li> </ul>
<b>Auslagerung Finanzen EWO an Werke</b>	<b>Ja</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellebedarf in Abt. Werke min. 100%</li> <li>• Verschiebung bestehenden Stelle-% von Abt. Finanzen ca. 40%</li> <li>• Zusätzlicher Nettobedarf Stellen ca. 60% in Abt. Werke</li> <li>• Etablieren neue Schnittstellen mit Abt. «Finanzen» für Konsolidierung auf Gemeindeebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geteilte Verantwortung «Finanzen» in der Gemeindeverwaltung</li> <li>– Kein Potenzial für Synergien im Fachgebiet</li> <li>– Neue Schnittstellen</li> </ul>
	<b>Nein</b>	Professionalisierung der Aufgabenerfüllung in Abt. Finanzen – Aufbau «Kompetenzzentrum»		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vorhandenes Know-how nutzen</li> <li>+ Integrale Verantwortung «Finanzen»</li> </ul>
		Transfer Aufgaben bzw. «Kompetenzzentrum» bei Ausgliederung EWO		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zwingend bei Ausgliederung</li> </ul>

# 6.4 Auftrag und Aufgaben – Übersicht Entscheide GV

Der Gemeindevorstand hat für den Auftrag und Aufgaben der Abteilungen die folgenden Stossrichtungen für die künftige Entwicklung festgelegt:

« <i>Steuern</i> »	« <i>Personaladministration</i> »	« <i>Finanzen Werke</i> »
Keine Steuerveranlagung durch Abteilungsleiter/in Finanzen	Ausbau SB-Ebene «Sozialversicherungen» in Abteilung Finanzen	Professionalisierung der Aufgabenerfüllung in Abteilung Finanzen – Aufbau «Kompetenzzentrum»
Steuerveranlagung durch Gemeinde im heutigen Umfang	Transfer «Sozialversicherungen» in HR nach Etablierung	Transfer Aufgaben bzw. «Kompetenzzentrum» bei Ausgliederung Werke bzw. EWO
Bereich «Steuern» innerhalb der Abteilung Finanzen	Ausbau SB-Ebene «Lohnbuchhaltung» in Abteilung Finanzen	
Allianz mit anderen Gemeinden als Option weiterverfolgen	Transfer «Lohnbuchhaltung» in HR nach Etablierung	

# 7. Stellenbedarf

Die vom Gemeindevorstand vorgegebene Entwicklung des Auftrages und der Aufgaben der Abteilung bedingt eine Anpassung der personellen Ressourcen.

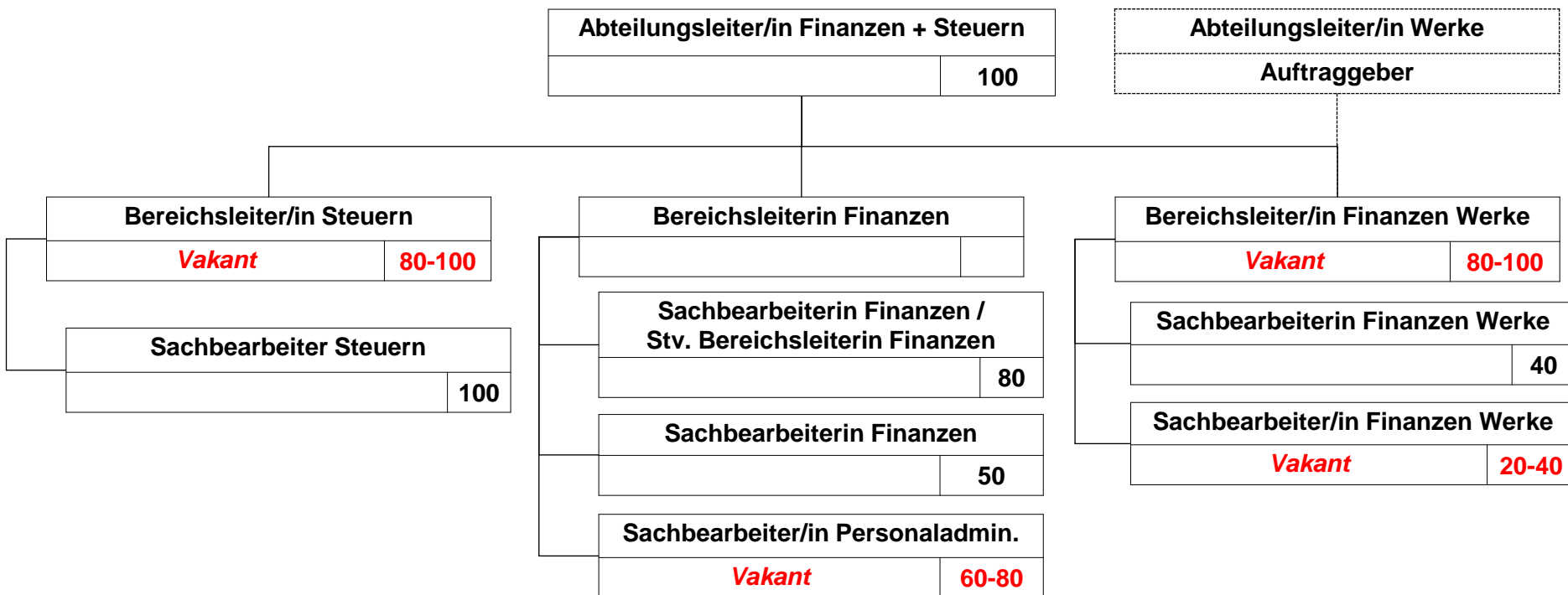
Auf der Basis der Erhebung des Ressourcenbedarf und den Anpassungen beim Auftrag (insb. Werke) wurde der künftige Stellenbedarf geschätzt.

In der Tabelle sind nur die Veränderungen beim Bedarf an Stellen-% erfasst.

	Stellen bestehend					Stellen neu				Summe Stellen-%
	Abteilungs-leiter/in	SB Buchhaltung	SB Buchhaltung	SB Buchhaltung	SB Steuern	Bereichsleiter/in Steuern	SB Personal-admin.	Bereichsleiter/in Finanzen Werke	SB Finanzen Werke	
<b>Stelleninhaber/in</b>						vakant	vakant	vakant	vakant	
Stellen-% aktuell	100	100	50	40	100					390
<b>Anpassung</b>	<b>Veränderung Bedarf Stellen-%</b>									
<b>Keine Steuerveranlagung durch AL</b>	Steuerveranlagung	-40				40				
<b>Ausbau Bereich Steuern</b>	Handänderungssteuer		-30			30				
	Gäste- / TF-Abgabe (Option)		-15	-5		20				
	Leitung Bereich Steuern	-2				5				
<b>Vorbereitung Transfer Personaladministration zu HR</b>	Sozialversicherungen	-1	-15				16			
	Lohnbuchhaltung	-1	-60				60			
<b>Ausbau "Kompetenzzentrum" Finanzen Werke</b>	Führung Finanzen Werke	10	5					80		
	Ausbau SB-Ebene (Stv.) Werke			-10					40	
<b>Sicherstellen ordentliche finanzielle Führung / Optimierung (zusätzlicher Ressourcenbedarf)</b>	Führung der Abteilung	10								
	Finanzielle Steuerung optimieren	10	5							
	Verantwortung Steuern	5								
	Stv. Leitung Bereich Finanzen		5							
	IKS aufbauen und führen	5	10							
	Stv. Führung Hauptbuch		10							
	Debitoren / Inkasso		5	15						
	Kreditoren		30							
	Optimierungsprojekte		20							
	Optimierung GTA(Prozess/Ertrag)		10							
	Stellen-% neu	96	80	50	40	100	95	76	80	40
										<b>Differenz</b>
										<b>267</b>

# 8. Aufbauorganisation

Für die künftige Aufbauorganisation der Abteilung wurden verschiedene Varianten konzipiert und diskutiert. Der Gemeindevorstand hat sich für die folgende künftige organisatorische Struktur entschieden:



**Stellvertretung Abteilungsleitung:**  
Die Bereichsleitenden nehmen Stellvertretung in den ihnen zugeordneten Aufgabenbereichen wahr. Je nach Stellenbesetzung, kann die Funktion «Stv. Abteilungsleiter/in» auch einer Bereichsleitung zugeordnet werden.

**Stellenbedarf neu:**  
**240 – 320 Stellen-%**

# 9.1 Stellendefinition Abteilungsleitung

Basierend auf dem Auftrag der Abteilung und der gewählten Aufbauorganisation wurde die Stelle der künftigen Abteilungsleitung definiert (detaillierte Stellenbeschreibung in separatem Dokument).

Die Ausschreibung und die Stellenbesetzung ist Ende September initialisiert worden.

Die Hauptaufgaben sind wie folgt definiert:

<b>Abteilungsleiter/in Finanzen + Steuern</b>	
<b>Leitend / Führungsverantwortung</b>	<b>Ausführend</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abteilungsleitung / Bereichsleitung Finanzen</li> <li>• Rechnungsführung / Hauptbuch</li> <li>• Budget</li> <li>• Debitoren / Inkasso (ohne APH Parc)</li> <li>• Kreditoren</li> <li>• Personaladministration</li> <li>• Gäste- und Tourismusförderungsabgabe</li> <li>• Finanzen Werke</li> <li>• Versicherungswesen</li> <li>• Steuern</li> <li>• Einführung und Steuerung IKS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechnungsführung / Hauptbuch</li> <li>• Budget (Abweichungen, Kontrolle, Nachtragskredite)</li> <li>• Finanzplanung</li> <li>• IKS</li> <li>• Vermögensverwaltung</li> <li>• Gäste- und Tourismusförderungsabgabe – Einsprachen</li> <li>• Finanzen Werke (Aufbau, Weiterentwicklung, Unterstützung Leiter Werke)</li> <li>• Verwaltungsausschuss (Mitglied)</li> <li>• Projekte Finanzen</li> <li>• Projekte anderer Abteilungen im Zusammenhang mit Finanzen</li> </ul>

## 9.2 Stellendefinition – Neue Stellen

Die konkrete Definition der neuen und bestehenden Stellen erfolgt hinsichtlich der Optimierung der spezifischen Prozesse. Die Konzeption der Prozesse ist zurzeit in Bearbeitung.

Die Optimierung ist abhängig von der Genehmigung der neuen Stellen. Das Lösungskonzept geht bis zum Entscheid des Gemeinderates von folgender Aufgabenzuteilung auf die neuen Stellen aus:

<b>Bereichsleiter/in Steuern</b>	<b>Bereichsleiter/in Finanzen Werke</b>	<b>Sachbearbeiter/in Personaladmin.</b>
<b>Leitend / Führungsverantwortung</b>	<b>Leitend / Führungsverantwortung</b>	<b>Ausführend</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsleitung Steuern</li> <li>• Steuerregister</li> <li>• Steuerveranlagung</li> <li>• Handänderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsleitung Finanzen Werke</li> <li>• Finanzielle Führung Werke</li> <li>• Energieverrechnung</li> <li>• Fakturierungen EWO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auszahlung, Berechnung, Erfassung der Löhne (ohne APH Parc)</li> <li>• An-/Abmeldungen und Mutationen von Mitarbeiter (inkl. Bildung und APH Parc) bei den Sozialversicherungen</li> <li>• Unfall- und Krankheitsmeldungen (Gesamtgemeinde) bei den Sozialversicherungen</li> <li>• Budgetierung Löhne (ohne APH Parc)</li> <li>• Neuberechnung Löhne und PK</li> <li>• Jahresabschluss / Abrechnung Sozialversicherungen</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Ausführend</b>	<b>Ausführend</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranlagung von unselbständig Erwerbenden, natürliche Personen</li> <li>• Handänderungssteuer - Periodische Veranlagung und Rechnungsstellung</li> <li>• Handänderungssteuer - Bearbeitung von Einsprachen und Anfragen</li> <li>• Handänderungssteuer – Mutationen für GA</li> <li>• GA - Mutationen von Eigentums- und Mieterwechsel</li> <li>• GA – Verrechnungen (Pauschal, Logiernächte)</li> <li>• TFA - Mutationen und Erfassung von Betrieben</li> <li>• TFA - Jährliche Bearbeitung &amp; Verrechnung</li> <li>• GA/TFA – Einsprachen und Korrekturen</li> <li>• Stellvertretungen im Aufgabenbereich des Sachbearbeiters Steuern</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Führung Werke</li> <li>• Unterstützung Leiter Werke</li> <li>• Abklärungen mit Schnittstellen, Bereichsleiter Energie, Fachspz. Elektro Sicherheit/Messwesen, Messdatenlieferanten Esolva</li> <li>• Provisorische und definitive Rechnungsstellung Anschlussgebühren (Wasser, Abwasser, Energie)</li> <li>• Bewirtschaftung und Rechnungsstellung Jahresgebühren (Wasser, Abwasser, Abfall)</li> <li>• Mitarbeit und Stellvertretungen im Aufgabenbereich der Sachbearbeiterin Finanzen Werke</li> <li>• ...</li> </ul>	



# 10. Kosten / Wirtschaftlichkeit

Die Entwicklung der Netto-Personalkosten für die Abteilung Finanzen und Steuern nach der Umsetzung der neuen Organisation wird wie folgt geschätzt:

	IST-Zustand (2024 hochgerechnet)		SOLL-Zustand
Lohnkosten brutto	542'000	Lohnkosten brutto	845'000
Dienstleistungskosten (temporäre MA)	86'000	Dienstleistungskosten (temporäre MA)	0
Total Kosten	628'000	Total Kosten	845'000
Ertrag Kanton (Steuerveranlagungen)	260'000	Ertrag Kanton (Steuerveranlagungen)	350'000
Netto-Kosten	368'000	Netto-Kosten	495'000
		Differenz (Mehrkosten)	127'000

*Kommentar zu Ertrag für Steuerveranlagungen:*

Erhöhung der Entschädigung von Fr. 60.- auf Fr. 65.- pro Veranlagung bei Erhöhung der Veranlagungsquote auf 90%.

## Wirtschaftlichkeit:

Die zu erwartenden Mehrkosten stehen in einem guten Verhältnis zum möglichen Optimierungspotenzial im Bereich Finanzen der Gemeinde. Quantitative Annahmen zu potenziellen Einsparungen und Mehrerträgen sind spekulativ. Mögliche Beispiele für finanzielle Optimierungen durch erhöhten Ressourceneinsatz und Professionalisierung in der Abteilung können sein:

- Verringerung Risiko der Personalfuktuation mit den entsprechenden Kosten
- Verbesserung der finanziellen Führung der Gesamtgemeinde und in einzelnen Abteilungen mit entsprechenden Spar- und Ertragspotenzialen
- Aktiveres Finanzmanagement (Vermögensverwaltung)
- Systematische Kontrollen bei Gäste- und Tourismusförderungsabgaben (1% des heutigen Ertrags sind CHF 45'000.-)

# 11. Zielkontrolle / Pendente Optimierungen

1/2

In der Analyse wurden Themen und Aspekte für die Optimierung der Aufgabenerfüllung der Abteilung Finanzen und Steuern eruiert.

Die Wirksamkeit der definierten Lösung / Entwicklung (Zielerreichung) bzw. die darüber hinaus anzustrebenden Optimierungen werden wie folgt beurteilt:

<b>Personaleinsatz / Organisation / Zusammenarbeit</b>			
<b>Thema</b>	<b>Zentrale Aspekte für die Optimierung</b>	<b>Zielerreichung</b>	<b>Art der Zielerreichung / <i>Pendente Optimierung</i></b>
<b>Personalbedarf</b>	Gemäss den Schätzungen der Mitarbeitenden fehlen aktuell gut zwei Stellen zur Bewältigung der Aufgaben.	✓	Mit der Besetzung der neuen Stellen ist Abteilung nachhaltig personell gut aufgestellt.
<b>Abteilungsleitung</b>	Ist aktuell vorwiegend durch Sachbearbeitungsaufgaben absorbiert.	✓	Hauptteil der Sachbearbeitungsaufgaben wird durch die neue Stelle «Bereichsleitung Steuern» übernommen. Weitere Entlastungen durch die zusätzlichen Ressourcen in den anderen Bereichen.
<b>Führung</b>	Ressourcen für Weiterentwicklung und Optimierung bereitstellen.	✓	Anteil Führungsaufgaben ist bei der neu definierten Stelle der Abteilungsleitung deutlich erhöht.
<b>Zusammenarbeit intern (Abteilung)</b>	Stellvertretungen fehlen weitgehend. Besonders kritisch bei Teilzeitpensen und Personalwechsell.	✓	Die neue Aufbauorganisation und die neuen Stellen gewährleisten die Stellvertretungen.
	Die anhaltende Überlastung führt zu «Gärtlidenken», jeder muss primär für sich schauen.	✓	In den neu etablierten Bereichen wird die Arbeit als Team besser möglich sein.
<b>Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen</b>	Zuständigkeiten, Informationsflüsse und Prozesse sind teilweise mangelhaft bzw. nicht klar definiert.	✗	<b>Optimierungen durch die neuen Leitungspersonen vorantreiben.</b>
	Mangelhafte Führung(-skompetenz) in den Abt. hat negative Auswirkungen auf die Effizienz der Abt. Finanzen.	-	Zum Teil ausserhalb des Einflussbereiches der Abt. Finanzen. <b>Support der Abteilungen im Thema Finanzen ausbauen (Information / Befähigung).</b>
<b>Arbeitsinstrumente / Infrastruktur</b>	Die verfügbaren IT-Tools sind gut. Es besteht aber grosses Optimierungspotenzial beim Einsatz.	✓	Mit neuen geschaffenen Kapazitäten können die Optimierungen angegangen werden. <b>Optimierungsprojekte IT-Tools definieren und umsetzen.</b>

# 11. Zielkontrolle / Pendente Optimierungen

2/2

In der Analyse wurden Themen und Aspekte für die Optimierung der Aufgabenerfüllung der Abteilung Finanzen und Steuern eruiert.

Die Wirksamkeit der definierten Lösung / Entwicklung (Zielerreichung) bzw. die darüber hinaus anzustrebenden Optimierungen werden wie folgt beurteilt:

Auftrag / Aufgaben Abteilung Finanzen und Steuern			
Thema	Zentrale Aspekte für die Optimierung	Zielerreichung	Art der Zielerreichung / <i>Pendente Optimierung</i>
<b>Führung Hauptbuch</b>	Keine Stellvertretung bei zentralen Aufgaben für die finanzielle Führung der Gemeinde.	✓	Neue Organisation und zusätzliche Kapazitäten stellen die Stellvertretung sicher.
<b>Kreditoren</b>	Stellvertretung auf Sachbearbeiter-Ebene sicherstellen (anstelle Abt.-Leitung).	✓	Stellvertretung wird innerhalb des neuen Bereiches Finanzen etabliert.
<b>Lohnbuchhaltung</b>	Aufgabenteilung mit künftigem HR und Abteilungen klären.	✓	Vorbereitung durch die Etablierung der neuen Stellen «Sachbearbeiter/in Personaladministration». <i>Langfristige Lösung mit dem Aufbau HR entwickeln.</i>
<b>Gäste- und Tourismusförderungsabgabe</b>	Optimierung Prozess «Mutationen».	✗	<i>Zuständige Bereichsleitung definieren. Optimierungsprozess umsetzen.</i>
	Keine systematischen Kontrollen etabliert - Wirtschaftlichkeitsprüfung bez. Aufwand Kontrollen / Ertragspotenzial.	✗	Zusätzliche personelle Kapazitäten nach Umsetzung der neuen Organisation vorhanden. <i>Zuständige Bereichsleitung definieren. Optimierungsprozess umsetzen.</i>
<b>Energieverrechnung</b>	Überprüfung Zuständigkeiten im laufenden Projekt «RAZVAZ».	✓	Etablieren Bereich/Kompetenzzentrum «Finanzen Werke». <i>Abstimmung der künftigen Lösung im Rahmen von «RAZVAZ».</i>
<b>Steuerveranlagung (Auftrag Kanton)</b>	Entlastung Abteilungsleitung von Sachbearbeitungsaufgaben.	✓	Neue Stelle «Bereichsleitung Steuern».
	Kosten-/Nutzen-Analyse aus Sicht Gemeinde (inkl. «Kundennähe»).	✓	Entscheid GV bez. Aufgaben Finanzen. <i>Weiterverfolgen der Option «Allianz».</i>
<b>Steuern – Gemeindeaufgaben</b>	Abstimmung mit Aufgaben neue Abt.-Leitung und Auftrag Kanton.	✗	<i>Klärung im Rahmen der Etablierung der Bereichsleitung Steuern.</i>
<b>Internes Kontrollsystem (IKS)</b>	Aufgrund mangelnder Ressourcen konnte bis heute kein IKS für die Gemeinde aufgebaut und etabliert werden.	✓	Konkreter Auftrag in der Stellenbeschreibung der Abteilungsleitung und zusätzliche Ressourcen. <i>Projekt «IKS» starten.</i>

# 12. Umsetzungsplanung

Unter der Annahme der Genehmigung der neuen Stellen durch den Gemeinderat am 10.12.24, sind in der Grobplanung der Umsetzung sind folgende Schritte vorgesehen:

Arbeitsschritt	Vorgehen	Beteiligt	Start	Termin
Ausschreibung der Stelle Abteilungsleitung		Malär		erledigt
Rekrutierung neue Abteilungsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektion zusammen mit externem Beauftragten</li> <li>• Entscheid Auswahl im GV</li> </ul>	Malär / GV	Sept. 24	erledigt
Detaillierte Stellendefinitionen für Bereichsleitungen und Sachbearbeiter-Ebene	• Erhebung relevanter Prozesse	Allemann / Zwahlen / alle MA (Weber)	Okt. 24	Ende Dez. 24
	• Stellenbeschreibungen erstellen / abstimmen	Allemann / Zwahlen / alle MA (Weber)		Ende Jan. 25
Ausschreibung neuen Stellen		Neue Abteilungsleitung	?	