

Lenzerheide, 29. November 2024

BOTSCHAFT DES GEMEINDEVORSTANDES ZUHANDEN DES GEMEINDERATES

**Vorlage: Genehmigung zusätzliche Stellen
Entwicklung Abteilung Finanzen und Steuern sowie den dafür
benötigten Nachtragskredit.**

Sehr geehrte Frau Gemeinderatspräsidentin

Sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates

Der Gemeindevorstand unterbreitet Ihnen nachfolgende Botschaft zur Entwicklung der Abteilung Finanzen und Steuern und der dazu nötigen Erhöhung des Stellenetats.

1. Ausgangslage

Der Leiter der Abteilung «Finanzen und Steuern» hat die Gemeinde per Ende September 2024 verlassen. Nach 35 Jahren treuer Dienste für die Gemeinde hat sich bei ihm ein grosses Wissen akkumuliert.

Die Abteilung arbeitet seit längerer Zeit über der Belastungsgrenze. Daher fehlte auch die Zeit, das nötige Know-how und die zentralen Prozesse zu dokumentieren sowie ein internes Kontrollsystem (IKS) aufzubauen. Mit seiner grossen Erfahrung konnte der Leiter auftretende Probleme lösen und sein Wissen weitergeben. Mit seinem Abgang besteht das Risiko, dass der reibungslose Betrieb der Abteilung nicht mehr gewährleistet werden kann. Um die Arbeitslasten zu bewältigen, unterstützt uns die Firma Curia AG aktuell mit zwei Fachpersonen auf Mandatsbasis. Das Pensum beträgt total ca. 80%.

Neben dem Leiter verfügt die Abteilung Finanzen über 290 bewilligte Stellenprozente.

Der Gemeindepräsident und der Gemeindevizepräsident haben nach Gesprächen mit den Mitarbeitenden der Finanzabteilung am Tag der Kündigung des Abteilungsleiters beschlossen, die Situation als Chance zu nutzen. Die Abteilung soll analysiert, reorganisiert und gemäss den heutigen Bedürfnissen neu aufgebaut werden, so dass sie den gesetzlichen Ansprüchen an eine kommunale Finanzabteilung entspricht.

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.
- Trotz des bestehenden Zeitdrucks wurde das Projekt gut strukturiert und im Hinblick auf nachhaltige Lösungen durchgeführt.

Das Projekt wurde durch die Firma Concentral AG aus Bern unterstützt. Dadurch wurde ein zielführendes Vorgehen sichergestellt und eine unabhängige Fachexpertise eingebracht.

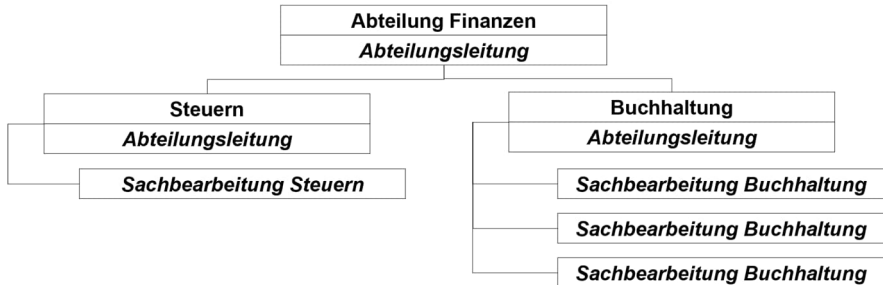
In den Prozess waren folgende Gruppierungen involviert:

Gemeindevorstand:	Entscheidung
GPK:	Beratung
Curia AG (Leitung Finanzen a.i.)	Beratung
Verwaltungsausschuss	Teilnahme Vernehmlassung
Mitarbeitende Finanzen	Teilnahme Vernehmlassung

2. Erkenntnisse aus der Analyse der Abteilung

Aktuelle Organisation der Abteilung

Die Abteilung ist aktuell führungsmässig folgendermassen strukturiert:



Die Verteilung der konkreten Aufgaben wurde in Interviews mit allen Mitarbeitenden erhoben (rot: Anteil grösser als 15%).

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

Der von den Mitarbeitenden geschätzte nötige Aufwand zur ordentlichen Erfüllung der Aufgaben wurde anhand von Fallzahlen (Mengengerüst) und der externen Einschätzung plausibilisiert und in den Vernehmlassungen überprüft.

Zentrale Aspekte für die Optimierung

Der Optimierungsbedarf wurde in Interviews und schriftlichen Befragungen bei den Mitarbeitenden und im Verwaltungsausschuss erhoben. Zudem wurden die Erfahrungen von der GPK und der Curia AG miteinbezogen.

Die zentralen Erkenntnisse hinsichtlich **Personaleinsatz, Organisation und Zusammenarbeit** lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

Thema	Zentrale Aspekte für die Optimierung
Personalbedarf	Gemäss den Schätzungen der Mitarbeitenden und der Analyse der Werke fehlen aktuell gut zweieinhalb Stellen zur Bewältigung der Aufgaben.
Abteilungs- leitung	Ist aktuell vorwiegend durch Sachbearbeitungs- aufgaben absorbiert.
Führung	Ressourcen für Weiterentwicklung und Optimierung bereitstellen.
Zusammenarbeit intern (Abteilung)	Stellvertretungen fehlen weitgehend. Besonders kritisch bei Teilzeit-Pensen und Personalwechseln. Die anhaltende Überlastung führt zu «Gärtlidenken», jeder muss primär für sich schauen. Fehleranfälligkeit erhöht sich, Arbeiten wie IKS bleiben auf der Strecke.
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	Zuständigkeiten, Informationsflüsse und Prozesse sind teilweise mangelhaft bzw. nicht klar definiert. Dies hat negative Auswirkungen auf die Effizienz der Abteilung Finanzen.
Arbeits- instrumente / Infrastruktur	Die verfügbaren IT-Tools sind gut. Es besteht aber grosses Optimierungspotenzial beim Einsatz. Das verwendete Buchhaltungsprogramm ist insbesondere für die Werke nicht optimal.

Hinsichtlich **Auftrag und Aufgabenerfüllung** wurde der folgende Optimierungsbedarf erkannt:

Thema	Zentrale Aspekte für die Optimierung
Führung Hauptbuch	Keine Stellvertretung bei zentralen Aufgaben für die finanzielle Führung der Gemeinde.
Kreditoren	Stellvertretung auf Sachbearbeiter-Ebene sicherstellen (anstelle Abteilungsleitung).
Lohnbuchhaltung	Aufgabenteilung mit künftigem HR und Abteilungen klären.
Gäste- und Tourismus-Förderungsabgabe	Optimierung Prozess «Mutationen». Keine systematischen Kontrollen etabliert - Wirtschaftlichkeitsprüfung bez. Aufwand Kontrollen / Ertragspotenzial.
Finanzen Werke / Energieverrechnung	Überprüfung Zuständigkeiten im laufenden Projekt «RAZVAZ». Gesetzliche Vorgaben für Spezialfinanzierung (insb. EWO) werden nicht eingehalten. Keine brauchbaren Zahlen für die finanzielle Führung Werke.
Steuerveranlagung (Auftrag Kanton)	Entlastung Abteilungsleitung von Sachbearbeitungsaufgaben. Kosten-/Nutzen-Analyse aus Sicht Gemeinde (inkl. «Kundennähe»).
Steuern – Gemeindeaufgaben	Abstimmung mit Aufgaben neue Abteilungsleitung und Auftrag Kanton.
Internes Kontrollsystem (IKS)	Aufgrund mangelnder Ressourcen konnte bis heute kein IKS für die Gemeinde aufgebaut und etabliert werden.

Die Ergebnisse der Analyse und die eruierten Handlungsfelder wurden den Mitarbeitenden, dem Verwaltungsausschuss, der Leitung Finanzen a.i. (Curia) und der Geschäftsprüfungskommission zur Stellungnahme unterbreitet und im Gemeindevorstand eingehend diskutiert.

3. Entwicklung Auftrag und Aufgaben der Abteilung

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 erarbeitet und beurteilt. Diese wurden wiederum den Mitarbeitenden, dem Verwaltungsausschuss, der Leitung Finanzen a.i. (Curia) und der Geschäftsprüfungskommission zur Stellungnahme unterbreitet.

Auf der Basis dieser Rückmeldungen und der eigenen Beurteilung hat der Gemeindevorstand über die Ausgestaltung des künftigen Auftrages der Abteilung entschieden.

Für die künftige Entwicklung der Abteilung gibt er folgende Leitlinien vor:

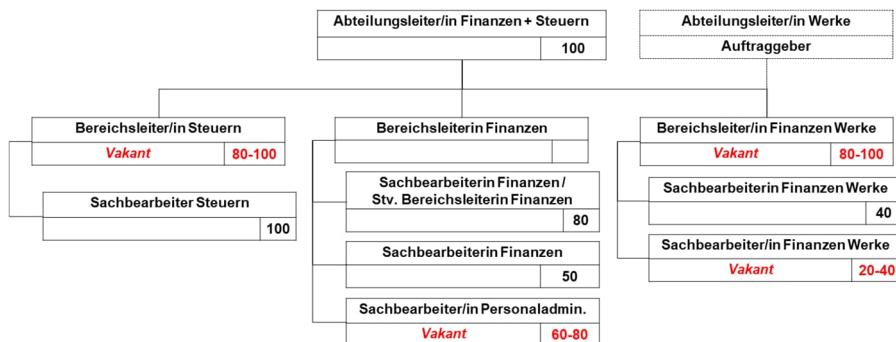
Handlungsfeld	Künftige Ausrichtung Auftrag / Aufgaben
«Steuern»	Keine Steuerveranlagung durch Abteilungsleiter/in Finanzen
	Steuerveranlagung durch Gemeinde mindestens im heutigen Umfang Bereich «Steuern» innerhalb der Abteilung Finanzen Allianz mit anderen Gemeinden als langfristige Option weiterverfolgen
«Personal-administration»	SB-Ebene «Sozialversicherungen/Lohnbuchhaltung» in Abteilung Finanzen
	Transfer «Sozialversicherungen/Lohnbuchhaltung» in HR nach Etablierung (Option)

Handlungsfeld	Künftige Ausrichtung Auftrag / Aufgaben
«Finanzen Werke»	Professionalisierung der Aufgabenerfüllung in Abteilung Finanzen – Aufbau «Kompetenzzentrum» Transfer Aufgaben bzw. «Kompetenzzentrum» bei Ausgliederung Werke bzw. EWO

4. Neue Aufbauorganisation der Abteilung / Stellenbedarf

Aufbauorganisation

Der Gemeindevorstand hat sich gestützt auf die Erkenntnisse aus der Analyse für die folgende künftige organisatorische Struktur entschieden:



Stellvertretung Abteilungsleitung:

Die Bereichsleitenden nehmen die Stellvertretung der Abteilungsleitung in den ihnen zugeordneten Aufgabenbereichen wahr.

Stellenbedarf

Der ermittelte Stellenbedarf basiert auf der Einschätzung des Ressourcenbedarfs aus der Analyse und den Erkenntnissen aus dem laufenden Projekt in der Abteilung Werke. Der definitive Stellenbedarf ist abhängig von den effektiv festgelegten Pensen für die die neuen Stellen und wird auf 240 – 320 Stellenprozent geschätzt.

Für die weitere Planung wird von einem zusätzlichen Bedarf von 250 Stellenprozent ausgegangen.

5. Stellendefinition und -besetzung

Abteilungsleitung

Basierend auf dem Auftrag der Abteilung und der gewählten Aufbauorganisation wurde die Stelle der künftigen Abteilungsleitung definiert. Dabei wurde auf eine stufengerechte und am Arbeitsmarkt attraktive Stellendefinition geachtet. Folgende Hauptaufgaben bilden die Grundlage für die detaillierte Stellenbeschreibung, die vom Gemeindevorstand verabschiedet wurde:

Leitend / Führungsverantwortung

- Abteilungsleitung / Bereichsleitung Finanzen
- Rechnungsführung / Hauptbuch
- Budget
- Debitoren / Inkasso (ohne APH Parc)
- Kreditoren
- Personaladministration
- Gäste- und Tourismusförderungsabgabe
- Finanzen Werke
- Versicherungswesen
- Steuern
- Einführung und Steuerung IKS

Ausführend

- Rechnungsführung / Hauptbuch
- Budget (Abweichungen, Kontrolle, Nachtragskredite)
- Finanzplanung
- IKS
- Vermögensverwaltung
- Gäste- und Tourismusförderungsabgabe – Einsprachen
- Finanzen Werke (Aufbau, Weiterentwicklung, Unterstützung Leiter Werke)
- Verwaltungsausschuss (Mitglied)
- Projekte Finanzen
- Projekte anderer Abteilungen im Zusammenhang mit Finanzen

Die Nachfolge für die Abteilungsleitung konnte unterdessen geklärt werden. Die Abteilungsleiterin beginnt am 1. Mai 2025.

Neue und bestehende 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.

Diese neuen Stellen wurden im Projekt in den Grundzügen definiert.

Die definitiven Stellenbeschreibungen und die Anpassungen bei den bestehenden Stellen werden im ersten anfangs 2025 ausgearbeitet.

Die Besetzung der neuen Stellen ist schrittweise ab dem ersten Quartal 2025 vorgesehen. Es wird angestrebt, dass die neue Abteilungsleitung diese Prozesse führt.

6. Kosten und Wirtschaftlichkeit

Kosten

Die Kosten für die Weiterentwicklung der Abteilung werden 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:

Gemäss den kantonalen Richtlinien ist eine Erhöhung der Entschädigung von CHF 60.- auf CHF 65.- pro Veranlagung bei Erhöhung der Veranlagungsquote 80-85% auf 90% möglich.

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.-)



7. Würdigung

Mit der vorgeschlagenen Weiterentwicklung der Abteilung Finanzen und Steuern wird ein zeitgemässes und tragfähiges Fundament für die künftige Optimierung der gesamten Gemeindeverwaltung gelegt.

Die finanzielle Führung ist zentral für das Erreichen der politischen, strategischen und operativen Ziele der Gemeinde, wie auch für ein umsichtiges Risikomanagement.

Die Investition in diesen Aufgabenbereich wird sich auszahlen. Die Verantwortlichen auf allen Stufen werden in ihren Bemühungen zur Optimierung der Kosten und der Erträge wirkungsvoller unterstützt werden können.

Das breit abgestützte Konzept für die Zukunft der Abteilung bildet eine gute Grundlage zur Lösung der in der Analyse erkannten Probleme bzw. zur Nutzung der Optimierungspotenziale.

Selbstverständlich ist mit dem Konzept und der Bewilligung der zusätzlichen Stellen der Weg noch nicht zu Ende gegangen. Der Gemeindevorstand wird die Umsetzung umsichtig planen und eng begleiten.

Wir dürfen heute schon auf gut qualifizierte und sehr engagierte Mitarbeitende in der Abteilung Finanzen zählen. Ihnen gegenüber tragen wir Verantwortung. Wir wollen ihnen mit der Weiterentwicklung der Abteilung die Möglichkeiten geben, ihre persönliche Arbeitssituation und -zufriedenheit zu verbessern. Dies auch im Interesse der Gemeinde, die auf ihre Erfahrung und ihr Engagement angewiesen ist.

8. Antrag

Der Gemeindevorstand beantragt Ihnen, sehr geehrte Frau Gemeinderatspräsidentin, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, den Stellenetat der Abteilung Finanzen und Steuern per 2025 um 250 Stellenprozent zu erhöhen und den dafür benötigten Nachtragskredit fürs Budget 2025 in der Höhe von CHF 127'000 zu genehmigen.

Wir danken Ihnen herzlich für die Prüfung und Behandlung unseres Antrages.

Cordials saloids

Gemeinde Vaz/Obervaz
Gemeindevorstand

Maurin Malär
Gemeindepräsident

Alessandro Della Vedova
Gemeindeschreiber

Beilage:

Zusammenfassung Analyse und Lösungskonzept zur Entwicklung der Abteilung Finanzen und Steuern (21.11.2024)