GEMEINDERAT

ALLSCHWIL

Geschäft 4491A

Beantwortung der Interpellation der SP-Fraktion, CVP-Fraktion und SVP-Fraktion, betreffend Abschlussbericht Projekt EVA – Entwicklung Verwaltung Allschwil Geschäft 4477

Bericht an den Einwohnerrat
vom 13. November 2019

Inhalt

Seite

1. Ausgangslage 3
2. Antworten des Gemeinderates 5

Beilage/n

- Abschlussbericht Projekt EVA - Entwicklung Verwaltung Allschwil

1. Ausgangslage

An der Einwohnerratssitzung vom 11. September 2019 präsentierte der Gemeinderat den „Abschlussbericht Projekt EVA - Entwicklung Verwaltung Allschwil“ (Geschäft 4477). Bericht des Gemeinderates vom 22.08.2019.

Im Rahmen der Diskussionen im Rat bemerkte Herr Stocker Arnet (SP-Fraktion), dass noch Fragen offen seien und kündigte die Einreichung einer entsprechenden Interpellation an. Diese wurde mit Datum 16.10.2019 eingereicht und lautet wie folgt:

Interpellation

Abschlussbericht Projekt EVA - Entwicklung Verwaltung Allschwil Geschäft 4477

Ausgangslage:

In der ER-Sitzung vom Juni 2018 wurde im Bericht der GPK vom 31.05.2018 zum Geschäftsbericht 2017 des Gemeinderates, der Schulräte und der übrigen Behörden, von Seiten GPK betreffend EVA insbesondere nochmals auf die aus Sicht GPK mangelnde Projektvorbereitung hingewiesen und auf die bereits angefallenen 1800 Stunden, die neben der regulären Arbeit von den Angestellten erbracht wurden.

Von Seiten Gemeinderat wurde festgehalten, dass:

a) es zu jedem Teilprojekt einen Zeit- und Ressourcenplan gäbe,
b) die Belastung aus dem Projekt sich auf relativ wenige Personen beschränkt habe,
c) die 1800 Stunden lediglich 1 FTE entsprächen,
d) diese Stunden grösstenteils von den speziell bereitgestellten 80% Ressourcen erbracht wurden,
e) somit nur ein kleiner Teil die Mitarbeitenden neben dem Alltagsgeschäft belastet habe,
f) und der Gemeinderat als übergeordnetes Organ dieses Projektmanagement als sehr gut angesehen habe.

Bezüglich Zeitbudget des Gemeinderates konnte zum Zeitpunkt der ER-Sitzung Juni 18 aus den Antworten zu den Fragen der GPK (3474 h) und den Erläuterungen zum Teilprojekt Controlling (552 h) seitens des Gemeindeverwalters ein geplanter Aufwand von 4026 h ermittelt werden. Anmerkung: Auf die Frage zum IKS[1] konnten trotz kurz bevorstehendem Beginn von Seiten Verwaltung zu diesem Zeitpunkt keine Angaben gemacht werden.

Im nun vorliegenden Abschlussbericht Projekt EVA und den Erläuterungen in der ER-Sitzung wurde festgehalten, respektive kann herausgelesen werden, dass:

a) die Planungstools, die zur Verfügung standen, nicht geeignet waren und zu Verzögerungen führten,
b) die Zahl der Mitarbeitenden, die sich mit dem Projekt EVA, in einer Vielzahl von Gefässen beschäftigen mussten, wie Steuerungsausschuss, EVA-Team, Teilprojektleitergremium, Change-Team, Projektteam, Projektteamunterstützung, Projektgruppen, Arbeitsgruppen, Führungsteams in unzähligen Sitzungen, Meetings, Workshops, Befragungen, Gruppencoachings, Einzelcoachings, Schulungen, Assessments sowie mit zugewiesenen Abarbeiten von Aufgaben, sich nicht auf wenige Personen beschränken konnte,
c) sich der personelle Aufwand, über die gesamte Projektlaufzeit, auf 3,6 FTE beläuft, was umgerechnet ca. 13'300 h[2] ergibt,
d) somit durch die speziell bereitgestellten 80% Ressourcen ca. 3000 h erbracht wurden
e) somit ein grosser Teil (10'000 h) die Mitarbeitenden neben dem Alltagsgeschäft belastet hat,
f) der Gemeinderat mit dieser Arbeit, die geleistet wurde, zufrieden sei,
g) das IKS voraussichtlich erst Ende 2019 abgeschlossen wird.

Diese erhebliche Diskrepanz zwischen der Einschätzung des Projekts durch den Gemeinderat im Juni 2018 und dem effektiven Bericht nur ein Jahr später irritiert, weil die GPK im Juni 2018 ihre Bedenken bezüglich der Projektvorbereitung geäussert hatte. Dies lässt Zweifel an der Führungsfähigkeit des Gemeinderats und der Geschäftsleitung der Verwaltung aufkommen.

[1] Beginn Aug. 2018
[2] Projekt 19.09.2017 – 25.06.2019 mit Jahresarbeitszeit von 2100 h gerechnet, wobei IKS nicht abgeschlossen ist und gemäss Angaben Gemeindeverwaltung es nicht möglich war die Stunden exakt zu erfassen.

1 von 2

Im Bericht wird weiter erwähnt, dass das Projekt EVA ein «Cashout» von CHF 360'000 verursachte.

Um mehr Klarheit betreffend des Projekts EVA und des zugehörigen Abschlussberichts zu schaffen sowie das Vertrauen in die Führungsgremien der Gemeindeverwaltung wieder herzustellen, wird der Gemeinderat ersucht, folgende Fragen schriftlich zu beantworten:

1. Wer war für die Planung des Projekts EVA verantwortlich, und wer hat diese Planung geprüft und genehmigt?
2. Welche Projektkosten sind genau in den CHF 360'000 enthalten (abschliessende Aufzählung)?
3. Welche effektiven Kosten sind der Gemeinde durch die für das Projekt EVA geleisteten 13'300 h entstanden (mit Angabe der verwendeten Stundenansätze)?
4. Mit welchen Gesamtprojektkosten EVA, die intern erbrachten Leistungen eingerechnet, wird bis zum Abschluss des Teilprojekts IKS gerechnet (in nachvollziehbarer Darstellung)?
5. Wann wurde das Ausmass der Überschreitungen des budgetierten Aufwandes erkannt? Weshalb wurde der Einwohnerrat darüber nicht umgehend informiert?
6. Welcher jährlich wiederkehrende Aufwand (Tage der offenen Türen, Projektmanager*in, Change-Team, etc...) wurde im Zuge EVA generiert (abschliessende Aufzählung)?
7. Welche Massnahmen trifft der Gemeinderat auf Grund der im Fazit aufgelisteten «Lessons Learned» (abschliessende Aufzählung)?
8. Welchen zusätzlichen Handlungsbedarf sieht der Gemeinderat selbst um solche Überschreitungen vom budgetierten Aufwand zu vermindern, bzw zu vermeiden?

Allschwil, 16. Oktober 2019

SP-Fraktion
Christian Stocker Arnet[3]

CVP-Fraktion
Beatrice Stierli

SVP-Fraktion
Henry Vogt

2. Antworten des Gemeinderates

Bevor auf die Fragen eingegangen wird muss folgendes berichtigt werden.
Im Interpellationstext steht: *„....Bezüglich Zeitbudget des Gemeinderates konnte zum Zeitpunkt der ER-Sitzung Juni 18 aus den Antworten zu den Fragen der GPK (3474 h) und den Erläuterungen zum Teilprojekt Controlling (552 h) seitens des Gemeindeverwalters ein geplanter Aufwand von 4026 h ermittelt werden....“*
Die Erläuterungen gemäss dem Leiter Gemeindeverwaltung (siehe Protokoll der ER-Sitzung vom 18. Juni 2018) ergeben für das Teilprojekt Controlling ein geschätztes Zeitbudget von 1586 h (01.01.2018-31.12.2018) und nicht 552 h wie in der Interpellation aufgeführt. Somit beläuft sich das veranschlagte Zeitbudget für EVA (ohne IKS) auf 5060 h (und nicht 4026 h wie in der Interpellation aufgeführt).

In der Interpellation steht weiter: *„Auf die Frage zum IKS konnten trotz kurz bevorstehendem Beginn von Seiten Verwaltung zu diesem Zeitpunkt keine Angaben gemacht werden.“*
In der ER-Sitzung vom 11. September 2019 wurden die Ressourcenplanung des Projektauftrages des Teilprojektes Controlling dargelegt. Dies war als Beispiel und Antwort gedacht auf folgende Frage von ER Stocker Arnet (Protokollauszug*): „Wenn die Projekte alle durchgeplant sind, dann würde ich gerne wissen, wie viele Stunden dann noch für das Teilprojekt Controlling und internes Kontrollsystem vorgesehen sind, da in den Antworten, die die Geschäftsprüfungs-kommission erhalten hat, noch nichts enthalten ist.*
Aus der Tatsache, dass „nur“ die Ressourcenplanung des Projektauftrages des Teilprojektes Controlling dargelegt wurde, hat der Interpellant missverständlicher Weise daraus die Folgerung gezogen, dass zu diesem Zeitpunkt zum IKS keine Angabe gemacht werden konnte. Es ist zu erwähnen, dass auch die Ressourcenplanung des Projektauftrages des Teilprojektes IKS zu diesem Zeitpunkt ebenfalls vorlag und hätte dargelegt werden können.

Frage1: *Wer war für die Planung des Projekts EVA verantwortlich, und wer hat diese Planung geprüft und genehmigt?*

Antwort: Siehe Abschlussbericht. Die Planung des Projekts EVA lag jeweils in der Verantwortung der Projektleitung. Freigaben respektive Prüfungen der jeweiligen Teilprojektaufträge lagen in der Zuständigkeit des Steuerungsausschusses.

Frage2: *Welche Projektkosten sind genau in den CHF 360‘000 enthalten (Abschliessende Aufzählung)?*

Antwort: Die Kosten setzen sich wie folgt zusammen: Beratung: CHF 157‘825.55, externe Unterstützung Projektleitung: CHF 177‘705.00, Seminare/Workshops: CHF 12‘970.10, Büromaterial: CHF 14‘471.20

Frage3: *Welche effektiven Kosten sind der Gemeinde durch die für das Projekt EVA geleisteten 13‘300 h entstanden (mit Angabe der verwendeten Stundensätze)?*

Antwort: Die Gemeinde Allschwil führt keine Vollkostenrechnung. Entsprechend werden die Gesamtkosten nicht eruiert. Die Formulierung im Abschlussbericht *„(…) personellen Aufwand von 3,6 FTE über die gesamte Projektlaufzeit (…).“* könnte irreführend verstanden werden.

Zur Klarstellung: Im Projekt EVA inkl. Controlling und IKS wurden über zwei Jahre Aufwände von gesamthaft 7'524 h erzeugt. Teilt man diese Anzahl durch die jährlichen Arbeitsstunden eines vollzeit angestellten Mitarbeitenden, d.h. 2'090 h, so gelangt man auf 3,6 Vollzeit-Angestellte (auf Englisch „Full Time Employee" (FTE)).

Frage4: *Mit welchen Gesamtprojektkosten EVA, die intern erbrachten Leistungen eingerechnet, wird bis zum Abschluss des Teilprojekts IKS gerechnet (in nachvollziehbarer Darstellung)?*

Antwort: Die Gemeinde Allschwil führt keine Vollkostenrechnung. Entsprechend werden die Gesamtkosten für ein Projekt nicht erfasst. Die Kosten für das Teilprojekt IKS beschränken sich zurzeit auf interne Personalkosten der für das Teilprojekt zuständigen Teammitglieder.

Frage5: *Wann wurde das Ausmass der Überschreitung des budgetierten Aufwands erkannt? Weshalb wurde der Einwohnerrat darüber nicht umgehend informiert?*

Antwort: Der budgetierte Aufwand für das Projekt EVA inkl. Controlling und IKS lag bei 6'476 Arbeitsstunden. Im Rahmen des Projekts wurde regelmässig in den Gesamtprojektmeetings und im Steuerungsausschuss über den Fortschritt unterrichtet. Eine Budget-überschreitung von knapp 16% (1048 Stunden) ist in Projekten dieser Grössenordnung und Komplexität nicht unüblich und bewegt sich aus Sicht des Gemeinderates in einem vertretbaren Rahmen.

Frage6: *Welcher jährlich wiederkehrende Aufwand (Tage der offenen Türen, Projektmanager*in, Change Team, etc…) wurde im Zuge EVA generiert?*

Antwort: Die im Kontext des Projekts umgesetzten Massnahmen und wiederkehrenden Tätigkeiten sind wichtige Elemente für die Gemeindeverwaltung. Sie sind notwendig, um die Umsetzung des strategischen Leitbildes garantieren zu können. Jene wiederkehrenden Tätigkeiten (Controlling/Reporting, IKS, etc., welche in direktem Zusammenhang mit der Umsetzung der Leitbildmass-nahmen stehen wurden bereits im Zuge der Ressourcenplanung für die Leitbildmassnahmen behandelt. Die weiteren wiederkehrenden Tätigkeiten aus dem EVA-Projekt, beziehen sich auf die stetige Entwicklung der Kultur als wichtiges Element der Mitarbeiterzufriedenheit. Dies sind 1. Tage der offenen Türen (Organisation: 4mal pro Jahr mal 16 h = 64 h), 2. Change Team Meetings (15mal*2h*8Personen=320h).

Frage7: *Welche Massnahmen trifft der Gemeinderat auf Grund der im Fazit aufgelisteten „Lessons Learned"?*

Antwort: Der Gemeinderat unterstützt den eingeschlagenen Weg der Gemeindeverwaltung zur weiteren Professionalisierung bezüglich des Projektmanagements.

Frage8: *Welchen zusätzlichen Handlungsbedarf sieht der Gemeinderat selbst um solche Überschreitungen von budgetiertem Aufwand zu vermindern, bzw. zu vermeiden?*

Antwort: Der Gemeinderat sieht keinen zusätzlichen Handlungsbedarf, da das Projekt erfolgreich durchgeführt wurde und die Budgetüberschreitung wie oben beschrieben in vertretbarem Rahmen ist.

Die Beantwortung der Interpellation hat insgesamt 22 Std. in Anspruch genommen.

Gestützt auf diese Ausführungen wird die Interpellation als erledigt abgeschrieben.

GEMEINDERAT ALLSCHWIL

Präsidentin:	Leiter Gemeindeverwaltung:
Nicole Nüssli-Kaiser	Patrick Dill

ALLSCHWIL

EINWOHNERGEMEINDE

Abschlussbericht

Projekt EVA - Entwicklung Verwaltung Allschwil

Inhalt

Inhalt 2
Ausgangslage 3
Zielsetzung 4
Projektorganisation/Vorgehen 5
Teilprojekt: Organisations- und Führungskultur 8
Teilprojekt: Organisation 12
Teilprojekt: Rechtsgrundlagen 14
Teilprojekt: Neuausrichtung der Gemeinderatsarbeit 15
Teilprojekt: Internes Kontrollsystem 17
Teilprojekt: Controlling 20
Fazit 23

AUSGANGSLAGE

In Begleitung der Hochschule Luzern wurde das Projekt „Zukunft Allschwil" durchgeführt. Als Folge daraus wurden das Organisationsmodell wie auch die Organisationsstruktur der Gemeindeverwaltung angepasst und per 1. Juli 2017 in Kraft gesetzt. Mit dem neuen Geschäftsleiter-Organisationsmodell soll eine Trennung zwischen Operativ und Strategisch angestrebt werden. Der Gemeinderat soll sich vermehrt auf die strategische Ebene fokussieren. Im Rahmen einer neuen Geschäfts- und Kompetenzordnung des Gemeinderates erhielt die Gemeindeverwaltung daher mehr Kompetenzen um selbständig und effizient das operative Geschäft abzuwickeln. Im Rahmen des Projekts Entwicklung Verwaltung Allschwil (nachfolgend «EVA») ging es daher um die Umsetzung dieser bereits beschlossenen Änderungen. Im Rahmen des Projekts sollten daher folgende Teilprojekte umgesetzt werden:

- **Teilprojekt „Organisations- und Führungskultur"**
  In einem ersten Schritt war angedacht, die neue Geschäftsleitung zu einem Team mit einem gemeinsamen Selbstverständnis zu entwickeln. Es sollten gemeinsame Werte, Normen und Spielregeln in der Zusammenarbeit und der Führung definiert werden. Basierend auf dieser Grundlage sollten in einem zweiten Schritt Führungsmittel und Grundsätze erarbeitet werden, die dann auch in der ganzen Organisation Anwendung finden. Diese Schritte sollten die Basis bilden, um für die Gemeindeverwaltung eine passende und von den Mitarbeitenden geschätzte Unternehmens- und Führungskultur zu entwickeln.

- **Teilprojekt „Organisation"**
  Sämtliche administrative Anpassungen, welche in Zusammenhang mit der neuen Organisationsstruktur standen, waren Teil des TPs Organisation. Dazu gehörten die Anpassung und Vereinheitlichung der Korrespondenz, die Anpassung der Informatik-Systeme (Berechtigungen, Zeiterfassung, etc.), neue Organigramme sowie die Anpassung der Stellenbeschreibungen.

- **Teilprojekt „Rechtsrundlagen"**
  Im Rahmen dieses Teilprojektes ging es um die Erstellung einer Kompetenzordnung der Verwaltung. Ziel war es, die neuen Kompetenzen der Geschäftsleitung auf die Gesamtverwaltung herunterzubrechen. Auch sollten in Form einer Geschäftsordnung der Geschäftsleitung die organisatorischen Abläufe der neuen Geschäftsleitung geregelt werden. Gleichzeitig war geplant, die Vielzahl von Reglementen und Verordnungen hinsichtlich der Übereinstimmung bezüglich der Trennung zwischen operativ und strategisch zu überprüfen respektive ggf. anzupassen.

- **Teilprojekt „Neuausrichtung der Gemeinderatsarbeit"**
  Die Zielsetzung war es einerseits weitere Grundlagen für die Fokussierung des Gemeinderates auf die strategische Ebene zu schaffen. Andererseits sollten basierend auf dem Leitbild eine Mehrjahres- und Aufgabenplanung erarbeitet werden.

- **Teilprojekt „Internes Kontrollsystem (IKS)"**
  Durch seinen Rückzug aus der operativen Tätigkeit gibt der Gemeinderat viele historische gewachsene Kontrollaufgaben ab. Mit der Einführung eines IKS sollte sichergestellt werden, dass der Gemeinderat seiner Oberaufsicht über die Gemeindeverwaltung unverändert nachkommen kann. Der Fokus des Teilprojekts liegt auf der finanziellen Berichterstattung der Gemeindeverwaltung.

- **Teilprojekt „Controlling"**
  Beim Teilprojekt Controlling ging es darum, ein strategisches und operatives Steuerungs- und Informationssystem für die Gemeinde zu schaffen. Die externe Berichterstattung (Budget/Finanzplan/Rechnung/Geschäftsbericht) hängt eng mit dem strategischen Controlling zusammen und sollte ebenfalls im Rahmen dieses Projekts überarbeitet werden.

ZIELSETZUNG

Zur Umsetzung der Trennung zwischen operativer und strategischer Führung konnten folgenden Zielsetzungen abgeleitet werden.

Der Gemeinderat benötigte Mittel zur strategischen Steuerung:

- Strategisches und operatives Controlling
- Eine aussagekräftige Berichterstattung
- Internes Kontrollsystem
- Mehrjahres- und Aufgabenplanung auf Grundlage des Leitbildes
- Klare Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Gemeinderates

Die Geschäftsleitung benötigte Mittel zur operativen Steuerung:

- Ein operatives Controlling
- Klare Definition der Abläufe der Geschäftsleitung
- Klare Definition der Finanz- und Zeichnungskompetenzen innerhalb der Verwaltung
- Klare Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen zum Gemeinderat in allen Bereichen und Themenfeldern
- Einheitliche Führungskultur
- Moderne Mittel zur Personalführung

Aufgrund der neuen Organisationsstruktur waren darüber hinaus umfangreiche administrative Anpassungen notwendig.

- Anpassung der gesamten Korrespondenz (mit gleichzeitiger Vereinheitlichung)
- Erstellung von einheitlichen, angepassten Organigrammen
- Anpassungen in allen Informatik Systemen inkl. Berechtigungen
- Anpassung der Stellenprofile

Projektorganisation/Vorgehen

PROJEKTORGANISATION

Die gewählte Projektorganisation für EVA war klassisch aufgebaut und folgte im Wesentlichen der Organisationskultur der Gemeindeverwaltung, um möglichst geringe Einarbeitungsaufwände zu erzeugen. Die Teilprojekte IKS und Controlling wurde erst im August 2018 besetzt; auch im Rückblick sind dadurch keine Nachteile für das Projekt entstanden. Das Projekt wurde mit sechs Teilprojekten, und einem Gesamtprojektleiter aufgebaut. Für das Gesamtprojekt und für die einzelnen Teilprojekte wurden detaillierte Projektaufträge erstellt. Sowohl auf Ebene Projektleitung, auf Teilprojektebene als auch auf Planungsebene wurden entsprechende Regelkommunikation aufgesetzt. Das Projekt war wie folgt aufgebaut:

Auftraggeber: **Patrick Dill**
Aufgaben: Genehmigung des Gesamtprojektauftrages EVA zusammen mit dem Steuerungsausschuss (STA). Die Teilprojektaufträge werden jeweils durch den Projektleiter als Auftraggeber und den STA genehmigt.

Steuerungsausschuss: **Nicole Nüssli, Christoph Morat, Patrick Dill, Adrian Landmesser, Didier Doggé**
Aufgaben: Steuert das Gesamtprojekt und stellt die strategische Ausrichtung des Projektes sicher. Ist Eskalationsgremium für das Projekt. Prüft die vom Projektteam präsentierten Ergebnisse. Stimmt die Ergebnisse gegenseitig ab und gibt dem Projektteam entsprechenden Input. Genehmigt die Resultate. Überweist die einzelnen Teilprojektschritte wie auch den Projektabschluss bei Bedarf an den Gemeinderat.

Projektleiter: **Joseph Hammel** (bis 30.06.2018) danach **Christian Ziegler** (extern) unterstützt von **Nicole Fornasiero** (Projekt- und Sitzungsplanung)
Aufgaben: Steuerung und Unterstützung der Teilprojektleiter bei der Durchführung der Projekte. Berichterstattung über alle Teilprojekte zu Handen des Steuerungsauschusses, wobei ggf. die Teilprojektleiter beigezogen werden können.

Teilprojektleiter: **Joseph Hammel** (Neuausrichtung der Gemeinderatsarbeit), **Rudolf Spinnler** (Rechtsgrundlagen), **Patrick Dill** gemeinsam mit **Jean-Claude Baumann** (Organisation- und Führungskultur), **Ulrich Weyermann** (bis März 2019) danach **Christian Ziegler** (Organisation), **Jesse van Rijswijk** (bis März 2019) danach **Anne Mack** (IKS und Controlling)
Aufgaben: Steuerung und Unterstützung der Projektteams bei der Durchführung der Projekte. Berichterstattung über das jeweilige Teilprojekt zu Handen des Gesamtprojektleiters.

Projektteam:
Aufgaben: Unterstützt den jeweiligen (Teil-)Projektleiter bei der Bearbeitung, Koordination und Dokumentation.

Externer Berater: **Christoph Biedermann** (bis 30.06.2018)
Aufgaben: Der externe Berater stand in Rücksprache mit dem Projektleiter für die Unterstützung einzelner Teilprojekte zur Verfügung.

PROJEKTVORGEHEN

In der Rückschau kann das Projekt basierend auf dem methodischen Vorgehen in zwei Phasen eingeteilt werden.

Zeitraum 19.09.2017 – 30.06.2018
Mit dem Start des Projekts EVA wurde ein klassischer Projektmanagement Ansatz umgesetzt. Auf Grund der besonderen Grösse und Umfang des Projekts sollte EVA von Anfang an mit einem externen Coach (Herrn Christoph Biedermann) unterstützt werden. Während der ersten Projektphase wurde so arbeitsteilig an den verschiedenen Teilprojekten gearbeitet und die Teilprojekte «Neuausrichtung der Gemeinderatsarbeit» und «Rechtsgrundlagen» konnten erfolgreich abgeschlossen werden. In dieser Projektphase wurde das Projekt durch Projektleiter Joseph Hammel erfolgreich geführt. Mit dem Weggang von Joseph Hammel wurde beschlossen, dass der Nachfolger als Bereichsleiter Finanzen - Steuern nicht gleichzeitig noch die Aufgaben der Gesamtprojektleitung übernehmen soll. Mit dem Beschluss die Aufgabe extern zu vergeben, kam Christian Ziegler zum 01.07.2018 als neuer Projektleiter EVA ins Projekt.

Zeitraum 01.07.2018 – 30.06.2019
Nach einer kurzen Übergangsphase konnten mittels Auslegeordnung erste Ansätze für mögliche Anpassungsbedarfe identifiziert werden.

- *Mehr Verbindlichkeit (insbesondere in der Termineinhaltung) & Commitment*
- *Häufigere Kommunikation & klarere Informationsverteilung*
- *Grössere Transparenz & bessere Nachvollziehbarkeit (z.B. bei im Projekt getroffenen Entscheidungen)*

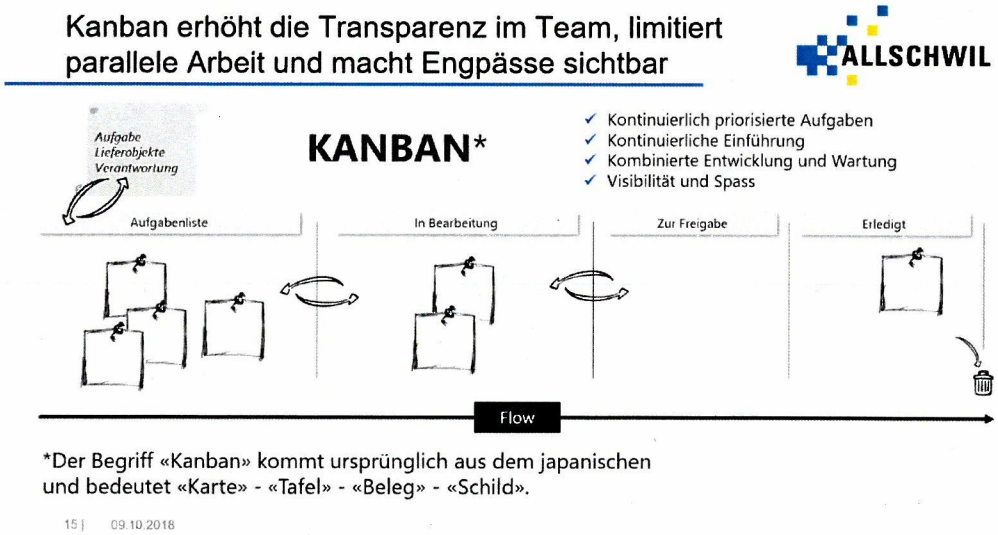
Als erste Lösungsansätze wurden folgenden Massnahmen umgesetzt:

- *Regelmässige Projektsitzungen für das gesamte EVA-Team*
  Ziel sollte sein, zum einen den aktiven Austausch im Team zu fördern und zum anderen, dem Projekt etwas mehr Struktur zu geben.

- *Zweiwöchentliche Sitzungen mit den jeweiligen Teilprojektleitenden*
  Um einen Überblick über die aktuellen Themen zu bekommen und allfälligen Unterstützungsbedarfen Rechnung tragen zu können wurden Bilas eingeführt.

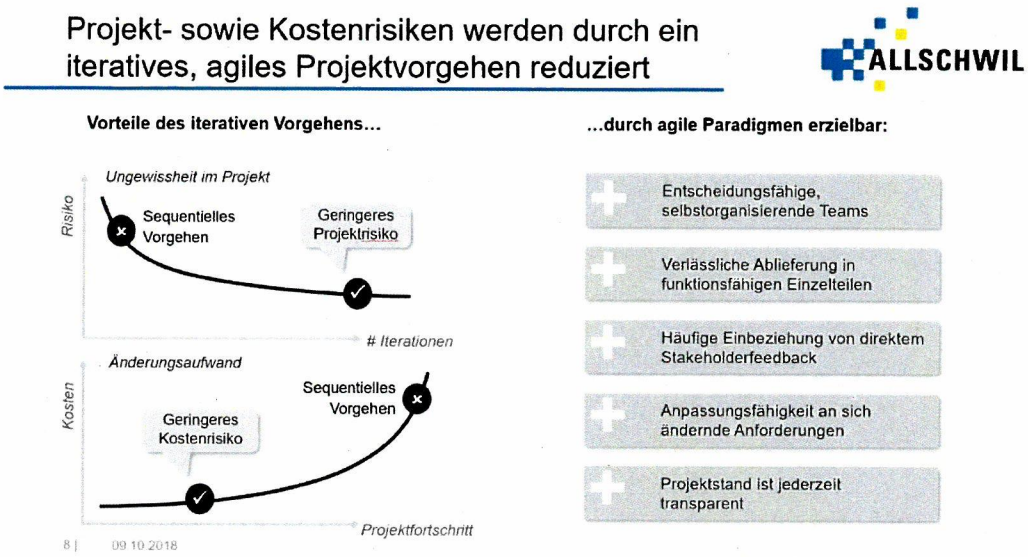
- *Regelmässige Kommunikation via AllInfo (Mitarbeiterzeitung)*
  Im Rahmen der monatlichen AllInfos sollte regelmässig über den aktuellen Stand im Projekt berichtet werden.

- *Nutzung von physischen Kanban Boards*
  Um das Projekt nach „innen" und „aussen" stärker transparent zu machen, wurden je Teilprojekt ein Kanban Board einführt.



Mit der Einführung der Kanban Boards waren folgende Vorteile verbunden:
1. *Transparenz*: Ressourcenbelastung wird sofort transparent
2. *Tracking*: Fortschritt ist jederzeit erkennbar durch angemessene Visualisierungen
3. *Meilensteine*: Meilensteine ermöglichen eine inhaltliche Kontrolle auf der Zeitachse
4. *Risikominimierung*: Hilfebedarf werden sofort ersichtlich
5. *Synergien*: Anknüpfungspunkte zum künftigen Projektmanagementansatz
6. *Bekannte Methode*: Externe Partner verwenden agile Methoden in Projekten und Entwicklung

Neben der Einführung von Kanban Boards wurde von einem klassischen Projektansatz auf einen agilen umgestellt.



Das Projekt wurde daher in verschiedenen vierwöchige Iterationen unterteilt um so die Vorteile einer agilen Vorgehensweise zum Tragen kommen zu lassen. Die einzelnen Iterationen starteten jeweils mit einem Gesamtprojektmeeting, bei dem die Zielerreichung der vergangenen Iteration jeweils pro Teilprojekt vorgestellt wurde. Die ersten 30 Minuten der Meetings standen zudem allen Mitarbeitenden der Verwaltung offen, um Hautnah am Projektgeschehen teilhaben zu können. Über diese Möglichkeit wurde regelmässig im Rahmen der Kommunikation hingewiesen. Die Projektmeetings dienten darüber hinaus zur Abstimmung der jeweils nächsten Iteration und der Zielsetzung pro Teilprojekt. So sollte sichergestellt werden, dass grösstmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit zum aktuellen Projektstand gewährleistet werden konnte.

#1 09.10.2018 – 05.11.2018	1. Projektmeeting: Dienstag, 09.10.2018, 09:00 – 11:00h
#2 06.11.2018 – 03.12.2018	2. Projektmeeting: Dienstag, 06.11.2018, 09:00 – 11:00h
#3 04.12.2018 – 07.01.2019	3. Projektmeeting: Dienstag, 04.12.2018, 09:00 – 11:00h
#4 08.01.2019 – 04.02.2019	4. Projektmeeting: Dienstag, 08.01.2019, 09:00 – 11:00h
#5 05.02.2019 – 04.03.2019	5. Projektmeeting: Dienstag, 05.02.2019, 09:00 – 11:00h
#6 05.03.2019 – 01.04.2019	6. Projektmeeting: Dienstag, 05.03.2019, 09:00 – 11:00h
#7 02.04.2019 – 06.05.2019	7. Projektmeeting: Dienstag, 02.04.2019, 09:00 – 11:00h
#8 07.05.2019 – 03.06.2019	8. Projektmeeting: Dienstag, 07.05.2019, 09:00 – 11:00h
#9 04.06.2019 – 01.07.2019	9. Projektmeeting: Dienstag, 04.06.2019, 09:00 – 11:00h

Teilprojekt: Organisations- und Führungskultur

Teilprojektleiter: Patrick Dill (bis April 2019 gemeinsam mit Jean-Claude Baumann)

AUSGANGSLAGE

Ausgangslage für das bereits abgeschlossene Projekt Zukunft Allschwil war eine Situationsanalyse der Hochschule Luzern. Aus dieser ergaben sich verschiedene Problemfelder innerhalb der Verwaltung. Insbesondere relevant für die Ausgangslage des damaligen Teilprojekts Organisations- und Führungskultur waren folgende Feststellungen respektive Aussagen:

- Die Rolle des Gemeindeverwalters ist aufgrund der Doppelunterstellung der Hauptabteilungsleiter/innen unklar und schwierig.
- Das Gremium der Hauptabteilungsleiter/innen funktioniert zu wenig als Team, es gibt ein "Einzelkämpfertum" und ein "Gärtlidenken".

Zwischenzeitlich wurde mit dem Wechsel auf das Geschäftsleitermodell per 1. Juli 2017 die Rolle des Leiters Gemeindeverwaltung gestärkt und die Doppelunterstellung behoben. Gleichzeitig fand eine Reduktion der Anzahl Hauptabteilungen statt. Anstelle von bisher 7 Hauptabteilungen gibt es neu 5 Bereiche. Die Bereichsleitenden bilden gemeinsam mit dem Leiter Gemeindeverwaltung die neu geschaffene Geschäftsleitung. Die Hälfte der Mitglieder der Geschäftsleitung wurde neu besetzt, dies aufgrund von Abgängen und organisatorischen Massnahmen. Der neue Leiter Gemeindeverwaltung hat seine Stelle per 1. April 2017 angetreten und die beiden Bereichsleitenden der Bereiche Bau – Raumplanung – Umwelt (Zusammenlegung der Hauptabteilungen Tiefbau – Umwelt und Hochbau – Raumplanung) und Bildung – Erziehung – Kultur traten per 1. August 2017 in die Verwaltung ein. Mit dem offiziellen Start zum neuen Geschäftsleitungsmodell per 1. Juli 2017 wurden auch die Hauptabteilungen Zentrale Dienst und Einwohnerdienste – Sicherheit zum Bereich Dienste – Sicherheit zusammengelegt. All diese Aspekte und grundlegenden Veränderungen boten die Gelegenheit, die Organisations- und Führungskultur als wichtigen Erfolgsfaktor der künftigen Gemeindeverwaltung anzugehen.

ZIELSETZUNG

Im Rahmen des Projekts sollten daher die Grundlagen für einen kulturellen Wandel in Richtung von definierten Werte Vertrauen, Selbstverantwortung, Lernkultur, Ehrlichkeit & Aufrichtigkeit, Respekt & Wertschätzung sowie Offenheit gelegt und Ansätze und Massnahmen zu deren Erhalt und Weiterentwicklung (auch über das Projektende von EVA hinaus) erarbeitet und umgesetzt werden.

ERGEBNISSE

In einem ersten Schritt hat die Geschäftsleitung die zentralen Werte für die Organisation entwickelt und anschliessend mit dem gesamten Führungsteam vertieft. Als weiterer Schritt stand die Kulturentwicklung im Fokus. Um dabei sinnvolle und wirksame Massnahmen für die Kulturentwicklung zu definieren war zuerst eine gründliche Aufnahme der IST-Situation nötig. Im Rahmen einer erweiterten strukturierten Analyse wurden mit einer Vielzahl Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen Gespräche geführt, um deren Wahrnehmungen der aktuellen Lage aufzunehmen und zu systematisieren.

Die systematische Auswertung der Gespräche brachte folgende Themenfelder und Priorisierungen (hoch / mittel / niedrig) hervor:

Hoch:

- *Konflikte*
  Bewältigung bestehender Konflikte und Einführung eines nachhaltigen Konfliktbewältigungsmechanismus.
- *Sichtbarkeit, Transparenz, Informationsasymmetrie*
  Nachvollziehbare Informationsverteilung für mehr Vertrauen innerhalb der Organisation.
- *Eigenverantwortung*
  Übernahme von mehr Verantwortung durch alle Mitarbeitende. Aktuell wird diese vermehrt abgeschoben.

Mittel:

- *Umgang mit Veränderungen*
  Noch mehr organisationsweite Commitments bezüglich Veränderung. Erste positive Entwicklungen bereits vorhanden.
- *Führungsverhalten*
  Das Führungsverhalten muss stärker mit Werten, einer Vision und dem Commitment dazu vereinheitlicht werden.
- *Entscheidungsfähigkeit*
  Unklare Entscheidungsprozesse führen zu ineffizienter Austragung von Aufgaben und Unzufriedenheit.
- *Kommunikation*
  Top-down Kommunikation muss transparenter werden. Grundsätzlich soll auch konstruktiver mit Problemen umgegangen werden.
- *Geschäftsprozesse*
  Unklare Prozesse führen dazu, dass Nebenschauplätze in Diskussionen an Bedeutung gewinnen, während das Wesentliche (Inhalte, Strategie, Kommunikation) vernachlässigt wird.

Niedrig:

- *Gemeinsam geteilte Vision*
  Die Vision als eine fortschrittliche, effiziente und dienstleistungs- und kundenorientierte Gemeindeverwaltung wird wahrgenommen und mehrheitlich gelebt.

Diverse Initiativen und die Arbeiten verschiedener Arbeitsgruppen brachten im Laufe des Projektes konkrete Ergebnisse hervor.

Nachhaltige Befähigung des Führungsteams in der Kulturarbeit der durch diverse Gruppen- oder Einzelcoachings, Workshop-Formate und Schulungen

Nachhaltige Befähigung vom Change-Team in der nachhaltigen Kulturarbeit durch diverse Assessments, Gruppen- oder Einzelcoachings, Workshop-Formate oder Schulungen

Erlebbare *Resultate* «ganzheitlich» auf allen Unternehmensebenen (nicht abschliessender Auszug):

- *Top-down Kommunikation*
  Etablierung eines einheitlichen Prozesses für mehr Transparenz.

- *Führungsverhalten*
  Die Entwicklung von spezifischen Instrumenten für eine stärkere Übereinstimmung zwischen Führungsverhalten und den geteilten Visionen, Zielen und dem Commitment zu den Werten.

- *Breite fachliche Kompetenzen*
  Ein Angebot von fachlichen Weiterbildungsmöglichkeiten für Motivation und Offenheit auch für neue Augaben.

- *Klare Entscheidungsprozesse*
  Die Schaffung eines einheitlichen Prozesses zur Unterstützung einer grösseren Eigenverantwortung.

- *Sichtbarkeit der Bereiche*
  Jeder Bereich öffnet im Rahmen eines Halbtages oder wahlweise im Rahmen mehrerer kleinerer Zeitfenster regelmässig seine Türen für alle Mitarbeitenden und berichtet über seine Aufgaben und Tätigkeiten.

- *Identifikation*
  Mit dem obligatorischen Willkommenstag wird neueintretenden Mitarbeitenden die Integration erleichtert, indem sie sich mit den Werten auseinandersetzen und mit Mitarbeitenden über die Bereichsgrenzen hinweg vernetzen können.

CHANGE TEAM (VON: NICOLE FORNASIERO UND MARKUS JENNY)

Aus dem Teilprojekt Organisations- und Führungskultur hat sich im Projektablauf die Notwendigkeit entwickelt, den kulturellen Wandel weiterhin zu forcieren. In den letzten Jahren entwickelten sich sogenannte Traditionen und es entstand ein Gärtchendenken. Um diesem entgegenzuwirken, waren bereichsübergreifend Mitarbeitende aufgerufen, ein Change Team zu bilden. Zu Beginn noch mit Unterstützung von zwei Coaches der Firma dot consulting, wurden und werden Massnahmen geplant, welche das Wir-Gefühl innerhalb der Gemeindeverwaltung stärken. Um die von der Gemeindeverwaltung entwickelten Werte weiter zu fördern, hat das Change Team folgende Aktionen durchgeführt:

- *Weihnachtswunschaktion*
  Bei der Weihnachtswunschaktion wurden von den Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung über 100 Vorschläge abgegeben. Manche Wünsche konnten die Mitglieder des Change Team direkt beantworten. Andere wurde gesammelt und der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt. Alle Mitarbeitenden, welche einen Wunsch abgegeben hatten, haben vom Change Team eine Antwort erhalten. Es konnten einige Wünsche (bspw. ein zweiter Bildschirm, höhenverstellbare Tische etc.) erfüllt werden.

- *Teilete*
  Die Teilete, kam sehr gut an. Jeder konnte sich anmelden und brachte etwas für das gemeinsame Mittagessen mit. Weit über 30 Personen sassen an den Tischen. Für das bereichsübergreifende Kennenlernen und die Förderung des Verständnis für die Aufgaben der jeweiligen Bereiche war es ein rundum gelungener Anlass.

- *Positive Geschichten*
  Positive Geschichten bzw. «Was gut läuft sollte man sichtbar machen!». Dies die Idee hinter der nächsten Aktion. In der Cafeteria der Gemeindeverwaltung, im Werkhof, in der Musikschule und bei den Tagesstrukturen Hegenheimermattweg und Taki Spitzwald wurde ein Plakat mit einem Baum und einem Wert angebracht. Die Wurzeln des Baumes bilden das Fundament (unsere Werte) woraus Früchte (positive Erlebnisse) wachsen. Mit bereitgestellten Post-It konnten die Mitarbeitenden zum jeweiligen Wert, z.B. Respekt & Wertschätzung, ihre positiven Geschichten aufschreiben und so für alle sichtbar machen. Gleichzeitig wurde auch der kulturelle Wandel sichtbar gemacht und im Sinne einer qualitativen Messung dokumentiert.

- *Werteradar*
  Um ohne grossen Aufwand und Kosten die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich des Erlebens der Werte abzufragen und diesmal quantitativ zu messen, läuft zurzeit die Aktion «Werteradar». Jeden Tag können die Mitarbeitenden mit farbigen Bällen/Kugeln anonym ihre Wahrnehmung zu einem Wert abgeben.

Was macht eigentlich?
Den Mitgliedern vom Change Team war bald einmal klar, dass es für die Förderung einer positiven Unternehmenskultur unabdingbar ist, dass alle Mitarbeitenden die Arbeitsgebiete und Aufgaben der verschiedenen Bereiche kennenlernen. So wurden zwei Ideen in eine gepackt: Willkommenstag für neue Mitarbeitenden und ein Tag der offenen Tür (Was macht eigentlich?) in einem Bereich. Beim Tag der offenen Tür können sich auch Mitarbeitende, welche schon länger für die Gemeine arbeiten, beteiligen. Der Willkommenstag (inkl. Tag der offenen Tür) findet künftig alle 3 Monate statt, entsprechend stellt sich jeweils ein anderer Bereich vor. Der erste Anlass fand im Mai im Bereich Bildung – Erziehung – Kultur statt und löste viele positive Rückmeldungen aus.

Ausblick und Dank
Bis zu diesem Abschlussbericht traf sich das Change Team in einem regelmässigen Rhythmus alle zwei Wochen. Zurzeit besteht das Team aus sechs höchst motivierten Mitarbeitenden. Derzeit werden weitere Mitglieder für das Change Team gesucht, ein erste «Schnuppersitzung» fand Mitte Juni statt. Nach den Sommerferien wird das Change Team seine Arbeit mit voraussichtlich neun Mitgliedern fortführen, alle Bereich werden dabei vertreten sein. Um eine Auswertung und eine Trendentwicklung zu erhalten werden die Aktionen «Positive Geschichten» und «Werteradar» weitergeführt und im nächsten Jahr wiederholt. Eine weitere Teilete noch dieses Jahr ist ebenfalls geplant. Der Kulturwandel ist noch nicht abgeschlossen, das Change Team wird auch nach Projektabschluss

tatkräftig und mit vielen kreativen Ideen an der Kulturentwicklung mitarbeiten. Für die sehr gute Unterstützung bei unseren Projekten möchten wir der Geschäftsleitung herzlich danken.

NÄCHSTE SCHRITTE

Vor den Sommerferien werden die neuen Change Agents gewählt und in das Team aufgenommen. Zu Beginn der zweiten Jahreshälfte werden dann die weiteren Projekte bis Ende Jahr definiert und geplant.

Teilprojekt: Organisation

Teilprojektleiter: Christian Ziegler (bis März 2019 Ulrich Weyermann)

AUSGANGSLAGE

Mit Abschluss des Projekts Zukunft Allschwil wurde die neue Gemeindeorganisation ab 1. Juli 2017 operativ umgesetzt. Diese Umstellung bedingte organisatorische Anpassungen. Diese sollten mit dem Teilprojekt Organisation umgesetzt werden. Der Fokus dieses Projektes lag auf den verwaltungsweiten Belangen. Notwendige Anpassungsbedarfe ergaben sich u.a. bei der Organisationsstruktur, Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Berechtigungsstrukturen (Informatik), Anpassungen an den Systemen Abacus & Inova, den Korrespondenzen (Briefe, Rechnungen, Signaturen, etc.) sowie der Homepage und dem Intranet. Gewisse Anpassungen bedurften Sofortmassnahmen ab 1. Juli 2017, welche zeitnah eingeleitet und bereits frühzeitig umgesetzt wurden. Dazu zählten u.a. die Anpassungen der Organigramme (provisorisch), Inova (provisorisch bis 31.12.2017), Korrespondenz-Richtlinie (provisorisch), Geschäftsprozesse (Nur Axioma Prozess) sowie der provisorischen Anpassung der Homepage. Insbesondere im Bereich der Korrespondenz bestand bisher bei der Gemeinde Allschwil kein einheitlicher Auftritt. Durch das Projekt ergab sich die Chance diese zu vereinheitlichen und ein Vorlagenmanagement einzuführen.

ZIELSETZUNG

Generelles Projektziel war es, eine organisatorische Grundlage zur Umsetzung der neuen Verwaltungsorganisation zu schaffen und die weiter oben beschriebenen Anpassungen an den Systemen und Strukturen umzusetzen.

ERGEBNISSE

In einem ersten Schritt wurde die Geschäftsverwaltungssoftware Axioma mit dem Gremium Geschäftsleitung erweitert. Weiter wurde der Sitzungsprozess definiert und dokumentiert und in Axioma abgebildet. Parallel dazu wurde die neue Organisation im Internet www.allschwil.ch abgebildet und die neuen Organigramme wurden erstellt. Als Basis für sämtliche Anpassungen in den Berechtigungen bei den Geschäftsapplikationen musste die neue Organisationsstruktur schriftlich fixiert und im System umgesetzt werden. Hierbei wurden die einzelnen Organisationseinheiten offiziell benannt. Ebenso wurden die Hierarchieebenen (Bereich, Abteilung, Gruppe, Team) festgelegt. Die Funktionsbezeichnungen der einzelnen Mitarbeitenden wurden vereinheitlicht und anschliessend den Mitarbeitenden kommuniziert. Auf Basis dieser Funktionsbezeichnungen konnten neue einheitlich formatierte Visitenkarten bestellt werden. Für die Dokumentenablage wurde ein neues Konzept erstellt und anschliessend gemäss der neuen Organisation umgesetzt. In den Geschäftsapplikationen Inova.Time (Arbeitszeiterfassung), Abacus (Module Finanzbuchhaltung und HR) und Nest (Fakturierungen) wurde die neue Organisation abgebildet. Bei der Telefonie (zentrale Telefonnummern, LocalSearch.ch) und in den E-Mail-Verteilerlisten mussten diverse Anpassungen vorgenommen werden. Als Vorbereitung für die Einführung eines Vorlagenverwaltungssystems wurden Korrespondenzrichtlinien erstellt und von der Geschäftsleitung abgesegnet. Anschliessend wurde das Vorlagenverwaltungssystem OneOffixx eingeführt. Alle Mitarbeitenden wurden geschult. Neben den bereitgestellten Vorlagen für Word, Excel und PowerPoint werden nun auch die E-Mail- und Brief-Signaturen vereinheitlicht.

NÄCHSTE SCHRITTE

In der Phase 2 der Einführung des Vorlagenverwaltungssystems müssen nun noch die Dokumenten-Vorlagen in den diversen Geschäftsapplikationen dem neuen Standard angepasst werden. Wo möglich, wird das Vorlagenverwaltungssystem in der Geschäftsapplikation über eine Schnittstelle integriert. Die folgenden Geschäftsapplikationen sind im Wesentlichen von diesen Anpassungen betroffen: NEST, KLIB, Scolaris, Gemowin. OM-Module.

Per 01.10.2019 findet eine Neuorganisation der Bereiche FIN (Finanzen – Steuern) und DIS (Dienste – Sicherheit) zu FIP (Finanzen – Informatik – Personal) und SES (Sicherheit – Einwohnerdienste – Steuern) statt. Ein Plan für die Umsetzung wurde erstellt. Die folgenden Systeme müssen angepasst werden: Axioma, Internet (Organigramme, Bürgerinformationssystem), Intranet (FOH, Personalinfos), OneOffixx, Inova.Time, Abacus (Module Finanzbuchhaltung und HR), NEST (Fakturierungen), Active Directory (Berechtigungsstruktur, Adressbuch) und die Telefonie (zentrale Telefonnummern, LocalSearch.ch).

Im Zusammenhang mit dem geplanten Umbau der Einwohnerdienste und des Empfangs muss das Telefoniekonzept erstellt und von der Geschäftsleitung abgesegnet werden. Die Hinweisschilder in den Liften und Gängen im Gemeindezentrum mit den Organisationseinheiten wie auch die Funktionsbezeichnungen der Mitarbeitenden an den Bürotüren wurden bisher noch nicht angepasst. Allenfalls soll die Erledigung dieser Pendenzen im Zusammenhang mit dem neuen Raumkonzept korrigiert werden.

Die Stellenbeschreibungen sollen im Rahmen der Linienorganisation bis zum Q3/2019 abgeschlossen werden. Mit der Installation von Abacus HR Ende Q3/2019 wird es zudem möglich sein, Organigramme automatisch generieren zu können.

Teilprojekt: Rechtsgrundlagen

Teilprojektleiter: Rudolf Spinnler

AUSGANGSLAGE

Im Rahmen des Projekts Zukunft Allschwil wurden durch die Anpassung des Verwaltungs- und Organisationsreglementes die Grundlagen für das neue Geschäftsführungsmodell geschaffen. Ebenso wurden durch die Anpassung der Geschäftsordnung des Gemeinderates viele der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwischen Gemeinderat und Geschäftsleitung definiert. Dies insbesondere mittels der neuen Kompetenzordnung des Gemeinderates, welche integrierter Bestandteil der Geschäftsordnung ist. Ein „herunterbrechen" dieser Kompetenzen der Geschäftsleitung innerhalb der Verwaltung war noch nicht erfolgt. Ebenso waren die Geschäftsprozesse auf Stufe Geschäftsleitung noch nicht standardisiert und definiert. Es bestand keine Geschäftsordnung der Geschäftsleitung. Zudem waren viele Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in einzelnen Reglementen und Verordnungen festgehalten, die bisher noch nicht hinsichtlich Übereinstimmung mit der Zielsetzung „Trennung Operativ/Strategisch" überprüft wurden.

ZIELSETZUNG

Innerhalb dieses Projektes sollten daher die folgenden Ziele erreicht werden:

- Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in Zusammenhang mit der neuen Verwaltungsorganisation und Schaffung von entsprechenden Rechtsgrundlagen.
- Ausarbeitung einer internen Kompetenzordnung der Verwaltung zur Visierungskompetenz, zur Zeichnungskompetenz und zur Unterschriftsregelung.

ERGEBNISSE

Die Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in der neuen Verwaltungsorganisation hat insofern Früchte getragen, als sowohl für den Gemeinderat als auch für die Geschäftsleitung zeitgemässe Geschäfts- und Kompetenzordnungen teils revidiert, teils neu erarbeitet werden konnten.

Bei den Reglementen hat sich gezeigt, dass man zu Beginn zu hohe Erwartungen an die kurzfristige Umsetzungsmöglichkeit von Kompetenzänderungen sah. Bei den Reglementen, in denen die grössten Optionen für eine Kompetenzverlagerung von der Exekutive an die Verwaltung erwartet werden konnten, beim Personal- und Besoldungsreglement und bei den Zonenreglementen, hat sich gezeigt, dass deren Revision nicht bloss aus einer schlichten Änderung der Verantwortlichkeiten bestehen kann, zumal bei deren Revisionen ein Vernehmlassungsverfahren zwingend durchgeführt werden müsste und bei den Zonenreglementen zudem noch eine Planauflage hätte erfolgen müssen. Der Revisionsprozess sprengte daher den zeitlichen Rahmen, die sich der Gemeinderat für das Projekt EVA gesetzt hat.

Bei den übrigen Reglementen und Verordnungen wurde bei der gründlichen Durchsicht durch Rechtsdienst, Bereichsleitenden und Mitarbeitenden kein wichtiger und dringender Anpassungsbedarf gefunden. Die wenigen möglichen Anpassungen in einigen Reglementen waren zu wenig wichtig, als dass man sie im Rahmen des Projektes EVA vordringlich hätte behandeln müssen. Der Steuerungsausschuss hatte festgestellt, dass es zielführender wäre, die Reglemente und Verordnungen nacheinander zu revidieren und neben den Anpassungen aufgrund der Reorganisation auch die übrigen notwendigen Anpassungen vorzunehmen.

NÄCHSTE SCHRITTE

Der Rechtsdienst wird bis Ende 2019 zusammen mit den Bereichsleitenden einen Fahrplan aufstellen, um den Überprüfungs- und Anpassungsprozess der Reglemente und Verordnungen, gewichtet nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, vornehmen zu können.

Teilprojekt: Neuausrichtung der Gemeinderatsarbeit

Teilprojektleiter: Josef Hammel

AUSGANGSLAGE

Innerhalb des bereits abgeschlossenen Projekts Zukunft Allschwil wurden Ressorts für die Gemeinderatsarbeit festgelegt. Eine Definition und Abgrenzung des Inhalts der Ressorts war noch nicht erfolgt. Ebenfalls wurde im Rahmen des Projekts Zukunft Allschwil ein Leitbild erstellt, ein Umsetzungsplan (Massnahmen/Priorisierung/Zeitplan) fehlt jedoch noch. Auch noch ausstehend war eine Abstimmung zwischen dem Leitbild und den Ressorts. Diese Abstimmung war einerseits notwendig um die Verantwortung für die Zielerreichung zu definieren, andererseits für die Abbildung in der Berichterstattung. Um sicherzustellen, dass sich der Gemeinderat mit dem Leitbild, den Massnahmen und dem Informationsaustausch (z.B. über Arbeiten in Kommissionen, anderen Behörden, Mandaten, Ressortgespräche) auseinandersetzt, war es zwingend notwendig, ein Mehrjahres- und Aufgabenplan des Gemeinderates zu erstellen.

ZIELSETZUNG

Die generelle Zielsetzung war daher die Schaffung von Mitteln und Grundlagen damit sich der Gemeinderat auf die strategische Ebene fokussieren kann.

ERGEBNISSE

2017 erarbeitete der Gemeinderat mit Unterstützung der Hochschule Luzern das Leitbild für die Gemeinde Allschwil, das in 12 strategische Themenfelder gegliedert ist und die anzustrebenden Ziele definiert (siehe https://www.allschwil.ch/de/politik/gemeinderat/leitbild.php). Im Rahmen des EVA-Teilprojektes «Neuausrichtung der Gemeinderatsarbeit» wurde die Operationalisierung dieser Zielsetzungen in Angriff genommen. Gleich an mehreren Sitzungen setze sich der Gemeinderat differenziert mit den 12 Themenfeldern auseinander und erarbeitete Massnahmenvorschläge.

Einbindung der Verwaltungsmitarbeitenden

Aufbauend auf der Arbeit des Gemeinderates befassten sich in einem zweiten Schritt auch zahlreiche Mitarbeitende der Verwaltung mit den Themenfeldern; ihre Aufgabe war es, die durch den Gemeinderat definierten Massnahmen zu konkretisieren und weitere detaillierte Massnahmenvorschläge zu erarbeiten. Alle Massnahmen wurden dafür einzeln auf einem standarisierten Formular mit detailliertem Beschrieb, Angaben zu Kosten und Ressourcenfolgen sowie Risiken und Abhängigkeiten der jeweiligen Massnahme erfasst und in einem Bericht zusammengefasst. Insgesamt kamen zu 19 bereits laufenden Massnahmen 79 Vorschläge für neue Massnahmen hinzu.

Systematische und strukturierte Massnahmenpriorisierung

Als weiteren Schritt galt es nun, die 79 neuen Massnahmen zu priorisieren. Zur Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Priorisierung wurde deshalb ein systematisches Vorgehen gewählt. Jede Massnahme wurde einerseits auf ihre Wichtigkeit und andererseits auf ihre hohe, mittlere oder tiefe Dringlichkeit bewertet. Grundlage für die Bewertung der Wichtigkeit bildeten dabei die nachfolgenden durch den Gemeinderat erarbeiteten und gewichteten sieben Bewertungskriterien:

1. Risikopotential
2. Wettbewerb/ Standortmarketing
3. Nutzen für die Bevölkerung
4. Gesetzliche / sonstige Verpflichtung
5. Soziologische Nachhaltigkeit Gesellschaftsaspekte
6. Ökologische Nachhaltigkeit Umweltaspekte
7. Betriebswirtschaftlicher Nutzen

4'424 Datensätzen – 67 Massnahmen

Anhand der Bewertungskriterien bewertete jedes Gemeinderatsmitglied individuell jede einzelne Massnahme. Aus den einzelnen Bewertungen resultierten schliesslich nicht weniger als 4'424 Datensätze, die alle ausgewertet werden mussten. Aus dem Durchschnitt der Bewertungen ergab sich für jede Massnahme eine durchschnittliche Wichtigkeit und eine durchschnittliche Priorität. Die Ergebnisse flossen in einen Bericht ein, der neben einer Gesamtübersicht aller Massnahmen eine differenzierte Betrachtung pro Themenfeld enthielt. Am Wochenende vom 25. und 26. Mai 2018 setzte sich der Gemeinderat in einem zweitägigen Workshop intensiv mit den Ergebnissen des Berichts auseinander und führe eine erste Bereinigung der Massnahmenpriorisierung durch. Insgesamt wurden 31 Massnahmen gestrichen oder verschoben, so dass aktuell noch 67 Massnahmen den Status «erste Umsetzungspriorität» haben.

Nachhaltiges Projektmanagement für die Zukunft

Aufgrund begrenzter finanzieller wie auch personeller Ressourcen konnten diese Massnahmen nicht alle sofort umgesetzt werden. In einem nächsten Schritt wurden im Rahmen des Budgets- und Finanzplanprozesses geprüft, inwiefern die restlichen 67 Massnahmen finanziell, aber auch ressourcentechnisch in der Planperiode umgesetzt werden können. Mit dem Finanzplan 2019-2023 sollte der Einwohnerrat über die Ergebnisse informiert werden. Bei diesem Vorgehen handelte es sich nicht um eine einmalige Übung. Das EVA-Projekt sah vor, Mittel und Prozesse zu schaffen, die es ermöglichen, ein nachhaltiges Projektmanagement auf strategischer Ebene aufzubauen. Ein wichtiges Mittel dafür ist das im Rahmen des Teilprojekts «Controlling» implementierte strategische Controlling.

Teilprojekt: Internes Kontrollsystem

Teilprojektleiterin: Anne Mack (bis März 2019 Jesse van Rijswijk)

AUSGANGSLAGE

Im Rahmen der Definition der EVA-Teilprojekte wurde das Teilprojekt IKS (Internes Kontrollsystem) als ein wesentlicher Baustein zur Sicherung der Qualität in der finanziellen Berichterstattung bestimmt. Da verschiedene Stellen innerhalb der Verwaltung wesentlich Einflüsse auf die Finanzzahlen der Gemeinde Allschwil haben (dezentral Budgetierung, Fakturierung, etc.) sowie mit der Delegation von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, benötigte die Verwaltung ein IKS welches durch angemessene Kontrollen sicherstellt, dass das Budget, die Jahresrechnung und der Finanzplan frei von wesentlichen Fehlaussagen sind. Das Ziel war es, dass die Risiken richtig adressiert werden. Mit der Einführung eines IKS wollte der Gemeinderat sicherstellen, dass:

- Gesetze und Vorschriften eingehalten werden;
- das Gemeindevermögen geschützt wird;
- er die Qualität und Risiken der Finanzprozesse im Griff hat;
- ein wahrheitsgetreues Abbild der finanziellen Lage bekommt (Jahresrechnung);
- ein Umfeld schafft, welches betrügerisches Verhalten verhindern oder zumindest vermindern kann;

Im Kanton Basel-Landschaft besteht keine gesetzliche Pflicht für Gemeinden ein IKS zu führen. Mit der am 20. Juni 2018 verabschiedeten Kompetenzordnung machte der Gemeinderat folgende Vorgaben zum IKS:

Art. 17 Internes Kontrollsystem (IKS)
1
Der Gemeinderat ist verantwortlich für:
- die Existenz und die Anwendung eines geeigneten IKS
- die Ernennung des IKS Beauftragten
2
Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für:
- Die Umsetzung des IKS

Ziel dieses Teilprojektes ist die Konzeption und Einführung eines IKS. Ein IKS besteht in der Regel aus folgenden Bestandteilen:

- *Kontrollumfeld*
- *Risikomanagement*
- *Kontrollaktivitäten*
- *Überwachung der Kontrollen*

Die Gemeinde verfügte bisher über kein Risikomanagement. Zudem fand bisher keine systematische Aufnahme und Bewertung der Risiken statt.

ZIELSETZUNG

Die Zielsetzung des Teilprojekts bestand daher in der Konzeption und Einführung eines internen Kontrollsystems bezogen auf die finanzielle Berichterstattung. Es handelt sich somit nicht um ein internes Kontrollsystem, welches sämtliche Bestandteile eines klassischen IKS enthält. In erster Linie war es das Ziel, die IKS Bestandteile für die finanzielle Berichterstattung aufzunehmen.

ERGEBNISSE

In einem ersten Schritt, wurde das Kontrollumfeld der Gemeindeverwaltung aufgenommen. Das Kontrollumfeld stellt den institutionellen Rahmen des IKS dar. Es umfasst die allgemeine Einstellung, das Bewusstsein und die Massnahmen der Führungskräfte, insbesondere der obersten Leitungsorgane, hinsichtlich der Überwachung der ordnungsgemässen und wirtschaftlichen Betriebstätigkeit (tone at the top). Ein starkes Kontrollumfeld, das beispielsweise umfassende Budgetierungsprozesse und integrierte Budgetkontrollen umfasst, kann einzelne interne Kontrollen wesentlich ergänzen und zu einem ganzheitlichen System vernetzen.

Die Wirksamkeit des IKS ist dadurch nicht per se gewährleistet. Folgende Faktoren beschreiben ein Kontrollumfeld:

- Integrität und ethische Grundwerte
- Kompetenz und Verantwortlichkeit
- Funktionen der Leitungsorgane
- Grundsätze und Arbeitsweise der Unternehmensleitung
- Regelung der Arbeitsabläufe
- Organisationsstruktur

Aus der Sicht des IKS sind folgende Funktionen zu trennen:

- Anordnung/Vollzug und Kontrolle
- Kontrolle und Prüfung
- Verwaltung und Aufzeichnung

Mittels Checklisten sowie mit Befragungen wurden die wesentlichen Komponenten für das Kontrollumfeld aufgenommen und in einem Bericht festgehalten. Dabei wurden Themen wie Organisation und Führung, Unterschriftsregelungen, Visumsregelungen, Berichterstattung, generelles IT-Umfeld sowie diverse Detailthemen aufgenommen.

Die systematische Umfeldanalyse hat gezeigt, dass die Gemeinde Allschwil bereits eine gute Grundlage bzw. ein gutes Kontrollumfeld aufweist. Dennoch wurde vereinzeltes Verbesserungspotential festgestellt, welches durch die Projektgruppe weiterverfolgt wurde.

In einem zweiten Schritt wurde eine Risikobeurteilung bezogen auf die finanziellen Risiken durchgeführt. Die Risikobeurteilung liefert die Grundlage für die Festlegung von Kontrollaktivitäten. Da Unternehmensrisiken über die Grenzen der finanziellen Berichterstattung hinausgehen, waren nicht sämtliche Risiken der Risikoanalyse für dieses EVA-Teilprojekt IKS gleich bedeutsam. Wichtig war, dass die Risikoanalyse diejenigen Risiken identifiziert, welche einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben.

Die Risiken, welche die finanzielle Berichterstattung beeinflussen können, beinhalten sowohl unternehmens-interne als auch –externe Faktoren. Vom Management (Gemeinderat, Geschäftsleitung und Kader) wurde erwartet, dass Prozesse entwickelt werden, um Risiken zu erkennen und die Bedeutung sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken zu messen und allfällige Gegenmassnahmen zu treffen. Es können dabei nicht sämtliche Risiken berücksichtigt werden. Einerseits werden gewisse Risiken naturgemäss in Kauf genommen, sei es durch Vermeidung höherer Kosten für die Risikominimierung oder aufgrund anderer wirtschaftlicher Erwägungen. Anderseits nimmt die Komplexität des wirtschaftlichen Umfelds weiter zu. Umso wichtiger ist es, dass das Management über einen institutionalisierten Risikobeurteilungsprozess verfügt, um die wesentlichen Risiken zu identifizieren.

Zur Erhebung der Risiken wurden Befragungen, Prozessanalysen und Jahresrechnungsanalysen durchgeführt. Zudem war es wichtig festzuhalten, dass ein IKS im Rahmen der finanziellen Berichterstattung typischerweise viele generische Risiken aufweist, welche unabhängig von der Unternehmung sind. Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Gruppierung der möglichen Risiken.

Abkürzung	Ziel		Risiko
C	Completeness	Vollständigkeit	Geschäftsvorfälle oder Ereignisse werden nicht vollständig erfasst.
A	Accuracy	Richtigkeit	Geschäftsvorfälle oder Ereignisse werden nicht richtig erfasst.
E	Existence	Existenz	Die bilanzierten Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, etc. existieren nicht.
O	Occurrence	Eintritt	Eine verbuchte Transaktion oder ein Geschäftsvorfall hat sich gar nicht ereignet.
CO	Cut-off	Periodenabgrenzung	Aufwendungen und Erträge werden in die falsche Periode verbucht.
CL	Classification	Zuordnung	Geschäftsvorfälle und Ergebnisse werden auf die falschen Konten verbucht.
V	Valuation	Bewertung	Die bilanzierten Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, etc. sind falsch bewertet.
PD	Presentation & Disclosure	Darstellung und Ausweis	In der Jahresrechnung bzw. Budget werden Positionen falsch dargestellt oder nicht ausgewiesen.

Die identifizierten Risiken wurden hinsichtlich ihrer Wesentlichkeit und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet und einem Bereich bzw. einem Prozess zugeordnet. Daraus haben sich folgende Kernprozesse ergeben:

- Debitorenprozess (Leistungserbringung bis Geldeingang)
- Kreditorenprozess (Bestellung bis Zahlung)
- Anlagevermögen
- Personalprozess (speziell die Lohnadministration)
- Subventionen
- Unterstützungsleistungen & Rückerstattungen
- Finanzprozess (Monats-, Quartals-, Jahresabschlussprozess sowie Budgetprozess)
- Generelle Informatiksupportprozesse (ITGC)

Basierend auf den definierten Prozessen wurden im Anschluss eine Form der Prozessdokumentation sowie die Form der Risiko-Kontroll-Matrizen definiert. Diese Evaluation war wichtig, um bei der Prozess- und Kontrollaufnahme eine einheitliche Herangehensweise zu entwickeln.

NÄCHSTE SCHRITTE

Bereits zu Beginn des Projektes (August 2018) war klar, dass die Entwicklung sowie die Implementierung eines internen Kontrollsystems nicht bis zum Projektende des Gesamtprojektes EVA abgeschlossen werden kann. Aus diesem Grund wurde das Projektende auf Ende 2019 festgelegt.

Zurzeit ist das Projektteam daran, die jeweiligen Prozesse und Kontrollen aufzunehmen und zu Dokumentieren. Diese Aufnahme ist sehr zeitintensiv, sowohl für das Projektteam als auch für die jeweiligen Prozesseigner. Es ist geplant, diese Phase im vierten Quartal 2019 abzuschliessen. In Anschluss werden die Prozess- und die Kontrolleigner geschult und die Unterlagen, das Vorgehen in einem IKS-Handbuch festgehalten.

In Abstimmung mit der Finanz- und Rechnungsprüfungskommission (FIREKO) wird zu Schluss ein Prüfunternehmen evaluiert werden müssen. Das externe Prüfunternehmen soll beauftragt werden, eine Beurteilung abzugeben, ob das erarbeitete interne Kontrollsystem der Grösse und Komplexität der Gemeindeverwaltung angemessen ausgestaltet wurde.

Teilprojekt: Controlling

Teilprojektleiterin: Anne Mack (bis März 2019 Jesse van Rijswijk)

AUSGANGSLAGE

Mit der organisatorischen Anpassung der Verwaltung und der Trennung des Gemeinderates vom operativen Tagesgeschäft, wurden im Rahmen des EVA-Teilprojektes Controlling nach Führungsinstrumenten gesucht, welche sicherstellen, dass der Gemeinderat die notwendigen Informationen sowohl für die Kontroll- und Aufsichtsfunktion als auch für die strategische Führung erhält. Dieses Controlling sollte ebenfalls die Bedürfnisse der Geschäftsleitung zur operativen Führung abdecken.

Mit der am 28. Juni 2017 verabschiedeten Kompetenzordnung machte der Gemeinderat folgende Vorgaben zur internen Berichterstattung (operatives Controlling):

Art. 16 Berichterstattung
Die Geschäftsleitung erstellt einen Trimester - Bericht an den Gemeinderat. Dieser enthält mindestens folgende Informationen

- *Vergaben grösser CHF 20'000.--: Beschreibung, Betrag, Auftragsnehmer*
- *Kontoüberschreitungen in der Kompetenz der Geschäftsleitung*
- *Summe und Veränderung der Fremdmittel*
- *Liquidität*

Aufgrund fehlender Grundlagen erfolgte bisher kein strategisches bzw. operatives Controlling. Der Aufgaben- und Finanzplan war lediglich ein Modell, welches das Budget unter Berücksichtigung bekannter Änderungen fortschrieb und hatte somit bisher keinen Steuerungscharakter. Die externe Berichterstattung entsprach zudem dem gesetzlich vorgegebenen Minimum. Diese Darstellung ist für den Einwohnerrat zu detailliert und erschwert somit seine Tätigkeit bzw. bringt den Einwohnerrat auf eine operative Ebene. Das bisherige Finanzcontrolling beschränkte sich auf die Jahresrechnung. Dies ist jedoch nur eine retrospektive Analyse. Es bestand kein systematisches und standardisiertes Leistungscontrolling. Ausser der Arbeitszeitkontrolle durch die Personalabteilung erfolgte ebenfalls kein systematisches und standardisiertes Personalcontrolling.

ZIELSETZUNG

Das Teilprojekt hatte daher folgende Zielsetzung:

- Konzeption und Einführung eines Controllings auf strategischer Ebene.
- Schaffung von Grundlagen für die Budgetvorgaben durch die Exekutive.
- Erschaffung eines Frühwarnsystems zur Steuerung
- Adressatenorientierte Gesamtdarstellung aller relevanten Kennzahlen in einem Bericht

ERGEBNISSE

Im Rahmen von Workshops wurden für die Fachbereiche verschiedene KPIs (Key Performance Indicators) im Bereich des Finanz-, Leistungs- und Personalcontrollings diskutiert. Diese wurden endgültig in mehreren Projektsitzungen festgelegt. Zur Auswahl der jetzt vorliegenden Kennzahlen wurden insbesondere folgende Fragestellungen berücksichtigt:

- Wo ist Steuerung überhaupt möglich? – Definition der relevanten Bereiche.
- Welches sind die wichtigsten Kennzahlen je Fachbereich (quantitative und qualitative)? – Selektion und Definition einer Vorauswahl.
- Sind die Kennzahlen verfügbar oder mit einem vertretbaren Aufwand ermittelbar? – endgültige Auswahl der Kennzahlen.

In einem zweiten Schritt wurde die Form der Kennzahlendarstellung diskutiert. Insbesondere folgende Fragestellungen wurden adressiert:

- Wenn mehrere Arten der Messungen möglich waren. – Was ist die aussagekräftigste Form?
- Wie weit in der Vergangenheit macht es Sinn diese Kennzahl darzustellen (insbesondere bei längeren Trenddarstellungen)?
- In welchem Turnus (jährlich, halbjährlich, quartalsweise) soll die Kennzahl rapportiert werden?
- Ist ein Vorjahres-, ein Vorjahresquartals- oder ein Budgetvergleich sinnvoll?
- Welche Kennzahlen sind für die Projektgruppe wichtig, können aber in der Form noch nicht in den Controlling Bericht aufgenommen werden? (bspw., weil Prozess noch nicht so weit fortgeschritten, Daten noch fehlen etc.).

Insgesamt wurden über 100 Kennzahlen in der Projektgruppe diskutiert und priorisiert. Schlussendlich wurde pro Bereich ein Set von Kennzahlen definiert. Wichtig war es, zu Beginn des Controllings mit einem Kennzahlen-Set zu starten, welches nicht unnötigen administrativen Aufwand generiert und das Ziel verfehlt. Mit den personellen Ressourcen für IKS und Controlling von 40% sollte die quartalsweise Berichterstattung abgedeckt werden können und der Gemeinderat sollte die für ihn nötige Informationsdichte erhalten.

U.a. wurde der Fokus auf folgende Kennzahlen gelegt:

- Budgetüberschreitungen
- Liquidität
- Veranlagungsstand und Entwicklung der Steuereinnahmen
- Entwicklung der Lohnkosten, Stellenetat gegenüber Budget
- Fluktuation, Zeitguthaben und Ausfälle infolge Krankheit und Unfall des Betriebs- und Verwaltungspersonal
- Entwicklung der Wohnbevölkerung sowie demographische Verteilung
- Bautätigkeit sowie Entwicklung der Verkehrsströme
- Mieterträge gegenüber Budget
- Auftragsvergaben und Investitionsausgaben gegenüber Budget
- Entwicklung der Kinder- und Klassenzahlen sowohl für die Primarstufe als auch für die Schulergänzenden Angebote (FEB und SeTs)
- Fallzahlen und Anzahl Personen bei der Sozialhilfe, der Arbeitsintegration, der Pflegefinanzierung im Vergleich zu den Kosten

Neben strategischen Kennzahlen im Rahmen des Finanz-, Leistungs- und Personalcontrollings wurde in der Projektgruppe das Monitoring der strategischen Leitbildmassnahmen als ein wichtiger Bestandteil des Controllings – vor allem im Sinne des Frühwarnsystems - definiert. Hierzu wurde ein Template entwickelt in dem die Projektleiter der einzelnen Massnahmen quartalsweise den aktuellen Stand ihrer Projekte anhand von Ampeln bewerten und dann die notwendigen Kommentare und nächsten Schritte definieren. Der aktuelle Stand der Projekte wird an folgenden Kriterien gemessen:

- Termineinhaltung
- Kosteneinhaltung
- Personalressourcen ausreichend
- Qualität
- Externe Abhängigkeiten (wie z.B. von politischen Abhängigkeiten oder einer Entscheidung des Kantons)

Um sicherzugehen, dass die Projekte möglichst objektiv bewertet werden, wurde eine Anleitung zur Vergabe der Ampelfarben geschult. Anhand dieser Einzelkriterien ist der jeweilige Projektleiter angehalten einen Gesamtstatus zu vergeben.

Ein weiterer, sehr wichtiger Bestandteil des quartalsweisen Controlling-Berichtes ist der Statusbericht der einzelnen Bereiche. Dieser beinhaltet eine kurze Beurteilung der jeweiligen Bereichsleitung zu folgenden Themen:

- positiven Entwicklungen.
- Herausforderungen.
- Gesamtbeurteilung.
- Fokus für das nächste Quartal.

Der Statusbericht steht jeweils am Anfang des Berichts der einzelnen Bereiche und kann auch hervorzuhebende Punkte des operativen und strategischen Controllings beinhalten. Die Statusberichte der Fachbereiche geben einen sehr guten Überblick über die Gesamtverwaltung und ihren derzeitigen Herausforderungen.

Nach der endgültigen Festlegung der Kennzahlen und des Vorgehens wurden die Daten erhoben, analysiert und kommentiert. Die Form des Berichts wurde in der Controlling Projektsitzung Ende April 2019 beschlossen und die Daten und Kommentierungen zu den Kennzahlen wurden per Stand 31/03/2019 in den Bericht aufgenommen.

Im Mai 2019 wurde der erste Controlling Bericht für den Zeitraum Januar bis März 2019 fertiggestellt und das EVA-Teilprojekt Controlling konnte somit abgeschlossen und in das operative Geschäft übergeben werden.

NÄCHSTE SCHRITTE

Nach Abschluss des Projektes, müssen nun erste Erfahrungen mit der quartalsweisen Berichterstattung gesammelt werden. Ziel wird es sein, den Bericht für 3-4 Quartale zu testen und bei Bedarf minimal anzupassen. Anfangs Q2 2020 soll der Gemeinderat zusammen mit der Geschäftsleitung und der Stabsstelle IKS & Controlling die Form und den Inhalt der Berichterstattung im Rahmen eines Workshops evaluieren.

Es soll festgestellt werden, ob die Berichterstattung für beide Gremien, Geschäftsleitung und Gemeinderat dienlich ist, um ihre Kontroll-, Aufsichts- und Führungsaufgaben auszuüben.

Parallel sollen die noch ausstehenden Kennzahlen, welche bisher noch nicht erfasst werden konnten weiterverfolgt werden.

Fazit

FAZIT

Das Projekt EVA war für die Gemeindeverwaltung Allschwil ein komplexes und in seiner Grösse mit einem «Cash-out» von CHF 360'000 und einem personellen Aufwand von 3,6 FTE über die gesamte Projektlaufzeit nicht alltägliches Projekt. Die zu Projektbeginn identifizierten Risiken (insbesondere ein zeitlicher Verzug) sind zum Teil eingetreten. Durch den Wechsel der Vorgehensmethodik konnte das Projekt jedoch zunehmend zügiger Resultate erzielen und Arbeitsergebnisse abliefern. Nahezu alle am Projekt Beteiligten waren stetig bereit, die "Extra Meile" zu gehen. Auch wenn nicht alle Zielsetzungen im Rahmen des gesteckten Zeitplans erreicht werden konnten, so sind die Ergebnisse insgesamt betrachtet enorm. Neben dem Projekt haben alle Projektmitarbeitenden ihr Tagesgeschäft erfolgreich sichergestellt, was in Anbetracht der Aufwendungen für das Projekt (bspw. Ressourcenauslastung) eine tolle Leistung darstellt.

Die noch wenigen offenen Punkte (siehe pro Teilprojekt jeweils unter «Nächste Schritte») wurden in die Verantwortung der Geschäftsleitung übergeben und werden in der Linie weiterbearbeitet, so dass sichergestellt ist, dass alle Zielsetzungen erreicht werden können.

Neben den inhaltlichen Projektergebnissen können folgende «Lessons Learned» festgehalten werden:

Kommunikation und Austausch

Auch wenn häufig unterschätzt, so hat sich die regelmässige Kommunikation innerhalb und ausserhalb des Projekts als sehr entscheidend für das erfolgreiche Gelingen gezeigt. Die regelmässigen Austauschtermine auf Gesamtprojekt- wie auch Teilprojekt-Ebene insbesondere in der zweiten Projektphase haben stark dazu beigetragen, zügig Arbeitspakete abschliessen zu können und somit den Projektfortschritt zu beschleunigen. Zudem hat die Transparenz allen am Projekt Beteiligten jederzeit einen Überblick zum aktuellen Status von EVA gegeben.

Ressourcenplanung & -verfügbarkeit

Dass das Projekt EVA ein ressourcenintensives Projekt werden würde, war relativ früh klar. Obwohl die Projektressourcen konsequent geplant wurden, erlaubten die zur Verfügung stehenden Planungstools jedoch keine übergreifende Planung insbesondere hinsichtlich der tatsächlichen Verfügbarkeiten. Die Vielzahl der Themen mit denen sich einzelne Projektmitglieder im Rahmen von weiteren Projekten und Linientätigkeiten beschäftigt haben, hat durchaus dazu geführt, dass nicht alle Themen im gesetzten Zeitrahmen erarbeitet werden konnten. Eine einfache und transparente Ressourcenplanung (Linie und Projekt) könnte daher für mehr Klarheit und einer realistischen Planung sorgen.

Governance und Entscheidungsstrukturen

Eine Herausforderung im Projekt bestand darin, dass Entscheidungen zum Teil auf mehreren Ebenen innerhalb und ausserhalb des Projekts getroffen wurden. Trotz der klaren Struktur und des Aufbaus des Projekts wurden Entscheidungen zum Teil im Projekt und zum Teil in der Linie getroffen, welche nicht immer abgestimmt und kongruent waren. Es hat sich gezeigt, dass eine klare Governance hinsichtlich Entscheidungskompetenzen notwendig ist, ähnlich der im Rahmen des Teilprojekts Rechtsgrundlagen erarbeiteten Kompetenzordnung.

Projektmanagement:

Um künftige Projekte dieser Grössenordnung steuern zu können ist ein konsequentes und durchgehendes Projektmanagement inkl. Reporting & Governance erforderlich. Meilensteine müssen klar messbar und aussagekräftig definiert werden. So sind kleine Arbeitspakete, welche «trackable» sind und laufend einer Prüfung des Arbeitsstandes unterzogen werden, umzusetzen, insbesondere bei umfangreicheren Arbeitspaketen. Auch ein agiles Projektvorgehen bedarf eines klaren Trackings von definierten Meilensteinen und Etappenzielen.

Gemeindeverwaltung Allschwil:

Die Gemeindeverwaltung konnte ein derart grosses Projekt nur mit externer Hilfe bewältigen, da sowohl das Projektvorgehen als auch die Komplexität bei der Einführung in Teilen für die Gemeindeverwaltung neu waren. Um künftige Projekte besser alleine stemmen zu können, sollten noch stärker Fähigkeiten zur Umsetzung komplexer Projekte aufgebaut werden, respektive sollten vertiefende Partnerschaften mit zuverlässigen externen Partnern ausgebaut werden. Mit der Schaffung einer neuen Stelle als Projektmanager/in konnte zudem bereits ein wichtiger Beitrag in die weitere Professionalisierung umgesetzt werden.