



## Zwischenbericht Fachgruppe Organisation: Zielorganisation

20.09.2019, nach 2. Lesung Projektsteuerung

### Inhalt

1. Mitglieder der Fachgruppe .....	1
2. Entscheidungsfindung .....	2
2.1 Beschlüsse der Projektsteuerung, 1. Lesung .....	3
2.2 Erwägungen der Resonanzgruppe .....	3
2.3 Zwischenbeschlüsse Gemeinderäte .....	3
2.4 Beschluss der Projektsteuerung, 2. Lesung .....	3
3. Lieferobjekte der Fachgruppe .....	4
4. Zielorganisation .....	5
4.1 Departementsmodell .....	5
4.2 IST-Organisationen der ZRA-Gemeinden .....	6
4.3 Referenzmodelle .....	7
4.4 Zielorganisation .....	8
Anhang 01: Zielorganisation .....	10

---

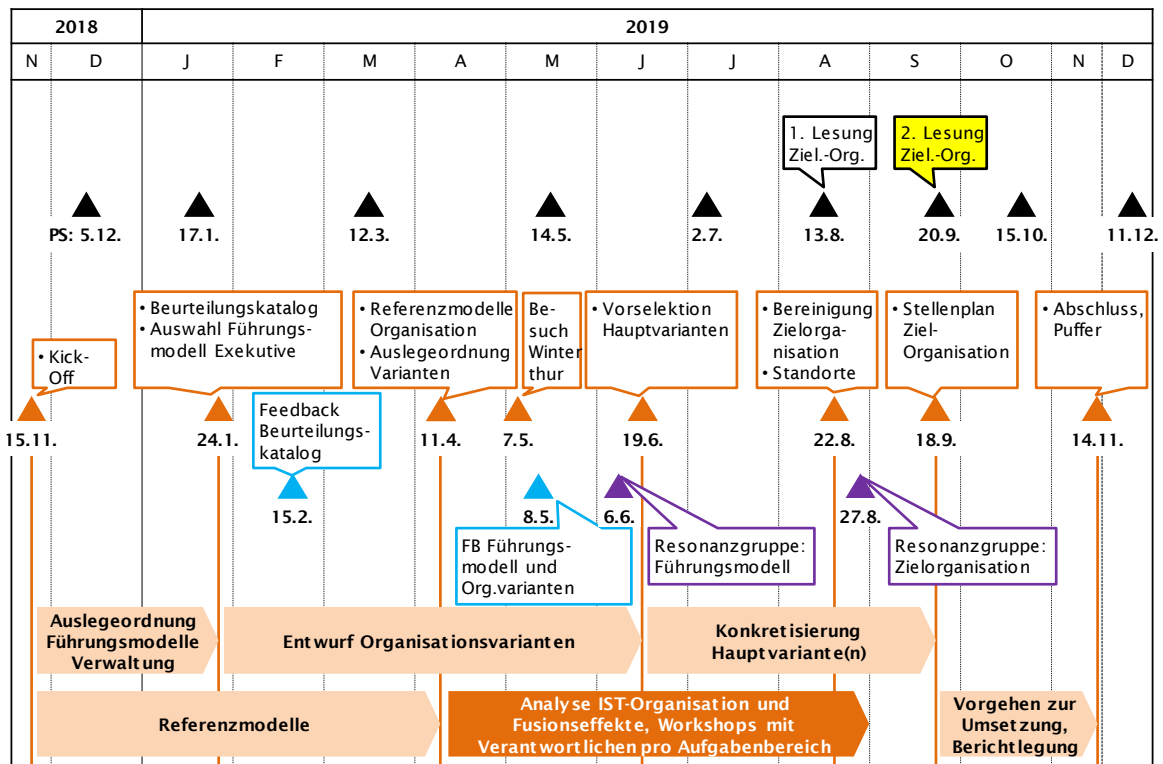
### 1. Mitglieder der Fachgruppe

- Margrit Stüssi, Gemeindeschreiberin Densbüren
- Dario Steinmann, Gemeindeschreiber Oberentfelden
- Brigitte Woodtli, Gemeindeschreiberin Unterentfelden (ab 01.08.2019)
- Susi Campadelli, Gemeindeschreiberin Unterentfelden (bis 31.07.2019)
- Philippe Woodtli, Geschäftsführer Suhr
- Beatrice Räber, Gemeindeschreiberin Suhr
- Daniel Roth, Stadtschreiber Aarau
- Martin Süess, Kanton, Leiter Rechtsdienst Gemeindeabteilung
- Ramon Kissling, Teilprojektleiter ZRA



## 2. Entscheidungsfindung

Die Fachgruppe folgt dem unten abgebildeten Vorgehensprozess. Das Führungsmodell und zwei Gliederungsansätze für die Organisation wurden in der 'Feedbackgruppe Organisation' bestehend aus allen Abteilungsleitern/innen der ZRA-Gemeinden diskutiert. Auf dieser Grundlage hat die Fachgruppe einen ersten Entwurf der Zielorganisation ausgearbeitet, welcher von der Projektsteuerung in der 1. Lesung zuhanden der Resonanzgruppe und der Gemeinderäte verabschiedet wurde. Parallel dazu hat die Projektleitung von Juni bis August 2019 insgesamt 13 Workshops mit den Verantwortlichen der fünf ZRA-Gemeinden in den unterschiedlichen Produktgruppen durchgeführt. Die Rückmeldungen aus der Feedback- und aus der Resonanzgruppe sowie die Erkenntnisse aus den Produktgruppen-Workshops sind in der vorliegenden Zielorganisation berücksichtigt.



- ▲ Sitzung Projektsteuerung
- ▲ Sitzung Fachgruppe Organisation
- ▲ Sitzung Feedbackgruppe Organisation (alle Abteilungsleiter/innen der ZRA-Gemeinden)
- ▲ Sitzung Resonanzgruppe



## 2.1 Beschlüsse der Projektsteuerung, 1. Lesung

Die Projektsteuerung hat an ihrer Sitzung vom 13. August 2019 den ersten Entwurf der Zielorganisation zuhanden der Resonanzgruppe und der Gemeinderäte verabschiedet.

## 2.2 Erwägungen der Resonanzgruppe

Die Zielorganisation wurde im Workshop der Resonanzgruppe vom 27. August 2019 diskutiert.

Die Resonanzgruppe beurteilt die vorgeschlagene Zielorganisation positiv. Die Aufgabenteilung ist nachvollziehbar. Als einzige Anpassung wurde die Verschiebung der Abteilung Kultur in das Departement Bildung und Sport angeregt.

## 2.3 Zwischenbeschlüsse Gemeinderäte

Die fünf Gemeinderäte begrüßen die vorgeschlagene Zielorganisation.

## 2.4 Beschluss der Projektsteuerung, 2. Lesung

Die Zielorganisation wurde aufgrund der Erkenntnisse aus den Workshops mit den Verantwortlichen der einzelnen Aufgabenbereiche bereinigt.







*Beschluss der Projektsteuerung 2. Lesung Zielorganisation:*



1. Die Projektsteuerung heisst die Zielorganisation gemäss Anhang 01 gut.



### 3. Lieferobjekte der Fachgruppe

Nachfolgend sind die sechs Lieferobjekte (LO) der Fachgruppe Organisation für die Schwerpunktphase abgebildet. Der Beurteilungskatalog (LO 01) und das Führungsmodell (LO 02) wurden von der Projektsteuerung am 02.07.2019 zuhanden des Schlussberichts verabschiedet. In einem nächsten Schritt hat die Fachgruppe auf Basis eines Vergleichs mit Referenzstädten sowie der Analyse der heutigen Organisationen der ZRA-Gemeinden die Zielorganisation (LO 04) ausgearbeitet. Sie bildet Gegenstand des vorliegenden Berichts. Der Kapazitätsbedarf (Stellenplan) der Zielorganisation wird in einem nächsten Schritt ermittelt.

<p> <b>01: Beurteilungskatalog Zielorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kriterien zur Beurteilung der Organisationsvarianten</b></li> <li>• <b>Feedback Abteilungsleiter/innen</b></li> </ul>	<p> <b>02: Führungsmodell</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beurteilte Varianten zu Führungsmodellen der Exekutive und der Verwaltung</b></li> <li>• <b>Empfehlung zur Umsetzung</b></li> </ul>	<p> <b>03: IST-Erfassung und Referenzbeispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dokumentation IST-Organisationen der ZRA-Gd.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organigramme</li> <li>– Stellenpläne</li> <li>– Standorte/Kapazitäten</li> </ul> </li> <li>• <b>Referenz-Bsp. Führungsmodelle</b></li> <li>• <b>Referenz-Bsp. Verwaltungsorganisation</b></li> </ul>
<p> <b>04: Varianten Verwaltungsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beurteilte Organ.varianten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hauptaufgaben pro Abteilung/Departement</li> <li>– Grundsätze zu Umgang mit Verträgen und Verbänden</li> <li>– Stellenplan</li> </ul> </li> <li>• <b>Feedback Abt.leiter/innen</b></li> <li>• <b>Empfehlung zur Umsetzung</b></li> </ul>	<p> <b>05: Varianten Standorte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beurteilte Variante(n) Standortverteilung für Verwaltungsorganisation</b> (u.a. zentral, dezentral, Schalter)</li> </ul>	<p> <b>06: Vorgehensvorschlag zur Umsetzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mögliches Vorgehen zur Umsetzung</b></li> </ul>

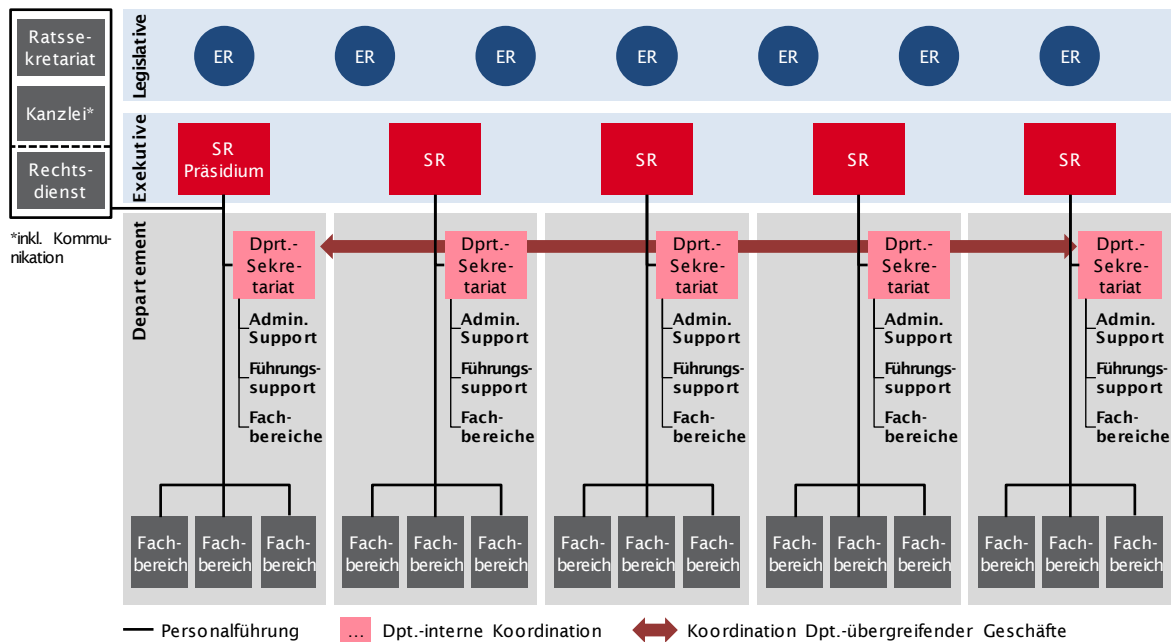
 erarbeitet     In Erarbeitung     offen



## 4. Zielorganisation

### 4.1 Departementsmodell

Das von der Projektsteuerung verabschiedete Departementsmodell bildet die Grundlage für die Organisationsgestaltung.



Mit der Umsetzung des Departementsmodells resultiert auf Stufe Exekutive ein Einsparpotential von rund 500 TCHF. Dies ergibt ein Vergleich des Personalaufwands 2018 der Exekutiven der fünf Gemeinden mit dem kalkulierten Personalaufwand der Exekutive im ZRA-Departementsmodell. Nicht berücksichtigt sind dabei Spesen, Sitzungsgelder und Sachaufwände, welche den Spareffekt noch erhöhen. Noch nicht berechnet wurde der Fusions-effekt der Departementssekretariate. Die Fachgruppe geht davon aus, dass diese aufgrund von Synergien in der Kanzlei mindestens kostenneutral eingeführt werden können. Die finanziellen Fusionseffekte der Zielorganisation werden in einem nächsten Schritt ermittelt.



## 4.2 IST-Organisationen der ZRA-Gemeinden

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Organisationsstrukturen der fünf ZRA-Gemeinden.

	<b>Densbüren</b>	<b>Untereentfelden</b>	<b>Oberereentfelden</b>	<b>Suhr</b>	<b>Aarau</b>
<b>Führungsmodell</b>	Verwaltungsleiter/in-Modell	Verwaltungsleiter/in-Modell	Verwaltungsleiter/in-Modell	Geschäftsleitungsmodell	Delegiertenmodell
<b>Verwaltungsstruktur (Abteilungen)</b>	1. Kanzlei 2. Finanzen 3. Unterhalt	1. Kanzlei (inkl. Bauverwaltung) 2. Steuern 3. Finanzen 4. Einwohnerdienste und Soziales 5. Technischer Betrieb	1. Kanzlei und Einwohnerdienste 2. Steuern 3. Finanzen 4. Soziale Dienste 5. Technische Betriebe 6. Bauverwaltung 7. Bauamt 8. Reg. Betreibungsamt	1. Kanzlei 2. Personal 3. Administration 4. Geschäftsleitung 5. Bau 6. Soziales 7. Gesellschaft 8. Steuern 9. Polizei	1. Kanzlei 2. Personal 3. Finanzen & Informatik 4. Steuern 5. Kultur 6. Liegenschaften & Betriebe 7. Pflegeheime 8. Soziale Dienste 9. Stadtbauamt 10. Sicherheit 11. Ortsbürger
<b>Mitarbeitende Total, 31.12.2018</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>109</b>	<b>688</b>
– <b>davon Verwaltung</b>	7	17	33	109	483
– <b>davon Pflegeheime</b>	0	0	0	0	205

Die fünf Gemeinden zählen per 31.12.2018 insgesamt 854 Mitarbeitende. Nicht eingerechnet sind die ausgelagerten Bereiche; alleine die Schulorganisationen beschäftigen zusammen zusätzlich rund 1'000 Mitarbeitende. Die hohe Anzahl Mitarbeitende von Aarau im Vergleich zu den anderen Gemeinden ist einerseits auf die Pflegeheime zurückzuführen, die bei den anderen Gemeinden ausgelagert sind. Andererseits nimmt Aarau mit eigenem Personal Zentrumsfunktionen für die umliegenden Gemeinden wahr (z.B. in den Bereichen Sicherheit, Zivilstandswesen und Sozialhilfe). Zudem hat Aarau aufgrund seiner Grösse verschiedene Funktionen mit eigenen Mitarbeitenden besetzt, die bei den anderen Gemeinden an Dritte ausgelagert sind (z.B. Rechtsdienst, Kommunikation, etc.).

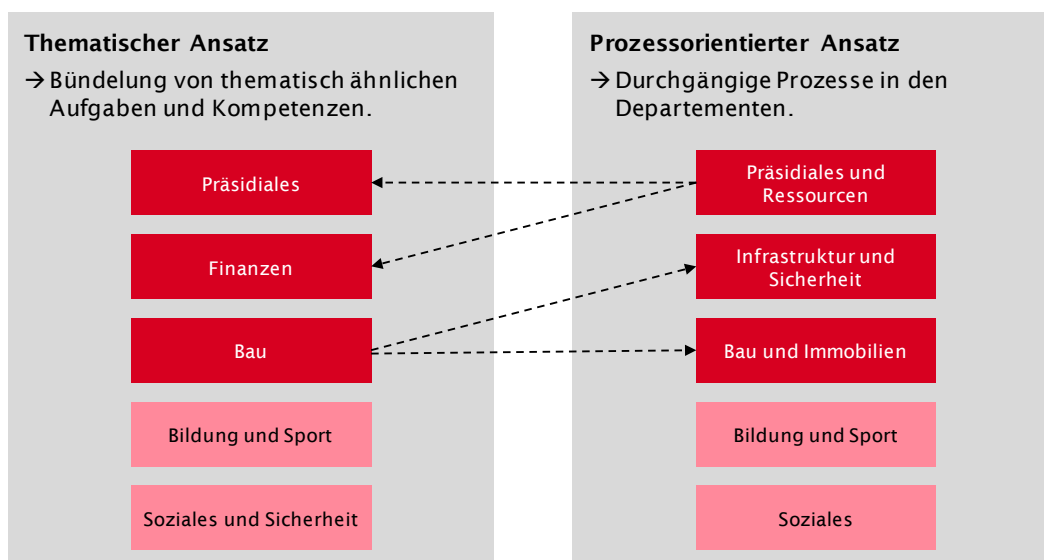
Mit der Umstellung auf das Departementssystem muss definiert werden, wie die Aufgabenbereiche auf die fünf Departemente verteilt und innerhalb dieser geführt werden sollen. Zudem ist zu klären, wie mit ausgelagerten Aufgabenbereichen umzugehen ist.



### 4.3 Referenzmodelle

Als Grundlage für die Ausarbeitung der Zielorganisation diente der Fachgruppe ein Vergleich mit Städten in der Grössenordnung des Zukunftsraums (30'000 – 110'000 EW). Von den insgesamt 20 Städten haben 11 ein Führungsmodell mit 5 Departementen umgesetzt.

Aus dem Vergleich mit den Referenzstädten lassen sich zwei Modelle der Organisationsgestaltung ableiten, wobei die beiden Ansätze in der Praxis meistens kombiniert werden.



- Bei der *thematischen Gliederung* werden Aufgaben aus dem gleichen Themengebiet und somit auch ähnliche Fachkompetenzen in einem Departement zusammengefasst. Typische Merkmale dieser Logik sind:
  - Die Bündelung aller Bauthemen in einem Departement (Hochbau, Tiefbau, Infrastruktur und die entsprechenden Planungsfunktionen).
  - Die Führung der Finanzprozesse in einem eigenen Departement (Finanzen, Steuern und oft auch Immobilien).

Eine eher thematische Struktur haben z.B. Biel, Schaffhausen oder Zug umgesetzt.

- Bei der *prozessorientierten Gliederung* werden die Aufgaben so gebündelt, dass in den Departementen durchgängige Prozesse abgewickelt und departementsübergreifende Schnittstellen minimiert werden. Typische Merkmale dieser Logik sind:
  - Die Bündelung der Querschnittsprozesse Finanzen, ICT und Personalwesen im gleichen Departement (typischerweise im Präsidialdepartement). Diese Funktionen erbringen interne Dienstleistungen für alle Departemente.
  - Die Führung der Infrastruktur (Technische Betriebe, Werkhof/Bauamt) in einem eigenen Departement, oft kombiniert mit der Sicherheit, um die Bewirtschaftung des öffentlichen Raums als separaten Prozess zu betreiben.

Eher prozessorientiert sind z.B. Neuchâtel oder St. Gallen organisiert.

Beide Ansätze wurden in einem Workshop den Abteilungsleiter/innen der ZRA-Gemeinden vorgestellt und von diesen grundsätzlich positiv beurteilt. Die thematische/fachliche Gliederung war für die Abteilungsleiter/innen näher an den bekannten Strukturen und

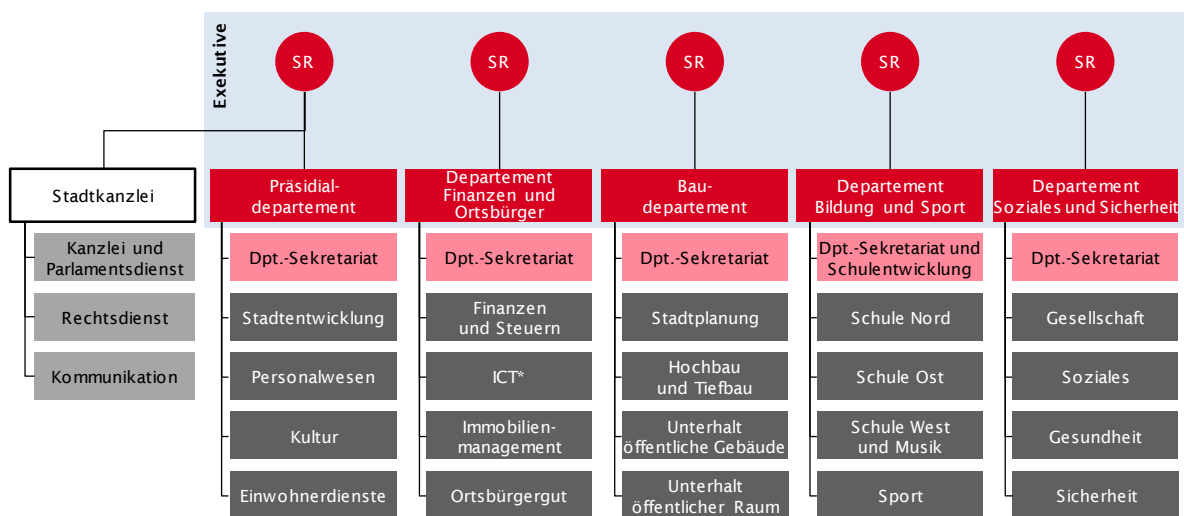


daher nachvollziehbarer und verständlicher. Auch der prozessorientierte Ansatz wurde insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung positiv aufgenommen. Bemängelt wurde jedoch an der prozessorientierten Struktur die Bündelung sämtlicher Querschnittsprozesse inkl. Finanzen und strategischer Stadtentwicklung und die damit verbundene Machtkonzentration beim Präsidium.

#### 4.4 Zielorganisation

Vor diesem Hintergrund definiert die Fachgruppe eine Zielorganisation mit einer thematisch/fachlichen Ausrichtung, die aber in der Ausgestaltung der Departemente auch der Prozessorientierung Rechnung trägt. Wie das Führungsmodell ist die Zielorganisation auf alle Fusionsperimeter anwendbar mit Ausnahme des Perimeters Densbüren – Aarau: in diesem Fall würde eine Integration in die Strukturen von Aarau erfolgen, wobei Aarau aufgrund seiner Entwicklung unabhängig vom ZRA eine Umstellung auf das Departementsmodell mit den entsprechenden organisatorischen Anpassungen prüft.

Folgende Abbildung zeigt die **Zielorganisation**:



\* Die IT-Zusammenarbeit Aarau – Baden (IZAB) bleibt bestehen. Die Führung der Abteilung ICT erfolgt gemäss Gemeindevertrag IZAB.

Die wichtigsten Vorteile der Zielorganisation sind aus Sicht der Fachgruppe:

- Eine nachvollziehbare und verständliche Struktur sowohl für die Mitarbeitenden als auch für externe Anspruchsgruppen
- Eine ausgewogene Verteilung des Gestaltungsspielraums der Exekutive auf die fünf Departemente, keine Machtkonzentration
- Eine kompakte und schlanke Führungsstruktur mit wenigen Abteilungen und einer tiefen Führungsspanne in den Departementen
- Optimierte Prozessschnittstellen
- Eine ausbaufähige und skalierbare Struktur bei einem möglichen Wachstum der künftigen Hauptstadt

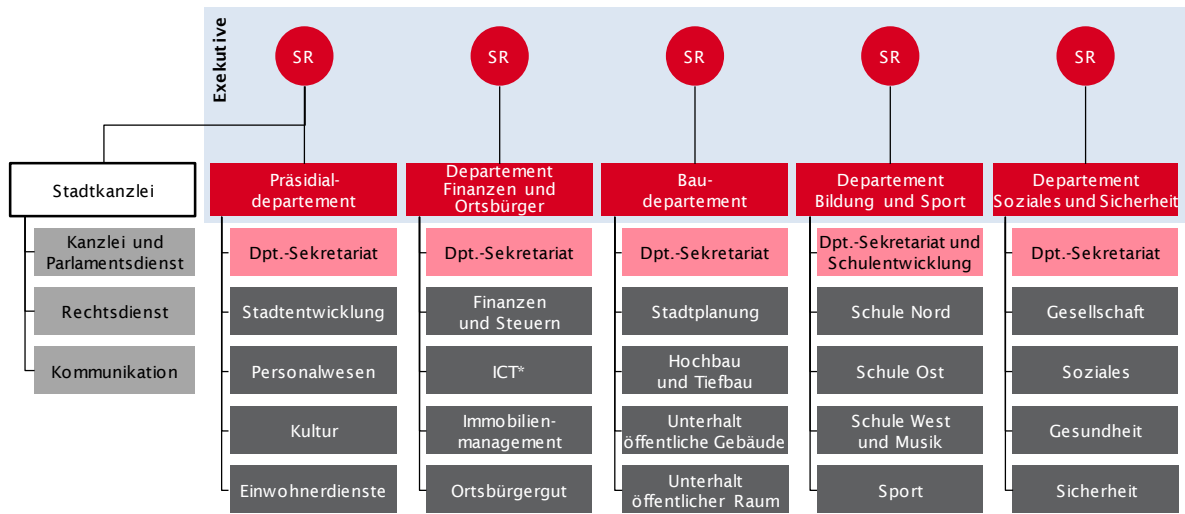




Die Zielorganisation bildet eine nachvollziehbare Struktur ab, die weiterentwickelt werden kann. Mit dem Departementsmodell können die Zusammenarbeit der Abteilungen innerhalb der Departemente intensiviert und Prozesse übergreifend optimiert werden. Weitere Optimierungen und Verschiebungen von einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten zwischen den Abteilungen (insb. innerhalb des gleichen Departements) sind im Zuge der Umsetzung möglich.



## Anhang 01: Zielorganisation



\* Die IT-Zusammenarbeit Aarau - Baden (IZAB) bleibt bestehen. Die Führung der Abteilung ICT erfolgt gemäss Gemeindevertrag IZAB.