

Administrativuntersuchung

Präsentation der
Feststellungen und Empfehlungen an der
Gemeinderatssitzung vom 19. Januar 2023

GEMEINDE KLOSTERS

19.01.2023



Agenda

Einleitung durch die Geschäftsprüfungskommission

- 1.** Auftrag
- 2.** Grundsätze einer Administrativuntersuchung
- 3.** Umsetzung der Administrativuntersuchung
- 4.** Schlussfolgerung
- 5.** Teil A – Einhaltung Finanzkompetenzen
- 6.** Teil B – Verwendung zweckgebundene Mittel

PAUSE

- 7.** Teil C – Entschädigung Behördenmitglieder
- 8.** Teil D – Ursachen Personalfluktuatation
- 9.** Weiteres Vorgehen



Ziele der Präsentation vom 19. Januar 2023

- **Zusammenfassende Präsentation** der Administrativuntersuchung, der **Feststellungen** und **Erkenntnisse** und der **Schlussfolgerungen**
- **Zusammenfassende Präsentation** der aus den Feststellungen abgeleiteten **Verbesserungsempfehlungen**



1. Auftrag

Initiativtext

Mit dieser Administrativuntersuchung , durchgeführt durch eine unbefangene Fachstelle und unter Aufsicht der Geschäftsprüfungskommission, soll folgendes auf ihre Rechtmässigkeit untersucht und bewertet werden: die Einhaltung der Finanzkompetenzen gemäss Gemeindeverfassung, die Verwendung der zweckgebundenen Mittel, die Entschädigungen an Behördenmitglieder und in summarischer Form, die Ursachen der Personalfluktuatation in der Verwaltung. Der mit der Administrativuntersuchung betrauten Fachstelle ist unbeschränkter Zugang zu den Akten zu gewähren inkl. amtliche Korrespondenz und E-Mail-Verkehr. Der Abschlussbericht soll öffentlich zugänglich sein. Die Kosten für die Administrativuntersuchung trägt die Gemeindekasse.

Offerte

- 27. Januar 2022

Auftragsbestätigung

- 8. März 2022



2. Grundsätze einer Administrativuntersuchung

- Geregelt auf Bundesebene.
- Sinngemässe Anwendung.
- Dient der Abklärung eines Sachverhaltes, der im öffentlichen Interesse ist
- Als öffentliches Interesse wird namentlich der gute Gang der Verwaltung betrachtet.
- Letztlich bezweckt die Administrativuntersuchung, die Funktionsfähigkeit und die Integrität der Verwaltung sicherzustellen oder wiederherzustellen.
- Richtet sich nicht nach bestimmten Personen.
- Ist zeitlich und sachlich abgegrenzt.
- Der Bericht stellt die Ergebnisse der Untersuchung dar und macht Vorschläge für die Weiterentwicklung der Organisation und der Verwaltung.
- Enthält Anregungen und Empfehlungen.
- Keine anfechtbare Verfügung.



3. Umsetzung der Administrativuntersuchung

Aus dem Initiativtext leiten wir **vier Teilaufträge** ab.

Auf ihre Rechtmässigkeit untersucht und bewertet werden

- **Teil A – "die Einhaltung der Finanzkompetenzen"**
- **Teil B – "die Verwendung der zweckgebundenen Mittel"**
- **Teil C – "die Entschädigungen an Behördenmitglieder"**

und in summarischer Form

- **Teil D – "die Ursachen der Personalfuktuation in der Verwaltung"**



3. Umsetzung der Administrativuntersuchung

Zeitplan (Version 21.03.2022)

- März 2022 Kick-off-Besprechung inkl. Planung
- April 2022 Übersicht der von Curia AG benötigten Unterlagen
- Mai 2022 Zusammenstellen der angeforderten Unterlagen durch die Gemeinde
- Juni 2022 Prüfung der Unterlagen durch Curia AG (im Büro)
- August/Sept. 2022 Prüfungen und Besprechungen der Arbeiten bei der Gemeindeverwaltung
- Oktober 2022 Bereinigung von offenen Punkten
- November 2022 Entwurf Berichterstattung inkl. Besprechungen
- Dezember 2022 Finale Berichterstattung

➤ Der Projektplan (Version 21.03.2022) konnte im wesentlichen eingehalten werden.



3. Umsetzung der Administrativuntersuchung

Ansprechpersonen

- Gemeindepräsident Hansueli Roth
- Gemeindeschreiber Michael Fischer
- Leiter Verwaltung Marco Schlegel
- Leiterin Bau und Infrastrukturen Cornelia Voltz
- Abteilungsleiterin Finanzen/Steuern Irene Hitz
- Weitere Mitarbeitende haben wir in Abstimmung mit den genannten Ansprechpartnern kontaktiert.

Unterlagen

- Vielzahl an Unterlagen (gegen 1'000 Dokumente)
- Zugriff Abacus / CMI

Zeitlicher Einsatz

- Curia AG: Gegen 600 Stunden
- Geschäftsprüfungskommission und Gemeindeverwaltung Klosters: nicht ausgewertet



4. Schlussfolgerung

- Vielzahl an **Feststellungen zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten sowie Prozessabläufe und interne Kontrollen.**
- Handlungsbedarf ersichtlich.
 - **Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen** für die künftige Handhabung.
- **Keine groben Vergehen im Sinne von deliktischen Handlungen** wie Veruntreuungen oder Vermögensdelikten festgestellt.
- Abgrenzung Administrativuntersuchung zu forensische Untersuchung.
- Berichterstattung mit Erläuterungen, Feststellungen und Empfehlungen (64 Seiten)



4. Schlussfolgerung

Allgemeiner Eindruck

- **Fehlende Stetigkeit, Know-how-Verlust** (aufgrund hoher Personalfuktuation) macht der Gemeindeverwaltung zu schaffen.
- Hohe **Anzahl** an (z.T. grossen) **Projekten** mit vielen Involvierten. Zwischenzeitliche **Wechsel** erschweren Projektmanagement und – dokumentation.
- Keine einheitliche **Projektdokumentation**, in vielen Fällen für nicht direkt im Projekt involvierte Personen **schwer nachvollziehbar**.
- **Projektmanagement** und **Projektcontrolling nicht einheitlich** und z.T. nicht ersichtlich.
- **Abstimmung** zwischen einzelnen Abteilungen **mangelhaft** (v.a. bei Projekten). Insel-Dasein der einzelnen Abteilungen.
- **Vier-Augen-Prinzip**, Gegenkontrolle und weitere Bestandteile von internen **Kontrollen fehlen** in verschiedenen Bereichen.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Botschaft, Kostenschätzung, Kreditantrag

- Kostenschätzung / Kreditantrag.
- Einheit der Materie / Zerstücklungsverbot.
- Beispiele Neubau Schulhaus / Erweiterung Sportzentrum.

Empfehlungen

- A1 - Botschaft zu Kreditantrag klarer ausgestalten auf Basis von Vorprojekten.
Terminplanung ohne Zeitdruck.
- A2 - Kreditantrag klar formulieren (+/- x %).



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Übersicht Finanzkompetenzen

Übersicht Finanzkompetenzen (Stand 2022)

Ausgabeart	Urnenabstimmung	Gemeinderat (Parlament)	Gemeinderat (Parlament) - fakultatives Referendum	Gemeindevorstand
Gesetzliche Grundlage	Gemeindeverfassung, Art. 21	Gemeindeverfassung, Art. 27	Gemeindeverfassung, Art. 22	Gemeindeverfassung, Art. 32
Frei bestimmbare Ausgaben (neue, einmalige Ausgaben)	> CHF 600'000	> CHF 150'000 und < CHF 600'000	> CHF 300'000	< CHF 150'000
Wiederkehrende Ausgaben (neue, jährlich wiederkehrende Ausgaben)	> CHF 150'000	> CHF 50'000 und < CHF 150'000	> CHF 75'000	< CHF 50'000

- tiefe Finanzkompetenzen auf allen Stufen.
- Administrativer Aufwand.

Empfehlung

- A3 - Stufengerechte Ausgestaltung der Finanzkompetenzen.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Verpflichtungskredite und Zusatzkredite

- Einheit der Materie / Zerstückelungsverbot.
- Fallen gegenüber einem bewilligten Verpflichtungskredit kreditpflichtige Mehrausgaben an, so bemisst sich die Zuständigkeit:
 - bei **frei bestimmbar** Mehrausgaben nach dem **neuen Gesamtkredit**;
 - bei **gebundenen Mehrausgaben** nach der **Höhe des Zusatzkredites**.
- Ausbau Cateringküche.
- Sanierung Tennisplätze Dorf.
- Weitere Beispiele.

Empfehlung

- A4 - Zuständigkeiten für den Kreditbeschluss beachten. Ausgabebewilligungsverfahren gemäss Finanzhaushaltsgesetz und -verordnung einhalten.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Verpflichtungskreditkontrolle

- Darstellung / Führung der Verpflichtungskredite und der Verpflichtungskreditkontrolle.
- Verschiedene Fehler, kein Vier-Augen-Prinzip.
- Kreditsprechung oder Arbeitsvergabe?

Empfehlung

- A5 - Korrekte Führung der Verpflichtungskreditkontrolle und Abstimmung mit Investitionsrechnung, Finanzbuchhaltung. Prüfung der publizierten Verpflichtungskreditkontrolle im Vier-Augen-Prinzip.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Bruttokredit / Nettokredit

- Gemäss Art. 16 Finanzhaushaltsgesetz ist ein Verpflichtungskredit in der Regel brutto zu beschliessen. Er kann netto beschlossen werden, wenn Beiträge Dritter in ihrer Höhe rechtskräftig zugesichert sind oder wenn er vorbehältlich bestimmter Leistungen Dritter beschlossen wird.

Empfehlung

- A6 - Vorgaben des Finanzhaushaltsgesetzes einhalten. Nettokredit nur unter dem Vorbehalt, dass die Beiträge Dritte gesprochen werden.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Projektmanagement, -dokumentation und -controlling

- Keine einheitliche Vorgehensweise ersichtlich.
- Kein definiertes Projektmanagement (Planung, Verantwortung, Meilensteine, Ziele, Dokumentation, etc.) ersichtlich.
- Laufendes Projektcontrolling (Abstimmung Projektkosten und Projektfortschritt mit Umsetzungsplan, Kostenvoranschlag und Verpflichtungskredit) nicht ersichtlich.

Empfehlungen

- A7 - Systematisches Projektmanagement für Investitionsprojekte aufbauen.
- A8 - Projektkostenkontrolle / Baukostenkontrolle regelmässig und immer per Jahresende und per Projektende.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Baukostencontrolling / Abstimmung mit Finanzbuchhaltung

- Abstimmung externe/interne Bauabrechnung mit Finanzbuchhaltung (Investitionsrechnung) zeigt oft Differenzen. Abstimmung mehrheitlich nicht durchgeführt.
- Projektverantwortlicher für sämtliche Projektkosten einsetzen.
- Beispiel Neubau Schulhaus
- Beispiel Erweiterung Sportzentrum
- Weitere Beispiele

Empfehlungen

- A9 - Abstimmung Bauabrechnungen / Finanzbuchhaltung (Investitionsrechnung).
- A10 - Doppelte Anschlussbeiträge (Erweiterung Sportzentrum) bereinigen.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Anlagebuchhaltung

- Sammelanlagen sind intransparent, verfälschen/verändert die linearen Abschreibungen.

Empfehlung

- A11 - Auf Sammelanlagen verzichten. Abstimmung Anlagebuchhaltung mit Investitionsrechnung und Bilanz.



5. Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

Weitere Sachverhalte

- Kostenbeteiligung Raumakustik Eventhalle nicht eingefordert.
- Mündliche Vereinbarung.
- Entnahme Fonds Projekte für nachhaltige Entwicklung nicht erfolgt.
- Skontoabzüge z.T. nicht genutzt.

Empfehlungen

- A12 - Abklärungen i.S. Kostenbeteiligung Raumakustik Eventhalle. Schriftliche Vereinbarungen erforderlich.
- A13 - Entnahme Fonds Projekte für nachhaltige Entwicklung.
- A14 - Visumsprozess optimieren zwecks Geltendmachung von Skontoabzüge.



6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Entwicklung Spezialfinanzierungen

- Gemäss FHV Abschreibungen des Verwaltungsvermögens HRM1 (31.12.2015) richtig behandelt (über 5 Jahre abgeschrieben, 2015 bis 2019).
- Hauptgrund für Reduktion des Bestandes Spezialfinanzierung und Verwaltungsvermögen Spezialfinanzierung sind die hohen HRM1-Abschreibungen.
 - Siehe Grafik folgende Seite am Beispiel der Wasserversorgung (gleiches gilt für Abwasserbeseitigung und Abfallwirtschaft)
- Bestand Fonds weiterhin beträchtlich.
- Verhältnis Grund- und Verbrauchsgebühren vs. Betriebskosten
- Verwendung der zweckgebundenen Mittel (Spezialfinanzierungen) ist gesetzeskonform.

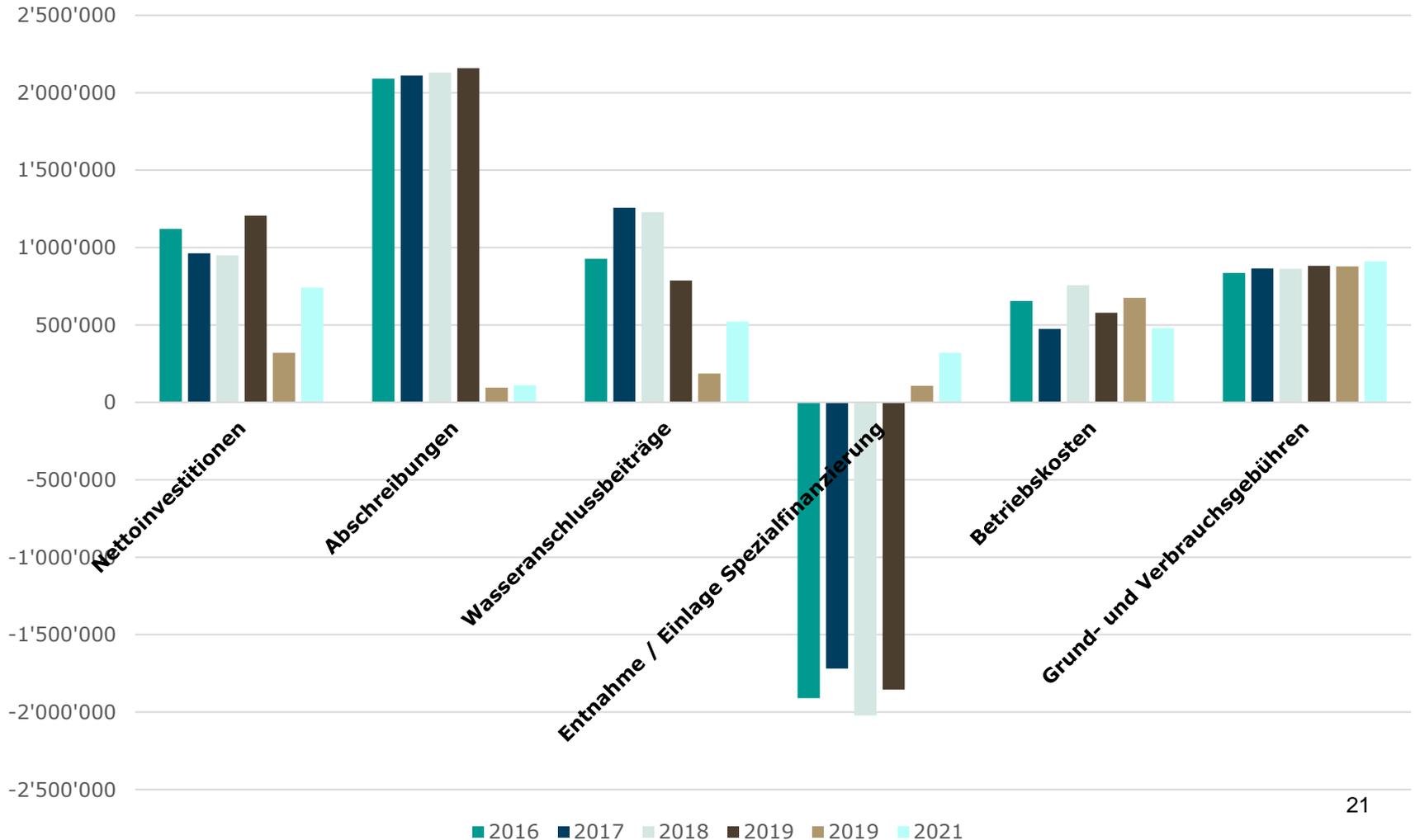
Empfehlung

- B1 - Entwicklung der Spezialfinanzierungen, Verhältnis Grund- und Verbrauchsgebühren zu Betriebskosten/Abschreibungen beachten.



6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Wasserversorgung





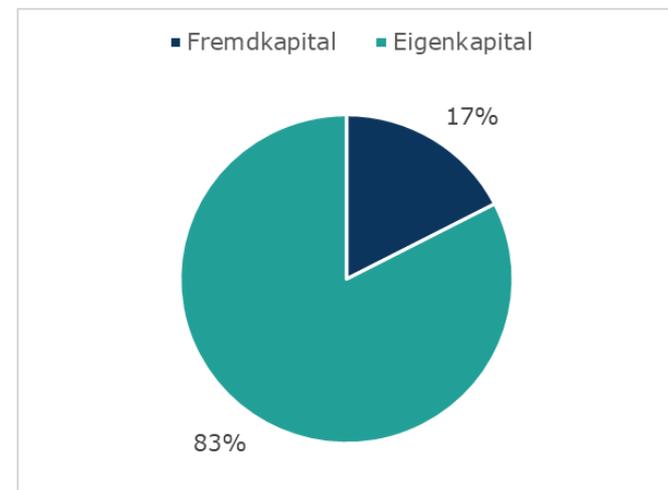
6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Isolierte Betrachtungsweise Spezialfinanzierungen

Bilanz per 31.12.2021 gemäss HRM2

Bilanz - vollständig gem. Publikation	31.12.2021 CHF	%
Finanzvermögen	79'796'549	46.6
Verwaltungsvermögen - allgemeiner Haushalt	81'270'270	47.5
Verwaltungsvermögen - Wasserversorgung	4'873'397	2.8
Verwaltungsvermögen - Abwasserbeseitigung	4'826'124	2.8
Verwaltungsvermögen - Abfallwirtschaft	504'143	0.3
TOTAL AKTIVEN	171'270'482	100.0

	31.12.2021 CHF	%
Fremdkapital (ohne Bankschulden)	9'874'734	5.8
Fremdkapital - Bankschulden	20'000'000	11.7
Eigenkapital - allgemeiner Haushalt	114'847'784	67.1
Eigenkapital - Wasserversorgung	9'127'115	5.3
Eigenkapital - Abwasserbeseitigung	12'485'132	7.3
Eigenkapital - Abfallwirtschaft	4'935'716	2.9
TOTAL PASSIVEN	171'270'482	100.0





6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Isolierte Betrachtungsweise Spezialfinanzierungen

Bilanz Spezialfinanzierungen per 31.12.2021

Bilanz - Wasserversorgung	31.12.2021
	CHF
Finanzvermögen - Forderung ggü. Gemeinde (allgemeiner Haushalt)	4'253'719
Verwaltungsvermögen - Wasserversorgung	4'873'397
TOTAL AKTIVEN	9'127'115

	31.12.2021
	CHF
Eigenkapital - Wasserversorgung	9'127'115
TOTAL PASSIVEN	9'127'115

Bilanz - Abwasserbeseitigung	31.12.2021
	CHF
Finanzvermögen - Forderung ggü. Gemeinde (allgemeiner Haushalt)	7'659'008
Verwaltungsvermögen - Abwasserbeseitigung	4'826'124
TOTAL AKTIVEN	12'485'132

	31.12.2021
	CHF
Eigenkapital - Abwasserbeseitigung	12'485'132
TOTAL PASSIVEN	12'485'132

Bilanz - Abfallwirtschaft	31.12.2021
	CHF
Finanzvermögen - Forderung ggü. Gemeinde (allgemeiner Haushalt)	4'431'574
Verwaltungsvermögen - Abfallwirtschaft	504'143
TOTAL AKTIVEN	4'935'716

	31.12.2021
	CHF
Eigenkapital - Abfallwirtschaft	4'935'716
TOTAL PASSIVEN	4'935'716



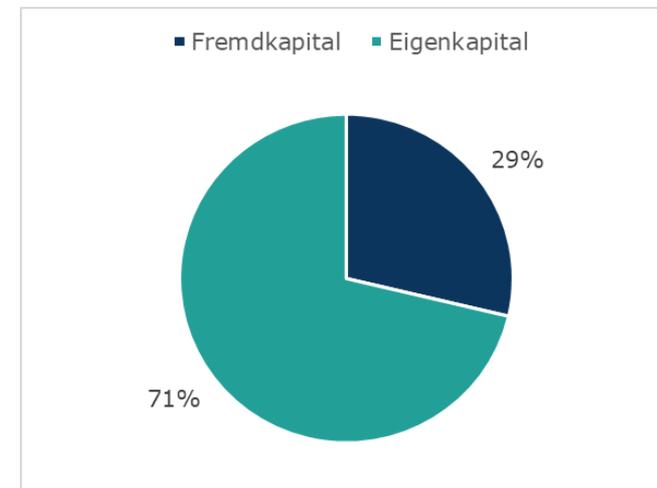
6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Isolierte Betrachtungsweise Spezialfinanzierungen

Bilanz per 31.12.2021 – Ohne Spezialfinanzierungen ("Tochtergesellschaften")

Bilanz - ohne Spezialfinanzierungen	31.12.2021 CHF	%
Finanzvermögen	79'796'549	49.5
Verwaltungsvermögen - allgemeiner Haushalt	81'270'270	50.5
Verwaltungsvermögen - Wasserversorgung	0	0.0
Verwaltungsvermögen - Abwasserbeseitigung	0	0.0
Verwaltungsvermögen - Abfallwirtschaft	0	0.0
TOTAL AKTIVEN	161'066'819	100.0

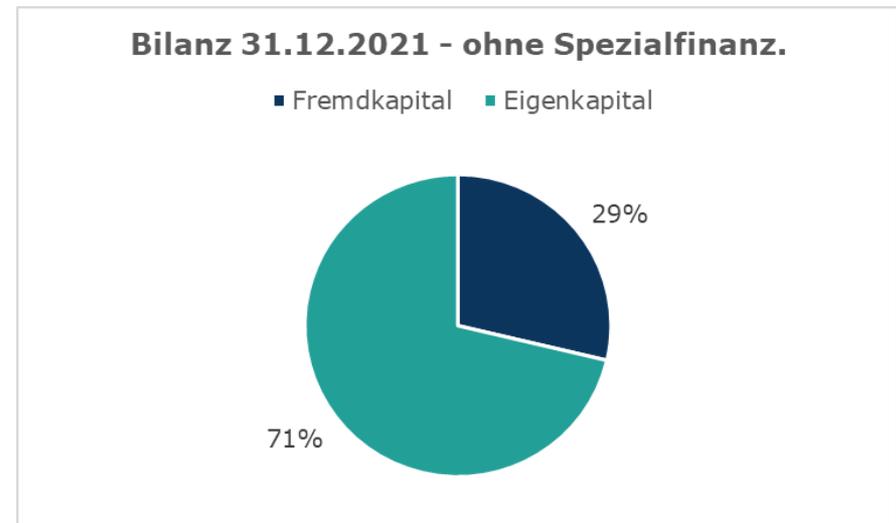
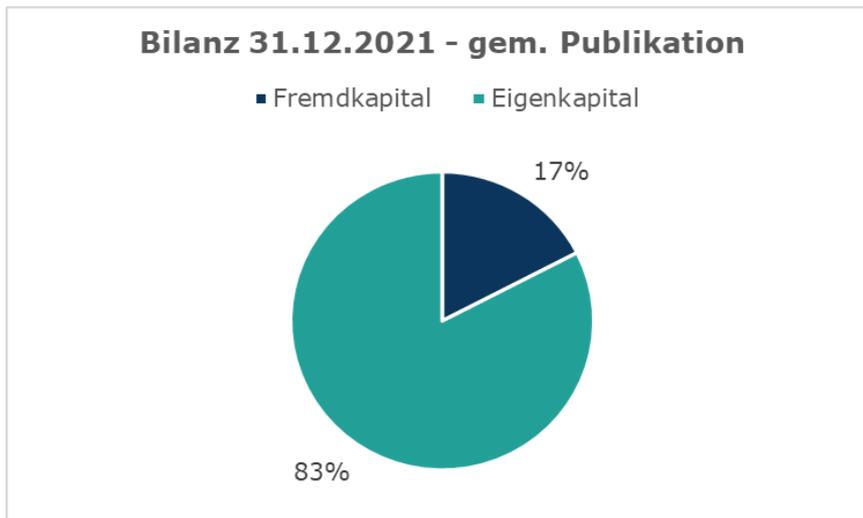
	31.12.2021 CHF	%
Fremdkapital (ohne Bankschulden)	9'874'734	6.1
Fremdkapital - Bankschulden	20'000'000	12.4
Fremdkapital - Schulden ggü. SF Wasserversorgung	4'253'719	2.6
Fremdkapital - Schulden ggü. SF Abwasserbeseitigung	7'659'008	4.8
Fremdkapital - Schulden ggü. SF Abfallwirtschaft	4'431'574	2.8
Eigenkapital - allgemeiner Haushalt	114'847'784	71.3
Eigenkapital - Wasserversorgung	0	0.0
Eigenkapital - Abwasserbeseitigung	0	0.0
Eigenkapital - Abfallwirtschaft	0	0.0
TOTAL PASSIVEN	161'066'819	100.0





6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Vergleich mit / ohne Spezialfinanzierungen



Empfehlung

- B2 - Guthaben der Spezialfinanzierungen gegenüber dem allgemeinen Haushalt beachten.



6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Anschlussbeiträge

Beispiel Erweiterung Sportzentrum

Erweiterung Sportzentrum - Anschlussbeiträge Wasser und Abwasser

Datum			Betrag exkl.	MWST		Total
09.12.2016	Prov.	Abwasser	141'390.75	8.00%	11'311.25	152'702.00
	Def.	Abwasser	168'858.00	8.00%	13'508.65	182'366.65
						<u>29'664.65</u>
15.09.2017	Schlussrechnung					16'156.00
	Differenz zu wenig verrechnet					-13'508.65
09.12.2016	Prov.	Wasser	170'260.50	2.50%	4'256.50	174'517.00
	Def.	Wasser	192'981.00	2.50%	4'824.55	197'805.55
						<u>23'288.55</u>
15.09.2017	Schlussrechnung					18'464.00
	Differenz zu wenig verrechnet					-4'824.55
	Total zu wenig verrechnet					-18'333.20



6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Anschlussbeiträge

Beispiel Neubau Schulhaus

Neubau Schulanlage - Anschlussbeiträge Wasser und Abwasser

Datum			Betrag exkl.	MWST		Total
14.09.2017	Prov.	Abwasser	427'350.95	8.00%	34'188.05	461'539.00
	Def.	Abwasser	273'783.00	8.00%	21'902.65	295'685.65
						-165'853.35
21.10.2020	Schlussrechnung (= Gutschrift)					-187'756.00
	Differenz zu viel gutgeschrieben					-21'902.65
14.09.2017	Prov.	Wasser	514'607.80	2.50%	12'865.20	527'473.00
	Def.	Wasser	312'895.00	2.50%	7'822.40	320'717.40
						-206'755.60
21.10.2020	Schlussrechnung (= Gutschrift)					-214'578.00
	Differenz zu viel gutgeschrieben					-7'822.40
	Total zu viel gutgeschrieben					-29'725.05



6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Anschlussbeiträge

- Systematischer Fehler seit Jahren.
- Die zu wenig in Rechnung gestellte Differenz entspricht dem Mehrwertsteuerbetrag pro Jahr (Wasser- und Abwassergebühren approximativ TCHF 70 p.A.).
- Verzinsung der Differenz zwischen definitiver und provisorischen Gebührenrechnung nicht erfolgt (entgegen gesetzliche Vorgabe).

Empfehlungen

- B3 - Anschlussbeiträge – Anpassung Berechnungsdatei und Abklärungen betr. Nachforderungen. Berechnungsgrundlagen **vor** MWST. MWST im Rahmen der Rechnungstellung (Finanzabteilung) berechnen.
- B4 - Anschlussbeiträge – Korrektur interne Verrechnung «Erweiterung Sportzentrum».
- B5 - Anschlussbeiträge – Verzinsung.



6. Teil B – Verwendung zweckgebundener Mittel

Investitionsprojekte

- Abstimmung Bauabrechnung mit Finanzbuchhaltung (Investitionsrechnung).
- Formelfehler in der Verpflichtungskreditkontrolle.

Empfehlung

- B6 - Systematisches Projektmanagement aufbauen.

Fonds «Projekte zur nachhaltigen Entwicklung»

- Isolierte Betrachtungsweise
- Kein Fondsreglement

Empfehlung

- B7 - Entnahme i.S. Schneeproduktion Klosters (Urnenbeschluss).



PAUSE



7. Teil C – Entschädigung Behördenmitglieder

Entschädigungen Gemeindevorstand / Behörden / Kommissionen

- Administrative Abwicklung verbesserungsfähig.
- Unvollständige Führung der Lohnbuchhaltung.
- Keine einheitliche Abrechnungssystematik.

Empfehlungen

- C1 - Abrechnungssystematik vereinheitlichen.
- C2 - Lohnbuchhaltung für alle Lohnzahlungen/Entschädigungen nutzen.



7. Teil C – Entschädigung Behördenmitglieder

Entschädigung Gemeindepräsident

- Lohnerhöhungen ab 2015 zwei Stufen pro Jahr.
- Vorgaben «Personalverordnung der Gemeinde Klosters»
 - «keine bis zwei Lohnstufen», «durchschnittlich soll der Lohnanstieg eine Lohnstufe nicht übersteigen».
- Ferien / Überstunden.

Empfehlung

- C3 - Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten anpassen; Harmonisierung mit anderen Vorgaben (Personalverordnung) und eindeutige Regelung verschiedener Themen.



7. Teil C – Entschädigung Behördenmitglieder

Entschädigung als Vertreter der Gemeinde

- Entschädigung Region Prättigau/Davos nicht an Gemeindekasse.
- Entschädigung DDO nicht an Gemeindekasse.

Empfehlungen

- C4 - Auflistung der Institutionen, wo Gemeindebehörden als Vertreter der Gemeinde gewählt sind (Entschädigung an Gemeindekasse).
- C5 - Beurteilung Entschädigung Region Prättigau/Davos.



7. Teil C – Entschädigung Behördenmitglieder

Pensionskassenregelung

- Anschluss Gemeindevorstandsmitglieder an Pensionskasse; keine negativen Feststellungen.
- Separater Vorsorgeplan nur für gesamte Behörde möglich. Nicht umgesetzt.
- Behandlung pensionierte / nicht pensionierte Behördenmitglieder.
- Lohndeklarationen mit Fehlern.

Empfehlungen

- C6 - Thematik der Pensionskasse der Gemeindevorstandes auf Basis der aktuellen Grundlagen bereinigen/umsetzen.
- C7 - Korrekte Deklaration und Überprüfung im Vier-Augen-Prinzip.



7. Teil C – Entschädigung Behördenmitglieder

Aufträge an Mitglieder des Gemeindevorstandes und an Nahestehende

- Überprüfung Sachverhalte Mitglieder des Gemeindevorstandes und Nahestehende.
- Keine negativen Feststellungen.
- Richtlinien für die Erteilung von Mandaten an Mitglieder des Gemeindevorstandes (2016).

Empfehlung

- C8 - Zurückhaltung bei Auftragsvergaben. Richtlinie einhalten und Richtlinie auch auf weitere Behörden und Nahestehende ausweiten.



8. Teil D – Ursachen Personalfluktuatation

Personalfluktuatation in der Verwaltung

- 2017 – 2022 -> rund 40 Austritte in der Gemeinde- und Bauverwaltung.
- Davon über 50% zwischen 1 und 3 Jahre angestellt.
- Hohe Personalfluktuatation unbestritten.
- Rückmeldungen aus den Interviews z.T. subjektiver Natur, aber Mehrfachnennungen.



8. Teil D – Ursachen Personalfluktuatation

Organisation und Organisationsstruktur

- Diverse Anpassungen in den letzten Jahren.
- Aufgabentrennung zwischen Gemeindevorstand (strategische Ebene) und Gemeindeverwaltung (operative Ebene).
- Fehlende finanzielle Kompetenzen und Entscheidungskompetenzen der Abteilungen.
- Fehlendes Vertrauen in die fachlichen Fähigkeiten.
- Ausgestaltung Gemeindeleitung. Bindeglied Verwaltung – Vorstand?
- Informationsaustausch / Kommunikation.
- Raumkonzept.

Empfehlung

- D1 - Finanzkompetenzen aller Stufen – auch operativ – hinterfragen. Administrative «Leerläufe» reduzieren.
- D2 - Bessere Trennung strategische – operative Ebene.
- D3 - Raumkonzept überdenken.



8. Teil D – Ursachen Personalfluktuatation

Personalführung / Gemeindeführung

- Kompetenzen der Personalführung.
- Wertschätzung.
- Umgang mit Unzufriedenheiten.

Empfehlungen

- D4 - Personalführung – fachliche Kompetenzen bei der Personalrekrutierung ausbauen. Stärkere Beurteilung von Führungs- und Sozialkompetenzen bei Personalentscheid.
- D5 - Massnahmen zur Förderung der Wertschätzung und des Teamgedankens.



8. Teil D – Ursachen Personalfluktuatation

Betriebskultur

- Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung.
- Fehlendes Vertrauen und fehlende (finanzielle) Kompetenzen.
- Einstellung (insbesondere Leiter*innen): «Glas wird z.T. als halb leer, anstatt halb voll» angesehen.
- Umsetzung durch Arbeitgeber bei Unzufriedenenen.



8. Teil D – Ursachen Personalfluktuatation

Personalwesen und -entwicklung

- Personalwesen: 60%-Anstellung bei rund 150 Mitarbeitende (inkl. Schule).
- Reduktion auf das notwendigen (Lohn, Mutationen).
- Keine echte HR-Abteilung.
- Keine aktive Personalentwicklung.
- Mitarbeitergespräche.
- Stärkung einer autonomen, fachlich versierten und mit Kompetenzen ausgestatteten HR-Abteilung.

Empfehlungen

- D6 - Ausbau der HR-Abteilung. Fachliche und personelle Ressourcen für die Bearbeitung wichtiger Themen des Personalmanagements.
- D7 - Aufbau eines integrativen Personalmanagements (Gewinnung, Entwicklung, Bindung, etc.). Personalzufriedenheit soll erhöht werden; Personalfluktuatation dadurch reduziert werden.



8. Teil D – Ursachen Personalfluktuatation

Ursachen der Personalfluktuatation

- Klassische Gründe
- Beeinflussbare Gründe
 - Getroffene Personalentscheide, Beförderungen, etc.
 - Falsche Erwartungen seitens Arbeitnehmer (und seitens Arbeitgeber)
 - Fehlende finanzielle Kompetenzen und fehlendes Vertrauen in die fachlichen Kompetenzen; dadurch eingeschränkte Entfaltungsmöglichkeiten
 - Wertschätzung, Personalführung, Sorgen des Personals aufnehmen

Gründe für eine Anstellung / Chancen

- Klosters als Wohn- und Arbeitsort
- Zusammenarbeit, Hilfsbereitschaft, Unterstützung
- Spannende Aufgaben, breites Aufgabenspektrum, laufend neue fachliche Herausforderungen
- Anstellungsbedingungen



9. Weiteres Vorgehen

Umsetzungsempfehlungen

- Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zwischen GPK und Gemeindevorstand besprechen und kategorisieren.



Handlungsbedarf **GROSS** - Es liegt ein bedeutender Mangel vor. Für den Gemeindevorstand oder die Gemeindeleitung besteht **kurzfristiger** Handlungsbedarf.



Handlungsbedarf **MITTEL** - Es existiert ein Verbesserungspotential, das vom Gemeindevorstand oder von der Gemeindeleitung **kurz- oder mittelfristig** umgesetzt werden soll.



Handlungsbedarf **KLEIN** - Es existiert ein Verbesserungspotenzial, das vom Gemeindevorstand, von der Gemeindeleitung oder von den Bereichs-/Abteilungsleitungen **mittelfristig** umgesetzt werden können.



Der Gemeindevorstand verzichtet auf eine Weiterverfolgung dieser Empfehlung.

- Rolle des Gemeinderates

Mehr Anspruch. Für mehr Qualität. Ihr Curia Team.

Arno Felix, Partner

arno.felix@curia.ch

Tino Zanetti, Senior Berater

tino.zanetti@curia.ch

Curia AG

Grabenstrasse 15

Postfach 161

CH-7001 Chur

Tel. 081 256 00 00

www.curia.ch