

**Bericht der  
Administrativuntersuchung**  
auf Basis der kommunalen Initiative  
"Administrativuntersuchung" in der  
**Gemeinde Klosters**

**Vertraulich**

(bis zur Freigabe durch die Geschäftsprüfungskommission)



## Bericht der Administrativuntersuchung an die Geschäftsprüfungskommission der Gemeinde Klosters

Sehr geehrte Mitglieder der Geschäftsprüfungskommission  
Sehr geehrte Damen und Herren

Auftragsgemäss haben wir bei der Gemeinde Klosters eine Administrativuntersuchung durchgeführt. Dieser Auftrag resultierte aus der kommunalen Initiative "Administrativuntersuchung". Die Überprüfung erfolgte gemäss Auftragsbestätigung vom 8. März 2022.

Der vorliegende Bericht zur Administrativuntersuchung enthält einleitend Angaben zum Auftrag, zu den Grundsätze einer Administrativuntersuchung sowie eine Auftragsabgrenzung. Danach wird die Umsetzung der Administrativuntersuchung erläutert. Pro Teilauftrag werden die Feststellungen zusammengefasst und daraus ableitend Empfehlungen formuliert.

Eine Administrativuntersuchung beinhaltet die Überprüfung der vereinbarten Bereiche; es handelt sich nicht um eine forensische Untersuchung.

Wir erstatten diesen Bericht nach bestem Wissen und Gewissen aufgrund der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen und der erhaltenen Auskünfte.

Dieser Untersuchungsbericht soll gemäss Initiativtext öffentlich zugänglich sein. Daraus ergibt sich, dass der Bericht möglichst allgemeinverständlich und bezüglich Umfang und Detaillierungsgrad massvoll zu verfassen ist. Aus diesem Grund verzichten wir im Bericht grösstenteils auf die Wiedergabe von Detailinformationen oder von Feststellungen untergeordneter Natur. Wir konzentrieren uns auf die wesentlichen Feststellungen und die daraus abgeleiteten Empfehlungen, welche in Zukunft eine bessere Behandlung der Sachverhalte ermöglichen sollen.

Wir bedanken uns für die Unterstützung während unserer Administrativuntersuchung durch die Geschäftsprüfungskommission, die Gemeindeleitung und die Mitarbeitenden der Gemeinde Klosters.

Chur, 24. November 2022

### **CURIA AG**

Arno Felix  
Dipl. Wirtschaftsprüfer

  
Tino Zanetti  
Gemeindeberater



## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis  | 5         |
| Abbildungsverzeichnis  | 6         |
| <b>1 Zusammenfassung</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2 Auftrag</b>   | <b>10</b> |
| 2.1 Kommunale Initiative "Administrativuntersuchung"                       | 10        |
| 2.2 Auftraggeber und Auftragsbestätigung                                   | 10        |
| <b>3 Grundsätze einer Administrativuntersuchung und Auftragsabgrenzung</b> | <b>11</b> |
| 3.1 Grundsätze einer Administrativuntersuchung                             | 11        |
| 3.2 Auftragsverständnis und -abgrenzung                                    | 11        |
| <b>4 Umsetzung der Administrativuntersuchung</b>                           | <b>13</b> |
| 4.1 Vorbereitung und Planung   | 13        |
| 4.2 Durchführung   | 13        |
| 4.3 Berichterstattung  | 14        |
| <b>5 Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen</b>                         | <b>15</b> |
| 5.1 Feststellungen und Empfehlungen  | 15        |
| 5.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil A)                              | 33        |
| <b>6 Teil B – Verwendung der zweckgebundenen Mittel</b>                    | <b>35</b> |
| 6.1 Feststellungen und Empfehlungen  | 35        |
| 6.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil B)                              | 46        |
| <b>7 Teil C – Entschädigungen an Behördenmitgliedern</b>                   | <b>47</b> |
| 7.1 Feststellungen und Empfehlungen  | 47        |
| 7.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil C)                              | 54        |
| <b>8 Teil D – Ursachen der Personalfuktuation in der Verwaltung</b>        | <b>55</b> |
| 8.1 Feststellungen und Empfehlungen  | 55        |
| 8.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil D)                              | 62        |



---

|           |                           |           |
|-----------|---------------------------|-----------|
| <b>9</b>  | <b>Schlussfolgerungen</b> | <b>63</b> |
| 9.1       | Handlungsfelder           | 63        |
| 9.2       | Umsetzungsempfehlungen    | 63        |
| <hr/>     |                           |           |
| <b>10</b> | <b>Schlussbemerkungen</b> | <b>64</b> |

---



## Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| AHV    | Alters- und Hinterlassenenversicherung  |
| Art.   | Artikel   |
| B      | Bruttokredit  |
| bspw.  | beispielsweise  |
| BVG    | Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge |
| bzw.   | beziehungsweise   |
| CHF    | Schweizer Franken   |
| DDO    | Davos Destinations-Organisation   |
| def.   | definitiv   |
| d.h.   | das heisst  |
| etc.   | et cetera   |
| exkl.  | exklusive   |
| FHG    | Gesetz über den Finanzhaushaltsgesetz des Kantons Graubünden                    |
| FHVG   | Finanzhaushaltsverordnung für die Gemeinden                                     |
| gem.   | gemäss  |
| GPK    | Geschäftsprüfungskommission   |
| HR     | Human Resources   |
| HRM2   | Harmonisiertes Rechnungslegungsmodell 2   |
| i.d.R. | in der Regel  |
| IKS    | Internes Kontrollsystem   |
| inkl.  | inklusive   |
| KV     | Kostenvoranschlag   |
| Mio.   | Million(en)   |
| MWST   | Mehrwertsteuer  |
| N      | Nettokredit   |
| prov.  | provisorisch  |
| resp.  | respektive  |
| RVOV   | Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung                              |
| u.a.   | unter anderem   |
| u.E.   | unseres Erachtens   |
| U      | Urne  |
| P      | Gemeinderat/Parlament   |
| PG     | Gesetz über das Arbeitsverhältnis der Mitarbeitenden des Kantons Graubünden     |
| PKGR   | Pensionskasse Graubünden  |
| SF     | Spezialfinanzierung   |
| TU     | Totalunternehmer  |
| v.a.   | vor allem   |
| z.B.   | zum Beispiel  |
| z.T.   | zum Teil  |



## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1 – Initiativtext kommunale Initiative "Administrativuntersuchung"                            | 10 |
| Abbildung 2 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Neubau Schulhaus                              | 15 |
| Abbildung 3 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Erweiterung Sportzentrum                      | 16 |
| Abbildung 4 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Schneeproduktion Klosters                     | 17 |
| Abbildung 5 – Übersicht Finanzkompetenzen Gemeinde Klosters (Stand 2022)                                | 18 |
| Abbildung 6 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Optimierung/Ersatz Wärmepumpe Sportzentrum    | 20 |
| Abbildung 7 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2020 - Winterbeleuchtung                             | 21 |
| Abbildung 8 – Beispiel Verpflichtungskreditkontrolle - Urnenbeschluss                                   | 22 |
| Abbildung 9 – Beispiel Verpflichtungskreditkontrolle - Gemeinderatsbeschluss                            | 22 |
| Abbildung 10 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2020 – Waldweg Grosswald                            | 23 |
| Abbildung 11 – Protokollauszug 19. Januar 2017 – Bauobjektkommission Erweiterung Sportzentrum           | 27 |
| Abbildung 12 – interne Bauabrechnung Bahnhofstrasse 3. Etappe   | 28 |
| Abbildung 13 – Investitionsrechnung Bahnhofstrasse 3. Etappe  | 28 |
| Abbildung 14 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Ersatz Terrasse Restaurant Sportzentrum      | 29 |
| Abbildung 15 – Entwicklung Wasserversorgung 2016 bis 2021   | 35 |
| Abbildung 16 – Übersicht Wasserversorgung 2016 bis 2021   | 36 |
| Abbildung 17 – Entwicklung Abwasserbeseitigung 2016 bis 2021  | 36 |
| Abbildung 18 – Übersicht Abwasserbeseitigung 2016 bis 2021  | 37 |
| Abbildung 19 – Entwicklung Abfallwirtschaft 2016 bis 2021   | 37 |
| Abbildung 20 – Übersicht Abfallwirtschaft 2016 bis 2021   | 38 |
| Abbildung 21 – Bilanz per 31. Dezember 2021 gemäss Jahresrechnung der Gemeinde Klosters                 | 38 |
| Abbildung 22 – Darstellung der Spezialfinanzierungen als separate Einheiten                             | 39 |
| Abbildung 23 – Bilanz per 31. Dezember 2021 der Gemeinde Klosters – ohne Spezialfinanzierungen          | 40 |
| Abbildung 24 – Zusammenstellung Anschlussbeiträge "Erweiterung Sportzentrum"                            | 41 |
| Abbildung 25 – Zusammenstellung Anschlussbeiträge "Neubau Schulhaus"                                    | 42 |
| Abbildung 26 – Auszug Wasserversorgungsgesetz   | 42 |
| Abbildung 27 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Projektierung Neubau Reservoir Grupp Saas    | 43 |
| Abbildung 28 – Darstellung des Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung" als separate Einheit       | 45 |
| Abbildung 29 – Auszug "Richtlinien für die Erteilung von Mandaten an Mitglieder des Gemeindevorstandes" | 52 |



## 1 Zusammenfassung

Die Curia AG wurde von der Geschäftsprüfungskommission der Gemeinde Klosters beauftragt, eine Administrativuntersuchung durchzuführen. Die Administrativuntersuchung resultiert aus einer kommunalen Volksinitiative, die verlangt, dass verschiedene Sachverhalte durch eine unabhängige Fachstelle untersucht werden.

Aus dem Initiativtext wurden folgende vier Teilaufträge abgeleitet:

Auf ihre Rechtmässigkeit untersucht und bewertet werden

- **Teil A – "die Einhaltung der Finanzkompetenzen gemäss Gemeindeverfassung"**
- **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"**

Die Administrativuntersuchung bezweckt somit die Überprüfung der Sachverhalte, Vorkommnisse, Abläufe und organisatorische Zustände in den definierten Teilaufträgen. In diesem Bericht werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und **Empfehlungen für die künftige Vorgehensweise** aufgezeigt.

Für die Ausführung der Arbeiten wurden ein Umsetzungsplan und ein Zeitplan ausgearbeitet, welche im Wesentlichen eingehalten werden konnten. Die Umsetzung der Administrativuntersuchung erfolgte zwischen Frühjahr 2022 und November 2022.

Die einverlangten Unterlagen und die angefragten Auskünfte haben wir erhalten. Zudem hatten wir direkten Zugriff auf das Buchhaltungssystem und das Geschäftsverwaltungssystem.

### **Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen**

Wir haben umfangreiche Überprüfungen vorgenommen und verschiedene Stichproben und Sachverhalte mit den gesetzlichen Grundlagen abgestimmt. Feststellungen bezüglich Zuständigkeiten bei Kreditbeschlüssen zeigen, dass die Finanzkompetenzen gemäss Gemeindeverfassung nicht in allen überprüften Fällen eingehalten wurden.

Die Überprüfung hat weiter eine Vielzahl an buchhalterischen, administrativen und organisatorischen Verbesserungsempfehlungen hervorgebracht. Hier seien insbesondere die Empfehlungen zum Aufbau eines systematischen Projektmanagements mit entsprechender Baukostenkontrolle und die Abstimmung mit der Finanzbuchhaltung erwähnt.

Die **Feststellungen** zu Teil A "Einhaltung der Finanzkompetenzen" sind unter **Kapitel 5.1** ersichtlich und unsere **Empfehlungen** für die künftig verbesserte Umsetzung der Sachverhalte sind unter **Kapitel 5.2** zusammengefasst.



### **Teil B – Verwendung der zweckgebundenen Mittel**

Wir haben umfangreiche Überprüfungen vorgenommen und verschiedene Stichproben und Sachverhalte mit den gesetzlichen Grundlagen abgestimmt.

Für ein besseres Verständnis der Entwicklung der zweckgebundenen Mittel, insbesondere der Spezialfinanzierungen, haben wir diese Thematik umfassend überprüft und dargestellt.

Die Überprüfung hat verschiedene Feststellungen und daraus ableitend Verbesserungsempfehlungen zu buchhalterischen und administrativen Sachverhalten hervorgebracht. Weiter wurden Fehler in der Buchführung und Fakturierung festgestellt. Hier sei insbesondere auf unsere Empfehlungen zur korrekten Fakturierung der Anschlussbeiträge verwiesen.

Abgesehen von den erwähnten buchhalterischen Fehlern ist die Verwendung der zweckgebundenen Mittel im Wesentlichen korrekt.

Die **Feststellungen** zu Teil B "Verwendung der zweckgebundenen Mittel" sind unter **Kapitel 6.1** ersichtlich und unsere **Empfehlungen** für die künftig verbesserte Umsetzung der Sachverhalte sind unter **Kapitel 6.2** zusammengefasst.

### **Teil C – Entschädigungen an Behördenmitglieder**

Wir haben umfangreiche Überprüfungen vorgenommen und verschiedene Stichproben und Sachverhalte mit den gesetzlichen Grundlagen abgestimmt.

Die Überprüfung hat verschiedene Feststellungen und daraus ableitend Verbesserungsempfehlungen zu buchhalterischen, administrativen und organisatorischen Sachverhalten hervorgebracht. Hier seien insbesondere die Empfehlungen zur Führung der Lohnabrechnungen/-buchhaltung und der Lohndeklarationen erwähnt.

Weiter hat sich gezeigt, dass die gesetzlichen Grundlagen nicht alle relevanten Sachverhalte regeln und im Fall der Entschädigung für Vertretungen in öffentlichen Organisationen u.E. nicht immer korrekt interpretiert wurden.

Bezüglich der Auftragsvergabe an Gemeindevorstandsmitglieder und an weitere nahestehende Personen hat unsere Überprüfung zu keinen negativen Feststellungen geführt. Wir empfehlen jedoch, den eingeschlagenen Weg der grundsätzlichen Zurückhaltung konsequent weiterzugehen.

Die **Feststellungen** zu Teil C "Entschädigungen an Behördenmitglieder" sind unter **Kapitel 7.1** ersichtlich und unsere **Empfehlungen** für die künftig verbesserte Umsetzung der Sachverhalte sind unter **Kapitel 7.2** zusammengefasst.

### **Teil D – Ursachen der Personalfuktuation in der Verwaltung**

Wir haben verschiedene Unterlagen überprüft sowie Befragungen von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden vorgenommen; dabei haben wir Mitarbeitende verschiedener Bereiche und Stufen befragt.

Dabei hat sich gezeigt, dass es neben den klassischen Kündigungsgründen (Wegzug, Pensionierung, Lebenssituation, Weiterbildung, etc.) auch einige Ursachen der Personalfuktuation gibt, welche durch den Arbeitgeber beeinflussbar sind. Die Gründe sind vielfältig und liegen



bspw. in der **Organisationsstruktur** (tiefe Finanzkompetenzen, unklare Aufgabentrennung zwischen strategischer und operativer Ebene), in der **Personalführung** (Wertschätzung, Personalentwicklung), in der **Betriebskultur** (fehlendes Vertrauen, fehlende Kritikfähigkeit) oder allgemein in der Ausgestaltung des **Personalmanagements**.

Aus den festgestellten Gründen leiten wir verschiedene Empfehlungen zur Verbesserung der Situation ab. Insbesondere erachten wir eine Stärkung der Führungskompetenzen und der HR-Leitung sowie die Einführung eines systematischen, integrativen Personalmanagements (Personalgewinnung, -entwicklung, -führung, -bindung, -honorierung) als zielführend.

Mit der Umsetzung der empfohlenen Massnahmen sollte eine Reduktion der Personalfuktuation und des Know-how-Verlustes sowie eine nachhaltige Ruhe und Stetigkeit in der Gemeindeverwaltung erreicht werden können.

Die **Feststellungen** zu Teil D "Ursachen der Personalfuktuation in der Verwaltung" sind unter **Kapitel 8.1** ersichtlich und unsere **Empfehlungen** für die künftig verbesserte Umsetzung der Sachverhalte sind unter **Kapitel 8.2** zusammengefasst.

### **Schlussfolgerungen**

Unsere Überprüfungen haben zu einer Vielzahl an Feststellungen geführt. In den meisten Fällen handelt es sich um Feststellungen zu **organisatorischen, administrativen oder buchhalterischen Sachverhalten**, wozu wir **Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen** für die künftige Handhabung abgeben.

Im Rahmen dieser Administrativuntersuchung sind wir **nicht** auf grobe Vergehen im Sinne von deliktischen Handlungen wie Veruntreuungen oder Vermögensdelikten gestossen.

In Absprache mit der Geschäftsprüfungskommission schlagen wir dem Gemeindevorstand vor, unsere Empfehlungen zu besprechen, nach Wichtigkeit/Dringlichkeit zu kategorisieren und einen entsprechenden Umsetzungsplan zu erarbeiten.

### **Schlussbemerkungen**

Wir erstatten diesen Bericht nach bestem Wissen und Gewissen aufgrund der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen und der erhaltenen Auskünfte.

Für weitere Erläuterungen und Auskünfte stehen wir – nach Absprache mit der Geschäftsprüfungskommission als Auftraggeberin – gerne zur Verfügung.

Wir danken für das uns entgegengebrachte Vertrauen sowie die hilfsbereite Zusammenarbeit.

© Wir weisen darauf hin, dass dieser Bericht oder Auszüge davon nur mit Zustimmung der Geschäftsprüfungskommission der Gemeinde Klosters veröffentlicht werden darf.

Aus Gründen der Lesbarkeit sprechen wir in diesem Bericht jeweils von der **Gemeinde Klosters**, auch wenn der offizielle Gemeindegname in der untersuchten Periode Klosters-Serneus lautete.



## 2 Auftrag

### 2.1 Kommunale Initiative "Administrativuntersuchung"

Am 21. Juli 2020 wurde eine kommunale Initiative mit dem Titel "Administrativuntersuchung" mit 278 gültigen Unterschriften eingereicht. Der Initiativtext lautet wie folgt:

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.

Abbildung 1 – Initiativtext kommunale Initiative "Administrativuntersuchung"

Am 8. Oktober 2020 hat der Gemeinderat die Initiative behandelt. Ein Entscheid betreffend Rechtsgültigkeit wurde gefällt sowie der weitere Umgang mit der Initiative besprochen. Obwohl die Anordnung einer Administrativuntersuchung grundsätzlich in den Zuständigkeitsbereich des Gemeindevorstandes fällt, hat der Gemeinderat entschieden, die kommunale Volksinitiative "Administrativuntersuchung" der Urnengemeinde zu überweisen. An der Urnenabstimmung vom 29. November 2020 wurde die entsprechende Vorlage zur Abstimmung gebracht. Die Urnengemeinde hat die Initiative mit 771:477 Stimmen (62 %-Ja-Anteil) angenommen.

### 2.2 Auftraggeber und Auftragsbestätigung

Gemäss Initiativtext ist eine unbefangene Fachstelle unter Aufsicht der Geschäftsprüfungskommission mit der Administrativuntersuchung zu beauftragen.

Curia AG wurde von der Geschäftsprüfungskommission für die Übernahme dieses Auftrages angefragt und wir haben unsere Offerte mit Datum vom 27. Januar 2022 eingereicht. Unsere fundierte Gemeindeerfahrungen (Prüfung, Beratung/Unterstützung, Internes Kontrollsystem, Exekutive/GPK, etc.) sowie die vorgeschlagene Vorgehensweise waren für die Geschäftsprüfungskommission ausschlaggebend.

Auftraggeber ist die Geschäftsprüfungskommission der Gemeinde Klosters. Der Auftrag ist in der Auftragsbestätigung vom 8. März 2022 beschrieben.



### 3 Grundsätze einer Administrativuntersuchung und Auftragsabgrenzung

#### 3.1 Grundsätze einer Administrativuntersuchung

Die Administrativuntersuchung wird in den Artikeln 27a bis 27j der Regierungs- und Verwaltungsorganisationsordnung (RVOV) auf Bundesebene geregelt. Obwohl Administrativuntersuchungen bei Bund, Kantonen und Gemeinden keine Seltenheit sind, hat nur der Bund dieses Verfahren rechtlich geregelt, weshalb wir uns **sinngemäss** auf die Vorgaben des Bundes beziehen.

Die Administrativuntersuchung dient der Abklärung eines Sachverhaltes, der im öffentlichen Interesse ein Einschreiten von Amtes wegen erfordert (Art. 27a Abs. 1 RVOV). Als öffentliches Interesse wird namentlich der gute Gang der Verwaltung betrachtet. Dieser kann bspw. beeinträchtigt sein, wenn die Rechtmässigkeit von gewissen Abläufen oder Vorkommnissen in der Verwaltungseinheit bezweifelt wird. Es können Vorkommnisse, Abläufe, organisatorische Zustände und Verknüpfungen in einer Verwaltungseinheit umfassend und durch eine unbefangene Instanz untersucht werden. **Letztlich bezweckt die Administrativuntersuchung, die Funktionsfähigkeit und die Integrität der Verwaltung sicherzustellen oder wiederherzustellen.**

Die Administrativuntersuchung richtet sich nach der gesetzlichen Bestimmung explizit nicht gegen bestimmte Personen (Art. 27a Abs. 2 RVOV). Sie ist sachlich und zeitlich abgegrenzt und es finden umfassende Abklärungen mit klarem Beginn und Ende statt.

Die Administrativuntersuchung mündet in einem schriftlichen Bericht, der die Ergebnisse der Untersuchung darstellt und Vorschläge für das weitere Verfahren unterbreitet (Art. 27j Abs. 2 RVOV). Die Ergebnisse können Anlass zur Einleitung von Massnahmen und Verfahren geben. Der Bericht selbst ist keine anfechtbare Verfügung. Er enthält höchstens Anregungen und Empfehlungen. Es ist daher Sache der die Administrativuntersuchung anordnenden Behörde, Massnahmen und weitere Schritte einzuleiten.

#### 3.2 Auftragsverständnis und -abgrenzung

Aus dem Initiativtext (siehe Punkt 2.1) haben wir **vier Teilaufträge** abgeleitet.

Auf ihre Rechtmässigkeit untersucht und bewertet werden

- **Teil A – "die Einhaltung der Finanzkompetenzen gemäss Gemeindeverfassung"**
- **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"**

Die Administrativuntersuchung bezweckt somit die Überprüfung der Sachverhalte, Vorkommnisse, Abläufe und organisatorischen Zustände in den definierten Teilaufträgen. Es handelt sich dabei nicht um eine forensische Untersuchung im engeren Sinne (systematische Aufdeckung und Aufarbeitung von deliktischen Handlungen).



Sachlich ist unser Auftrag gemäss obigen Teilaufträgen abgegrenzt. Zeitlich haben wir uns – gemäss Auftrag - hauptsächlich auf die Rechnungsjahre 2017 bis 2020 konzentriert. Konkrete Sachverhalte haben wir zudem auf weitere Jahre ausgeweitet. Ebenso wurden Investitionsprojekte von Anfang bis Ende (Vorprojekt bis Schlussabrechnung) überprüft, auch wenn dies Jahre ausserhalb des vorgängig genannten Zeitraumes betraf.



## 4 Umsetzung der Administrativuntersuchung

Die Umsetzung der Administrativuntersuchung mit den einzelnen Schritten ist nachfolgend zusammengefasst.

### 4.1 Vorbereitung und Planung

Ein Umsetzungsvorschlag inkl. Zeitplan wurde ausgearbeitet und mit der Geschäftsprüfungskommission besprochen. An der Sitzung vom 23. März 2022 wurde das geplante Vorgehen mit Zeitplan vorgestellt. Anschliessend konnten diverse Punkte und Fragen im Zusammenhang mit dem Auftrag bereinigt werden.

Der Zeitplan sah folgendes Vorgehen vor:

- 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/September 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

Das geplante Vorgehen und der erarbeitete Zeitplan konnten im Wesentlichen eingehalten werden.

### 4.2 Durchführung

Die Durchführung der Administrativuntersuchung erfolgte in mehreren Schritten. Sowohl für die Vorbereitungsarbeiten als auch für die Überprüfungen vor Ort konnten wir auf die Unterstützung der Mitarbeitenden vor Ort zählen. Unsere direkten Ansprechpartner bezüglich Unterlagen und konkreten Fragestellungen waren:

- 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.

Für unsere Prüfungsarbeiten vor Ort wurde uns ein eigener Zugang zum Buchhaltungssystem Abacus (seit 2016 im Einsatz) und zum Geschäftsverwaltungssystem CMI (seit 2019 im Einsatz) zur Verfügung gestellt. Im Abacus hatten wir Zugriff auf alle Module (Finanzbuchhaltung, Anlagebuchhaltung, Debitorenbuchhaltung, Kreditorenbuchhaltung, Lohnbuchhaltung).



Weiter wurden uns umfassende Unterlagen in elektronischer Form zur Verfügung gestellt, wie z.B.:

- Gesetzliche Grundlagen
- Protokolle des Gemeinderates und des Gemeindevorstandes
- Jahresrechnungen inkl. Kontoblätter
- Anlagebuchhaltung
- Verpflichtungskreditkontrolle
- Revisionsberichte der externen Revisionsstelle und der Geschäftsprüfungskommission
- Projektunterlagen
- Stellenbeschreibungen / Pflichtenhefte
- Konkrete Sachverhaltsnachweise
- etc.

### 4.3 Berichterstattung

Aus unseren Überprüfungsarbeiten haben sich verschiedenartige Feststellungen ergeben. Diese Feststellungen werden zusammengefasst in diesem Bericht erwähnt. Aus den Feststellungen haben wir Empfehlungen formuliert. Mit der Umsetzung der Empfehlungen sollten Sachverhalte, bei denen wir Verbesserungspotenzial oder Falschanwendungen festgestellt haben, für die Zukunft verbessert oder vermieden werden können.

Dieser Untersuchungsbericht soll gemäss Initiativtext öffentlich zugänglich sein. Er soll deshalb bezüglich Detaillierungsgrad und Umfang angemessen und **allgemeinverständlich** formuliert sein. Aus diesem Grund verzichten wir im Bericht grösstenteils auf die Wiedergabe von Detailinformationen oder von Feststellungen untergeordneter Natur. Wir konzentrieren uns auf wesentliche Feststellungen und auf die daraus abgeleiteten Empfehlungen.

Über die Ergebnisse und Feststellungen haben wir die Geschäftsprüfungskommission und die Gemeindeleitung informiert und den Berichtsentwurf zur Kenntnisnahme vorgelegt. Allfällige Unklarheiten oder Verständnisfragen wurden geklärt. Dadurch wurden die Kernaussagen des Berichtes nicht verändert.

Aus Gründen der Lesbarkeit sprechen wir in diesem Bericht jeweils von der **Gemeinde Klosters**, auch wenn der offizielle Gemeindegemeinde in der betreffenden Zeitperiode Klosters-Serneus lautete.



## 5 Teil A – Einhaltung der Finanzkompetenzen

### 5.1 Feststellungen und Empfehlungen

Nachfolgend werden die Sachverhalte, die Themenbereiche und die Feststellungen zusammengefasst. Anhand von konkreten Beispielen werden die Sachverhalte erläutert. **Die aus den Feststellungen abgeleiteten Empfehlungen sind zudem unter Punkt 5.2 zusammengefasst.**

#### 5.1.1 Botschaft, Kostenschätzung und Kreditantrag

Für die der Urnengemeinde unterbreiteten Verpflichtungskredite liegen jeweils umfangreiche Botschaften vor, um die Stimmbürger\*innen zu informieren. In verschiedenen Fällen wurde u.E. jedoch zu wenig darauf eingegangen, welche Kosten für welche Projektteile in der Vorlage resp. in der Kostenschätzung enthalten sind und die Kreditanträge waren nicht immer eindeutig formuliert (Beispiele nachfolgend).

Nach Darstellung der gesetzlichen Grundlagen legen wir die Feststellungen anhand verschiedener Beispiele dar.

#### Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Finanzhaushaltsverordnung (FHVG) umfasst der Verpflichtungskredit und somit der Kreditantrag alle nach dem Grundsatz der Einheit der Materie zusammengehörenden Ausgaben, die nach der Genehmigung zur Realisierung des Vorhabens nötig sind (Art. 5 Abs. 1 FHVG).

#### Projekt "Neubau Schulhaus"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2019 zeigt folgenden Abschluss des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |         |                   | Investitionsrechnung |                                      |                   | Kreditkontrolle  |                   |                  |          |                  |                        |  |
|-----------------|-------|---------|-------------------|----------------------|--------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|----------|------------------|------------------------|--|
| Datum           | Organ | B / N * | Kreditsumme       | Konto Nr.            | Objektbezeichnung                    | Ausgaben          |                  |                   | Einnahmen        |          |                  | Verfügbarer Restkredit |  |
|                 |       |         |                   |                      |                                      | Stand 01.01.2019  | IR 2019          | Stand 31.12.2019  | Stand 01.01.2019 | IR 2019  | Stand 31.12.2019 |                        |  |
| 28.05.2015      | P     | B       | 548'000           | 2170.5040.08         | Neubau Schulhaus / Planungskredit    | 470'860           |                  |                   |                  |          |                  |                        |  |
| 13.12.2015      | U     | N       | 38'500'000        | 2170.5040.08         | Neubau Schulhaus                     | 14'379'226        |                  |                   |                  |          |                  |                        |  |
| 13.12.2015      | U     | N       | 2'310'000         | 2170.5040.08         | Neubau Schulhaus / Baukredit +6%     |                   |                  |                   |                  |          |                  |                        |  |
| 07.06.2016      | V     | B       | 22'498            | 2170.5040.08         | Neubau Schulhaus / Schreinerarbeiten | 22'498            |                  |                   |                  |          |                  |                        |  |
| 05.10.2016      | V     | B       | 6'706             | 2170.5040.08         | Neubau Schulhaus / Velounterstand    | 6'706             |                  |                   |                  |          |                  |                        |  |
| 01.01.2018      |       |         |                   | 2170.5040.08         | Neubau Schulhaus                     | 16'592'996        |                  |                   |                  |          |                  |                        |  |
| 01.01.2019      |       |         |                   | 2170.5040.08         | Neubau Schulhaus                     |                   | 9'784'944        |                   |                  |          |                  |                        |  |
| <b>TOTAL</b>    |       |         | <b>41'387'204</b> | <b>2170.5040.08</b>  | <b>Neubau Schulhaus</b>              | <b>31'472'286</b> | <b>9'784'944</b> | <b>41'257'230</b> | <b>0</b>         | <b>0</b> | <b>0</b>         | <b>129'974</b>         |  |

Abbildung 2 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Neubau Schulhaus

Für die Planung dieses Investitionsvorhabens hatte der Gemeinderat im Rahmen seiner Finanzkompetenz am 28. Mai 2015 einen Planungskredit von CHF 548'000 bewilligt.

Gemäss Botschaft zur Urnenabstimmung vom 13. Dezember 2015 wurden Investitionskosten von CHF 38.5 Mio. mit einer Kostensicherheit von +/- 10 % erwartet. Diese basierten auf der Prognose eines externen Planers. In der Kostenprognose waren die Abbrüche, der Neubau und die Schulprovisorien enthalten. Auch eine Position "Unvorhergesehenes" von CHF 0.7 Mio. war enthalten. Die Kosten für das Vorprojekt sind darin nicht enthalten (bereits durch den Gemeinderat bewilligt).



In der Botschaft wurde mehrmals erwähnt, dass die **Baukosten** als Kostenvoranschlag mit einer Genauigkeit von +/- 10 % zusammengestellt wurden. Im Antrag an die Stimmbürger\*innen wurde beantragt, den erforderlichen **Kredit** von CHF 38.5 Mio. zu genehmigen. Die Urnengemeinde hat diesem Antrag zugestimmt. Hier stellt sich die Frage, ob die Stimmbürger\*innen nun einem Kredit von CHF 38.5 Mio. oder einem Kredit von CHF 38.5 Mio. +/- 10 % (also maximal CHF 42.35 Mio.) zugestimmt haben. Die Gemeinde Klosters hatte zu dieser Frage bereits im März 2017 rechtliche Abklärungen getroffen, da zum damaligen Zeitpunkt – nach Vorliegen der Angebote der Totalunternehmer – erwartet wurde, dass das Projekt rund CHF 40 Mio. kosten wird (ohne Planungskosten). Aus der damaligen Antwort konnte abgeleitet werden, dass kein Zusatzkredit notwendig sei, da in der Botschaft auf die Kostengenauigkeit von +/- 10 % hingewiesen wurde.

Unabhängig davon, ob die damalige Rechtsauskunft korrekt war, stellt sich die Frage, ob den Stimmbürger\*innen beim Ausfüllen des Abstimmungszettels (auf Basis des Antrages) bewusst war, dass sie einem Kredit von CHF 38.5 Mio. +/- 10 %, also maximal CHF 42.35 Mio., zustimmen. Die Botschaft und insbesondere der Kreditantrag waren in diesem Punkt nicht transparent und klar formuliert.

Das Projekt schloss innerhalb des Verpflichtungskredites (CHF 38.5 Mio. + 10 %) ab. Im Vergleich zu den prognostizierten Kosten (von CHF 38.5 Mio. gemäss Botschaft) sind Mehrkosten von rund CHF 2.3 Mio. angefallen. Ein Vergleich der effektiven Kosten mit der Kostenprognose für die Botschaft zeigt, dass die Mehrkosten in verschiedenen Bereichen angefallen sind.

### Projekt "Erweiterung Sportzentrum"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2019 zeigt folgenden Abschluss des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |         | Investitionsrechnung |                     |  | Kreditkontrolle   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
|-----------------|-------|---------|----------------------|---------------------|--|-------------------|----------------|-------------------|------------------|----------|------------------|-----------------------|--|
| Datum           | Organ | B / N * | Kreditsumme          | Konto Nr.           | Objektbezeichnung                                  | Ausgaben          |                |                   | Einnahmen        |          |                  | Verfügbare Restkredit |  |
|                 |       |         |                      |                     |  | Stand 01.01.2019  | IR 2019        | Stand 31.12.2019  | Stand 01.01.2019 | IR 2019  | Stand 31.12.2019 |                       |  |
| 26.07.2011      | V     | B       | 150'000              | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Machbarkeitsstudie,Projektierung |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 16.09.2014      | V     | B       | 100'000              | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Kostenplanermandat               |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 30.11.2014      | U     | B       | 12'900'000           | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle                                  |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 16.12.2014      | V     | B       | 761'956              | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Submissionsplanung               |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 03.03.2015      | V     | B       | 43'432               | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Geologische Untersuchung         |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 27.08.2015      | GR    | B       | 300'000              | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Ausbau Cateringküche             |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 28.01.2016      | GR    | B       | 298'000              | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Sanierung Tennisplätze Dorf      |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 19.04.2016      | V     | B       | 59'267               | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Absturzsicherung Tennisplätze    |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 17.05.2016      | V     | B       | 120'000              | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Raumakustik Halle                |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 25.10.2016      | V     | B       | 16'565               | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Absturzsicherung aussen          |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 07.11.2016      | U     | B       | 460'000              | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Ausbau Cateringküche             |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 22.11.2016      | V     | B       | 83'600               | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle/Parkett Eventhalle               |                   |                |                   |                  |          |                  |                       |  |
| 01.01.2017      | U     | B       |                      | 3410.5040.14        | Neubau Eventhalle                                  |                   | 640'837        |                   |                  |          |                  |                       |  |
| <b>TOTAL</b>    |       |         | <b>15'292'820</b>    | <b>3410.5040.14</b> | <b>Neubau Eventhalle</b>                           | <b>14'707'808</b> | <b>640'837</b> | <b>15'348'645</b> | <b>0</b>         | <b>0</b> | <b>0</b>         | <b>-55'825</b>        |  |

Abbildung 3 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Erweiterung Sportzentrum

Für die Planung dieses Investitionsvorhabens hatte der Gemeindevorstand im Rahmen seiner Finanzkompetenz Kredite für eine Machbarkeitsstudie und für das Kostenplanermandat bewilligt.

Gemäss Botschaft zur Urnenabstimmung vom 30. November 2014 wurden Investitionskosten von CHF 12.9 Mio. mit einer Kostensicherheit von +/- 20 % erwartet. Die erwarteten Kosten basierten auf der Prognose eines externen Planers. In der Kostenprognose waren die Kosten für die Erweiterung des Sportzentrums enthalten. Die Kosten für das Vorprojekt waren darin nicht enthalten (bereits durch den Gemeindevorstand bewilligt).



Auch in diesem **Antrag** an die Stimmbürger\*innen fehlte die Kostengenauigkeit von +/-20 % (siehe Ausführungen unter Punkt 5.1.1).

Am 16. Dezember 2014, also rund zwei Wochen nach der Urnenabstimmung, hat der Gemeindevorstand die Aufträge für die Planung und Bereitstellung der Submissionsunterlagen und weitere Planungsaufträge vergeben. Insgesamt erfolgte mit diesem Beschluss eine Vergabe von Planungsaufträgen im Umfang von CHF 761'956 (exkl. MWST).

Soweit dies anhand der erhaltenen Unterlagen und Auskünften beurteilt werden kann, waren diese Planungskosten sowohl in der Kostenschätzung als auch im Kredit von CHF 12.9 Mio. nicht enthalten. Aus diesem Grund wurden die Auftragsvergaben für die Submissionsplanung zusätzlich als Kreditsumme in der Verpflichtungskreditkontrolle aufgeführt (siehe Abbildung 3). Handelt es sich hierbei – wie dargestellt – um einen zusätzlichen Kredit, so ist zu erwähnen, dass die Kreditsumme von CHF 761'956 die Finanzkompetenzen des Gemeindevorstandes überschreitet. Der Gemeindevorstand ging bei seiner Beschlussfassung mutmasslich davon aus, dass es sich lediglich um eine Auftragsvergabe (im Rahmen des bestehenden Verpflichtungskredites) handelt.

Dieser Sachverhalt zeigt, dass der der Urnengemeinde unterbreitete Kredit von CHF 12.9 Mio. unvollständig war, da darin ein wesentlicher Betrag an Planungskosten nicht enthalten war.

Der einleitend erwähnte "Grundsatz der Einheit der Materie" beinhaltet, dass Ausgaben, die dem gleichen Zweck dienen bzw. sachlich und zeitlich eng miteinander verbunden sind oder sich gegenseitig bedingen, zusammengefasst in denselben Kredit aufzunehmen sind. Mit diesem sogenannten Zerstückelungsverbot soll eine Umgehung der jeweils festgelegten Ausgabe-kompetenzen verhindert werden.<sup>1</sup>

### Projekt "Schneeproduktion Klosters"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2019 zeigt folgenden Abschluss des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |          |                  | Investitionsrechnung |  | Kreditkontrolle  |                |                  |                  |         |                  |                        |            |
|-----------------|-------|----------|------------------|----------------------|--|------------------|----------------|------------------|------------------|---------|------------------|------------------------|------------|
| Datum           | Organ | B / N *  | Kreditsumme      | Konto Nr.            | Objektbezeichnung  | Ausgaben         |                |                  | Einnahmen        |         |                  | Verfügbarer Restkredit |            |
|                 |       |          |                  |                      |  | Stand 01.01.2019 | IR 2019        | Stand 31.12.2019 | Stand 01.01.2019 | IR 2019 | Stand 31.12.2019 |                        |            |
| 05.07.2017      | V     | B        | 40'000           | 8400.5040.23         | Schneeproduktion Klosters                                      | 13'943           |                |                  |                  |         |                  |                        |            |
| 10.10.2017      | V     | B        | 22'350           | 8400.5040.23         | Schneeproduktion Klosters                                      | 24'138           |                |                  |                  |         |                  |                        |            |
| 10.06.2018      | U     | B        | 910'000          | 8400.5040.23         | Schneeproduktion Klosters (Beschluss Urnengmde. v. 10.06.2018) | 194'944          |                |                  |                  |         |                  |                        |            |
| 10.06.2018      | U     | N        | 136'500          | 8400.5040.23         | Schneeproduktion Klosters / Baukredit +15%                     |                  |                |                  |                  |         |                  |                        |            |
| <b>TOTAL</b>    |       | <b>B</b> | <b>1'108'850</b> | <b>8400.5040.23</b>  | <b>Schneeproduktion Klosters</b>                               | <b>233'025</b>   | <b>874'978</b> | <b>1'108'003</b> |                  |         |                  |                        | <b>848</b> |

Abbildung 4 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Schneeproduktion Klosters

Im **Kredit Antrag** der Urnenabstimmung vom 10. Juni 2018 wurde ein "Objektkredit von CHF 910'000 (Kostengenauigkeit +/-20 %)" beantragt. Somit war – im Gegensatz zu den vorgängig genannten Beispielen – für die Stimmbürger\*innen eindeutig ersichtlich, dass - bei Notwendigkeit - einem Kredit von CHF 1'092'000 (CHF 910'000 + 20 %) zugestimmt wird. Unter Einbezug der Planungskredite von CHF 62'350, welche vorgängig in Kompetenz des Gemeindevorstandes beschlossen wurden, lag der maximale Kredit bei CHF 1'154'350. Das Projekt schloss somit innerhalb des gesprochenen Verpflichtungskredites ab.

<sup>1</sup> Leitfaden "Ausgabebewilligungsverfahren der Bündner Gemeinden", Amt für Gemeinden Graubünden (Auflage 2020), Kapitel 5.4.



## Aus diesen Feststellungen (Kapital 5.1.1) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu administrativen Sachverhalten:

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| A1) | <p><b>Botschaft zu Kreditantrag</b><br/>Wir empfehlen, die Botschaft jeweils – bezüglich der erwarteten Kosten – klarer auszugestalten und eine Vorlage für einen Kreditantrag nur auf Basis eines Vorprojektes und/oder eines zuverlässigen Kostenvorschlages durchzuführen. Ebenfalls soll aus der Botschaft hervorgehen, ob der bereits erbrachte Aufwand für das Vorprojekt in der Kostenschätzung inkludiert ist oder nicht.</p>                                     |
| A2) | <p><b>Kreditantrag</b><br/>Sofern die Kostenschätzung (gemäss Kostenplaner) eine wesentliche Kostenunsicherheit beinhaltet, empfehlen wir, dies im Kreditantrag zu berücksichtigen. Entweder soll eine Kostenreserve im Kostenvorschlag berücksichtigt und offen in der Botschaft ausgewiesen werden oder aus dem Kreditantrag und dem Abstimmungszettel soll für die Stimmbürger*innen eindeutig hervorgehen, dass einem Kredit von z.B. "+/- 10 %" zugestimmt wird.</p> |

### 5.1.2 Finanzkompetenzen

Die Finanzkompetenzen bei der Gemeinde Klosters können gemäss nachfolgender Tabelle zusammengefasst werden (Stand 2022):

| Ausgabeart   | Urnenabstimmung             | Gemeinderat (Parlament)  | Gemeinderat (Parlament) - fakultatives Referendum  | Gemeindevorstand            |
|--|-----------------------------|--|--|-----------------------------|
| <b>Gesetzliche Grundlage</b>                                       | 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                |
| Bürgschaften und Beteiligungen sowie Gewährung von Darlehen        | > CHF 600'000               | > CHF 150'000 und < CHF 600'000  | > CHF 300'000  | < CHF 150'000               |
| Erwerb, Veräusserung, Verpfändung von Grundeigentum (Verkehrswert) | > CHF 600'000               | > CHF 150'000 und < CHF 600'000  | > CHF 300'000  | < CHF 150'000               |
| Verleihung Sondernutzungs- und andere Rechte                       | > CHF 600'000               | > CHF 150'000 und < CHF 600'000<br><i>(wenn diese 30 Jahre übersteigen, ist in jedem Fall die Urnengemeinde zuständig)</i> | > CHF 300'000<br><i>(wenn diese 30 Jahre übersteigen, ist in jedem Fall die Urnengemeinde zuständig)</i> | < CHF 150'000               |
| Bodenerwerb zu öffentlichen Zwecken                                |                             | > CHF 600'000  |  |                             |

Abbildung 5 – Übersicht Finanzkompetenzen Gemeinde Klosters (Stand 2022)

Eine Anpassung resp. Erhöhung der Finanzkompetenzen erfolgte letztmals im Jahr 2009.

Der Vergleich mit anderen Bündner Gemeinden mit Parlament zeigt, dass die Finanzkompetenzen des Gemeinderates wie auch des Gemeindevorstandes verhältnismässig tief sind.

Gemäss Vorstandsbeschluss können Abteilungsleiter – nach Freigabe durch den Departementsvorsteher - über budgetierte Ausgaben bis CHF 3'000 verfügen. Die sehr tiefen Ausgabekompetenzen der Abteilungsleiter für **budgetierte** Ausgaben sind u.E. nicht zielführend. Die Abteilungsleiter können dadurch ihre finanzielle Verantwortung für die Abteilung ohne jeweilige Rücksprache mit dem Gemeindevorstand (Vorstandsbeschluss) kaum wahrnehmen, was mit administrativem Aufwand verbunden ist.



## Aus dieser Feststellung (Kapitel 5.1.2) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu organisatorischen Sachverhalten:

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| A3) | <b>Finanzkompetenzen</b><br>Wir empfehlen, die geltenden Finanzkompetenzen aller Stufen zu hinterfragen. Eine stufengerechte Ausgestaltung der Kompetenzen stärkt die Verantwortlichkeiten und Handlungsfähigkeit und reduziert administrative Ineffizienzen. |

### 5.1.3 Verpflichtungskredite und Zusatzkredite

Bei unseren Überprüfungsarbeiten und Stichprobenprüfungen haben sich verschiedene Feststellungen zur Umsetzung der Verpflichtungskredite und zur Genehmigung von Zusatzkrediten ergeben.

Nach der Darstellung der gesetzlichen Grundlagen legen wir die Feststellungen anhand verschiedener Beispiele dar.

#### Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Finanzhaushaltsverordnung (FHVG) umfasst der **Verpflichtungskredit** alle nach dem Grundsatz der Einheit der Materie zusammengehörenden Ausgaben, die nach der Genehmigung zur Realisierung des Vorhabens nötig sind (Art. 5 Abs. 1 FHVG). Der Verpflichtungskredit ist als Objekt- oder Rahmenkredit zu beschliessen und verfällt nur, wenn er nicht beansprucht wird oder sein Zweck erfüllt ist (Art. 15 Finanzhaushaltsgesetz, FHG).

Gemäss Art. 17 FHG gilt ein **Zusatzkredit** als Ergänzung eines nicht ausreichenden Verpflichtungskredites. Zeigt sich vor oder während der Ausführung des Vorhabens, dass der beschlossene Verpflichtungskredit nicht ausreicht, ist vor dem Eingehen neuer Verpflichtungen ein Zusatzkredit anzufordern.

Kein Zusatzkredit ist zur Realisierung des bewilligten Vorhabens nötig:

- für nicht vorhersehbare Mehrausgaben, deren Zweck, Umfang und Zeitpunkt gesetzlich oder aufgrund eines gerichtlichen Entscheids festgelegt sind oder
- wenn durch den Aufschub einer nicht vorhersehbaren Mehrausgabe bis zur Kreditbewilligung Schaden zu erwarten ist.

In Ergänzung zum kantonalen Finanzhaushaltsgesetz kann die Gemeinde die Zuständigkeit für die Bewilligung von Mehrausgaben gegenüber bewilligten Verpflichtungs- und Budgetkrediten in einem Gesetz regeln (Art. 8 FHVG). In der Gemeinde Klosters besteht diesbezüglich keine Regelung.

Fallen gegenüber einem bewilligten Verpflichtungskredit kreditpflichtige Mehrausgaben an, so bemisst sich die Zuständigkeit:

- bei **frei bestimmbaren** Mehrausgaben nach dem **neuen Gesamtkredit**;
- bei **gebundenen** Mehrausgaben nach der **Höhe des Zusatzkredites**.

#### Projekt "Erweiterung Sportzentrum"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2019 ist bereits in Abbildung 3 dargestellt.



Zur Thematik "Ausbau Cateringküche" ist folgendes zu erwähnen:

Im Verlauf der Projektumsetzung wurden neue Anforderungen an die Cateringküche gestellt. Für infrastrukturseitige Ergänzungen für das Catering sprach der Gemeinderat am 27. August 2015 einen Zusatzkredit von CHF 300'000. In der Folge zeigte sich, dass die zu gründende Catering-GmbH die Investition der Cateringgeräte nicht tragen konnte. Der Gemeinderat hat deshalb am 7. November 2016 Zusatzkredite von CHF 240'000 für zusätzliche bauliche Ergänzungen und CHF 220'000 für Cateringgeräte gesprochen (Total CHF 460'000). Dagegen wurde das fakultative Referendum ergriffen, wobei die Urnenabstimmung vom 12. Februar 2017 diesem Kredit zugestimmt hat.

Beim «Ausbau Cateringküche» handelt sich u.E. um frei bestimmbare Mehrausgaben, weshalb gemäss Art. 8 FHVG der neue Gesamtkredit (also CHF 12.9 Mio. + CHF 0.76 Mio.) massgebend für die Zuständigkeit für den Kreditbeschluss ist. Insofern hätten sämtliche Zusatzkredite für die Cateringküche direkt durch die Urnengemeinde beschlossen werden müssen.

Auch bei anderer Interpretation wäre im Zeitpunkt, als sich der Gemeinderat mit der zweiten Vorlage für Mehrkosten der Cateringküche konfrontiert sah, die ganze Thematik der Cateringküche als ein Geschäft (Einheit der Materie) anzusehen gewesen. Der Gesamtkredit für die Cateringküche (CHF 300'000 + CHF 460'000) hätte die Finanzkompetenzen des Gemeinderates überschritten, womit eine Urnenabstimmung (auch ohne das fakultative Referendum) notwendig gewesen wäre.

Zum Teilprojekt "Sanierung Tennisplätze Dorf" ist folgendes zu erwähnen:

Die Sanierung der Tennisplätze Klosters Dorf war eine Auflage, um die notwendige Anzahl Tennisplätze für internationale Turniere stellen zu können. U.E. handelt es sich um ein separates Projekt, welches nicht über den Verpflichtungskredit "Neubau Eventhalle" abzurechnen gewesen wäre. In diesem Fall wäre der gesprochene Kredit von CHF 298'000 in der Finanzkompetenz des Gemeinderates gelegen.

Wird diese Investition als Teil des Projektes und Verpflichtungskredites "Neubau Eventhalle" angesehen (wie in der Verpflichtungskreditkontrolle geführt), so verweisen wir bezüglich Finanzkompetenzen auf obige Ausführungen (Cateringküche).

Die gleiche Thematik gilt auch für den Zusatzkredit "Raumakustik Halle" (siehe auch Punkt 5.1.10).

Unter Berücksichtigung aller Kosten und aller Kredite – inkl. +/- 20 % auf den Urnenbeschluss vom 30. November 2014 – schloss das Projekt "Erweiterung Sportzentrum" mit Kosten innerhalb der gesprochenen Kredite.

### Projekt "Optimierung/Ersatz Wärmepumpe Sportzentrum"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2019 zeigt folgenden Abschluss des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |         |                | Investitionsrechnung |   |                  | Kreditkontrolle |                  |                  |         |                  |                       |           |
|-----------------|-------|---------|----------------|----------------------|---|------------------|-----------------|------------------|------------------|---------|------------------|-----------------------|-----------|
| Datum           | Organ | B / N * | Kreditsumme    | Konto Nr.            | Objektbezeichnung                                 | Ausgaben         |                 |                  | Einnahmen        |         |                  | Verfügbare Restkredit |           |
|                 |       |         |                |                      |   | Stand 01.01.2019 | IR 2019         | Stand 31.12.2019 | Stand 01.01.2019 | IR 2019 | Stand 31.12.2019 |                       |           |
| 01.01.2019      | U     | B       | 350'000        | 3410.5060.08         | Optimierung/Ersatz Wärmepumpe Sportzentrum        |                  | 455'506         |                  |                  |         |                  |                       |           |
| 02.05.2019      | V     | B       | 105'505        | 3410.5060.08         | Optimierung/Ersatz Wärmepumpe Sportzentrum        |                  |                 |                  |                  |         |                  |                       |           |
| <b>TOTAL</b>    |       |         | <b>455'505</b> | <b>3410.5060.08</b>  | <b>Optimierung/Ersatz Wärmepumpe Sportzentrum</b> |                  | <b>455'506</b>  | <b>455'506</b>   |                  |         |                  |                       | <b>-1</b> |

Abbildung 6 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Optimierung/Ersatz Wärmepumpe Sportzentrum



Für dieses Projekt wurde ein Investitionsbudget von CHF 350'000 beschlossen (Budgets 2019). Bereits bei den Arbeitsvergaben gemäss Gemeindevorstandsbeschluss vom 30. April 2019 war bekannt, dass dieser Kredit um rund CHF 100'000 überschritten wird. Der Gemeindevorstand hat deshalb den notwendigen Zusatzkredit von CHF 105'505 beschlossen.

Sofern es sich hierbei um gebundene Mehrausgaben handelt, bemisst sich die Zuständigkeit für den Kreditbeschluss nach der Höhe des Zusatzkredites; dieser lag in der Finanzkompetenz des Gemeindevorstandes (< CHF 150'000). Handelt es sich um frei bestimmbare Mehrausgaben, gilt für die Zuständigkeit der neue Gesamtkredit (d.h. in Finanzkompetenz des Gemeinderates). Wir gehen in diesem Fall davon aus, dass es sich um gebundene Mehrausgaben handelt; der Beschluss lag somit in der Finanzkompetenz des Gemeindevorstandes.

### Projekt "Winterbeleuchtung"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2020 zeigt folgenden Zwischenstand des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |          |                | Investitionsrechnung |  | Kreditkontrolle |                |                |            |         |            | Abgesch-       |          |
|-----------------|-------|----------|----------------|----------------------|--|-----------------|----------------|----------------|------------|---------|------------|----------------|----------|
|                 |       |          |                |                      |  | Ausgaben        |                |                | Einnahmen  |         |            | Verfügbarer    | J(Ja) /  |
| Datum           | Organ | B / N *  | Kreditsumme    | Konto Nr.            | Objektbezeichnung                                | Stand           | IR 2020        | Stand          | Stand      | IR 2020 | Stand      | Restkredit     | N(Nein)  |
|                 |       |          |                |                      |  | 01.01.2020      |                | 31.12.2020     | 01.01.2020 |         | 31.12.2020 |                |          |
| 01.01.2017      | U     | B        | 200'000        | 6152.5010.05         | Weihnachtsbeleuchtung (Ersatzanschaffung)        | 180'144         |                |                |            |         |            |                |          |
| 21.06.2017      | V     | B        | 41'454         | 6152.5010.05         | Weihnachtsbeleuchtung (Ersatzanschaffung)        | 41'454          |                |                |            |         |            |                |          |
| 01.01.2018      | U     | B        | 180'000        | 6152.5010.05         | Weihnachtsbeleuchtung (Ersatzanschaffung)        | 87'186          |                |                |            |         |            |                |          |
| 01.01.2019      | U     | B        | 100'000        | 6152.5010.05         | Weihnachtsbeleuchtung (Ersatzanschaffung)        | 76'242          |                |                |            |         |            |                |          |
| 19.09.2019      | V     | B        | 154'222        | 6152.5010.05         | Weihnachtsbeleuchtung (Ersatzanschaffung)        | 154'222         |                |                |            |         |            |                |          |
| 01.01.2020      | U     | B        | 100'000        | 6152.5010.05         | Weihnachtsbeleuchtung (Ersatzanschaffung)        |                 | 112'293        |                |            |         |            |                |          |
| <b>TOTAL</b>    |       | <b>B</b> | <b>775'675</b> | <b>6152.5010.05</b>  | <b>Weihnachtsbeleuchtung (Ersatzanschaffung)</b> | <b>539'248</b>  | <b>112'293</b> | <b>651'541</b> |            |         |            | <b>124'134</b> | <b>N</b> |

Abbildung 7 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2020 - Winterbeleuchtung

Die Ersatzbeschaffung der Weihnachtsbeleuchtung resp. Winterbeleuchtung erfolgte über mehrere Jahre. Hierfür wurde jeweils ein Betrag im Investitionsbudget erfasst. Ein Verpflichtungskredit über das Gesamtprojekt besteht nicht.

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob es sich hier um **ein** Projekt, d.h. **einen** Verpflichtungskredit handelt, so wie es in der Verpflichtungskreditkontrolle dargestellt ist. Handelt es sich um ein Gesamtprojekt, welches etappenweise umgesetzt wird, so wäre u.E. vor Auftragsbeginn ein entsprechender Verpflichtungskredit (Einheit der Materie / Zerstückelungsverbot) einzuholen gewesen; aufgrund der Gesamtkosten in Kompetenz der Urnengemeinde.

Handelt es sich um eine Ersatzbeschaffung (wie in der Verpflichtungskreditkontrolle erwähnt), stellt sich die Frage, ob die jährlichen Kosten nicht als Budgetposition in die Erfolgsrechnung abgebildet hätten werden müssen (werterhaltend, keine wertvermehrnde Investition).

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 5.1.3) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu organisatorischen und administrativen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| A4) | <p><b>Zuständigkeit für den Kreditbeschluss</b><br/>Wir empfehlen, die Ausgabenbewilligungsverfahren gemäss Finanzhaushaltsgesetz, -verordnung und Leitfaden des Amtes für Gemeinden "Ausgabenbewilligungsverfahren in Bündner Gemeinden" einzuhalten. Bei Zusatzkrediten ist insbesondere zu beachten, dass für die Zuständigkeit des Kreditbeschlusses grundsätzlich der neue Gesamtkredit massgebend ist.</p> |



#### 5.1.4 Verpflichtungskreditkontrolle

Bei unseren Überprüfungsarbeiten und Stichprobenprüfungen haben sich verschiedene Feststellungen zur Führung der Verpflichtungskreditkontrolle ergeben.

Nach der Darstellung der gesetzlichen Grundlagen legen wir die Feststellungen anhand verschiedener Beispiele dar.

##### Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Finanzhaushaltsverordnung (Art. 7 FHVG) ist eine Verpflichtungskreditkontrolle zu führen; die eingegangenen Verpflichtungen, die Beanspruchung der Kredite, die erfolgten Zahlungen sowie die Aufteilung von Rahmenkrediten auf die Einzelvorhaben sind zu führen. Die Verpflichtungskreditkontrolle wird jeweils im Anhang der Jahresrechnung publiziert (Art. 27. FHVG).

Die Gemeinde Klosters führt eine Verpflichtungskreditkontrolle nach der Vorlage des Amtes für Gemeinden Graubünden und publiziert diese jeweils im Anhang der Jahresrechnung.

In den überprüften Jahren wurde die Verpflichtungskreditkontrolle nicht in allen Fällen korrekt geführt; wir gehen nachfolgend auf einige Sachverhalte ein.

##### Darstellung Kreditbeschlüsse

Verpflichtungskredite über CHF 600'000 werden mittels separater Beschlüsse durch die Urnengemeinde bewilligt und korrekt in der Verpflichtungskreditkontrolle mit dem Datum der Urnenabstimmung aufgeführt.

|            |   |   |         |              |   |
|------------|---|---|---------|--------------|---|
| 10.06.2018 | U | B | 910'000 | 8400.5040.23 | Schneeproduktion Klosters<br>(Beschluss Urnengmde. v. 10.06.2018) |
|------------|---|---|---------|--------------|---|

Abbildung 8 – Beispiel Verpflichtungskreditkontrolle - Urnenbeschluss

Kredite unter CHF 600'000 werden grundsätzlich durch den Gemeinderat oder den Gemeindevorstand beschlossen. Obwohl diese Kredite auf der Verpflichtungskreditkontrolle aufgeführt werden, ist nicht eindeutig ersichtlich, ob für diese Projekte Verpflichtungskredite (verfallen nicht) oder Budgetkredite (verfallen Ende Rechnungsjahr, wenn nicht verwendet) gesprochen werden. Die entsprechenden Investitionspositionen werden im Investitionsbudget erfasst. Das Budget wird danach von der Urnengemeinde genehmigt. Insofern genehmigt die Urnengemeinde in diesem Fall das gesamte Investitionsbudget, welches jährlich verfällt, nicht jedoch den Verpflichtungskredit.

In der Verpflichtungskreditkontrolle der Gemeinde Klosters wird dies üblicherweise gemäss nachfolgendem Beispiel dargestellt:

|            |   |   |         |              |  |
|------------|---|---|---------|--------------|--|
| 01.01.2019 | U | B | 350'000 | 3410.5060.08 | Optimierung/Ersatz Wärmepumpe Sportzentrum |
|------------|---|---|---------|--------------|--|

Abbildung 9 – Beispiel Verpflichtungskreditkontrolle - Gemeinderatsbeschluss

Insofern ist die Darstellung irreführend, da der Verpflichtungskredit eigentlich nicht durch die Urne ("U"), sondern durch den Gemeinderat/Parlament ("P") beschlossen wurde.

##### Abstimmung mit Investitionsrechnung / Finanzbuchhaltung

In vielen der geprüften Fälle ist eine Abstimmung zwischen Investitionsrechnung, Anlagebuchhaltung und Verpflichtungskreditkontrolle ohne Differenzen möglich; in mehreren Fällen nicht. Zudem zeigen verschiedene Fehler in der Verpflichtungskreditkontrolle, dass diese nicht im Vier-Augen-Prinzip überwacht wird.



## Projekt "Waldweg Grosswald"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2020 zeigt folgenden Abschluss des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |         |                  | Investitionsrechnung |                          | Kreditkontrolle  |               |                  |                  |               |                  | Abgesch-              |                  |  |
|-----------------|-------|---------|------------------|----------------------|--------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|---------------|------------------|-----------------------|------------------|--|
| Datum           | Organ | B / N * | Kreditsumme      | Konto Nr.            | Objektbezeichnung        | Ausgaben         |               |                  | Einnahmen        |               |                  | Verfügbare Restkredit | J.(Ja) / N(Nein) |  |
|                 |       |         |                  |                      |                          | Stand 01.01.2020 | IR 2020       | Stand 31.12.2020 | Stand 01.01.2020 | IR 2020       | Stand 31.12.2020 |                       |                  |  |
| 28.01.2016      | U     | B       | 1'400'000        | 8200.5010.13         | Waldweg Grosswald        |                  |               |                  |                  |               |                  |                       |                  |  |
| 03.04.2018      | V     | B       | 495'000          | 8200.5010.13         | Waldweg Grosswald        |                  |               |                  |                  |               |                  |                       |                  |  |
| <b>TOTAL</b>    |       |         | <b>1'895'000</b> | <b>8200.5010.13</b>  | <b>Waldweg Grosswald</b> | <b>1'763'863</b> | <b>10'123</b> | <b>1'773'986</b> | <b>1'429'023</b> | <b>10'933</b> | <b>1'439'956</b> | <b>121'014</b>        | <b>J</b>         |  |

Abbildung 10 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2020 – Waldweg Grosswald

Die Verpflichtungskreditkontrolle zeigt folgende Fehler:

- Für dieses Projekt wurden Nettokredite beschlossen, da 75 % der Bruttokosten durch den Kanton finanziert wurden ("N" statt "B").
- Der erste Nettokredit (25 % von CHF 1'400'000 = CHF 350'000) wurde durch den Gemeinderat beschlossen ("P" für Parlament) und nicht wie in der Verpflichtungskreditkontrolle erwähnt durch die Urne ("U").

## Projekt "Winterbeleuchtung"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2020 ist bereits in Abbildung 7 dargestellt.

Am 17. September 2019 hat der Gemeindevorstand eine Arbeitsvergabe über CHF 154'221 beschlossen. Es handelt sich hier u.E. um eine Arbeitsvergabe auf Basis der vorliegenden Budgets. In der Verpflichtungskreditkontrolle wurde dieser Betrag jedoch zusätzlich bei der bewilligten Kreditsumme aufgeführt. Gleiches gilt für die Arbeitsvergabe vom 20. Juni 2017 über CHF 41'453. Per 31. Dezember 2020 (Projekt noch nicht abgeschlossen) zeigt die Verpflichtungskreditkontrolle einen verfügbaren Restkredit von CHF 124'134 (siehe Abbildung 7). Unter Berücksichtigung der u.E. nicht korrekt aufgeführten Arbeitsvergaben resultiert jedoch eine Kreditüberschreitung von CHF 71'542.

Diese Beispiele zeigen, dass die Verpflichtungskreditkontrolle nicht immer korrekt geführt wird und keine genügende Abstimmung mit der Finanzbuchhaltung erfolgt. Diesen Sachverhalt haben wir auch bei weiteren Stichproben festgestellt.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 5.1.4) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu administrativen Sachverhalten:**

### Nr. | Empfehlungen

- A5) **Verpflichtungskreditkontrolle**  
Wir empfehlen, jeweils im Rahmen der Jahresabschlusserstellung eine Abstimmung zwischen Baukostenabrechnungen, Finanzbuchhaltung, Anlagebuchhaltung und Verpflichtungskreditkontrolle vorzunehmen. Zudem empfehlen wir, dass die zu publizierende Verpflichtungskreditkontrolle im Vier-Augen-Prinzip kontrolliert wird.

### 5.1.5 Bruttokredit / Nettokredit

Bei der Gemeinde Klosters werden Bruttokredite und auch Nettokredite gesprochen.



Nach der Darstellung der gesetzlichen Grundlagen legen wir die Feststellungen anhand eines Beispiels dar.

### **Gesetzliche Grundlagen**

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 vorbehaltlich bestimmter Leistungen Dritter beschlossen wird.

### **Projekt "Waldweg Grosswald"**

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2020 ist bereits in Abbildung 10 dargestellt.

Es ist in der Gemeinde Klosters gängige Praxis, bei Projekten mit Beiträgen Dritter Nettokredite zu sprechen. In diesem Fall betragen die ursprünglich projektierten Bruttokosten CHF 1'400'000; die Beiträge des Kantons Graubünden beliefen sich auf 75 %, sodass die Nettoinvestition CHF 350'000 betrug. Der Gemeinderat hat einen Nettokredit von CHF 350'000 gesprochen, was im Rahmen seiner Finanzkompetenz liegt.

Die Zusicherung der Beiträge durch den Kanton Graubünden erfolgte mittels Regierungsbeschluss vom 28. Juni 2016. Die Sprechung des Nettokredites durch den Gemeinderat erfolgte ein halbes Jahr früher (28. Januar 2016). Da zum Zeitpunkt der Kreditsprechung die rechtskräftige Zusicherung der Beiträge noch nicht vorlag, entspricht u.E. die Sprechung eines Nettokredites (statt Bruttokredites) durch den Gemeinderat nicht den gesetzlichen Grundlagen. Es wäre ein Bruttokredit zu beantragen gewesen, der aufgrund der Betragshöhe von CHF 1'400'000 der Urnengemeinde zur Abstimmung hätte unterbreitet werden müssen.

Im Verlauf des Projektes wurde ersichtlich, dass die Kosten für dieses Projekt höher als geplant ausfallen. Ein Nachtragsprojekt über CHF 495'000 wurde von der Kantonsregierung am 29. Mai 2018 genehmigt. Der Gemeindevorstand genehmigte diesen Kredit (Nettokredit von 25 % dieser Kosten) am 3. August 2018.

In solchen Fällen besteht die Problematik, dass der Kanton Graubünden die Beiträge erst dann beschliesst, nachdem die Gemeinde den Kredit genehmigt hat. Insofern kommt in solchen Konstellationen die "rechtskräftige Zusicherung" der Beiträge jeweils erst nach dem Kreditbeschluss der Gemeinde. Die Gemeinde kann in solchen Fällen einen Nettokredit beschliessen, jedoch nur unter Vorbehalt, dass die Beiträge Dritter in vorgesehener Höhe gesprochen werden. Mit der Realisierung des Projektes kann erst nach vorhandener Zusicherung gestartet werden. Sollten die Beiträge Dritter – unerwartet – ausbleiben, so ist der Nettokredit hinfällig und es wäre vor Projektumsetzung neu ein Bruttokredit zu beantragen.

### **Aus diesen Feststellungen (Kapitel 5.1.5) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu administrativen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| A6) | <b>Brutto- / Nettokredit</b><br>Wir empfehlen, die Vorgaben des Finanzhaushaltsgesetzes einzuhalten. Das Gesetz besagt, dass ein Verpflichtungskredit in der Regel brutto zu beschliessen ist; er kann netto beschlossen werden, wenn die Beiträge Dritter in ihrer Höhe rechtskräftig zugesichert sind oder wenn der Kredit vorbehaltlich bestimmter Leistungen Dritter beschlossen wird. |



### 5.1.6 Arbeitsvergaben, Submission

Die Arbeitsvergaben richten sich nach dem Submissionsgesetz und der Submissionsverordnung.

Wir haben die Einhaltung der Submissionsgrundsätze nicht detailliert überprüft. Die Überprüfung von verschiedenen Arbeitsvergaben (anhand von Protokollen) zeigt – abgesehen von nachfolgend dokumentiertem Sachverhalt – keine negativen Feststellungen.

#### Projekt "Fernwärmeverbund"

Die Urnengemeinde vom 4. Februar 2018 hat einen Kredit von CHF 1'400'000 bewilligt und den Gemeindevorstand mit der Umsetzung des Beschlusses betraut. An der Sitzung vom 1. Mai 2018 hat der Gemeindevorstand diverse Arbeitsvergaben beschlossen.

So wurde u.a. die Position "BKP 24 Heizungsanlage Etappe 2" zu einem Preis von CHF 382'971.50 vergeben. Die Submission erfolgte im Einladungsverfahren. Gemäss Art. 14 Submissionsgesetz kann für Aufträge im **Baunebengewerbe** ab CHF 150'000 und unter CHF 250'000 das Einladungsverfahren bei Vergaben durchgeführt werden. Bei Aufträgen im Baunebengewerbe ab CHF 250'000 ist bei Vergabe das offene oder selektive Verfahren anzuwenden. Im "Handbuch öffentliches Beschaffungswesen im Kanton Graubünden" (Stand: 01.01.2014) ist dargelegt, dass z.B. Heizungs(installations)arbeiten zu der Kategorie der Aufträge im Baunebengewerbe fallen.<sup>2</sup> Insofern hätte der genannte Auftrag – da die Schwelle von CHF 250'000 überschritten wurde – im offenen/selektiven Verfahren und nicht im Einladungsverfahren vergeben werden müssen.

### 5.1.7 Projektmanagement, -dokumentation und -controlling

Wir haben eine Vielzahl an Investitionsprojekten überprüft. Dabei haben wir auch eine Einschätzung des Projektmanagements, der Projektdokumentation und des Projektcontrollings vorgenommen.

Das Projektmanagement ist – insbesondere bei grösseren Projekten – essenziell für eine erfolgreiche Projektumsetzung, sind doch regelmässig viele Stellen in der Umsetzung involviert. Bei einigen Projekten in der Gemeinde Klosters kam erschwerend hinzu, dass es im Verlauf der Projektumsetzung Wechsel bei internen und externen Projektverantwortlichen gab.

Eine einheitliche Vorgehensweise für die Umsetzung der Projekte besteht nicht. Ein definiertes Projektmanagement (z.B. Planung, Verantwortlichkeiten, Meilensteine, Ziele, Dokumentation, etc.) ist nicht ersichtlich.

Für grössere Projekte (z.B. Neubau Schulhaus / Erweiterung Sportzentrum) besteht eine umfangreiche Projektdokumentation mit einer Vielzahl von physischen Ordnern und elektronischen Dokumenten. Diese Dokumentation war für die damaligen Projektverantwortlichen möglicherweise klar aufgebaut. Für andere Projektbeteiligte und für Aussenstehende war es hingegen schwierig, sich innert angemessener Zeit einen Überblick zu verschaffen.

Andere Projekte sind deutlich übersichtlicher dokumentiert; insbesondere solche Projekte, wo Beiträge mit externen Stellen (z.B. Amt für Wald und Naturgefahren Graubünden) abgerechnet werden können.

---

<sup>2</sup> Handbuch öffentliches Beschaffungswesen im Kanton Graubünden (Stand 01.01.2014), Herausgeber: Bau-, Verkehrs- und Forstdepartement Graubünden, Kapitel 4.2.2



Die Projektüberwachung findet durch die Projektverantwortlichen statt. Ein Projektcontrolling im Sinne einer regelmässigen Abstimmung des Projektfortschrittes und der Projektkosten mit dem Umsetzungsplan und dem Verpflichtungskredit ist mehrheitlich nicht ersichtlich.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 5.1.6) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| A7) | <b>Projektmanagement</b><br>Wir empfehlen, für alle Investitionsprojekte ein systematisches Projektmanagement aufzubauen. Dabei sollen die Projektdokumentation, -ablage und -schritte einem klaren Projektplan folgen. So sollen die Unterlagen und die durchgeführten Arbeiten auch für Dritte (z.B. Gemeindevorstand, Parlament, GPK, Revisionsstelle) nachvollziehbar sein.  |
| A8) | <b>Projektcontrolling / Baukostenkontrolle</b><br>Wir empfehlen, das Projektcontrolling – insbesondere das Baukostencontrolling – regelmässig (mindestens am Ende jedes Kalenderjahres sowie beim Projektabschluss) durchzuführen und zu dokumentieren, damit Abweichungen zum Kredit frühzeitig erkannt werden. So können Gegenmassnahmen getroffen werden und/oder ein Zusatz-/Nachtragskredit vor dem Eingehen neuer Verpflichtungen eingeholt werden, was gemäss Finanzhaushaltsgesetz erforderlich ist. |

### 5.1.8 Baukostencontrolling und Abstimmung mit Finanzbuchhaltung

Viele Beispiele zeigen, dass eine Abstimmung der Kosten zwischen externer und/oder interner Bauabrechnung mit der Finanzbuchhaltung (Investitionen) Differenzen aufweist. Dies lässt den Schluss zu, dass eine Abstimmung zwischen Baukostenabrechnung und Investitionsrechnung oft nicht vorgenommen wurde.

#### Projekt "Neubau Schulhaus"

Für die Bauherrenvertretung war zunächst ein Mitarbeiter der Gemeinde Klosters zuständig. Nach dessen Ausscheiden wurde ein externes Büro mit dieser Aufgabe betraut. Die erhaltene Baukostenübersicht (Datum 12.08.2022) zeigt u.E. nicht die effektiven Kosten, sondern einen aktuellen Kostenvoranschlag (KV) von rund CHF 38.5 Mio. Gemäss unserem Verständnis war dieser externe Planer allerdings nur für die Überwachung des Neubaus (also insbesondere die Arbeit des Totalunternehmers) beauftragt. In seiner Zusammenstellung sind u.E. bspw. die Kosten für die Schulprovisorien nicht aufgeführt.

Die Schlussabrechnung des beauftragten Totalunternehmers stimmt mit dem Vertrag und den vereinbarten Projektänderungen überein. Eine vollständige Zusammenstellung eines externen Planers oder der Bauabteilung der Gemeinde Klosters, welche mit den Angaben der Finanzbuchhaltung übereinstimmen würde, haben wir nicht erhalten. Die Investitionen gemäss Investitionsrechnung stimmen mit der Verpflichtungskreditkontrolle und mit der dem Gemeindevorstand zur Kenntnis gebrachten Abrechnung überein. Ob jemals eine Abstimmung der Kosten zwischen den Baukostenabrechnungen und der Finanzbuchhaltung stattgefunden hat, war aus den erhaltenen Unterlagen und Auskünften nicht ersichtlich.

Ein Projekt- und Kostencontrolling im Sinne einer regelmässigen Überwachung der Kosten im Vergleich zum Verpflichtungskredit oder eine regelmässige Abstimmung der aufgelaufenen Kosten zwischen Baukostenkontrolle und Finanzbuchhaltung hat gemäss unserer Beurteilung nicht oder ungenügend stattgefunden.



## Projekt "Erweiterung Sportzentrum"

Für diese Investition wurde eine Bauobjektkommission eingesetzt. In ihrer Sitzung vom 19. Januar 2017 hielt sie fest, dass die Bauarbeiten bis auf wenige Mängelbehebungen abgeschlossen seien. Der Vergleich der gesprochenen Kredite mit den Bauabrechnungen präsentiert sich (gemäss Protokoll) wie folgt:

Vergleich der gesprochenen Kredite mit den Bauabrechnungen:

| Bezeichnung                                    | Kredite                  | Kosten                   |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Kredit Urnengemeinde 30.11.2014                | CHF 12'900'000.00        | CHF .                    |
| Zusatzkredit Catering 1 vom 27.08.2015         | 300'000.00               |                          |
| Zusatzkredit Saalakustik vom 17.05.2016        | 120'000.00               |                          |
| Zusatzkredit Catering 2 vom 07.11.2016         | 460'000.00               |                          |
| Zusatzkredit mobiler Parkett vom 22.11.2016    | 83'600.00                |                          |
| Bauabrechnung Neubau Lager vom 08.02.2016      |                          | 612'558.65               |
| Prov. Bauabrechnung TU-Auftrag vom 19.01.2017* |                          | 12'897'081.75            |
| Abrechnung Einbau Cateringküche vom 06.01.2017 |                          | 220'000.00               |
| Anschaffung Hebebühne vom 30.11.2016           |                          | 15'606.00                |
| Anschaffung mobiler Parkett vom 22.12.2016**   |                          | ca. 82'616.40            |
| <b>Gesamtsummen netto, inkl. MWST</b>          | <b>CHF 13'863'600.00</b> | <b>CHF 13'827'862.80</b> |

Abbildung 11 – Protokollauszug 19. Januar 2017 – Bauobjektkommission Erweiterung Sportzentrum

Gemäss der Bauobjektkommission schloss das Projekt somit innerhalb der gesprochenen Kredite ab. Gemäss Verpflichtungskreditkontrolle schloss es jedoch mit Kosten von rund CHF 15.3 Mio. ab. Diese grosse Abweichung ist im Wesentlichen dadurch begründet, dass die Bauobjektkommission den Bau und die Baukosten "im engeren Sinne" überwacht hat. Verschiedene Kosten wie Vorprojekte, Submissionsplanung, Sanierung Tennisplätze Dorf, etc. waren nicht Teil der Überwachung, aber in der Finanzbuchhaltung diesem Projekt zugeordnet.

Die Abweichung der Kosten gemäss Bauobjektkommission und Finanzbuchhaltung (rund CHF 1.5 Mio.) setzen sich hauptsächlich zusammen aus:

- Vorprojektkosten CHF 0.25 Mio.
- Kosten Submissionsplanung CHF 0.76 Mio.
- Sanierung Tennisplätze Dorf CHF 0.29 Mio.
- Doppelte Anschlussbeiträge CHF 0.36 Mio.

Die Schlussabrechnung des Totalunternehmens (TU) wurde von der Bauobjektkommission abgenommen. Verschiedene Kosten waren jedoch nicht Teil der TU-Auftrages; diese Kosten sind in der Finanzbuchhaltung richtigerweise auch diesem Projekt belastet. Eine Abstimmung zwischen Bauabrechnungen und Finanzbuchhaltung hat u.E. nicht stattgefunden.

Dies verdeutlicht ein weiterer Sachverhalt:

Die Gemeinde Klosters hat richtigerweise und gemäss Vertrag die Anschlussbeiträge von rund CHF 362'000 dem Totalunternehmer in Rechnung gestellt; dieser hat die Rechnung bezahlt. Zusätzlich hat die Gemeinde Klosters den gleichen Betrag für die Anschlussbeiträge mit einer internen Verrechnung dem Projekt (Investitionsrechnung) belastet und den Einnahmen aus Anschlussbeiträgen (Investitionsrechnung) gutgeschrieben. Dies bedeutet, dass die Anschlussbeiträge doppelt dem Projekt belastet und den Spezialfinanzierungen Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung gutgeschrieben wurden. Bei einer Abstimmung der Baukosten mit der Finanzbuchhaltung wäre dieser wesentliche Fehler aufgefallen.



Weiter ist die Fakturierung der Anschlussbeiträge an den Totalunternehmer aufgrund eines Formelfehlers im Berechnungsschema um rund CHF 18'000 zu tief. Wir gehen auf diesen Sachverhalt unter Punkt 6.1.3 näher ein.

### Projekt "Schneeproduktion Klosters"

Eine Abstimmung zwischen Finanzbuchhaltung und Bauabrechnung hat auch in diesem Fall nicht stattgefunden. Die uns vorliegende Bauabrechnung zeigt Gesamtkosten (ohne Planungskosten) von CHF 1'003'956; die Investitionsrechnung zeigt Gesamtkosten (ohne Planungskosten) von CHF 1'069'920. Wir haben die gebuchten Rechnungen eingesehen; diese betreffen gemäss Rechnungsangaben das Projekt "Schneeproduktion Klosters". Es ist somit davon auszugehen, dass die Bauabrechnung nicht vollständig war resp. dass projektbezogene Rechnungen eingetroffen sind und ohne Zustimmung des Projektverantwortlichen verbucht wurden.

### Projekt "Bahnhofstrasse 3. Etappe"

Die interne Bauabrechnung und Kostenkontrolle zeigen zusammengefasst folgendes Ergebnis:

| interne Bauabrechnung<br>in CHF       | Verpflichtungskredit gem.<br>Budget 2019 (+ 2018) | Interne Bauabrechnung<br>inkl. MWST | geltend gemachte<br>MWST | Interne Bauabrechnung<br>exkl. MWST |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Total Strasse und Trottoir            | 845'000.00  | 912'776.65                          | 0.00                     | 912'776.65                          |
| Total öffentliche Beleuchtung         | 110'000.00  | 86'481.15                           | 0.00                     | 86'481.15                           |
| Total Wasserleitung                   | 80'000.00   | 63'642.70                           | -4'450.55                | 59'192.15                           |
| Total Kanalisation und Meteorleistung | 70'000.00   | 90'426.70                           | -6'226.35                | 84'200.35                           |
| <b>Total interne Bauabrechnung</b>    | <b>1'105'000.00</b>                               | <b>1'153'327.20</b>                 | <b>-10'676.90</b>        | <b>1'142'650.30</b>                 |

Abbildung 12 – interne Bauabrechnung Bahnhofstrasse 3. Etappe

Die Bauabrechnung zeigt somit Gesamtinvestitionen von CHF 1'142'650 (exkl. MWST), was eine Kreditüberschreitung von CHF 37'650 bedeutet.

Die Investitionsrechnung zeigt Kosten von CHF 1'029'966 (stimmt mit der Verpflichtungskreditkontrolle überein). Diese setzen sich wie folgt zusammen:

| Investitionsrechnung                     | Verpflichtungskredit gem.<br>Budget 2019 (+ 2018) | Investitionsrechnung<br>exkl. MWST |
|--|---|------------------------------------|
| Total Strasse und Trottoir               | 845'000.00  | 798'943.45                         |
| Total öffentliche Beleuchtung            | 110'000.00  | 92'361.85                          |
| Total Wasserleitung                      | 80'000.00   | 57'799.65                          |
| Total Kanalisation und Meteorleistung    | 70'000.00   | 80'861.65                          |
| <b>Total Investitionsrechnung</b>        | <b>1'105'000.00</b>                               | <b>1'029'966.60</b>                |
| <b>-&gt; Abweichung zu Bauabrechnung</b> |   | <b>112'683.70</b>                  |

Abbildung 13 – Investitionsrechnung Bahnhofstrasse 3. Etappe

Im Vergleich zur Bauabrechnung weist die Investitionsrechnung um CHF 112'683 tiefere Kosten aus. Diese Abweichung ist durch zwei Sachverhalte begründet:

- Kosten der Bauunternehmung wurden im Betrag von CHF 134'625 auf das separate Konto der Investitionsrechnung "7201.5031.01 Kanalisation div. Neuanschlüsse" umgebucht. Gemäss erhaltener Information sind diese Kosten für Neuanschlüsse nicht projektbezogen und wurden richtigerweise umgebucht; aus der Kreditorenrechnung und dem Umbuchungsbeleg lässt sich dies nicht ableiten.
- Kosten von CHF 21'941 wurden in der Investitionsrechnung diesem Projekt belastet, jedoch sind die entsprechenden Positionen auf der internen Bauabrechnung nicht aufgeführt.



## Projekt "Ersatz Terrasse Restaurant Sportzentrum"

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2019 zeigt folgenden Abschluss des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |          |               | Investitionsrechnung |  |                  | Kreditkontrolle |                  |                  |           |                  |               |                        |
|-----------------|-------|----------|---------------|----------------------|--|------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|------------------------|
|                 |       |          |               |                      |  |                  | Ausgaben        |                  |                  | Einnahmen |                  |               | Verfügbarer Restkredit |
| Datum           | Organ | B / N *  | Kreditsumme   | Konto Nr.            | Objektbezeichnung                                | Stand 01.01.2019 | IR 2019         | Stand 31.12.2019 | Stand 01.01.2019 | IR 2019   | Stand 31.12.2019 |               |                        |
| 01.01.2018      | U     | B        | 65'100        | 3410.5040.24         | Ersatz Terrasse Restaurant Sportzentrum          |                  | 63'160          |                  |                  |           |                  |               |                        |
| 05.12.2018      | V     | B        | 14'949        | 3410.5040.24         | Ersatz Terrasse Restaurant / Unterstand Mobilier |                  | 14'949          |                  |                  |           |                  |               |                        |
| 05.12.2018      | V     | B        | 5'135         | 3410.5040.24         | Ersatz Terrasse Restaurant / Fluchttreppe        |                  | 5'135           |                  |                  |           |                  |               |                        |
| <b>TOTAL</b>    |       | <b>B</b> | <b>80'049</b> | <b>3410.5040.24</b>  | <b>Ersatz Terrasse Restaurant Sportzentrum</b>   | <b>0</b>         | <b>83'244</b>   | <b>83'244</b>    |                  |           |                  | <b>-3'195</b> |                        |

Abbildung 14 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Ersatz Terrasse Restaurant Sportzentrum

Obwohl es sich hier um ein kleines Projekt handelt, zeigt dies exemplarisch die fehlende Abstimmung zwischen externem Planer, der Abteilung Bau & Infrastruktur und der Abteilung Finanzen:

- Gemäss Investitionsrechnung schliesst das Projekt mit Kosten von CHF 88'444.
- Gemäss Verpflichtungskreditkontrolle sind Kosten von CHF 83'244 angefallen.
- Die Bauabrechnung des externen Begleiters zeigt Zahlungen von CHF 86'189.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 5.1.8) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten:**

### Nr. | Empfehlungen

#### A9) **Abstimmung mit Finanzbuchhaltung**

Wir empfehlen, eine regelmässige Abstimmung der Investitionskosten zwischen Baukostenkontrolle resp. -abrechnung der externer Planer und der internen Bauverantwortlichen mit der Finanzbuchhaltung vorzunehmen. Bei kleineren Investitionsprojekten soll diese Abstimmung mindestens bei Projektabschluss erfolgen.

#### A10) **Anschlussbeiträge Neubau Schulhaus / Erweiterung Sportzentrum**

Wir empfehlen zu prüfen, ob die zu tief in Rechnung gestellten Anschlussbeiträge (an den Totalunternehmer) nachträglich eingefordert werden können (Details siehe Punkt 6.1.3). Zudem empfehlen wir, die dem Projekt "Erweiterung Sportzentrum" doppelt belasteten Anschlussbeiträge (einmal durch Rechnungstellung an TU, einmal durch interne Verbuchung) zu korrigieren. Die interne Verbuchung soll nachträglich storniert werden (Entlastung Projektkosten, Reduktion Investitionseinnahmen Anschlussbeiträge).

### 5.1.9 Anlagebuchhaltung

Bei den durchgeführten Stichproben der Investitionsprojekte haben wir die Erfassung in der Anlagebuchhaltung überprüft, wobei die Abstimmung der Anlagebuchhaltung mit der Investitionsrechnung und der Bilanz nicht Teil unseres Auftrages war.

Wir haben festgestellt, dass die Investitionen in der Anlagebuchhaltung erfasst werden. Teilweise werden mehrere Investitionsprojekte auf der gleichen Anlage erfasst (Sammelanlagen). Solche Sammelanlagen verfälschen die linearen Abschreibungen pro Anlage und Nutzungsdauer (verändert sich jährlich) und erschweren die Gesamtübersicht (z.B. auch bei Anlagenabgängen).



### **Projekt "Waldweg Grosswald"**

Wir haben festgestellt, dass dieses Projekt in der Anlagebuchhaltung auf einer Sammelanlage "Forstprojekte" (Anlage-Nr. 700131) aktiviert wurde. Die Aktivierung mehrerer Projekte mit unterschiedlichem Projektabschluss auf der gleichen Anlage vermindert die Nachvollziehbarkeit und die Transparenz.

### **Projekt "Winterbeleuchtung"**

Die Aktivierung in der Anlagebuchhaltung erfolgt auf eine "Sammelanlage" Strassenbeleuchtung Klosters (Nr. 700172). Das Führen von Sammelanlagen erschwert die Transparenz und auch die Führung der Anlagebuchhaltung.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 5.1.9) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu buchhalterischen Sachverhalten:**

| Nr.  | Empfehlungen  |
|------|---|
| A11) | <b>Anlagebuchhaltung</b><br>Für eine informative und transparente Führung der Anlagebuchhaltung und für die Nachvollziehbarkeit der linearen Abschreibungen und der Abgänge empfehlen wir, für abgeschlossene Investitionsprojekte jeweils eine separate Anlage zu eröffnen. Auf das Führen von "Sammelanlagen", wo mehrere Projekte jahresübergreifend erfasst werden, soll verzichtet werden.<br>Weiter empfehlen wir, dass die Finanzabteilung im Rahmen der Jahresabschlusserstellung eine Abstimmung der Veränderungen und der Bestände zwischen Anlagebuchhaltung, Investitionsrechnung, Bilanz und Verpflichtungskreditkontrolle vornimmt. |

### **5.1.10 Weitere Sachverhalte**

Nachfolgend gehen wir auf weitere Feststellungen zu überprüften Sachverhalten ein.

#### **Kostenbeteiligung Raumakustik Halle**

Im Zusammenhang mit dem Verpflichtungskredit "Erweiterung Sportzentrum" hat der Gemeindevorstand am 17. Mai 2016 einen Zusatzkredit von CHF 120'000 für eine verbesserte Raumakustik genehmigt. Damit sollte das Interesse an einer Nutzung der Eventhalle für Konzerte im Bereich der klassischen Musik abgedeckt werden.

Im Gemeindevorstandsprotokoll wird festgehalten, dass mit den Verantwortlichen des London Philharmonie Orchestra in Gesprächen vereinbart wurde, dass die baulichen Mehrkosten aus den zu treffenden Massnahmen durch sie zu tragen sind (Kostenbeteiligung). Ein entsprechender finanzieller Beitrag ist nie eingegangen. Unsere Abklärungen haben ergeben, dass es nie eine schriftliche Zusage gab und dass sich die finanzielle Beteiligung zerschlagen hat. Die detaillierten Gründe sind uns aufgrund der erhaltenen Unterlagen nicht bekannt. Ebenfalls können wir nicht abschätzen, ob nachträglich noch eine Kostenbeteiligung eingefordert werden könnte.

#### **Entnahme "Fonds Projekte zur nachhaltigen Entwicklung"**

Im Kreditantrag gemäss Botschaft zum Projekt "Schneeproduktion Klosters" ist beantragt (Punkt 2): "Das Projekt ist mindestens zu 50 % aus dem 'Fonds Projekte zur nachhaltigen Entwicklung' zu finanzieren".

Eine Entnahme aus dem Fonds für nachhaltige Projekte (Bilanzkonto 29100.02) hat nicht stattgefunden. Der Urnenbeschluss ist somit in diesem Punkt nicht umgesetzt worden.



### **Projekt "Fussgängerunterführung Bahnhof Dorf"**

In der Botschaft zur Urnenabstimmung vom 15. September 2019 sind das Projekt, die Bruttokosten, die erwarteten Beiträge und die erwarteten Nettokosten transparent aufgezeigt. Die Urnengemeinde hat einem Bruttokredit von CHF 6.08 Mio. (+/- 15 %) zugestimmt, wobei von maximalen Restkosten von CHF 3.94 Mio. ausgegangen werden kann.

Das Projekt ist Stand September 2022 noch nicht abgeschlossen. Es liegt per 18. August 2022 eine Übersicht der Kostenentwicklung vor. Gemäss Kostenprognose werden sowohl die Kosten als auch die Beiträge Dritter etwas höher als erwartet ausfallen, sodass von einem Abschluss im Rahmen der prognostizierten Restkosten von CHF 3.94 Mio. ausgegangen werden kann.

Es liegt – im Vergleich zu anderen geprüften Projekten – ein überdurchschnittlich gut dokumentierter Projektordner vor.

Bei der Durchsicht der Rechnungskopien fällt auf, dass einzelne Akontozahlungen an die Bauunternehmung nicht innerhalb von 30 Tagen bezahlt wurden; die ungerechtfertigt geltend gemachten Skontoabzüge von CHF 37'581 wurden nachbelastet. Diese Kosten hätten durch eine fristgerechte Visierung und Bezahlung der Rechnungen vermieden werden können.

### **Defizitgarantie an Destination Davos-Klosters (DDO)**

Neben den "ordentlichen" Beiträgen hat die Gemeinde folgende Defizitbeiträge an DDO geleistet:

- 2016 CHF 400'000 (Budget CHF 100'000)
- 2017 CHF 500'000 (Budget CHF 100'000)
- 2018 CHF 400'000 (Budget CHF 500'000)
- 2019 CHF 83'333 (bis 31.10.2019 -> 10/12 v. CHF 100'000) (Budget CHF 300'000)

Diese Beiträge wurden jeweils vom Gemeinderat gesprochen und liegen in seiner Finanzkompetenz.

Die Gemeinde Klosters hat per Bilanzstichtag 31.12. jeweils eine grössere Forderung gegenüber der DDO offen. Es handelt sich dabei insbesondere um die Beiträge der DDO an den Tourismusbereich (Funktion 8400) und an das Sportzentrum + Sportbad (Funktion 3410). Diese Forderungen werden im Folgejahr von der DDO bezahlt oder mit Beiträgen der Gemeinde Klosters an die DDO verrechnet.

Per 31.12.2017 wurden offenen Forderungen gegenüber der DDO (Beitrag der DDO an den Tourismusbereich und an das Sportzentrum « Sportbad) um CHF 500'000 wertberichtigt; in der Annahme, dass Defizitbeiträge geleistet werden müssen. Buchhalterisch war aber der Defizitbetrag von CHF 500'000 bereits der Erfolgsrechnung 2017 belastet. Durch die Bildung der Wertberichtigung von CHF 500'000 wurde die Erfolgsrechnung 2017, Funktion 8400 Tourismus, zusätzlich belastet. U.E. war deshalb die gebuchte Wertberichtigung nicht notwendig. Im Folgejahr, per 31.12.2018, wurde – wahrscheinlich aus genanntem Grund – die Wertberichtigung von CHF 500'000 aufgelöst, was eine Entlastung der Erfolgsrechnung zu Folge hatte.

### **Arena Entertainment GmbH**

Die Arena Entertainment GmbH wurde per 15. Juni 2017 mit Stammkapital von CHF 50'000 gegründet. Alleinige Gesellschafterin war die Gemeinde Klosters. Die Gesellschaft bezweckte die Förderung des Tourismus und der kulturellen Vielfalt in der Gemeinde Klosters-Serneus, insbesondere durch die Vermittlung und Organisation von Musik-, Konzert-, Sport- und anderen kulturellen oder gesellschaftlichen Veranstaltungen.



Durch die neue Firma sollten Events einfacher und schneller organisiert werden können. Innerhalb des ersten, überlangen Geschäftsjahres gelangte die Gesellschaft mit "nur" zwei durchgeführten Veranstaltungen in eine finanziell missliche Lage. Bspw. führte das Beatrice Egli Konzert zu einem Verlust von rund CHF 60'000, budgetiert war für diese Veranstaltung ein Reingewinn von rund CHF 18'000. Dadurch geriet die Gesellschaft in eine Überschuldungssituation und entsprechende finanzielle Massnahmen seitens der Gemeinde waren erforderlich. Die Gemeinde gewährte verschiedene Darlehen von total CHF 29'500.

Im Mai 2019 wurden verschiedene Varianten hinsichtlich der Zukunft der GmbH geprüft. Schlussendlich wurde entschieden, die Tätigkeit der GmbH definitiv einzustellen und die Auflösung der GmbH einzuleiten.

Das Vorgehen und alle Beschlüsse sind im Rahmen der Finanzkompetenzen beschlossen und protokolliert worden.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 5.1.10) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten:**

| Nr.  | Empfehlungen   |
|------|--|
| A12) | <b>Kostenbeteiligung Dritter Raumakustik Eventhalle</b><br>Wir empfehlen zu überprüfen, ob nachträglich eine Kostenbeteiligung für die entstandenen Zusatzkosten für die verbesserte Raumakustik in der Eventhalle eingefordert werden kann.   |
| A13) | <b>Schneeproduktion Klosters – Entnahme aus dem Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung"</b><br>Wir empfehlen – in Übereinstimmung mit dem Urnenbeschluss – nachträglich 50 % der Investitionskosten des Projektes "Schneeproduktion Klosters" als Entnahme des Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung" zu verbuchen. |
| A14) | <b>Visumsprozess</b><br>Wir empfehlen, den Visumsprozess bei Investitionen so aufzubauen, dass die Kreditorenrechnungen innerhalb der Zahlungsfrist beglichen werden können. Teilweise können dadurch wesentliche Skontoabzüge genutzt werden.   |



## 5.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil A)

Aufgrund unserer Feststellungen geben wir folgende Empfehlungen ab:

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| A1) | <b>Botschaft zu Kreditantrag</b><br>Wir empfehlen, die Botschaft jeweils – bezüglich der erwarteten Kosten – klarer auszugestalten und eine Vorlage für einen Kreditantrag nur auf Basis eines Vorprojektes und/oder eines zuverlässigen Kostenvoranschlags durchzuführen. Ebenfalls soll aus der Botschaft hervorgehen, ob der bereits erbrachte Aufwand für das Vorprojekt in der Kostenschätzung inkludiert ist oder nicht.   |
| A2) | <b>Kreditantrag</b><br>Sofern die Kostenschätzung (gemäss Kostenplaner) eine wesentliche Kostenunsicherheit beinhaltet, empfehlen wir, dies im Kreditantrag zu berücksichtigen. Entweder soll eine Kostenreserve im Kostenvoranschlag berücksichtigt und offen in der Botschaft ausgewiesen werden oder aus dem Kreditantrag und dem Abstimmungszettel soll für die Stimmbürger*innen eindeutig hervorgehen, dass einem Kredit von z.B. "+/- 10 %" zugestimmt wird.  |
| A3) | <b>Finanzkompetenzen</b><br>Wir empfehlen, die geltenden Finanzkompetenzen aller Stufen zu hinterfragen. Eine stufengerechte Ausgestaltung der Kompetenzen stärkt die Verantwortlichkeiten und Handlungsfähigkeit und reduziert administrative Ineffizienzen.  |
| A4) | <b>Zuständigkeit für den Kreditbeschluss</b><br>Wir empfehlen, die Ausgabenbewilligungsverfahren gemäss Finanzhaushaltsgesetz, -verordnung und Leitfaden des Amtes für Gemeinden "Ausgabenbewilligungsverfahren in Bündner Gemeinden" einzuhalten. Bei Zusatzkrediten ist insbesondere zu beachten, dass für die Zuständigkeit des Kreditbeschlusses grundsätzlich der neue Gesamtkredit massgebend ist.   |
| A5) | <b>Verpflichtungskreditkontrolle</b><br>Wir empfehlen, jeweils im Rahmen der Jahresabschlusserstellung eine Abstimmung zwischen Baukostenabrechnungen, Finanzbuchhaltung, Anlagebuchhaltung und Verpflichtungskreditkontrolle vorzunehmen. Zudem empfehlen wir, dass die zu publizierende Verpflichtungskreditkontrolle im Vier-Augen-Prinzip kontrolliert wird.   |
| A6) | <b>Brutto- / Nettokredit</b><br>Wir empfehlen, die Vorgaben des Finanzhaushaltsgesetzes einzuhalten. Das Gesetz besagt, dass ein Verpflichtungskredit in der Regel brutto zu beschliessen ist; er kann netto beschlossen werden, wenn die Beiträge Dritter in ihrer Höhe rechtskräftig zugesichert sind oder wenn der Kredit vorbehaltlich bestimmter Leistungen Dritter beschlossen wird.   |
| A7) | <b>Projektmanagement</b><br>Wir empfehlen, für alle Investitionsprojekte ein systematisches Projektmanagement aufzubauen. Dabei sollen die Projektdokumentation, -ablage und -schritte einem klaren Projektplan folgen. So sollen die Unterlagen und die durchgeführten Arbeiten auch für Dritte (z.B. Gemeindevorstand, Parlament, GPK, Revisionsstelle) nachvollziehbar sein.  |
| A8) | <b>Projektcontrolling / Baukostenkontrolle</b><br>Wir empfehlen, das Projektcontrolling – insbesondere das Baukostencontrolling – regelmässig (mindestens am Ende jedes Kalenderjahres sowie beim Projektabschluss) durchzuführen und zu dokumentieren, damit Abweichungen zum Kredit frühzeitig erkannt werden. So können Gegenmassnahmen getroffen werden und/oder ein Zusatz-/Nachtragskredit vor dem Eingehen neuer Verpflichtungen eingeholt werden, was gemäss Finanzhaushaltsgesetz erforderlich ist. |



| Nr.  | Empfehlungen   |
|------|--|
| A9)  | <b>Abstimmung mit Finanzbuchhaltung</b><br>Wir empfehlen, eine regelmässige Abstimmung der Investitionskosten zwischen Baukostenkontrolle resp. -abrechnung der externen Planer und der internen Bauverantwortlichen mit der Finanzbuchhaltung vorzunehmen. Bei kleineren Investitionsprojekten soll diese Abstimmung mindestens bei Projektabschluss erfolgen.  |
| A10) | <b>Anschlussbeiträge Neubau Schulhaus / Erweiterung Sportzentrum</b><br>Wir empfehlen zu prüfen, ob die zu tief in Rechnung gestellten Anschlussbeiträge (an den Totalunternehmer) nachträglich eingefordert werden können (Details siehe Punkt 6.1.3). Zudem empfehlen wir, die dem Projekt "Erweiterung Sportzentrum" doppelt belasteten Anschlussbeiträge (einmal durch Rechnungstellung an TU, einmal durch interne Verbuchung) zu korrigieren. Die interne Verbuchung soll nachträglich storniert werden (Entlastung Projektkosten, Reduktion Investitionseinnahmen Anschlussbeiträge).   |
| A11) | <b>Anlagebuchhaltung</b><br>Für eine informative und transparente Führung der Anlagebuchhaltung und für die Nachvollziehbarkeit der linearen Abschreibungen und der Abgänge empfehlen wir, für abgeschlossene Investitionsprojekte jeweils eine separate Anlage zu eröffnen. Auf das Führen von "Sammelanlagen", wo mehrere Projekte jahresübergreifend erfasst werden, soll verzichtet werden. Weiter empfehlen wir, dass die Finanzabteilung im Rahmen der Jahresabschlusserstellung eine Abstimmung der Veränderungen und der Bestände zwischen Anlagebuchhaltung, Investitionsrechnung, Bilanz und Verpflichtungskreditkontrolle vornimmt. |
| A12) | <b>Kostenbeteiligung Dritter Raumakustik Eventhalle</b><br>Wir empfehlen zu überprüfen, ob nachträglich eine Kostenbeteiligung für die entstandenen Zusatzkosten für die verbesserte Raumakustik in der Eventhalle eingefordert werden kann.   |
| A13) | <b>Schneeproduktion Klosters – Entnahme aus dem Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung"</b><br>Wir empfehlen – in Übereinstimmung mit dem Urnenbeschluss – nachträglich 50 % der Investitionskosten des Projektes "Schneeproduktion Klosters" als Entnahme des Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung" zu verbuchen.   |
| A14) | <b>Visumsprozess</b><br>Wir empfehlen, den Visumsprozess bei Investitionen so aufzubauen, dass die Kreditorenrechnungen innerhalb der Zahlungsfrist beglichen werden können. Teilweise können dadurch wesentliche Skontoabzüge genutzt werden.   |



## 6 Teil B – Verwendung der zweckgebundenen Mittel

### 6.1 Feststellungen und Empfehlungen

Nachfolgend werden die Sachverhalte und die Feststellungen zusammengefasst. **Die aus den Feststellungen abgeleiteten Empfehlungen sind zudem unter Punkt 6.2 zusammengefasst.**

#### 6.1.1 Entwicklung der Spezialfinanzierungen

Für ein besseres Verständnis der Spezialfinanzierungen fassen wir nachfolgend die Entwicklung der Spezialfinanzierungen in den Jahren 2016 bis 2021 zusammen.

##### Einführung HRM2

Die Gemeinde Klosters hat per 1. Januar 2016 das harmonisierte Rechnungslegungsmodell 2 (HRM2) eingeführt. Das beim Übergang zu HRM2 vorhandene Verwaltungsvermögen war dabei gemäss FHVG (Art. 32 Abs. 1) linear über maximal zwölf Jahren abzuschreiben. Die Gemeinde Klosters hat bei der HRM2-Einführung definiert, dass das bestehende Verwaltungsvermögen – auch jenes der Bereiche Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung und Abfallentsorgung – linear über **fünf Jahre** abgeschrieben wird. Diese Abschreibungen wurden in den Jahren 2015 bis 2019 umgesetzt.

Das von der Gemeinde Klosters gewählte Vorgehen für die Abschreibungen des Verwaltungsvermögens bei der Einführung von HRM2 entspricht den Rechnungslegungsvorschriften.

##### Wasserversorgung

Die Wasserversorgung zeigt für die Jahre 2016 bis 2021 folgende Entwicklung des Verwaltungsvermögens (Aktivum) und der Spezialfinanzierung (Passivum):

| Wasserversorgung           | 31.12.2016           | 31.12.2017          | 31.12.2018          | 31.12.2019          | 31.12.2020          | 31.12.2021          |
|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Verwaltungsvermögen</b> |                      |                     |                     |                     |                     |                     |
| Anfangsbestand 01.01.xx    | 8'266'981.82         | 7'296'415.95        | 6'149'069.75        | 4'969'108.40        | 4'016'816.28        | 4'242'143.53        |
| Nettoinvestitionen         | 1'120'762.13         | 963'298.80          | 949'676.65          | 1'206'526.70        | 321'166.25          | 741'627.30          |
| Abschreibungen             | -2'091'328.00        | -2'110'645.00       | -2'129'638.00       | -2'158'818.82       | -95'839.00          | -110'374.00         |
| <b>Endbestand 31.12.xx</b> | <b>7'296'415.95</b>  | <b>6'149'069.75</b> | <b>4'969'108.40</b> | <b>4'016'816.28</b> | <b>4'242'143.53</b> | <b>4'873'396.83</b> |
| <b>Verpflichtung SF</b>    |                      |                     |                     |                     |                     |                     |
| Anfangsbestand 01.01.xx    | 11'298'094.85        | 10'315'199.38       | 9'852'221.41        | 9'058'359.41        | 7'990'872.92        | 8'285'544.72        |
| Entnahme                   | -1'909'652.42        | -1'719'354.42       | -2'021'691.20       | -1'854'808.29       | 0.00                | 0.00                |
| Einlage                    | 0.00                 | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 107'689.85          | 320'582.51          |
| Wasseranschlussbeiträge    | 926'756.95           | 1'256'376.45        | 1'227'829.20        | 787'321.80          | 186'981.95          | 520'988.20          |
| <b>Endbestand 31.12.xx</b> | <b>10'315'199.38</b> | <b>9'852'221.41</b> | <b>9'058'359.41</b> | <b>7'990'872.92</b> | <b>8'285'544.72</b> | <b>9'127'115.43</b> |

Abbildung 15 – Entwicklung Wasserversorgung 2016 bis 2021

Die beschlossene Vorgehensweise für die Abschreibung des Verwaltungsvermögens (vor HRM2-Einführung) hat zur Folge, dass die jährlichen Abschreibungen bis und mit Rechnungsjahr 2019 rund CHF 2 Mio. pro Jahr betragen. Ab dem Rechnungsjahr 2020 fallen nur noch die Abschreibungen für die neuen, nach der HRM2-Einführung getätigten Investitionen an. Diese betragen rund CHF 100'000 pro Jahr. Die Abschreibungen des HRM2-Verwaltungsvermögens erfolgen über die Nutzungsdauer in Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsvorschriften.

Die Abschreibung des «alten» Verwaltungsvermögens über fünf Jahre hatte zur Folge, dass der Bestand des Verwaltungsvermögens «Wasserversorgung» entsprechend reduziert wurde. Parallel dazu führten diese Abschreibungen – durch Ausgleich der entsprechenden Funktion



«7101 Wasserversorgung» - zu einer jährlichen Entnahme aus der Spezialfinanzierung. Deshalb hat sich die Spezialfinanzierung in den Jahren 2015 bis 2019 reduziert. Die Anschlussbeiträge wurden in die Spezialfinanzierung (Passivum) eingelegt, weshalb die Spezialfinanzierung weniger stark rückläufig war als das Verwaltungsvermögen (Aktivum). Ein weiterer Grund hierfür ist, dass die jährlichen Grund- und Verbrauchsgebühren höher als die Betriebskosten inkl. Abschreibungen waren.

Die Überprüfung der Funktion «7101 Wasserversorgung» (Erfolgsrechnung) zeigt in den Jahren 2016 bis 2021 keine Auffälligkeiten, d.h. keine zweckfremden Kosten oder Erträge.

Zusammenfassend zeigt nachfolgende Abbildung die Entwicklung der wichtigsten Positionen in den Jahren 2016 bis 2021:

| <b>Wasserversorgung</b>       | <b>31.12.2016</b> | <b>31.12.2017</b> | <b>31.12.2018</b> | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nettoinvestitionen            | 1'120'762.13      | 963'298.80        | 949'676.65        | 1'206'526.70      | 321'166.25        | 741'627.30        |
| Wasseranschlussbeiträge       | 926'756.95        | 1'256'376.45      | 1'227'829.20      | 787'321.80        | 186'981.95        | 520'988.20        |
| Betriebskosten                | 654'559.12        | 473'624.62        | 756'028.50        | 578'407.12        | 674'784.50        | 479'887.44        |
| Abschreibungen                | 2'091'328.00      | 2'110'645.00      | 2'129'638.00      | 2'158'818.82      | 95'839.00         | 110'374.00        |
| Grund- und Verbrauchsgebühren | 836'234.70        | 864'915.20        | 863'975.30        | 882'417.65        | 878'313.35        | 910'843.95        |

Abbildung 16 – Übersicht Wasserversorgung 2016 bis 2021

Mit Ausnahme der in diesem Bericht genannten Abweichungen (insbesondere Punkt 6.1.3) sind keine negativen Feststellungen bezüglich der korrekten Verwendung der zweckgebundenen Mittel im Bereich Wasserversorgung ersichtlich. Den Bestand der Spezialfinanzierung Wasserversorgung erachten wird als verhältnismässig hoch.

## Abwasserbeseitigung

Die Abwasserbeseitigung zeigt für die Jahre 2016 bis 2021 folgende Entwicklung des Verwaltungsvermögens (Aktivum) und der Spezialfinanzierung (Passivum).

| <b>Abwasserbeseitigung</b> | <b>31.12.2016</b>   | <b>31.12.2017</b>   | <b>31.12.2018</b>   | <b>31.12.2019</b>   | <b>31.12.2020</b>    | <b>31.12.2021</b>    |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Verwaltungsvermögen</b> |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Anfangsbestand 01.01.xx    | 10'072'708.66       | 9'698'001.68        | 7'880'687.63        | 6'027'682.28        | 4'473'336.19         | 4'904'959.19         |
| Nettoinvestitionen         | 1'741'929.02        | 312'731.95          | 302'593.65          | 613'669.65          | 838'684.00           | 484'347.20           |
| Abschreibungen             | -2'116'636.00       | -2'130'046.00       | -2'155'599.00       | -2'168'015.74       | -407'061.00          | -443'288.00          |
| <b>Endbestand 31.12.xx</b> | <b>9'698'001.68</b> | <b>7'880'687.63</b> | <b>6'027'682.28</b> | <b>4'473'336.19</b> | <b>4'904'959.19</b>  | <b>4'946'018.39</b>  |
| <b>Verpflichtung SF</b>    |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Anfangsbestand 01.01.xx    | 8'099'520.61        | 8'362'537.38        | 9'167'895.10        | 9'059'519.42        | 9'193'931.15         | 10'547'802.31        |
| Entnahme                   | -487'565.33         | -269'439.08         | -1'066'584.63       | -523'462.72         | 0.00                 | 0.00                 |
| Einlage                    | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 1'176'027.96         | 1'484'417.56         |
| Abwasseranschlussbeiträge  | 750'582.10          | 1'074'796.80        | 958'208.95          | 657'874.45          | 177'843.20           | 452'912.30           |
| <b>Endbestand 31.12.xx</b> | <b>8'362'537.38</b> | <b>9'167'895.10</b> | <b>9'059'519.42</b> | <b>9'193'931.15</b> | <b>10'547'802.31</b> | <b>12'485'132.17</b> |

Abbildung 17 – Entwicklung Abwasserbeseitigung 2016 bis 2021

Die beschlossene Vorgehensweise für die Abschreibung des Verwaltungsvermögens (vor HRM2-Einführung) hat zur Folge, dass die jährlichen Abschreibungen bis und mit Rechnungsjahr 2019 rund CHF 2 Mio. pro Jahr betragen. Ab dem Rechnungsjahr 2020 fallen nur noch die Abschreibungen für die neuen, nach der HRM2-Einführung getätigten Investitionen an. Diese betragen rund CHF 400'000 pro Jahr. Die Abschreibungen des HRM2-Verwaltungsvermögens erfolgen über die Nutzungsdauer in Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsvorschriften.

Die Abschreibung des «alten» Verwaltungsvermögens über fünf Jahre hatte zur Folge, dass der Bestand des Verwaltungsvermögens «Abwasserbeseitigung» entsprechend reduziert wurde. Die Spezialfinanzierung ist jedoch auch in den Jahren mit hohen Abschreibungen, stabil geblieben. Dies ist durch die Einlage der Anschlussbeiträge und durch die Grund- und Verbrauchsgebühren (welche deutlich höher sind als die jährlichen Betriebskosten) begründet.



Die Überprüfung der Funktion «7201 Abwasserbeseitigung» (Erfolgsrechnung) zeigt in den Jahren 2016 bis 2021 keine Auffälligkeiten, d.h. keine zweckfremden Kosten oder Erträge.

Zusammenfassend zeigt nachfolgende Abbildung die Entwicklung der wichtigsten Positionen in den Jahren 2016 bis 2021:

| <b>Abwasserbeseitigung</b>    | <b>31.12.2016</b> | <b>31.12.2017</b> | <b>31.12.2018</b> | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nettoinvestitionen            | 1'741'929.02      | 312'731.95        | 302'593.65        | 613'669.65        | 838'684.00        | 484'347.20        |
| Abwasseranschlussbeiträge     | 750'582.10        | 1'074'796.80      | 958'208.95        | 657'874.45        | 177'843.20        | 452'912.30        |
| Betriebskosten                | 1'231'958.33      | 1'047'124.88      | 1'830'095.88      | 1'350'625.63      | 1'468'419.24      | 1'209'582.99      |
| Abschreibungen                | 2'116'636.00      | 2'130'046.00      | 2'155'599.00      | 2'168'015.74      | 407'061.00        | 443'288.00        |
| Grund- und Verbrauchsgebühren | 2'861'029.00      | 2'907'731.80      | 2'919'110.25      | 2'995'178.65      | 3'051'508.20      | 3'137'288.55      |

Abbildung 18 – Übersicht Abwasserbeseitigung 2016 bis 2021

Mit Ausnahme der in diesem Bericht genannten Abweichungen (insbesondere Punkt 6.1.3) sind keine negativen Feststellungen bezüglich der korrekten Verwendung der zweckgebundenen Mittel im Bereich Abwasserbeseitigung ersichtlich. Den Bestand der Spezialfinanzierung Abwasserbeseitigung erachten wir als verhältnismässig hoch.

### Abfallwirtschaft

Die Abfallwirtschaft zeigt für die Jahre 2016 bis 2021 folgende Entwicklung des Verwaltungsvermögens (Aktivum) und der Spezialfinanzierung (Passivum).

| <b>Abfallwirtschaft</b>    | <b>31.12.2016</b>   | <b>31.12.2017</b>   | <b>31.12.2018</b>   | <b>31.12.2019</b>   | <b>31.12.2020</b>   | <b>31.12.2021</b>   |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Verwaltungsvermögen</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Anfangsbestand 01.01.xx    | 717'029.56          | 717'667.91          | 613'810.36          | 436'119.71          | 378'971.25          | 457'674.30          |
| Nettoinvestitionen         | 185'517.35          | 83'553.45           | 10'023.35           | 141'312.10          | 94'300.05           | 57'341.30           |
| Abschreibungen             | -184'879.00         | -187'411.00         | -187'714.00         | -198'460.56         | -15'597.00          | -17'335.00          |
| <b>Endbestand 31.12.xx</b> | <b>717'667.91</b>   | <b>613'810.36</b>   | <b>436'119.71</b>   | <b>378'971.25</b>   | <b>457'674.30</b>   | <b>497'680.60</b>   |
| <b>Verpflichtung SF</b>    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Anfangsbestand 01.01.xx    | 2'525'322.44        | 2'754'606.99        | 3'134'756.62        | 3'451'668.64        | 3'785'304.68        | 4'342'708.01        |
| Entnahme                   | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                |
| Einlage                    | 229'284.55          | 380'149.63          | 316'912.02          | 333'636.04          | 557'403.33          | 593'008.36          |
| <b>Endbestand 31.12.xx</b> | <b>2'754'606.99</b> | <b>3'134'756.62</b> | <b>3'451'668.64</b> | <b>3'785'304.68</b> | <b>4'342'708.01</b> | <b>4'935'716.37</b> |

Abbildung 19 – Entwicklung Abfallwirtschaft 2016 bis 2021

Die beschlossene Vorgehensweise für die Abschreibung des Verwaltungsvermögens (vor HRM2-Einführung) hatte auch in diesem Bereich höhere Abschreibungen bis Rechnungsjahr 2019 zur Folge. Ab dem Rechnungsjahr 2020 fallen nur noch die Abschreibungen für die neuen, nach der HRM2-Einführung getätigten Investitionen an.

Die Spezialfinanzierung (Passivum) ist trotz der erhöhten Abschreibungen (im Gegensatz zur Spezialfinanzierung Wasserversorgung) jährlich deutlich grösser geworden. Dies ist damit begründet, dass die jährlich anfallenden Netto-Betriebskosten (durchschnittlich rund CHF 500'000 pro Jahr) rund die Hälfte der jährlichen Einnahmen aus Grundgebühren (rund CHF 1 Mio. pro Jahr) betragen. Den Bestand der Spezialfinanzierung Abfallwirtschaft erachten wir als sehr hoch.

Die Überprüfung der Funktion «7301 Abfallwirtschaft» (Erfolgsrechnung) zeigt in den Jahren 2016 bis 2021 keine Auffälligkeiten, d.h. keine zweckfremden Kosten oder Erträge.



Zusammenfassend zeigt nachfolgende Abbildung die Entwicklung der wichtigsten Positionen in den Jahren 2016 bis 2021:

| <b>Abfallwirtschaft</b> | <b>31.12.2016</b> | <b>31.12.2017</b> | <b>31.12.2018</b> | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nettoinvestitionen      | 185'517.35        | 83'553.45         | 10'023.35         | 141'312.10        | 94'300.05         | 57'341.30         |
| Betriebskosten          | 559'819.90        | 419'621.37        | 485'933.33        | 489'204.90        | 472'910.67        | 463'560.99        |
| Abschreibungen          | 184'879.00        | 187'411.00        | 187'714.00        | 198'460.56        | 15'597.00         | 17'335.00         |
| Grundgebühren           | 973'983.45        | 987'182.00        | 990'559.35        | 1'021'301.50      | 1'045'911.00      | 1'073'903.35      |

Abbildung 20 – Übersicht Abfallwirtschaft 2016 bis 2021

Es sind keine negativen Feststellungen bezüglich der korrekten Verwendung der zweckgebundenen Mittel im Bereich Abfallwirtschaft ersichtlich.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 6.1.1) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu organisatorischen Sachverhalten:**

| <b>Nr.</b> | <b>Empfehlungen</b>  |
|------------|--|
| B1)        | <b>Entwicklung der Spezialfinanzierungen</b><br>Wir empfehlen, die Entwicklung der Spezialfinanzierungen zu analysieren; insbesondere das Verhältnis der jährlichen Grund- und Verbrauchsgebühren zu den jährlichen Betriebskosten und Abschreibungen. |

### 6.1.2 Isolierte Betrachtungsweise der Spezialfinanzierungen

Die Bilanz der Gemeinde Klosters per 31. Dezember 2021 zeigt – in Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsvorschriften nach HRM2 – nachfolgendes Bild (Zusammenfassung). Dabei sind die Spezialfinanzierungen (Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Abfallwirtschaft) Teil des Eigenkapitals und die Sachanlagen dieser Bereiche sind Teil des Verwaltungsvermögens.

| <b>Bilanz - vollständig gem. Publikation</b> | <b>31.12.2021</b>  | <b>%</b>     |
|--|--------------------|--------------|
|  | 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          |
| <b>TOTAL AKTIVEN</b>                         | <b>171'270'482</b> | <b>100.0</b> |

  

|                                     | <b>31.12.2021</b>  | <b>%</b>     |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|
|                                     | 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          |
| <b>TOTAL PASSIVEN</b>               | <b>171'270'482</b> | <b>100.0</b> |

Abbildung 21 – Bilanz per 31. Dezember 2021 gemäss Jahresrechnung der Gemeinde Klosters



Das gesamte Eigenkapital per 31. Dezember 2021 beträgt CHF 141.4 Mio., was einer Eigenkapitalquote von 82.6 % entspricht.

Die Flüssigen Mittel der in die Spezialfinanzierung einbezahlten Beträge (Anschlussbeiträge, Benützungsgebühren, etc.) und der Ausgaben (Betriebskosten, etc.) sind gemäss Rechnungslegungsvorschriften nicht separat zu erfassen, sondern als Teil der allgemeinen Flüssigen Mittel zu verstehen (und somit auch nicht zweckgebunden). Gemäss Rechnungslegungsvorschriften wird jedoch eine interne Verzinsung zu Gunsten der Spezialfinanzierung vorgenommen.

Zur besseren Veranschaulichung der Spezialfinanzierungen (Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Abfallwirtschaft) können diese grafisch von der Gesamtbilanz abgespalten und wie Tochtergesellschaften der Gemeinde dargestellt werden. Daraus resultiert folgendes Bild:

| Bilanz - Wasserversorgung                                       | 31.12.2021<br>CHF | Bilanz - Abwasserbeseitigung                                    | 31.12.2021<br>CHF | Bilanz - Abfallwirtschaft                                       | 31.12.2021<br>CHF |
|---|-------------------|---|-------------------|---|-------------------|
| Finanzvermögen - Forderung ggü. Gemeinde (allgemeiner Haushalt) | 4'253'719         | Finanzvermögen - Forderung ggü. Gemeinde (allgemeiner Haushalt) | 7'659'008         | Finanzvermögen - Forderung ggü. Gemeinde (allgemeiner Haushalt) | 4'431'574         |
| Verwaltungsvermögen - Wasserversorgung                          | 4'873'397         | Verwaltungsvermögen - Abwasserbeseitigung                       | 4'826'124         | Verwaltungsvermögen - Abfallwirtschaft                          | 504'143           |
| <b>TOTAL AKTIVEN</b>  | <b>9'127'115</b>  | <b>TOTAL AKTIVEN</b>  | <b>12'485'132</b> | <b>TOTAL AKTIVEN</b>  | <b>4'935'716</b>  |
|   | 31.12.2021<br>CHF |   | 31.12.2021<br>CHF |   | 31.12.2021<br>CHF |
| Eigenkapital - Wasserversorgung                                 | 9'127'115         | Eigenkapital - Abwasserbeseitigung                              | 12'485'132        | Eigenkapital - Abfallwirtschaft                                 | 4'935'716         |
| <b>TOTAL PASSIVEN</b>   | <b>9'127'115</b>  | <b>TOTAL PASSIVEN</b>   | <b>12'485'132</b> | <b>TOTAL PASSIVEN</b>   | <b>4'935'716</b>  |

Abbildung 22 – Darstellung der Spezialfinanzierungen als separate Einheiten

Daraus ist ersichtlich, dass alle drei Spezialfinanzierungen eine Forderung gegenüber der Gemeinde resp. dem allgemeinen Haushalt der Gemeinde haben, da die Spezialfinanzierung (Passivum) jeweils höher als das bilanzierte Verwaltungsvermögen (Aktivum) ist. So betrachtet, schuldet die Gemeinde (allgemeiner Haushalt) neben CHF 20.0 Mio. an Banken auch noch CHF 16.3 Mio. an die Spezialfinanzierungen.

Die nachfolgende Bilanz **ohne** Spezialfinanzierungen soll dies verdeutlichen.



| <b>Bilanz - ohne Spezialfinanzierungen</b> | <b>31.12.2021</b>  | <b>%</b>     |
|--|--------------------|--------------|
|  | 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          |
| <b>TOTAL AKTIVEN</b>                       | <b>161'066'819</b> | <b>100.0</b> |

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

Abbildung 23 – Bilanz per 31. Dezember 2021 der Gemeinde Klosters – ohne Spezialfinanzierungen

Durch diese separate Darstellung beträgt das Eigenkapital der Gemeinde "Teil allgemeiner Haushalt" noch CHF 114.8 Mio., die Eigenkapitalquote sinkt auf 71.3 %.

Diese Darstellungen zeigen auf, dass die Flüssigen Mittel aus den Einzahlungen in die Spezialfinanzierungen (v.a. Anschlussbeiträge) für verschiedene Projekte (des allgemeinen Haushaltes) eingesetzt wurden, was den Rechnungslegungsvorschriften entspricht.

Zum Zeitpunkt, in welchem Projekte der spezialfinanzierten Bereiche (z.B. Sanierung Kanalisation, Wasserversorgung, etc.) ausgeführt werden, sind diese durch flüssige Mittel des allgemeinen Haushaltes – sofern notwendig durch Aufnahme von Bankdarlehen – zu finanzieren.

### **Aus diesen Feststellungen (Kapitel 6.1.2) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu organisatorischen Sachverhalten:**

| <b>Nr.</b> | <b>Empfehlungen</b>   |
|------------|---|
| B2)        | <b>Guthaben der Spezialfinanzierungen gegenüber dem allgemeinen Haushalt</b><br>Wir empfehlen, die unter Punkt 6.1.2 dargestellte Separierung der Spezialfinanzierungen vom allgemeinen Haushalt zu beachten. Für die Finanzplanung sowie künftige Investitionsprojekte empfehlen wir zu berücksichtigen, dass grössere Investitionsprojekte in den Spezialfinanzierungen allenfalls mit einer Neuverschuldung (des allgemeinen Haushaltes) verbunden sind. |



### 6.1.3 Anschlussbeiträge

Wir haben – bezüglich der richtigen Verbuchung der zweckgebundenen Mittel – stichprobeweise die Abrechnungen der Anschlussbeiträge in verschiedenen Jahren überprüft. Die Verbuchung der Anschlussbeiträge erfolgt korrekt als Investitionseinnahme und wird jährlich in die jeweilige Spezialfinanzierung eingelegt.

Bei unseren Stichproben haben wir festgestellt, dass die definitiven Gebührenrechnungen für Anschlussbeiträge einen Fehler (Formelfehler) aufweisen, den wir nachfolgend anhand von Beispielen näher ausführen.

Mit der Baubewilligung wird eine provisorische Rechnung für die Anschlussbeiträge ausgestellt, die gemäss Fälligkeitsangaben zu begleichen ist. Nach Vorliegen der neuen amtlichen Schätzung wird auf Basis des definierten Neuwertes die definitive Rechnung für die Anschlussbeiträge erstellt. Die bezahlte provisorische Rechnung wird dabei in Abzug gebracht. Falls die provisorische Rechnung höher war als die definitive Rechnung, erfolgt eine Rückzahlung der Differenz an die Bauherrschaft.

Bei der Berechnung der Differenz (zugunsten der Gemeinde oder zugunsten der Bauherrschaft) erfolgte bei allen geprüften Stichproben – mutmasslich bei allen Abrechnungen – folgende Fehlüberlegung:

- Vom Betrag gemäss definitiver Abrechnung **exkl.** Mehrwertsteuer wurde der Betrag der provisorischen Rechnung **inkl.** Mehrwertsteuer abgezogen. Dies hat zur Folge, dass ein Betrag in Höhe des Mehrwertsteuerbetrages gemäss definitiver Rechnung **zu wenig** in Rechnung gestellt wurde.

#### Beispiel Anschlussbeiträge "Erweiterung Sportzentrum"

| Erweiterung Sportzentrum: Anschlussbeiträge Wasser und Abwasser |                |                                      |          |       |              |              |       |           |                   |
|---|----------------|--------------------------------------|----------|-------|--------------|--------------|-------|-----------|-------------------|
| Datum   | RE Nr.         |                                      |          | %     | Neuwert      | Betrag exkl. | MWST  |           | Total             |
| 09.12.2016  | 3002078        | Prov.                                | Abwasser | 1.75% | 8'725'853.00 | 141'390.75   | 8.00% | 11'311.25 | 152'702.00        |
|   |                | Def.                                 | Abwasser | 1.75% | 9'649'056.00 | 168'858.00   | 8.00% | 13'508.65 | 182'366.65        |
|   |                |                                      |          |       |              |              |       |           | 29'664.65         |
| 15.09.2017  | <b>3004436</b> | <b>Schlussrechnung</b>               |          |       |              |              |       |           | <b>16'156.00</b>  |
|   |                | <b>Differenz zu wenig verrechnet</b> |          |       |              |              |       |           | <b>-13'508.65</b> |
| 09.12.2016  | 3002078        | Prov.                                | Wasser   | 2.00% | 8'725'853.00 | 170'260.50   | 2.50% | 4'256.50  | 174'517.00        |
|   |                | Def.                                 | Wasser   | 2.00% | 9'649'056.00 | 192'981.00   | 2.50% | 4'824.55  | 197'805.55        |
|   |                |                                      |          |       |              |              |       |           | 23'288.55         |
| 15.09.2017  | <b>3004436</b> | <b>Schlussrechnung</b>               |          |       |              |              |       |           | <b>18'464.00</b>  |
|   |                | <b>Differenz zu wenig verrechnet</b> |          |       |              |              |       |           | <b>-4'824.55</b>  |
|   |                | <b>Total zu wenig verrechnet</b>     |          |       |              |              |       |           | <b>-18'333.20</b> |

Abbildung 24 – Zusammenstellung Anschlussbeiträge "Erweiterung Sportzentrum"

So wurde bei diesem Projekt bspw. beim Abwasser der definitive Anschlussbeitrag exkl. Mehrwertsteuer (CHF 168'858) mit dem provisorischen Anschlussbeitrag inkl. Mehrwertsteuer (CHF 152'702) verrechnet. Die Differenz von CHF 16'156 wurde in Rechnung gestellt. Richtigerweise hätte ein Differenzbetrag von CHF 29'665 (in der Abbildung blau markiert) für die Anschlussbeiträge beim Abwasser in Rechnung gestellt werden sollen. Somit wurden beim Abwasser CHF 13'509 zu wenig verrechnet.

Der gleiche Berechnungsfehler besteht beim Anschlussbeitrag Wasser mit einer zu wenig verrechneten Differenz von CHF 4'824.

Insgesamt wurden für die "Erweiterung Sportzentrum" Anschlussbeiträge von CHF 18'333 nicht (an den Totalunternehmer) in Rechnung gestellt.



## Beispiel Anschlussbeiträge Neubau Schulhaus

| Neubau Schulanlage: Anschlussbeiträge Wasser und Abwasser |   |       |          |       |               |              |       |           |             |
|---|---|-------|----------|-------|---------------|--------------|-------|-----------|-------------|
| Datum   | RE Nr.  |       |          | %     | Neuwert       | Betrag exkl. | MWST  |           | Total       |
| 14.09.2017  | 3004428   | Prov. | Abwasser | 1.75% | 24'420'054.00 | 427'350.95   | 8.00% | 34'188.05 | 461'539.00  |
|   |   | Def.  | Abwasser | 1.75% | 15'644'769.00 | 273'783.00   | 8.00% | 21'902.65 | 295'685.65  |
| 21.10.2020  | Gutschrift gemäss 2020/140062<br>Differenz zu viel gutgeschrieben |       |          |       |               |              |       |           | -165'853.35 |
|   |   |       |          |       |               |              |       |           | -187'756.00 |
|   |   |       |          |       |               |              |       |           | -21'902.65  |
| 14.09.2017  | 3004428   | Prov. | Wasser   | 2.00% | 25'730'390.00 | 514'607.80   | 2.50% | 12'865.20 | 527'473.00  |
|   |   | Def.  | Wasser   | 2.00% | 15'644'769.00 | 312'895.00   | 2.50% | 7'822.40  | 320'717.40  |
| 21.10.2020  | Gutschrift gemäss 2020/140062<br>Differenz zu viel gutgeschrieben |       |          |       |               |              |       |           | -206'755.60 |
|   |   |       |          |       |               |              |       |           | -214'578.00 |
|   |   |       |          |       |               |              |       |           | -7'822.40   |
|   |   |       |          |       |               |              |       |           | -29'725.05  |

Abbildung 25 – Zusammenstellung Anschlussbeiträge "Neubau Schulhaus"

In diesem Fall war die provisorische Rechnung höher als die definitive Rechnung. Der Berechnungsfehler ist nach der gleichen Systematik wie beim Beispiel "Erweiterung Sportzentrum" erfolgt. Es wurden schlussendlich CHF 29'725 zu viel an den Totalunternehmer zurückvergütet.

Dieser Berechnungsfehler besteht in der Abrechnungsvorlage schon seit mehreren Jahren. Zusammenfassend gesagt, entspricht die zu wenig in Rechnung gestellte Differenz dem Mehrwertsteuerbetrag pro Jahr.

Als Anhaltspunkt kann hochgerechnet werden:

- Die durchschnittlichen Anschlussbeiträge der letzten fünf Jahre bei der Wasserversorgung betragen etwa CHF 800'000 pro Jahr; der jährlich entgangene Betrag (2.4% MWST) beträgt **approximativ** rund CHF 20'000.
- Die durchschnittlichen Anschlussbeiträge der letzten fünf Jahre bei der Abwasserbewirtschaftung betragen rund CHF 660'000; der jährlich entgangene Betrag (7.7%) beträgt **approximativ** rund CHF 50'000.

Durch eine bessere interne Kontrolle resp. mit einer Prüfung der Abrechnungen der Anschlussbeiträge im Vier-Augen-Prinzip hätte der Formelfehler im Berechnungsschema bei der Rechnungsstellung erkannt resp. vermieden werden können.

### Verzinsung Differenzbetrag

Gemäss Wasserversorgungsgesetz (Art. 27, Abs. 2) und Abwassergesetz (Art. 20, Abs. 4) ist der Differenzbetrag zwischen definitiver und provisorischer Gebührenrechnung zu verzinsen:

Der sich aufgrund des Gebäudeversicherungswertes (Neuwert) ergebende Differenzbetrag wird mit der Zustellung der definitiven Veranlagungsverfügung zur Zahlung bzw. zur Rückzahlung fällig. Dieser Differenzbetrag ist zu dem Zinssatz zu verzinsen, den das Finanzdepartement Graubünden für die ordentlichen Steuern pro Kalenderjahr festlegt.<sup>2</sup>

Abbildung 26 – Auszug Wasserversorgungsgesetz (Art. 27)

Bei den durchgeführten Stichproben haben wir festgestellt, dass in den letzten Jahren eine Verzinsung des Differenzbetrages nicht stattgefunden hat. Der Verzugszins der kantonalen Steuerverwaltung beträgt seit 2009 (ausgenommen 2020) 4 %, Vergütungszinsen werden seit 2018 nicht mehr entschädigt (vorher 0.2 % – 0.5 %). Der Nettobetrag der nicht verrechneten



Verzugs- und Vergütungszinsen kann als unwesentlich bezeichnet werden (> CHF 10'000 pro Jahr).

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 6.1.3) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| B3) | <p><b>Anschlussbeiträge – Berechnung und Nachforderungen</b><br/>Wir empfehlen, die Abrechnung der Anschlussbeiträge korrekt vorzunehmen und den Formelfehler der bestehenden Berechnungsdatei zu bereinigen. Wir empfehlen zudem, definitive Rechnungen für Anschlussbeiträge im Vier-Augen-Prinzip zu prüfen (Einführung eines internen Kontrollsystems). Weiter empfehlen wir, zu überprüfen, ob die (aufgrund des Formelfehlers) zu tief in Rechnung gestellten Anschlussbeiträge nachträglich eingefordert werden können.</p> |
| B4) | <p><b>Anschlussbeiträge – Korrektur interne Verrechnung (Projekt "Erweiterung Sportzentrum")</b><br/>Wir empfehlen, die fälschlicherweise doppelte Belastung der Anschlussbeiträge beim Projekt "Erweiterung Sportzentrum" buchhalterisch zu korrigieren und die interne Verbuchung der Anschlussbeiträge (einmal) zu korrigieren, was eine Reduktion der Projektkosten sowie eine Verminderung der Einnahmen aus Anschlussbeiträgen zur Folge hat.</p>  |
| B5) | <p><b>Anschlussbeiträge - Verzinsung</b><br/>Wir empfehlen, die Vorgaben bezüglich Verzinsung des Differenzbetrages zwischen definitiver und provisorischer Rechnung für Anschlussbeiträge künftig einzuhalten (Art. 27 Abs. 2 Wasserversorgungsgesetz / Art. 20 Abs. 4 Abwassergesetz). Sofern die Praxis der letzten Jahre beibehalten werden soll (keine Verzinsung), ist eine Anpassung der gesetzlichen Grundlagen erforderlich.</p>  |

**6.1.4 Investitionsprojekte**

Wir haben ebenfalls Investitionsprojekte in den Bereichen Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung geprüft. Wir können hier grundsätzlich auf die unter Teil A genannten Feststellungen und Empfehlungen zum Projektmanagement und zur Abstimmung der Baukosten mit der Finanzbuchhaltung verweisen (siehe Kapitel 5).

Nachfolgend wird ein Investitionsprojekt als Beispiel aufgeführt.

**Projektierung Neubau Reservoir Grupp Saas**

Der Auszug aus der Verpflichtungskreditkontrolle gemäss publizierter Jahresrechnung 2019 zeigt folgenden Abschluss des Verpflichtungskredites:

| Kreditbeschluss |       |          |                | Investitionsrechnung |   | Kreditkontrolle  |                |                  |                  |               |                  |                        |                |
|-----------------|-------|----------|----------------|----------------------|---|------------------|----------------|------------------|------------------|---------------|------------------|------------------------|----------------|
| Datum           | Organ | B / N *  | Kreditsumme    | Konto Nr.            | Objektbezeichnung                                   | Ausgaben         |                |                  | Einnahmen        |               |                  | Verfügbarer Restkredit |                |
|                 |       |          |                |                      |   | Stand 01.01.2019 | IR 2019        | Stand 31.12.2019 | Stand 01.01.2019 | IR 2019       | Stand 31.12.2019 |                        |                |
| 01.01.2017      | U     | B        | 25'000         | 7101.5031.27         | WV Neubau Projektierung Reservoir Grupp Saas        | 15'132           |                |                  |                  |               |                  |                        |                |
| 01.01.2018      | U     | B        | 980'000        | 7101.5031.27         | WV Neubau Projektierung Reservoir Grupp Saas        | 491'932          |                |                  |                  |               |                  |                        |                |
| 01.01.2018      | U     | B        | -98'000        | 7101.5031.27         | WV Neubau Projektierung Reservoir Grupp Saas        |                  |                |                  |                  | 69'227        |                  |                        |                |
| 01.01.2019      |       |          |                | 7101.5031.27         | WV Neubau Projektierung Reservoir Grupp Saas        |                  | 350'186        |                  |                  |               |                  |                        |                |
| <b>TOTAL</b>    |       | <b>B</b> | <b>907'000</b> | <b>7101.5031.27</b>  | <b>WV Neubau Projektierung Reservoir Grupp Saas</b> | <b>507'064</b>   | <b>491'932</b> | <b>998'996</b>   |                  | <b>69'227</b> | <b>69'227</b>    |                        | <b>-22'769</b> |

Abbildung 27 – Auszug Verpflichtungskreditkontrolle 2019 – Projektierung Neubau Reservoir Grupp Saas

In der Verpflichtungskreditkontrolle – gemäss obigem Auszug – ist ein Formelfehler enthalten. Die Investitionen des Jahres 2019 betragen CHF 350'186; im Total sind allerdings CHF 491'932



aufgeführt. Dies, weil fälschlicherweise in der Formel auch die Investitionen eines anderen Projektes miteinbezogen wurden. Insofern ist die Aussage der Verpflichtungskreditkontrolle, dass das Projekt mit einer Kreditüberschreitung von CHF 22'769 abschloss, nicht korrekt.

Die Bauabrechnung des externen Planers zeigt Gesamtkosten (inkl. MWST) von CHF 924'838. Die Investitionsrechnung zeigt Kosten von CHF 857'250 resp. unter Berücksichtigung der geltend gemachten MWST CHF 922'807. Die Abweichung zwischen Investitionsrechnung und Bauabrechnung des externen Planers resultiert aus a) Rechnung der Gemeinde, die auf der externen Abrechnung fehlt und b) Gutschrift einer Rückzahlung, die auf der externen Abrechnung fehlt.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 6.1.4) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| B6) | <b>Investitionsprojekte Wasserversorgung/Abwasserbeseitigung/Abfallwirtschaft</b><br>Für Investitionsprojekte in den spezialfinanzierten Bereichen empfehlen wir die Umsetzung der gleichen Organisations- und Kontrollarbeiten, wie unter Punkt 5.2 für die weiteren Projekte aufgeführt. Zusammenfassend bedeutet dies, ein systematisches Projektmanagement und -controlling aufzubauen, eine regelmässige Baukostenkontrolle sicherzustellen und eine regelmässige Abstimmung der Kosten zwischen Baukostenkontrolle, Finanzbuchhaltung und Verpflichtungskreditkontrolle vorzunehmen. |

**6.1.5 Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung"**

Die zweite Tranche der Heimfallverzichtsentschädigung der Repower AG im Umfang von CHF 15'980'000 wurde im Jahr 2012 in einem Fonds für Projekte zur nachhaltigen Entwicklung passiviert. Dieser Fonds ist somit zweckgebunden zu verwenden für Projekte zur nachhaltigen Entwicklung.

Bis im Jahr 2020 hat sich der Fonds unwesentlich verändert. Im Jahr 2021 erfolgte erstmals ein Bezug von CHF 248'075; dies entspricht 50 % der bis dato angefallenen Kosten für die Feierlichkeiten "800 Jahre Klosters". Die Entnahme ist gestützt auf den Kreditbeschluss der Urnengemeinde zum Projekt erfolgt.

Die Urnengemeinde vom 10. Juni 2018 hatte mit der Genehmigung des Projektes "Schneeproduktion Klosters" zudem ebenfalls einer Entnahme von 50 % dieser Projektkosten aus dem Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung" zugestimmt. Eine Entnahme (buchhalterisch) ist aber nicht erfolgt (siehe dazu Punkt 5.1.10).

Die Thematik des Fonds wurde im Gemeinderat mehrfach besprochen. Auf die Ausarbeitung eines Fondsreglementes wurde verzichtet u.a. mit der Begründung, dass der Titel den Verwendungszweck genügend definiert.

Buchhalterisch verhält es sich ähnlich wie mit den Spezialfinanzierungen (siehe Punkt 6.1.2). Der Fonds ist zweckgebunden, nicht jedoch die damals zugeflossene Liquidität. Letztere ist auf dem allgemeinen Bankkonto der Gemeinde eingegangen und konnte für das Tagesgeschäft verwendet werden. Dies entspricht den Rechnungslegungsvorschriften.



Der Fonds ist im Eigenkapital ausgewiesen und weist einen Bestand (Passivum) von CHF 15.8 Mio. aus. Ein gebundenes Aktivum ist nicht vorhanden. Würde man (gedanklich) diesen Fonds in ein separates Gefäss ausgliedern/abspalten (z.B. Tochtergesellschaft), so würde diese Bilanz eine Passivposition von CHF 15.8 ausweisen. Auf der Aktivseite würde dieses Gefäss eine Forderung gegenüber der Gemeinde Klosters in gleichem Umfang ausweisen. Schlussendlich schuldet die Gemeinde Klosters, Teil "allgemeiner Haushalt", diese CHF 15.8 Mio. an den zweckgebundenen Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung".

| <b>Bilanz - Fonds Projekte zur nachhaltigen Entwicklung</b>     | <b>31.12.2021</b> | <b>%</b>     |
|---|-------------------|--------------|
|   | CHF               |              |
| Finanzvermögen - Forderung ggü. Gemeinde (allgemeiner Haushalt) | 15'818'438        | 100.0        |
| Aktiven Fonds Projekte zur nachhaltigen Entwicklung             | 0                 | 0.0          |
| <b>TOTAL AKTIVEN</b>  | <b>15'818'438</b> | <b>100.0</b> |
|   | <b>31.12.2021</b> | <b>%</b>     |
|   | CHF               |              |
| Eigenkapital - Fonds Projekte zur nachhaltigen Entwicklung      | 15'818'438        | 100.0        |
| <b>TOTAL PASSIVEN</b>   | <b>15'818'438</b> | <b>100.0</b> |

Abbildung 28 – Darstellung des Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung" als separate Einheit

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 6.1.5) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu buchhalterischen Sachverhalten:**

| <b>Nr.</b> | <b>Empfehlungen</b>  |
|------------|--|
| B7)        | <b>Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung"</b><br>Wir empfehlen, die durch Urnenabstimmung beschlossenen Bezüge (50 % der Kosten des Investitionsprojektes "Schneeproduktion Klosters") nachträglich zu verbuchen. |



## 6.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil B)

Aufgrund unserer Feststellungen geben wir folgende Empfehlungen ab:

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| B1) | <b>Entwicklung der Spezialfinanzierungen</b><br>Wir empfehlen, die Entwicklung der Spezialfinanzierungen zu analysieren; insbesondere das Verhältnis der jährlichen Grund- und Verbrauchsgebühren zu den jährlichen Betriebskosten und Abschreibungen.   |
| B2) | <b>Guthaben der Spezialfinanzierungen gegenüber dem allgemeinen Haushalt</b><br>Wir empfehlen, die unter Punkt 6.1.2 dargestellte Separierung der Spezialfinanzierungen vom allgemeinen Haushalt zu beachten. Für die Finanzplanung sowie künftige Investitionsprojekte empfehlen wir zu berücksichtigen, dass grössere Investitionsprojekte in den Spezialfinanzierungen allenfalls mit einer Neuverschuldung (des allgemeinen Haushaltes) verbunden sind.  |
| B3) | <b>Anschlussbeiträge – Berechnung und Nachforderungen</b><br>Wir empfehlen, die Abrechnung der Anschlussbeiträge korrekt vorzunehmen und den Formelfehler der bestehenden Berechnungsdatei zu bereinigen. Wir empfehlen zudem, definitive Rechnungen für Anschlussbeiträge im Vier-Augen-Prinzip zu prüfen (Einführung eines internen Kontrollsystems). Weiter empfehlen wir, zu überprüfen, ob die (aufgrund des Formelfehlers) zu tief in Rechnung gestellten Anschlussbeiträge nachträglich eingefordert werden können.   |
| B4) | <b>Anschlussbeiträge – Korrektur interne Verrechnung (Projekt "Erweiterung Sportzentrum")</b><br>Wir empfehlen, die fälschlicherweise doppelte Belastung der Anschlussbeiträge beim Projekt "Erweiterung Sportzentrum" buchhalterisch zu korrigieren und die interne Verbuchung der Anschlussbeiträge (einmal) zu korrigieren, was eine Reduktion der Projektkosten sowie eine Verminderung der Einnahmen aus Anschlussbeiträgen zur Folge hat.  |
| B5) | <b>Anschlussbeiträge - Verzinsung</b><br>Wir empfehlen, die Vorgaben bezüglich Verzinsung des Differenzbetrages zwischen definitiver und provisorischer Rechnung für Anschlussbeiträge künftig einzuhalten (Art. 27 Abs. 2 Wasserversorgungsgesetz / Art. 20 Abs. 4 Abwassergesetz). Sofern die Praxis der letzten Jahre beibehalten werden soll (keine Verzinsung), ist eine Anpassung der gesetzlichen Grundlagen erforderlich.  |
| B6) | <b>Investitionsprojekte Wasserversorgung/Abwasserbeseitigung/Abfallwirtschaft</b><br>Für Investitionsprojekte in den spezialfinanzierten Bereichen empfehlen wir die Umsetzung der gleichen Organisations- und Kontrollarbeiten, wie unter Punkt 5.2 für die weiteren Projekte aufgeführt. Zusammenfassend bedeutet dies, ein systematisches Projektmanagement und -controlling aufzubauen, eine regelmässige Baukostenkontrolle sicherzustellen und eine regelmässige Abstimmung der Kosten zwischen Baukostenkontrolle, Finanzbuchhaltung und Verpflichtungskreditkontrolle vorzunehmen. |
| B7) | <b>Fonds "Projekte zur nachhaltigen Entwicklung"</b><br>Wir empfehlen, die durch Urnenabstimmung beschlossenen Bezüge (50 % der Kosten des Investitionsprojektes "Schneeproduktion Klosters") nachträglich zu verbuchen.   |



## 7 Teil C – Entschädigungen an Behördenmitgliedern

### 7.1 Feststellungen und Empfehlungen

Nachfolgend werden die Sachverhalte und die Feststellungen zusammengefasst. **Die aus den Feststellungen abgeleiteten Empfehlungen sind zudem unter Punkt 7.2 zusammengefasst.**

#### 7.1.1 Entschädigung Gemeindevorstand und weitere Behörden und Kommissionen

Wir haben sämtliche Lohn- und Spesenabrechnungen der Mitglieder des Gemeindevorstandes für die Jahre 2017 bis 2020 geprüft. Daraus resultieren – ausser den nachfolgend umschriebenen Sachverhalten - keine wesentlichen negativen Feststellungen.

Ebenfalls wurden die Lohn- und Spesenabrechnungen von verschiedenen Behördenmitgliedern (Gemeinderat, Geschäftsprüfungskommission, Baukommission, Schulrat) stichprobeweise für die Jahre 2017 bis 2020 geprüft. Nicht in allen Fällen konnten die abgerechneten Entschädigungen und Spesen eindeutig mit Unterlagen abgestimmt werden. Für die neu eingetretene Mitarbeiterin des Personalwesens waren nicht alle einverlangten Unterlagen auffindbar. Folgende Punkte haben die Überprüfung der Behördenentschädigungen erschwert:

- Die verschiedenen Behörden melden ihre Entschädigungen und Spesen nicht nach einem einheitlichen Vorgehen (keine einheitliche Vorlage für die Abrechnung der Entschädigungen und Spesen) und auch nicht alle im gleichen Turnus.
- Teilweise werden nur die Anzahl der Sitzungen (ohne Beträge) und teilweise die Beträge der Personaladministration mitgeteilt.
- Behörden- und Kommissionsmitglieder, welche eine Entschädigung unter CHF 2'300 pro Jahr erhalten (nicht AHV-pflichtig), werden nicht über das Lohnprogramm abgerechnet. Die Lohnausweise werden in diesem Fall nicht aus dem Lohnprogramm generiert. Sie erhalten eine Auszahlung aufgrund der eingereichten Abrechnungen über die Kreditorenbuchhaltung.
- Keine einheitliche Dokumentation und Ablage der Unterlagen zu den Behörden- und Kommissionsentschädigungen, was auch mit den Stellenwechseln im Personalwesen begründet ist.
- Das Konto 0120.3000.00 (Entschädigung der Exekutive) enthält nicht nur die Entschädigungen an den Gemeindepräsidenten und -vorstand. Es sind auch Entschädigungen an diverse Kommissionsmitglieder und Arbeitsgruppen enthalten. Jedes Jahr erfolgen verschiedene Umbuchungen, was das Kontoblatt unübersichtlich macht und damit eine Kontrolle erschwert.



## Aus diesen Feststellungen (Kapitel 7.1.1) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten:

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| C1) | <b>Abrechnungssystematik</b><br>Wir empfehlen, die Abrechnung der Behörden und Kommissionen nach der gleichen Systematik (Meldeformular der Stunden und Spesen, Zeitperiode, etc.) vorzunehmen. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang auch eine einheitliche Abrechnung der Spesen und eine einheitliche, elektronische Ablage der Belege.   |
| C2) | <b>Lohnbuchhaltung</b><br>Wir empfehlen, alle Mitglieder von Behörden und Kommissionen über die Lohnbuchhaltung (Abacus) abzurechnen. Dies erleichtert eine einheitliche Vorgehensweise für die Jahresendabstimmungen und -deklarationen sowie die automatische Erstellung der Lohnausweise.<br>Weiter empfehlen wir, die Lohnbuchhaltung so einzurichten, dass der Übertrag in die Finanzbuchhaltung in die richtigen Funktionen erfolgt. Damit können manuelle Umbuchungen und somit Fehlerquellen in der Finanzbuchhaltung vermieden resp. reduziert werden. |

### 7.1.2 Entschädigung Gemeindepräsident

In der Gemeinde Klosters ist ein "Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten der Gemeinde Klosters-Serneus" in Kraft. Dort sind u.a. Aufgaben und Entschädigungen geregelt. Gemäss diesem Gesetz wird der Gemeindepräsident im Rahmen des jeweils geltenden Gesetzes über das Arbeitsverhältnis der Mitarbeitenden des Kantons Graubünden (PG) in die 25. Lohnklasse eingereiht. Bei Amtsantritt beginnt er in der Stufe 4.

Die Einstufung bei Amtsantritt des ehemaligen Gemeindepräsidenten ist (im Jahr 2013) korrekt erfolgt. Gemäss Personalverordnung der Gemeinde Klosters-Serneus kann der Gemeindevorstand aufgrund der Leistung und der Arbeitsausübung in der Regel jeweils auf den 1. Januar "keine bis zwei Lohnstufen" gewähren (Art. 5 Abs. 4). Durchschnittlich soll der Lohnanstieg eine Lohnstufe nicht übersteigen (Art. 5 Abs 4).

Ab dem Jahr 2015 hat der Gemeindevorstand dem Gemeindepräsidenten jährlich einen Lohnanstieg von zwei Lohnstufen gewährt. Dies ist gemäss oben zitierter Personalverordnung möglich, wobei der ebenfalls in der Personalverordnung enthaltene Grundsatz "*Durchschnittlich soll der Lohnanstieg eine Lohnstufe nicht übersteigen*" nicht eingehalten ist. Wäre während den Amtsperioden 2013 bis 2016 und 2017 bis 2020 jeweils ein Lohnanstieg von nur einer Lohnstufe gewährt worden, wäre der kumulierte Bruttolohn (über den gesamten geprüften Zeitraum) rund CHF 38'000 tiefer ausgefallen.

Im "Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten der Gemeinde Klosters-Serneus" erfolgt kein pauschaler Verweis auf die anderen kommunalen (bspw. Personalverordnung) und kantonalen gesetzlichen Bestimmungen. Damit sind verschiedene Fragestellungen (z.B. Regelungen zu Ferien, Überzeit, Kompensationstage, Lohnstufenerhöhungen, etc.) nicht eindeutig geregelt.

Im Rahmen der vorgenommenen Abklärungen zu den Entschädigungen von Behördenmitgliedern wurde festgestellt, dass sich die Gemeinde im Jahre 2021 mit einer Forderung des ehemaligen Gemeindepräsidenten betreffend Auszahlung von Ferienansprüchen und Überstunden



konfrontiert sah. Die Streitigkeit wurde im Rahmen eines aussergerichtlichen Vergleichs beigelegt (in Kompetenz des Gemeindevorstandes). Befremdlich erscheint in diesem Fall, dass die Problematik der sich anhäufenden Ferientage und Mehrstunden offenbar während der gesamten Amtszeit des ehemaligen Gemeindepräsidenten nie thematisiert wurde, obschon diese Thematik für die weiteren Gemeindeangestellten bereits seit dem Jahre 2012 klar geregelt ist. Durch eine jährliche Besprechung dieser Thematik – wie bei den weiteren Gemeindeangestellten - hätten entsprechende Gegenmassnahmen sofort getroffen werden können.

### **Aus diesen Feststellungen (Kapitel 7.1.2) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu organisatorischen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| C3) | <b>Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten</b><br>Wir empfehlen, das bestehende Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten zu überarbeiten. Einerseits ist eine Harmonisierung mit der Personalverordnung der Gemeinde sinnvoll. Andererseits ist eine eindeutige Regelung weiterer Themenbereiche wie Ferien, Überzeit, Lohnstufen, Pensionskasse, etc. sinnvoll. |

### **7.1.3 Entschädigungen als Vertreter der Gemeinde**

Gemäss "Entschädigungsverordnung für die Mitglieder der Behörden und Kommissionen der Gemeinde Klosters-Serneus" fallen Einkünfte von Behördenmitgliedern aus Vertretungen der Gemeinde in Organen von juristischen Personen oder von öffentlichen Organisationen in die Gemeindekasse (Art. 7). Davon ausgenommen sind allfällige Taggelder und Spesenvergütungen.

Als Vertreter der Gemeinde Klosters ist der Gemeindepräsident Mitglied oder Präsident der Präsidentenkonferenz resp. des Regionalausschusses der Region Prättigau/Davos. Die Entschädigungen der Region Prättigau/Davos wurden jeweils direkt an den Gemeindepräsidenten ausbezahlt. In den beiden Amtsperioden 2013 bis 2016 und 2017 bis 2020 wurden (ohne Berücksichtigung der Spesen) insgesamt CHF 51'900 ausbezahlt.

Bei der Davos Destinations-Organisation (DDO) hat die Gemeinde Klosters gemäss Statuten keinen (festen) Anspruch auf eine Einsitznahme im Verwaltungsrat. Der ehemalige Gemeindepräsident der Gemeinde Klosters war somit mutmasslich nicht in seiner Funktion als Gemeindepräsident, sondern als Privatperson im Verwaltungsrat der DDO. Die Entschädigung wurde nicht an die Gemeindekasse ausgerichtet. Ob der zeitliche Aufwand (Sitzungen mit der DDO, etc.) bei der Gemeinde Klosters rapportiert wurde, ist aus der Zeiterfassung nicht ersichtlich.



## Aus diesen Feststellungen (Kapitel 7.1.3) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen und administrativen Sachverhalten:

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| C4) | <b>Entschädigung als Vertreter der Gemeinde</b><br>Wir empfehlen, die mit Art. 7 der "Entschädigungsordnung für die Mitglieder der Behörden und Kommissionen" gemeinten Institutionen, wo die Person als Vertreter der Gemeinde teilnimmt, namentlich aufzuführen. Wir empfehlen zudem, jährlich die Vollständigkeit des Eingangs der Entschädigungen in die Gemeindekasse zu prüfen. |
| C5) | <b>Entschädigung als Vertreter der Gemeinde – Region Prättigau/Davos</b><br>Wir empfehlen zu prüfen, ob die Auszahlung der Entschädigung der Region Prättigau/Davos für die Jahre 2013 bis 2020 an den Gemeindepräsidenten korrekt war.   |

### 7.1.4 Pensionskassenregelung Gemeindevorstand

Gemäss "Entschädigungsordnung für die Mitglieder der Behörden und Kommissionen der Gemeinde Klosters-Serneus" (gültig ab 2017, vorher nicht geregelt) werden die Vorstandsmitglieder bei der kantonalen Pensionskasse gegen die wirtschaftlichen Folgen des Alters, der Invalidität und des Todes versichert (Art. 5b Abs. 1). Der versicherte Lohn entspricht dem AHV-Jahreslohn, also Vorsorgeplan ohne Koordinationsabzug (Art. 5b Abs. 2).

Gemäss "Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten der Gemeinde Klosters-Serneus" wird der Gemeindepräsident, sofern die Voraussetzungen hierfür gegeben sind, analog dem übrigen Gemeindepersonal bei der kantonalen Pensionskasse gegen die wirtschaftlichen Folgen des Alters, der Invalidität und des Todes versichert (mit Koordinationsabzug).

Anfangs 2015 wurde festgestellt, dass die Vorstandsmitglieder (exkl. Gemeindepräsident) nicht BVG-versichert sind, obwohl diese ein Pensum von rund 35 % innehatten. Die damaligen rechtlichen Abklärungen haben ergeben, dass für den Gemeindevorstand grundsätzlich analog den Gemeindeangestellten – unter Berücksichtigung des Koordinationsabzuges – eine BVG-Pflicht bestanden hätte (sofern es sich beim Erwerb nicht um einen Nebenerwerb handelt). Eine rückwirkende Anmeldung bei der Pensionskasse Graubünden (PKGR) war nur per 1. Januar 2014 möglich. Der Gemeindevorstand hat am 15. Mai 2015 für die Vorstandsmitglieder (exkl. Gemeindepräsident) beschlossen a) die Arbeitgeberbeiträge 2013 im Rahmen einer Einmaleinzahlung einzubringen, b) die Vorstandsmitglieder rückwirkend per 1. Januar 2014 bei der PKGR anzumelden und abzurechnen und c) die Beiträge für das Jahr 2015 ordentlich abzurechnen. Die betroffenen Personen befanden sich bei dem Beschluss nicht im Ausstand.

Die "Entschädigungsordnung für die Mitglieder der Behörden und Kommissionen der Gemeinde Klosters-Serneus" wurde per 1. Januar 2017 durch den Gemeinderat angepasst und zeigt gemäss Art. 5b eine BVG-Pflicht **ohne** Koordinationsabzug. Das "Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten der Gemeinde Klosters-Serneus" zeigt für den Gemeindepräsidenten eine BVG-Pflicht analog den Gemeindeangestellten, d.h. **mit** Koordinationsabzug.

Ein Vorsorgeplan ohne Koordinationsabzug ist grundsätzlich nur für die gesamte Behörde möglich. Damit Gemeindevorstand und Gemeindepräsident in diesem Punkt gleichgestellt sind, wäre eine Anpassung der im vorherigen Absatz genannten Grundlagen notwendig.



Ein separater Vorsorgeplan für den Gemeindevorstand wurde bisher nicht abgeschlossen. Der gemeldete AHV-Lohn wurde lediglich (in der Lohndeklaration) um den Koordinationsabzug erhöht, sodass der BVG-versicherte Lohn dem effektiv ausbezahlten Lohn der Gemeindevorstandsmitglieder entspricht.

In den geprüften Jahren 2017 bis 2020 wurden allerdings teilweise falsche (zu hohe) versicherte Jahreslöhne der Gemeindevorstandsmitglieder an die Pensionskasse gemeldet. Es handelt sich um Deklarationsfehler. Kumuliert über den gesamten Zeitraum 2017 bis 2020 haben sowohl die Arbeitnehmenden als auch der Arbeitgeber (Gemeinde) je rund CHF 9'000 zu viel Beiträge (Risiko- und Sparbeiträge) an die PKGR bezahlt.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 7.1.4) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen und administrativen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| C6) | <b>Pensionskasse - Gemeindevorstand</b><br>Wir empfehlen, die Thematik der Pensionskasse für Gemeindevorstandsmitglieder auf Basis der aktuellen Grundlagen zu bereinigen bzw. umzusetzen. Allenfalls bedingt dies eine Anpassung der kommunalen Grundlagen ("Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten"). |
| C7) | <b>Pensionskasse – Deklaration versicherter BVG-Lohn</b><br>Wir empfehlen, die Deklaration der versicherten BVG-Löhne künftig (auf Basis des separaten Vorsorgeplans) korrekt vorzunehmen und diese im Vier-Augen-Prinzip zu überprüfen.  |

**7.1.5 Aufträge an Mitglieder des Gemeindevorstandes und an Nahestehende**

Wir haben Aufträge an Mitglieder des Gemeindevorstandes und an nahestehende Personen überprüft. Dabei haben wir insbesondere Transaktionen im Zeitraum 2017 bis 2020 berücksichtigt. Bei der Überprüfung solcher Aufträge geht es darum zu eruieren, ob die notwendigen Beschlüsse vorliegen und ob solche Aufträge einem Drittvergleich standhalten. Dies bedeutet, dass Geschäfte mit Nahestehenden zu solchen Konditionen abgeschlossen werden müssen, wie sie auch unter fremden, unabhängigen Dritten erfolgen würden.

Der Gemeindevorstand ist sich dieser Thematik bewusst und hat am 10. Mai 2016 "Richtlinien für die Erteilung von Mandaten an Mitglieder des Gemeindevorstandes" erlassen. Gemäss der Richtlinie gilt es, bei der Erteilung von Mandaten an Vorstandsmitglieder grundsätzlich Zurückhaltung und die in diesem Zusammenhang gebotene Vorsicht walten zu lassen. Auch soll sichergestellt werden, dass Interessenskonflikte zwischen der Funktion als Exekutivmitglied einerseits und als Auftragnehmer andererseits vermieden werden. Bei Beschlussfassung im Vorstand hat ein betroffenes Vorstandmitglied in den Ausstand zu treten.



Für die Vergabe von Aufträgen und Mandaten gelten gemäss der genannten Richtlinie folgende Grundsätze im Einzelnen:

- Vor dem Erlass dieser Richtlinien angefangene Mandate/Aufträge können durch die beauftragten Vorstandsmitglieder noch fort- bzw. zu Ende geführt werden.
- Mandate und Aufträge an Vorstandsmitglieder werden auch für die Zukunft nicht generell ausgeschlossen. IdR sollen jedoch entsprechende Vergaben extern erfolgen.
- Bei erwogenen Vergaben an Vorstandsmitglieder werden sofern möglich und sinnvoll Konkurrenzofferten eingeholt (Ausschreibung bzw. Submission in Konkurrenz). Bei Regiearbeiten muss in solchen Fällen auch wenn immer möglich ein Kostendach definiert werden.
- Die Berücksichtigung eines Vorstandsmitglieds, für die achtenswerte Gründe vorliegen und die der Vorstand bei Bedarf weiterhin vorsehen können will, muss in den entsprechenden Fällen auch einschlägig begründet werden können.

Abbildung 29 – Auszug "Richtlinien für die Erteilung von Mandaten an Mitglieder des Gemeindevorstandes" (10. Mai 2016)

Wir haben Aufträge und Mandate an Gemeindevorstandsmitglieder und an nahestehende Personen unter Beachtung der vorgängig genannten Richtlinie überprüft.

Rechtliche Abklärungen:

Gemäss erhaltener Auskunft ist die Inanspruchnahme eines Rechtsanwaltes in der Gemeinde Klosters nicht einheitlich geregelt. Es gibt keine Verträge mit Anwälten oder eine generelle Regelung, bei welchem Fachgebiet welcher Anwalt beauftragt werden soll. Bei grösseren Geschäften erfolgt ein Vorstandsbeschluss. Kleinere Angelegenheiten klärt das Personal – evtl. nach Absprache mit dem zuständigen Departementsvorsteher – direkt mit dem Anwalt ab.

Die Gemeinde konsultiert in rechtlichen Angelegenheiten hauptsächlich zwei Rechtsanwältinnen aus Chur.

Zwischenzeitlich (ca. ab 2014) wurden Aufträge für rechtliche Abklärungen auch einem Rechtsanwalt übertragen, der zu diesem Zeitpunkt Mitglied des Gemeindevorstandes der Gemeinde Klosters war. Ab Frühjahr 2017 gab es gemäss Buchhaltung keine Aufträge mehr an diesen Rechtsanwalt.

Es kann festgehalten werden, dass nach Inkrafttreten der obengenannten Richtlinie keine wesentlichen Aufträge an den genannten Rechtsanwalt und Mitglied des Gemeindevorstandes mehr erteilt wurden. Auch vor 2016 wurde der grösste Teil der rechtlichen Abklärungen an andere Rechtsanwältinnen vergeben. Die Überprüfung dieses Sachverhaltes zeigt keine negativen Feststellungen.

In den Bündner Gemeinden zeigt sich in den letzten Jahren grundsätzlich eine steigende Entwicklung der Kosten für rechtliche Abklärungen. Dies ist mit der zunehmenden Komplexität der Fälle begründet. Inwiefern die externen Kosten durch interne Abklärungen von fachlich geeigneten Gemeindeangestellten reduziert werden könnten, hängt von der gewählten Personalstrategie ab.

Vermessungs-/Ingenieuraufträge:

Für die Nachführung der amtlichen Vermessung auf dem Gemeindegebiet von Klosters besteht mit einem Ingenieurbüro seit vielen Jahren ein durch den Kanton mitunterzeichneter Nachführungsvertrag. Für separate Ingenieuraufträge erfolgt i.d.R. ein Vorstandsbeschluss. Bei der



Auftragsvergabe spielen auch die Vor- und Ortskenntnisse eine Rolle; bei Folgeaufträgen werden aus diesem Grund nicht immer mehrere Offerten eingeholt.

Der Geschäftsführer des mit der amtlichen Vermessung beauftragten Ingenieurbüros war zwischenzeitlich Mitglied des Gemeindevorstandes der Gemeinde Klosters. Unsere Stichproben zeigen, dass er bei Auftragsvergaben, wo sein Unternehmen mitoffertiert hatte, in den Ausstand trat. Gemäss unserer Einschätzung auf Basis der durchgeführten Stichproben erfolgten Auftragsvergaben sowie die Abrechnungen des genannten Ingenieurbüros nach der gleichen Systematik vor und während der Einsitznahme des Geschäftsführers im Gemeindevorstand, sodass die Aufträge mutmasslich einem Drittvergleich standhalten.

Diverse Arbeitsvergaben:

Unsere Überprüfung von Aufträgen an nahestehende Personen des Gemeindevorstandes zeigt weitere einzelne Aufträge. Diese Aufträge (z.B. Malerarbeiten) wurden gemäss unseren Stichproben jeweils nach der üblichen Praxis vergeben, d.h. es werden für solche Arbeitsvergaben mehrere Offerten eingeholt und evaluiert. Bei der Auftragsvergabe tritt das nahestehende Mitglied des Gemeindevorstandes in den Ausstand.

Geschäftsführung Restaurant Arena:

Für die Wintersaison 2020/2021 konnte kein Pächter für das Restaurant Arena gefunden werden. Eine Schliessung war aus touristischen Gründen keine Option. Der Gemeindevorstand hat am 15. September 2020 als Übergangslösung beschlossen, die Geschäftsführung des Restaurants durch eine saisonale Anstellung an die Ehefrau des damaligen Gemeindepräsidenten und deren Tochter zu übertragen. Bei diesem Beschluss trat der Gemeindepräsident in den Ausstand.

Mit den beiden Co-Geschäftsführerinnen wurde jeweils ein befristeter Arbeitsvertrag für den Zeitraum 1. November 2020 bis 4. April 2021 abgeschlossen. Gemeindeseitig wurden die Verträge von der Vizepräsidentin und dem Gemeindeschreiber unterzeichnet.

Bezüglich der Vorgehensweise der befristeten Anstellungen gibt es keine negativen Feststellungen. Die entsprechenden Finanzkompetenzen und Ausstandsvorgaben wurden bei der Beschlussfassung eingehalten. Ob unabhängige Dritte zu denselben Konditionen zur Verfügung gestanden wären, kann aufgrund der durchgeführten Prüfungen nicht beurteilt werden.

Die vorgängig genannte Richtlinie gilt für Mitglieder des Gemeindevorstandes. Wir erachten es als sinnvoll, diese auch auf nahestehende Personen (z.B. engere Familienmitglieder der Vorstandmitglieder) auszuweiten. Insofern sollte auch bei der Erteilung von Mandaten (und Anstellungen) an Nahestehende die entsprechende Zurückhaltung gelten.

**Aus diesen Feststellungen (Kapitel 7.1.5) ergibt sich eine Anpassungs- und Verbesserungsempfehlung zu organisatorischen und administrativen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| C8) | <p><b>Auftragsvergaben an Gemeindevorstandsmitglieder und Nahestehende</b></p> <p>Wir empfehlen, das Vorgehen bei Arbeitsvergaben an Mitglieder des Gemeindevorstandes, weitere Behördenmitglieder und Nahestehende schriftlich festzuhalten. Die bestehende "Richtlinie für die Erteilung von Mandaten an Mitglieder des Gemeindevorstandes" soll auf weitere Behörden und auf Nahestehende ausgeweitet werden.</p> <p>Aus der Richtlinie und aus den entsprechenden Arbeitsvergaben soll eindeutig hervorgehen, dass der Auftrag zu gleichen Konditionen auch gegenüber einem unabhängigen Dritten erteilt worden wäre.</p> |



## 7.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil C)

Aufgrund unserer Feststellungen geben wir folgende Empfehlungen ab:

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| C1) | <b>Abrechnungssystematik</b><br>Wir empfehlen, die Abrechnung der Behörden und Kommissionen nach der gleichen Systematik (Meldeformular der Stunden und Spesen, Zeitperiode, etc.) vorzunehmen. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang auch eine einheitliche Abrechnung der Spesen und eine einheitliche, elektronische Ablage der Belege.  |
| C2) | <b>Lohnbuchhaltung</b><br>Wir empfehlen, alle Mitglieder von Behörden und Kommissionen über die Lohnbuchhaltung (Abacus) abzurechnen. Dies erleichtert eine einheitliche Vorgehensweise für die Jahresendabstimmungen und -deklarationen sowie die automatische Erstellung der Lohnausweise.<br>Weiter empfehlen wir, die Lohnbuchhaltung so einzurichten, dass der Übertrag in die Finanzbuchhaltung in die richtigen Funktionen erfolgt. Damit können manuelle Umbuchungen und somit Fehlerquellen in der Finanzbuchhaltung vermieden resp. reduziert werden.  |
| C3) | <b>Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten</b><br>Wir empfehlen, das bestehende Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten zu überarbeiten. Einerseits ist eine Harmonisierung mit der Personalverordnung der Gemeinde sinnvoll. Andererseits ist eine eindeutige Regelung weiterer Themenbereiche wie Ferien, Überzeit, Lohnstufen, Pensionskasse, etc. sinnvoll.  |
| C4) | <b>Entschädigung als Vertreter der Gemeinde</b><br>Wir empfehlen, die mit Art. 7 der "Entschädigungsordnung für die Mitglieder der Behörden und Kommissionen" gemeinten Institutionen, wo die Person als Vertreter der Gemeinde teilnimmt, namentlich aufzuführen. Wir empfehlen zudem, jährlich die Vollständigkeit des Eingangs der Entschädigungen in die Gemeindekasse zu prüfen.  |
| C5) | <b>Entschädigung als Vertreter der Gemeinde – Region Prättigau/Davos</b><br>Wir empfehlen zu prüfen, ob die Auszahlung der Entschädigung der Region Prättigau/Davos für die Jahre 2013 bis 2020 an den Gemeindepräsidenten korrekt war.  |
| C6) | <b>Pensionskasse - Gemeindevorstand</b><br>Wir empfehlen, die Thematik der Pensionskasse für Gemeindevorstandsmitglieder auf Basis der aktuellen Grundlagen zu bereinigen bzw. umzusetzen. Allenfalls bedingt dies eine Anpassung der kommunalen Grundlagen ("Gesetz über die Stellung des Gemeindepräsidenten").  |
| C7) | <b>Pensionskasse – Deklaration versicherter BVG-Lohn</b><br>Wir empfehlen, die Deklaration der versicherten BVG-Löhne künftig (auf Basis des separaten Vorsorgeplans) korrekt vorzunehmen und diese im Vier-Augen-Prinzip zu überprüfen.   |
| C8) | <b>Auftragsvergaben an Gemeindevorstandsmitglieder und Nahestehende</b><br>Wir empfehlen, das Vorgehen bei Arbeitsvergaben an Mitglieder des Gemeindevorstandes, weitere Behördenmitglieder und Nahestehende schriftlich festzuhalten. Die bestehende "Richtlinie für die Erteilung von Mandaten an Mitglieder des Gemeindevorstandes" soll auf weitere Behörden und auf Nahestehende ausgeweitet werden.<br>Aus der Richtlinie und aus den entsprechenden Arbeitsvergaben soll eindeutig hervorgehen, dass der Auftrag zu gleichen Konditionen auch gegenüber einem unabhängigen Dritten erteilt worden wäre. |



## 8 Teil D – Ursachen der Personalfluktuatation in der Verwaltung

### 8.1 Feststellungen und Empfehlungen

Aus den Besprechungen (Interviews) mit aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung und aus der Analyse der erhaltenen Unterlagen haben sich verschiedene Feststellungen ergeben, welche wir nachfolgend thematisch gegliedert zusammenfassen. Dadurch soll in summarischer Form auf die Ursachen der Personalfluktuatation eingegangen werden.

**Die aus den Feststellungen abgeleiteten Empfehlungen sind zudem unter Punkt 8.2 zusammengefasst.**

#### 8.1.1 Personalfluktuatation

Eine Auswertung der Personalausstritte zeigt, dass die Gemeinde- und Bauverwaltung Klosters in den Jahren 2017 bis 2022 rund 40 Personalausstritte zu verzeichnen hatte. Dabei berücksichtigt sind auch Personen in Kündigung und Austritte infolge Pensionierung. Austritte von Lernenden und Praktikanten sind hier nicht mitgezählt.

Auffällig ist, dass bei mehr als 50 % dieser Personalausstritte die Anstellungsdauer zwischen einem und drei Jahre lag.

Die Gemeinde- und Bauverwaltung beschäftigt (ohne Gemeindepolizei und Grundbuchamt) weniger als 30 Mitarbeitende. Die Personalausstritte der Gemeinde- und Bauverwaltung von rund 40 Personen im Zeitraum 2017 bis 2022 zeugen von einer grossen Fluktuatation. In Gesprächen mit aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden sollten die Ursachen der Personalfluktuatation ermittelt werden.

Die nachfolgend ausgeführten Rückmeldungen aus den Interviews sind teilweise subjektiver Natur. Da wir uns in dieser Zusammenfassung auf Mehrfachnennungen beschränken, widerspiegeln die Ausführungen keine individuellen, sondern verbreitete Einschätzungen von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden.

#### 8.1.2 Organisation und Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur wurde in den letzten Jahren mehrfach angepasst, teilweise als Resultat der Mitarbeiterbefragungen und der Organisationsanalysen.

Bereits in den Empfehlungen, welche aus der Auswertung der Mitarbeiterbefragung 2016 resultierten, wurde bemerkt, dass die Aufgabenteilung zwischen Gemeindevorstand (strategische Ebene) und Gemeindeverwaltung (operative Ebene) nicht befriedigend geregelt sei. Durch die Einsetzung einer Gemeindeleitung sollte diese Trennung besser geregelt werden; gemäss Vorschlag sollte die bisherige Departementsleitung durch neu zu schaffende und führungsstarke Bereichsleitungen ersetzt werden.

In den Interviews wird bemängelt, dass insbesondere auf Stufe der Abteilungsleitung diese erhoffte Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene nicht erreicht worden sei. Die fachlichen Kompetenzen der Abteilungen werden teilweise in Frage gestellt und Vorschläge durch die Entscheidungsträger in abgeänderter Form ohne Rücksprache beschlossen. Abgese-



hen von diesem – gemäss den Interviewten - eingeschränkten Vertrauen in die fachlichen Fähigkeiten der Abteilungsverantwortlichen ist festzuhalten, dass die Abteilungsleiter\*innen sehr tiefe finanzielle Kompetenzen (für budgetierte Ausgaben) haben, somit auch nicht die stufengerechte Verantwortung für ihre Abteilung tragen können und sich dadurch in der Aufgabenumsetzung eingeschränkt fühlen. Bei den Abteilungsleiter\*innen komme erschwerend hinzu, dass sie bis zu drei "Vorgesetzte" haben (Bereichsleitung, zuständiger Departementsvorsteher, Personalverantwortlicher).

Die Einschränkungen bezüglich der tiefen finanziellen Kompetenzen treffen auch auf die Bereichsleitung und die Gemeindeleitung zu.

In mehreren Fällen wurde die Organisationsstruktur an die Personen angepasst, was spätestens bei deren Austritt eine erneute Reorganisation zu Folge hatte. Ein konkretes Beispiel der Organisationsanpassungen betrifft das Personalwesen. Die Leitung Personalwesen wurde im Jahr 2020 der Finanzabteilung unterstellt und die Position der Leiterin Personalwesen auf die Stufe "Fachmitarbeiterin Personalwesen" herabgestuft. Heute ist das Personalwesen wiederum als Stabsstelle organisiert (weiteres siehe unter Punkt 8.1.5 Personalwesen und -entwicklung).

Die Ausgestaltung der Stelle des Gemeindeschreibers als Stabsstelle sowie der zusätzlichen Stelle der Leitung Verwaltung wird in den Interviews kritisch vermerkt; gemäss mehrfacher Nennung sollte der Gemeindeschreiber als Bindeglied zwischen Gemeindevorstand (strategische Ebene) und Gemeindeverwaltung (operative Ebene) fungieren. Die Aufgaben und die Aufgabenteilung zwischen diesen zwei Positionen sind nicht für alle nachvollziehbar. Diese Aufteilung und das fehlende Vertrauen in die Abteilungsverantwortlichen (siehe Punkt 8.1.4 Betriebskultur) würden "administrative Leerläufe" verursachen.

Auch wird in den Interviews die Frage aufgeworfen, ob nicht mehr Fachkompetenzen wie juristisches Wissen, Personalakquisition, Personalführung etc. "inhouse" aufgebaut werden sollten (anstatt Drittaufträge zu vergeben). Solche Kompetenzen sollten im Bereich der Gemeindeleitung und/oder Bereichsleitung verstärkt aufgebaut werden. Auch führe heute die zeitliche Belastung für das Tagesgeschäft dazu, dass verschiedene Reformprojekte "auf die lange Bank" geschoben werden.

Zwischen den Abteilungen herrschte – gemäss Rückmeldung aus den Interviews - zeitweise ein guter Informationsaustausch, auch dank den Abteilungsleitungssitzungen. Diese Sitzungen fänden heute nicht mehr statt. Dies sei allerdings auch darauf zurückzuführen, dass oft von den Abteilungen selber kaum wichtige Themen angesprochen wurden. Diese fehlende Kommunikation führe dazu, dass sich Abteilungen und Mitarbeitende schlechter informiert.

Weiter wurde in den Interviews erwähnt, dass regelmässige Mitarbeiterinformationsveranstaltungen angekündigt, jedoch nicht im vorgesehenen Rhythmus durchgeführt wurden.

Die Raumzuteilung im Rathaus widerspiegelt möglicherweise die verschiedenen Anpassungen der Organisationsstruktur. Für Aussenstehende ist eine systematische Raumzuteilung nicht klar ersichtlich. Interviewte bestätigen, dass ihres Erachtens die etwas unklare Zuordnung mit den jeweiligen Fluktuationen gewachsen sei. Eine räumliche Zusammenführung der Abteilungen wäre weiter anzustreben; so wäre bspw. das Personalbüro in der Nähe des Gemeindepräsidenten und des Gemeindeschreibers anzusiedeln.



Weiter wurde in den Interviews angesprochen, dass die Vielzahl an kleineren Pensen und die Home-Office-Abwesenheiten nicht förderlich für den internen Informationsaustausch und für die dienstleistungsorientierte Aussenwirkungen (z.B. Anwesenheit an Schalteröffnungszeiten richten) seien.

### **Aus diesen Feststellungen (Kapitel 8.1.2) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen und administrativen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen   |
|-----|--|
| D1) | <b>Organisation - Finanzkompetenzen</b><br>Wir empfehlen – ergänzend zu unserer Empfehlung bezüglich Finanzkompetenzen auf Stufe Behörden (siehe Empfehlung A3) – die Kompetenzregelung für die operative Ebene zu überprüfen und die Kompetenzen für <b>budgetierte</b> Ausgaben der Bereiche und Abteilungen zu erhöhen. Dadurch sollen zeitraubende, administrative Umwege reduziert werden können. Auch sollen stufengerechte finanzielle Kompetenzen und Fachkompetenzen die Verantwortung und das Verantwortungsgefühl der Bereiche und Abteilungen fördern. |
| D2) | <b>Organisation – Trennung von strategischer und operativer Ebene</b><br>Wir empfehlen, die erwähnten Bemerkungen zur Aufgabenteilung zwischen strategischer und operativer Ebene in die Überlegungen zur Organisationsstruktur einfließen zu lassen. Die Aufgabenteilung sollte eindeutiger definiert werden und dadurch die fachliche Verantwortung der Bereiche und Abteilungen stärken.  |
| D3) | <b>Organisation - Raumzuteilung</b><br>Wir empfehlen, das Raumkonzept zu überarbeiten und durch eine klare Zuordnung die Abteilungen zu stärken, die Kommunikationswege zu vereinfachen und damit allgemein die Informationsflüsse und das Betriebsklima im Rathaus zu verbessern.   |

### **8.1.3 Personalführung / Gemeindeführung**

Die Personalführung wird in den Besprechungen mehrheitlich über mehrere Amtsperioden gesehen als ungenügend beurteilt. Die notwendigen Führungskompetenzen seien bei der Gemeinde-, Bereichs- und Abteilungsleitungen grundsätzlich bescheiden. Auch die zeitlichen Ressourcen für die Führungsaufgaben seien zu tief angesetzt.

Eine ungenügende Wertschätzung den Mitarbeitenden gegenüber wird in den Interviews vielfach angesprochen. In verschiedenen Abteilungen hätten dies neue Mitarbeitende bereits zu Anstellungsbeginn gespürt (z.B. kein Willkommensschreiben, kein Einarbeitungsplan, etc.). In den Interviews wurden wenige konkrete Beispiele erwähnt.

Mehrfach erfolgte die Äusserung, dass Mitarbeitende ihre Unzufriedenheit oder Fragen zur weiteren Entwicklung der Abteilung an die Personalverantwortlichen herantrugen; die Anliegen wurden aus ihrer Sicht teilweise nicht innert angemessener Frist bearbeitet, sodass die genannten Mitarbeitenden zwischenzeitlich (innerlich) bereits gekündigt hatten.



## Aus diesen Feststellungen (Kapitel 8.1.3) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen und administrativen Sachverhalten:

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| D4) | <b>Personalführung – Personalentscheide und Kompetenzen</b><br>Wir empfehlen, den fachlichen Kompetenzen bei der Personalrekrutierung grosse Beachtung zu schenken. Bei Leitungspositionen sollen vermehrt auch Führungs- und Sozialkompetenzen in die Beurteilung des Personalentscheides einfließen. Wir empfehlen hierbei, dass Personalentscheide durch eine fachlich versierte HR-Leitung mitgetroffen werden. |
| D5) | <b>Personalführung – Teamzusammenhalt und Wertschätzung</b><br>Wir empfehlen, Massnahmen zur Förderung der Wertschätzung und des Teamgedanken auszuweiten. Hier können bspw. die Förderung der Vertrauenskultur, die Ausweitung der Kommunikation sowie die Planung von regelmässigen und bei Bedarf zeitnahen Mitarbeiterinformationen genannt werden.   |

### 8.1.4 Betriebskultur

Grundsätzlich besteht eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen und auch abteilungsübergreifend. Auch sind die Mitarbeitenden hilfsbereit und unterstützen sich gegenseitig. Dies wird durch loyale und langjährige Mitarbeitende bestätigt. In den Interviews wurde jedoch ein fehlendes Vertrauen von der Gemeindeleitung resp. Departementsverantwortlichen in die Abteilungen angesprochen.

Das fehlende Vertrauen und die tiefen finanziellen Kompetenzen führen dazu, dass vor allem Abteilungsleitende keine stufengerechte Verantwortung übernehmen können und so teilweise resignieren resp. auf "Dienst nach Anweisung" umstellen.

Weiter fällt auf, dass negative Äusserungen über Struktur, Vorgehensweisen und Verwaltung fallen. Eine negative Einstellung habe schon öfters auf andere Mitarbeitende abgefärbt, was sich auch negativ auf die Personalfluktuation ausgewirkt habe. Viele wünschen sich, dass die Gemeindeangestellten – insbesondere Leiter\*innen – "das Glas wieder halb voll, statt halb leer" sehen und mit gutem Beispiel vorangehen, was der ganzen Stimmung und Betriebskultur in der Gemeindeverwaltung zu einer positiven Entwicklung verhelfen würde.

Als weiterer Punkt wird in den Besprechungen vereinzelt die Kritikfähigkeit in Frage gestellt. Kritik werde von den Vorgesetzten mehrheitlich negativ anstatt konstruktiv aufgenommen. Dadurch trauten sich nicht alle, ihre Meinung offen zu vertreten.

### 8.1.5 Personalwesen und -entwicklung

Die Ausgestaltung der Stabstelle «Personalwesen» mit einer 60 %-Anstellung ist u.E. für die Grösse resp. Anzahl Mitarbeitenden der Gemeinde Klosters zu tief. Die Mitarbeiterin ist stark mit der Lohn- und Personaladministration im engeren Sinne (Lohnabrechnungen, Eintritte, Austritte, Mutationen, etc.) ausgelastet, sind doch rund 150 Mitarbeitende bei der Gemeinde angestellt. Eine angemessene fachliche Stellvertretung (Ferien- oder Krankheitsabwesenheit) ist nicht geregelt. Weitergehende Themen einer HR-Abteilung (Personalentwicklung, Personalmanagement, etc.) sind nicht ersichtlich und werden aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen nicht bearbeitet.

Oftmals wurde in den Gesprächen erwähnt, dass eine echte "Human Resources"-Abteilung (HR) fehle. Wichtige Themen wie Personalführung, Personalentwicklung, Personalzufriedenheit,



Wertschätzung, etc. würden aus zeitlichen Gründen vernachlässigt. Personalentscheide sollten sinnvollerweise durch eine fachlich versierte HR-Leitung mitgetroffen werden.

Eine aktive Personalentwicklung wird aus diesen Gründen nicht verfolgt. Es ist jedoch zu erwähnen, dass Mitarbeitende unterstützt und bestärkt werden, wenn diese z.B. eine Weiterbildung besuchen möchten.

Es werden jährliche Mitarbeitergespräche geführt und protokolliert. Dort werden auch Ziele festgehalten. Gemäss den aus den Interviews erhaltenen Rückmeldungen, werden diese Mitarbeitergespräche in unterschiedlicher Qualität und Seriosität durchgeführt; teilweise würden diese herausgeschoben und als formelle Notwendigkeit angesehen.

Eine Stärkung einer autonomen HR-Abteilung (mit entsprechenden Kompetenzen) würde der Gemeinde – gemäss mehrfacher Nennung – guttun und sich positiv auf Personalentwicklung, Personalentscheide, Kommunikation und Klima auswirken. Die Mehrkosten für den Ausbau der HR-Abteilung könnten durch eine Reduktion der «Kosten» der Fluktuation aufgefangen werden.

### **Aus diesen Feststellungen (Kapitel 8.1.5) ergeben sich Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen zu organisatorischen und administrativen Sachverhalten:**

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| D6) | <b>Personalwesen – HR-Abteilung</b><br>Wir empfehlen, einen Ausbau der HR-Abteilung durch Einsetzung einer entsprechenden Führungsperson zu prüfen. Durch die Stärkung der fachlichen und personellen Ressourcen kann wichtigen Themen des Personalmanagements (siehe nachfolgend) mehr Beachtung geschenkt werden.   |
| D7) | <b>Integratives Personalmanagement</b><br>Wir empfehlen den Aufbau eines integrativen Personalmanagements, was zeitliche und finanzielle Ressourcen bedingt. Bei diesem Ansatz werden die verschiedenen Stufen des Personalmanagements – wie Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung/-führung, Personalbindung und Personalarbeit – aktiv behandelt, was zu einer Stärkung der Personalfriedenheit und -entwicklung führen sollte. Eine Reduktion der Personalfuktuation und des Know-how-Verlustes sowie eine nachhaltige Ruhe und Stetigkeit in der Gemeindeverwaltung sollen damit erreicht werden. Durch eine tiefere Personalfuktuation können die höheren Kosten der HR-Abteilung aufgefangen werden. |

### **8.1.6 Mitarbeiterbefragungen**

Im Jahr 2016 wurde eine umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Auswertung fasst die verschiedenen Baustellen zusammen. Einige der vorgängig genannten und in den Interviews bestätigten Themen wurden bereits damals erfasst. Teilweise wurde der Handlungsbedarf als "gross" eingestuft und Verbesserungsempfehlungen sowie eine Umsetzungsplanung vorgeschlagen. Einige Empfehlungen wurden umgesetzt, viele Veränderungsvorhaben sind jedoch versandet resp. wurden nicht umgesetzt.

Aus Sicht der Mitarbeitenden haben Workshops und weitere Bemühungen in diesem Bereich wenige positive Änderungen ergeben, was zu einer gewissen Frustration führte. Die Kommunikation sei nicht besser geworden und eine Verstärkung des Teamzusammenhaltes sei wenig wahrnehmbar gewesen.



Veränderungsvorhaben sind nicht immer erfolgreich. In der Zusammenfassung der Auswertung der Mitarbeiterbefragung (2016) werden folgende **allgemeinen** Gründe für ein Scheitern von Vorhaben genannt:

- Es mangelt an Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements;
- Zielsetzungen sind unrealistisch bzw. unklar;
- Vielfalt des betrieblichen Alltags hindern die Umsetzung, d.h. "zu viele Aktivitäten";
- Kommunikation ist zu wenig lebendig und offen;
- Interessens- und Zielkonflikte werden nicht bearbeitet;
- Mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement.

Auch im Fall der Gemeinde Klosters werden diese allgemeinen Gründe entscheidend gewesen sein, dass viele der empfohlenen resp. vorgesehenen Massnahmen versandet sind resp. nicht umgesetzt wurden.

Nach dem Motto "weniger ist mehr" wird in den Interviews erwähnt, weniger umfangreiche Organisationsanalysen und Mitarbeiterumfragen durchzuführen und vermehrt darauf zu achten, die Ergebnisse aus den gemachten Analysen zeitnah umzusetzen.

### **8.1.7 Ursachen der Personalfluktuaton**

Zusammenfassend sehen wir – aufgrund der vorgängigen Ausführungen – folgende Hauptursachen der Personalfluktuaton der letzten Jahre:

- Ein Teil der Fluktuaton ist begründet durch Ursachen, welche nicht durch den Arbeitgeber beeinflussbar sind. Dies sind z.B.
  - o Kündigung aus privaten Gründen wie Wegzug oder neue Lebenssituation;
  - o Weiterbildung, Studium, etc.;
  - o Wunsch zu Veränderungen, Branchenwechsel;
  - o Pensionierung;
  - o etc.
- Ein anderer Teil der Fluktuaton ist begründet durch Ursachen, welche durch den Arbeitgeber beeinflussbar wären. Dies sind z.B.
  - o Unglückliche Personalentscheide, Anstellungen/Beförderungen aus der Not heraus (Bewerbungen fachlich nicht ausreichend);
  - o Arbeitnehmende hatten andere Erwartungen/Vorstellungen an ihre Aufgaben;
  - o Fehlendes Vertrauen in die (fachlichen) Kompetenzen;
  - o Eingeschränkte Entfaltungsmöglichkeiten aufgrund tiefer Finanz- und Umsetzungskompetenzen;
  - o Wenig Wertschätzung und mangelhafte Personalführung;
  - o Zeitweise unangemessene Behandlung durch Vorgesetzte und Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden (z.B. Umgangsformen, Blockzeitenregelung, Raumzuteilung, etc.);
  - o Einwände und Sorgen der Mitarbeitenden nicht zeitnah bereinigt.

### **8.1.8 Gründe für eine Anstellung bei der Gemeinde Klosters**

Es war unser Auftrag, die Ursachen der Personalfluktuaton in der Gemeindeverwaltung Klosters – also die negativen Punkte – herauszufinden. Wir möchten es jedoch nicht unterlassen, darauf hinzuweisen, dass die interviewten Personen auch viele positive Punkte angesprochen haben.



Abgesehen davon, dass die Gemeinde Klosters als Wohn- und Arbeitsort viele attraktive Eigenschaften aufweist, können folgende Punkte genannt werden:

- Gute Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen und grundsätzlich auch abteilungsübergreifend sowie respektvoller Umgang untereinander;
- Mitarbeitende sind hilfsbereit und unterstützen sich gegenseitig;
- Spannende Aufgaben und z.T. breites Aufgabenspektrum sowie immer wieder neue fachliche Herausforderungen;
- Die anstehenden Herausforderungen können als Chance angesehen werden für Personen, die etwas bewirken wollen;
- Gutes Betriebsklima (trotz der genannten negativen Äusserungen);
- Angemessene Anstellungsbedingungen.

### **8.1.9 Chancen für die Gemeindeverwaltung**

Einige der vorstehend genannten Punkte haben die Personalfluktuation in der Gemeinde Klosters in den letzten Jahren verstärkt. Durch Beachtung der unter Punkt 8.2 zusammengefassten Empfehlungen sollte es der Gemeinde gelingen, diesen Trend in eine positive Richtung zu wenden.

Durch eine **Stärkung der Personalführung und der HR-Abteilung** sowie durch stärkeren Einbezug von Sozial- und Führungskompetenzen bei Personalentscheidungen soll eine nachhaltige Ruhe und Konstanz in der Gemeindeverwaltung erreicht werden. Um diese positive Entwicklung zu erreichen, sollen auch die bestehenden Mitarbeitenden ihren Teil dazu beitragen, indem die **Kommunikation und das WIR-Gefühl** gestärkt wird. Negative Einstellungen und Gerüchte sollen reduziert werden, indem **das Glas wieder "halb voll statt halb leer"** angesehen wird.

Die anstehenden Herausforderungen können als Chance angesehen werden für Personen, die etwas im Sinne der Gemeinde Klosters bewirken wollen.

Ein **integratives Personalmanagement** (Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung/-führung, Personalbindung, Personalthonorierung, etc.) soll mittelfristig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen, dadurch die Personalfluktuation und den Know-how-Verlust senken sowie die Stetigkeit sicherstellen.



## 8.2 Zusammenfassung der Empfehlungen (Teil D)

Aufgrund unserer Feststellungen geben wir folgende Empfehlungen ab:

| Nr. | Empfehlungen  |
|-----|---|
| D1) | <b>Organisation - Finanzkompetenzen</b><br>Wir empfehlen – ergänzend zu unserer Empfehlung bezüglich Finanzkompetenzen auf Stufe Behörden (siehe Empfehlung A3) – die Kompetenzregelung für die operative Ebene zu überprüfen und die Kompetenzen für <b>budgetierte</b> Ausgaben der Bereiche und Abteilungen zu erhöhen. Dadurch sollen zeitraubende, administrative Umwege reduziert werden können. Auch sollen stufengerechte finanzielle Kompetenzen und Fachkompetenzen die Verantwortung und das Verantwortungsgefühl der Bereiche und Abteilungen fördern.  |
| D2) | <b>Organisation – Trennung von strategischer und operativer Ebene</b><br>Wir empfehlen, die erwähnten Bemerkungen zur Aufgabenteilung zwischen strategischer und operativer Ebene in die Überlegungen zur Organisationsstruktur einfließen zu lassen. Die Aufgabenteilung sollte eindeutiger definiert werden und dadurch die fachliche Verantwortung der Bereiche und Abteilungen stärken.   |
| D3) | <b>Organisation - Raumzuteilung</b><br>Wir empfehlen, das Raumkonzept zu überarbeiten und durch eine klare Zuordnung die Abteilungen zu stärken, die Kommunikationswege zu vereinfachen und damit allgemein die Informationsflüsse und das Betriebsklima im Rathaus zu verbessern.  |
| D4) | <b>Personalführung – Personalentscheide und Kompetenzen</b><br>Wir empfehlen, den fachlichen Kompetenzen bei der Personalrekrutierung grosse Beachtung zu schenken. Bei Leitungspositionen sollen vermehrt auch Führungs- und Sozialkompetenzen in die Beurteilung des Personalentscheides einfließen. Wir empfehlen hierbei, dass Personalentscheide durch eine fachlich versierte HR-Leitung mitgetroffen werden.   |
| D5) | <b>Personalführung – Teamzusammenhalt und Wertschätzung</b><br>Wir empfehlen, Massnahmen zur Förderung der Wertschätzung und des Teamgedanken auszuweiten. Hier können bspw. die Förderung der Vertrauenskultur, die Ausweitung der Kommunikation sowie die Planung von regelmässigen und bei Bedarf zeitnahen Mitarbeiterinformationen genannt werden.   |
| D6) | <b>Personalwesen – HR-Abteilung</b><br>Wir empfehlen, einen Ausbau der HR-Abteilung durch Einsetzung einer entsprechenden Führungsperson zu prüfen. Durch die Stärkung der fachlichen und personellen Ressourcen kann wichtigen Themen des Personalmanagements (siehe nachfolgend) mehr Beachtung geschenkt werden.   |
| D7) | <b>Integratives Personalmanagement</b><br>Wir empfehlen den Aufbau eines integrativen Personalmanagements, was zeitliche und finanzielle Ressourcen bedingt. Bei diesem Ansatz werden die verschiedenen Stufen des Personalmanagements – wie Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung/-führung, Personalbindung und Personalarbeit – aktiv behandelt, was zu einer Stärkung der Personalfriedenheit und -entwicklung führen sollte. Eine Reduktion der Personalfrequenz und des Know-how-Verlustes sowie eine nachhaltige Ruhe und Stetigkeit in der Gemeindeverwaltung sollen damit erreicht werden. Durch eine tiefere Personalfrequenz können die höheren Kosten der HR-Abteilung aufgefangen werden. |



## 9 Schlussfolgerungen

Unsere Überprüfungen haben zu einer Vielzahl an Feststellungen geführt. In den meisten Fällen handelt es sich um Feststellungen zu organisatorischen, administrativen und buchhalterischen Sachverhalten, wozu wir Anpassungs- und Verbesserungsempfehlungen für die künftige Handhabung abgeben.

Im Rahmen dieser Administrativuntersuchung und der definierten Auftragsabgrenzung sind wir **nicht** auf grobe Vergehen im Sinne von deliktischen Handlungen wie Veruntreuungen oder Vermögensdelikten gestossen. Es handelt sich bei der Administrativuntersuchung nicht um eine forensische Untersuchung im engeren Sinne.

### 9.1 Handlungsfelder

Die in den vorangehenden Kapiteln ausgeführten Feststellungen und Empfehlungen lassen sich in verschiedene Handlungsfelder einstufen:

- Gemeindeorganisation / Organisationsstruktur
- Führungsstruktur
- Kultur
- Interne Kontrollen (IKS)
- Projektmanagement
- Operative Themen

Eine Kategorisierung nach Handlungsfeldern kann für die konkrete Zuteilung der Umsetzungsverantwortung hilfreich sein.

### 9.2 Umsetzungsempfehlungen

Aufgrund der unter Punkt 8.1.6 aufgeführten Gründe ist uns bewusst, dass Veränderungsvorhaben nicht immer erfolgreich sind und die Umsetzungsvorschläge zuweilen auch versanden.

Wir schlagen dem Gemeindevorstand deshalb vor, unsere Empfehlungen zu besprechen und mit der Geschäftsprüfungskommission nach dem "Ampelsystem" zu 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.
-



## 10 Schlussbemerkungen

Wir erstatten diesen Bericht nach bestem Wissen und Gewissen aufgrund der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen und der erhaltenen Auskünfte.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei der Geschäftsprüfungskommission, bei der Gemeindeleitung und bei den Mitarbeitenden der Gemeinde Klosters für die gute Zusammenarbeit.

Für weitere Erläuterungen und Auskünfte stehen wir – nach Absprache mit der Geschäftsprüfungskommission als Auftraggeberin – gerne zur Verfügung.

Wir danken für das uns entgegengebrachte Vertrauen.