

# Guter Rat.

Beratung öffentliche Verwaltung

SEPTEMBER 2020

Risikomanagement in Wohlen

## Risiken im Griff – aber wie?

- **Aufbau eines Risikomanagements ist für jede Gemeinde sinnvoll und notwendig**
- **Einbezug sämtlicher Schlüsselpersonen wichtig**
- **Risikoidentifikation – Bewertung – Massnahmen definieren – Controlling**

Die Ereignisse rund um die Coronavirus-Pandemie zeigen uns teilweise schmerzlich die Notwendigkeit eines Risikomanagements auf. Auch für Gemeinden ist es zentral, dass die strategischen und meist komplexen Risiken bekannt und dokumentiert sind. Es gilt, das Bewusstsein für die Risikolage zu stärken, eine Risikokultur zu schaffen und griffige Massnahmen zum Voraus zu definieren. Somit ist die Gemeinde vorbereitet, kann aus einer Position der Stärke agieren und die Erreichung der Gemeindeziele ist gewährleistet.

### Entwicklung Risikomanagement

Nachdem die Umsetzung von HRM2 abgeschlossen worden ist und entsprechende Erfahrungen haben gesammelt werden können, ist nun für die Gemeinden der Zeitpunkt gekommen, die Bereiche des Risikomanagements sowie des internen Kontrollsystems auf ein adäquates Niveau zu entwickeln.

Den Startpunkt zum Aufbau des Risikomanagements für die Gemeinde Wohlen bildete ein halbtägiger Workshop, welchem der Gesamtgemeinderat, die Geschäftsleitung sowie alle Abteilungsleitenden beiwohnten. Der Einbezug sämtlicher Schlüsselpersonen ist von eminenter Bedeutung, um ein breit abgestütztes Fundament zu erarbeiten und die Sensibilität für die Thematik zu schärfen. Eine breite Abstützung ist auch dahingehend wichtig, als in vielen Bereichen Schnittstellen zwischen Verwaltung und Exekutive sowie zwischen den einzelnen Verwaltungsabteilungen

bestehen. Das Bewusstsein für solche Schnittstellen schafft Transparenz und Verständnis, was sich positiv auf den Beurteilungsprozess als auch auf die Zusammenarbeit auswirkt.

### Praxisorientiertes, effizientes Vorgehen

Unsere bewährte und praxisorientierte Vorgehensweise erlaubt eine pragmatische, aber zielorientierte Erarbeitung. Mittels der von uns vorbereiteten Erfassungsraster können die Ergebnisse rasch und unkompliziert dokumentiert werden. Es entsteht kein nennenswerter administrativer Aufwand und das Grundgerüst für die nachfolgenden Teilschritte besteht bereits nach dem ersten Workshop.

Um die Risikoidentifikation strukturiert anzugehen, haben wir folgende Risikobereiche definiert:

- Geschäftsrisiken
- Haftpflicht und Infrastruktur
- Finanz- und Sachrisiken
- Personalrisiken
- Ökologische Risiken
- Strukturrisiken
- Risiken im Milizsystem
- Risiken Gesetzgebung

Durch die externe Begleitung profitiert die Gemeinde von einer unabhängigen Aussensicht. Dank unserem breiten Erfahrungsschatz stellen wir sicher, dass die relevanten Themen angesprochen werden. Der Diskussion muss ausreichend Platz eingeräumt werden, da

Inhalt:

- Risikomanagement in Wohlen
- Verwaltungsanalyse in Muhen
- Management auf Zeit in Aarburg



diese nicht nur für das Verständnis wertvoll ist, sondern als wichtige Grundlage für die nachmalige Bewertungsbestimmung dient.

### Risikominderung dank Controlling und Aktualisierungen

In einem nächsten Workshop erfolgt nun die Bewertung der evaluierten Risiken anhand der klassischen Kriterien von Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass, welche dann die Basis für eine Priorisierung der zu erarbeitenden Massnahmen bildet.

Abgeschlossen wird das Projekt mittels Implementierung einer verbindlichen Risikopolitik sowie Definition der Berichterstattungs- und Überwachungsmechanismen. Nur ein konsequentes Controlling, verbunden mit einer periodischen Aktualisierung, kann gewährleisten, dass die erarbeiteten Grundlagen danach als Steuerungsinstrument genutzt werden und somit alle Beteiligten zur Risikominderung beitragen.

*«Ein Beraterteam, das die Herausforderungen der Gemeinden bestens kennt. Pragmatisch und doch umfassend wurde die Evaluation der Risiken moderiert und dank praktischen Instrumenten rasch dokumentiert. Ich freue mich auf die nächsten Schritte!»*

Projektleiter Gregor Kaufmann

*«Der Einbezug der leitenden Mitarbeitenden in den Prozess ist wesentlich für die umfassende Erarbeitung des Risikomanagements. Die Herangehensweise mit der umfassenden Beurteilung der vorhandenen Risiken schafft die nötige Sensibilität bei den Gemeinderatsmitgliedern und den Mitarbeitenden. Dabei hat das Beraterteam sein Wissen und seine praktischen Erfahrungen gezielt eingesetzt und den ersten Prozessschritt professionell und zielgerichtet angeleitet.»*

Gemeindeammann Arsène Perroud

Beratungsteam HG+P:

Marc Olivier Schmellentin, Margrith Wey

### Verwaltungsanalyse in Muhen

## «Ist unsere Organisationsform zeitgemäss, sind ausreichende Ressourcen vorhanden?»

- Aufgabengebiet von Gemeinden wird laufend breiter und komplexer
- Externe Analyse bestehender Strukturen unter Einbezug zukünftiger Trends und Entwicklungen liefert wertvolle Dienste
- Rasche Umsetzung praxisorientierter Ideen

Den Startpunkt für eine Verwaltungsanalyse der Gemeinde Muhen bildet eine Kick-off-Sitzung, an welcher der Gemeinderat und die Abteilungsleitenden über die Ziele und das Vorgehen informiert werden. Nachdem wir uns aufgrund der verfügbaren Dokumentation zu den übergeordneten Kontrollen und Instrumenten ein erstes Bild machen konnten, befragen wir den Gemeinderat sowie alle Mitarbeitenden der Verwaltung mittels eines Fragebogens zu den wichtigsten Themenkreisen. Parallel dazu werden für die wichtigsten Aufgaben

der einzelnen Abteilungen die Mengengerüste der letzten zehn Jahre erhoben, um eine neutrale Sichtweise über die Entwicklung zu erlangen.

### Miteinander

Die gewonnenen Erkenntnisse dienen dann als Basis für weiterführende Interviews mit Exekutive und Verwaltung, um die identifizierten Problemfelder in der Tiefe zu betrachten. Wichtig sind hierbei die Offenheit und die Mitarbeit aller involvierten Personen sowie ein respektvoller Umgang mit dem Bestehenden.

## Benchmark

Um die allenfalls subjektiv geprägten Aussagen bezüglich Umfang der notwendigen Ressourcen zu überprüfen, erfolgt ein Benchmarking mit anderen Gemeinden. Dabei werden die Ressourcen der einzelnen Abteilungen mit ähnlich gelagerten Gemeinden verglichen, was uns eine möglichst objektive Sichtweise erlaubt.

Aus all diesen Puzzleteilen erarbeiten wir in einer nächsten (Kreativ-)Phase ein Grobkonzept und formulieren entsprechende Lösungsansätze. Diese Inputs kommen in einem umfassenden Schlussbericht zusammen, welcher dem Gemeinderat als Grundlage für die Priorisierung und die Umsetzung der notwendigen Schritte dient. Als wertvoller Nebeneffekt entstehen Schnittstellen zu IKS und Qualitätsmanagement, sodass auch diese Bereiche weiterentwickelt werden können.

*«Eine strukturierte Vorgehensweise und kompetente Fachleute, die wissen, wovon sie reden. Durch die unabhängige Aussensicht konnten die relevanten Themenfelder herausgearbeitet und praxisorientierte Handlungsempfehlungen entwickelt werden.»*

Verwaltungsleiterin Valerie Deiss

*«Mit fundierten, klaren Aussagen zu Stärken, aber auch Schwächen in der bestehenden Organisation bietet die Analyse dem Gemeinderat eine sehr gute Basis, um die zukünftige Entwicklung der Verwaltung zu planen und zu steuern.»*

Gemeindeammann Andreas Urech

Beratungsteam HG+P:

Marc Olivier Schmellentin, Dieter Vossen

## Management auf Zeit in Aarburg

# «Wir optimieren unser Haus und unsere Strukturen»

- Einsatz als Gemeindeschreiber ad interim für ein Jahr
- Wertvoller Zusatznutzen dank Konzepterarbeitung zur Trennung des bestehenden Modells «Geschäftsleiter/Gemeindeschreiber» in Personalunion

Während unseres einjährigen Einsatzes in der Gemeinde Aarburg als Gemeindeschreiber ad interim zeigte sich schon bald ein hoher Bedarf zur Optimierung des bestehenden Modelles «Geschäftsleiter/Gemeindeschreiber» in Personalunion. Eine Neubesetzung dieser Position erwies sich nach erfolgloser Evaluation als nicht mehr möglich. Unser Auftrag lautete deshalb:

- Sicherstellung eines funktionierenden Verwaltungsbetriebes
- Aufbau eines Konzeptes zur Trennung der Funktion Geschäftsleiter/Gemeindeschreiber
- Dauerhafte Stabilisierung der wichtigen Funktionen im Bereich Geschäftsleitung/Gemeindeschreiber
- Erkennen der Möglichkeiten, wohin die Reise gehen könnte

Die Umsetzung des Auftrages war geprägt von gegenseitigem Vertrauen, Mitspracherecht und dem Einhalten von wichtigen Meilensteinen und Zwischenentscheiden. Nach dem definitiven Entscheid für die Trennung der beiden Stellen überarbeiteten wir in Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat, der Geschäftsleitung und weiteren Mitgliedern der Verwaltung alle nötigen Grundlagen (Organigramm, Geschäfts- und Kompetenzreglement, Stellenbeschriebe, Neueinstufungen, usw.) komplett.

### Erfolgreiche Personalbesetzung

Für die Positionen des Gemeindeschreibers und der Vizegemeindeschreiberin konnten zwei langjährige, bestens ausgebildete und versierte Persönlichkeiten befördert werden. Das Ausschreibungsverfahren für den neuen Geschäftsleiter erwies sich als sehr erfolgreich,

konnte doch unter einigen bestens qualifizierten Kandidaten/-innen ausgewählt werden.

Alle notwendigen Unterlagen standen bis zum Stellenantritt den neuen Stelleninhabern Geschäftsleiter, Gemeindeschreiber und Vizegemeindeschreiberin bereit. Sie konnten daher in einem bereinigten und gut strukturierten Umfeld optimal starten.

Die Rückmeldungen zu dieser Umorganisation sind positiv. Die Abläufe haben sich stabilisiert und haben eine Beruhigung und eine Qualitätssteigerung in der Verwaltung bewirkt.

*«In einer personellen und strukturellen Krise konnte uns die Hüsser Gmür und Partner AG den Weg «zu neuen*

*Ufern» aufzeigen und dafür die nötigen Instrumente bereitstellen. Das Verhältnis zwischen Gemeinderat, Geschäftsleitung und Verwaltung konnte damit wesentlich gestärkt werden.»*

**Gemeindeammann Hans-Ulrich Schär**

*«Durch die Ausarbeitung und die Umsetzung des Projektes mit Hüsser Gmür und Partner AG konnten neue Schlüsselpositionen geschaffen und die Aufgaben neu verteilt werden. Heute verfügen wir über eine gut funktionierende Geschäftsleitung und ein starkes Verwaltungsteam.»*

**Gemeindeschreiber Urs Wicki**

Beraterteam HG+P:

Dieter Vossen, Jeannette Fricker



## Hüsser Gmür und Partner: Für gute Entscheide. Seit über 25 Jahren.

umfassend, nutzenbringend, qualifiziert.

### GEMEINDEN



#### HERAUSFORDERUNGEN

Public Corporate Governance  
Kostendruck  
Steigende Komplexität  
Optimierung der Organisation/Führung  
Strategieentwicklung  
Digitalisierung  
Demografischer Wandel  
Effizienzsteigerung  
Kulturentwicklung  
Personalentwicklung/-wechsel  
Miliz/Professionalität  
Finanzielle Führung  
Auf- und Ausbau Kontrollwesen  
Dienstleistungsbetrieb Gemeinde  
Fachkräftemangel  
Investitionen  
Anpassung gesetzl. Anforderungen  
Personalengpass  
Dichte der Gesetzgebung

### GEMEINDEN



#### MEHRWERT

- Unabhängige Expertise
- Schlanke Prozesse/Abläufe
- Mehr Leistung/Output
- Optimierte Kostenstruktur
- Finanzhaushalt erfüllt gesetzliche Vorgaben
- Optimale Arbeitsbedingungen
- Zufriedene Mitarbeitende
- Positiv gelebte Werte



#### LÖSUNGEN

1. Strategie- und Führungsberatung
2. Organisations-/Personalentwicklung
3. Einführung/Beratung GEVER
4. Finanzielle Führung
5. Revision; Gutachten
6. Personaleinsätze auf Zeit
7. Beratung und Rekrutierung von Fach-/Führungskräften
8. Treuhanddienstleistungen



#### RESSOURCEN

- Über 150 Jahre Praxiserfahrung in Verwaltung und Politik ...
- als Finanzleitende, Gemeinbeschreiber, im Steuer- und Sozialwesen
  - durch Tätigkeiten in Exekutiven, Kommissionen, kantonalen Verwaltungen
  - in der Prüfung und Beratung öffentlicher Gemeinwesen
  - in der Einführung/Prüfung von internen Kontrollsystemen und im Risikomanagement
  - in der Analyse/Organisationsentwicklung von Verwaltungen
  - in der Erarbeitung und Begleitung von Budgetierungs- und Abschlussprozessen; Investitionsprojekten
  - in der Erarbeitung/Einführung passender Führungs- und Controllinginstrumente
  - in Schulung und Coaching



**Marc Olivier Schmellentin**  
Leiter öffentliche Verwaltung

dipl. Wirtschaftsprüfer, zugelassener  
Revisionsexperte, Treuhänder  
mit eidg. FA

Langjährige Erfahrung in der Aufsicht, Prüfung und Beratung von öffentlichen Gemeinwesen, Wirtschaftsprüfung Privatwirtschaft, Treuhand, Einführung und Prüfung von Risikomanagement und IKS



**Raphael Meier**  
Mandatsleiter

Bachelor of Science in Betriebs-  
ökonomie mit Vertiefung in Public &  
Nonprofit Management

Langjährige Erfahrung in der Aufsicht, Prüfung und Beratung von öffentlichen Gemeinwesen, als stv. Leiter Finanzen sowie Applikationskoordinator



**Dieter Vossen**  
Mandatsleiter

Fachausweis Gemeindeschreiber,  
Inhaber des aargauischen  
Urkundspatents

Langjährige Erfahrung als Gemeindeschreiber und Zentralverwalter in kleineren und grösseren Gemeinden, Begleitung diverser Projekte zur Reorganisation und Prozessoptimierung in Gemeindeverwaltungen, insbesondere GEVER und IKS



**Margrith Wey**  
Mandatsleiterin

Fachausweis Führungspersonal  
Gemeinden, Fachrichtung  
Finanzfachleute

Langjährige Erfahrung in der Aufsicht, Prüfung und Beratung von öffentlichen Gemeinwesen, als Leiterin Finanzen sowie stv. Gemeindeschreiberin



**Hans Ulrich Bürgi**  
Mandatsleiter

Bachelor of Science FHNW in Be-  
triebsökonomie, Master of Advanced  
Studies in Philosophie und Manage-  
ment, Diplom Mediator FH, Fachaus-  
weis Gemeinderatsschreiber ZH

Langjährige Erfahrung als Gemeindeschreiber, leitende Positionen in der kantonalen Verwaltung, vollamtlicher Gemeindeammann, Leiter Arbeitslosenkasse, Geschäftsführer Sozialregion



**Corinne Knecht**  
Assistentin

CAS FHNW Öffentliches  
Gemeinwesen Fachkompetenz  
Finanzfachleute

Führung Tagesgeschäft Abteilung Finanzen, Treuhandwesen, Löhne, Steuern

**HÜSSER GMÜR**  
UND PARTNER

**Hüsser Gmür + Partner AG**  
Treuhand Wirtschaftsprüfung Beratung  
Täferstrasse 20  
CH-5405 Baden-Dättwil

Telefon +41 56 483 05 50  
Fax +41 56 483 05 59  
info@huessergmuer.ch  
huessergmuer.ch

## Erweiterter Kompetenz-Pool

**Jeannette Fricker**  
Fachausweis Finanzverwalterin und  
Gemeindeschreiberin

**Luzia Hort**  
Fachausweis Führungspersonal Gemeinden,  
Fachrichtung Finanzfachleute

**Urs Hächler**  
Langjähriger Abteilungsleiter Steuern

**Bruno Hüsser**  
dipl. Wirtschaftsprüfer, Betriebsökonom, Weiter-  
bildung Organisationsentwicklung und Coaching