

Leitfaden für die Zwischengemeindliche Zusammenarbeit

Autorinnen:
Dr. Gudrun Troi
Dr. Sabine Romy Fischer

24.06.2021

Inhalt

Vorwort & Überblick.....	3
1. Schulung Veränderungsmanagement.....	6
2. Potential- und Schwachstellenanalyse in der einzelnen Gemeinde	7
3. Ist-Prozessanalyse.....	7
4. Sondierungsgespräche	8
5. Unterzeichnung der Vereinbarung und Aufgaben der Kommission	9
6. Projektsetup.....	11
7. Start Zusammenarbeit	11
8. Prozessoptimierung.....	13
9. Digitalisierung	14
10. Evaluation.....	15
Unterstützende Maßnahmen für den Veränderungsprozess	15
11. Kontinuierliche Prozessverbesserung	15
12. Kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit	16
Abschlussbemerkungen.....	16
Anlage A – Anleitung zur IST-Analyse und Vorlage zur Aufnahme von Informationen zu Mitarbeiter*innen und Aufgaben.....	18
Anlage B – Leistungskatalog für externe Beratung	21
Anlage C – Prozesslandkarte Rechnungswesen & Finanzen	31
Anlage D - Organisationsmodell	43
Anlage E – Empfehlungen aus der Praxis	46
Anlage F – Dokumentation Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnis	47
Anlage G – Aufgaben der Kommission	53
Anlage H – Checkliste Potential- und Schwachstellenanalyse in der einzelnen Gemeinde	55
Anlage I – Dienste und dazugehörige Aufgaben.....	57
Anlage J - Zeittracking	62

Vorwort & Überblick

*Ziel dieses Dokumentes ist es, für die Praxis vor Ort in den Gemeinden ein Handbuch zu erstellen, welches als Leitfaden bei der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit unterstützen und begleiten soll. Es soll helfen, dass die Gemeinden gute Entscheidungen treffen können und die vollen Potentiale und Synergien einer Zusammenarbeit gut realisieren können. Das Dokument soll den Gemeinden, vor allem den Bürgermeister*innen, den Gemeindesekretär*innen und begleitenden Beratungsunternehmen eine Richtlinie sein, um in der Umsetzung der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit gut und schnell voranzukommen.*

Rechtliche Voraussetzungen

Rechtliche Grundlage für die zwischengemeindliche Zusammenarbeit ist das Landesgesetz vom 16. November 2017, Nr. 18 „Neuordnung der Örtlichen Körperschaften“ i.g.F. Dazu werden Vereinbarungen laut Artikel 35 des Regionalgesetzes vom 03.05.2018 Nr. 2 „Kodex der örtlichen Körperschaften der Autonomen Region Trentino – Südtirol“ i.g.F. abgeschlossen.

Alle notwendigen rechtlichen Grundlagen im Detail können auf der Homepage des Landes, Abteilung Örtliche Körperschaften und Sport, (Gemeinden, zwischengemeindliche Zusammenarbeit) unter folgendem Link eingesehen werden:
<http://www.provinz.bz.it/verwaltung/oertliche-koerperschaften/gemeinden/480.asp>

Mit Beschluss der Landesregierung vom 13.11.2018, Nr. 1161, abgeändert mit Landesregierungsbeschluss Nr. 1349 vom 11.12.2018 wurde dazu eine Mustervereinbarung genehmigt. Diese stellt die Grundlage für die Vereinbarung zur zwischengemeindlichen Zusammenarbeit dar, welche zwischen zwei bzw. mehreren Gemeinden getroffen werden. Diese Mustervereinbarung wird gemeinsam mit jenen Gemeinden abgeschlossen, welche an einer zwischengemeindlichen Zusammenarbeit interessiert sind.

Annahmen

Eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit soll für alle beteiligten Gemeinden einen Mehrwert bilden. Ziel sollte es sein, die Qualität der Dienste in den Gemeinden nachhaltig zu sichern bzw. zu steigern und die Effizienz der Ressourcennutzung zu verbessern. Dieser Mehrwert kann erreicht werden, wenn sinnvolle Synergien genutzt werden, wie

- Standardisierung und Anpassung der Verfahren und der Verordnungen der betroffenen Gemeinden,
- Aufwertung und bessere Nutzung von vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen und Know-How,
- Bündelung der Fachkenntnisse und der personellen Ressourcen auf übergemeindlicher Ebene,
- Verstärkung der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung,
- Potential zu Mehrleistungen aufgrund von Skaleneffekten.

Die obgenannten Synergiepotentiale können nur erreicht werden, wenn nachfolgende Prinzipien bei der Gestaltung der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit berücksichtigt werden:

- Es muss Klarheit herrschen, welche Gemeinde bei welchem Dienst die Federführung des Dienstes übernimmt. D.h. die federführende Gemeinde ist für diesen Dienst in allen zusammenarbeitenden Gemeinden verantwortlich. Der/die Gemeindegeschäftsführer*in oder Vize-Gemeindegeschäftsführer*in übernehmen gemeinsam mit der Fachbereichsleitung die federführende Rolle. Dies führt zu einer Kompetenzstärkung und Aufgabenbündelung in der federführenden Gemeinde.
- Die federführende Gemeinde erbringt den gemeinsamen Dienst als Service für die anderen Gemeinden. In diesem Sinne ist sie die zuständige Stelle, welche entsprechend den gemeinsam definierten Qualitäts- und Servicestufen die Leistungen für alle anderen Gemeinden erbringt. Für die nicht federführenden Gemeinden ist dies wie eine Art Outsourcing zu verstehen. Die Aufgaben des gemeinsamen Dienstes werden durch sinnvolle Arbeitsteilung von der federführenden Gemeinde aus geleistet.
- Es muss Klarheit herrschen, welche Person federführend die Mitarbeiter*innen in den betroffenen Diensten führt und mit entsprechender Weisungsbefugnis koordiniert. Diese Person wird im Folgenden auch übergemeindliche Führungskraft genannt.
- Es muss eine Aufgabenverteilung und Reorganisation der Abläufe und Verfahren unter den bestehenden Ressourcen für den gemeinsamen Dienst in allen involvierten Gemeinden durchgeführt werden.
- Alle Mitarbeiter*innen der involvierten Gemeinden müssen die vom Gemeindenverband zur Verfügung gestellten Softwareapplikationen wie Goffice, Jserfin, D3 etc. verwenden.
- Kompetenzen im EDV-technischen Bereich wie z.B. Kenntnisse von Office-Paketapplikationen wie Word, Excel, Powerpoint, Internet, Videokonferenzen, E-Mail-Anwendungsprogrammen sowie fundiertes verwaltungstechnisches Grundlagenwissen müssen vorhanden sein. Deshalb müssen alle Mitarbeiter*innen in allen zusammenarbeitenden Gemeinden gezielt geschult werden.

Unter Realisierung der obengenannten Synergiepotentiale besteht die Möglichkeit, bei einer zwischengemeindlichen Zusammenarbeit von zwei Gemeinden und zwei Diensten bzw. von drei Gemeinden und einem Dienst zusätzliche finanzielle Ressourcen von Seiten des Landes Südtirol für die einzelnen Gemeinden zu erhalten.

Falls ein externes Beratungsunternehmen die zwischengemeindliche Zusammenarbeit in einzelnen Phasen begleiten und/oder Zusatzleistungen für die Gemeinden erbringen soll, so kann für diese Beraterleistungen um zusätzliche Beiträge angesucht werden (siehe dazu [Anlage B](#)).

Wie dieses Dokument genutzt werden soll

Dieses Dokument dient Bürgermeister*innen und Gemeindegeschäftsführer*innen als Leitfaden für den Aufbau und die Optimierung einer zwischengemeindlichen Zusammenarbeit. In dieses Dokument sind auch die Erfolgsfaktoren, die Fallen und Schwierigkeiten der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit von jenen Südtiroler Gemeinden miteingeflossen, welche bereits zwischengemeindlich zusammenarbeiten. Somit ist dieser Leitfaden als „Best Practice“ zu sehen. Die Gemeinden können davon ausgehen, dass die zwischengemeindliche Zusammenarbeit umso erfolgreicher wird, je genauer sie sich an diesen Leitfaden, die Reihenfolge der Phasen und die empfohlenen Aufgaben und Arbeitsschritte der jeweiligen Phasen halten.

Für den Aufbau einer zwischengemeindlichen Zusammenarbeit sind die Phasen 1 – 10 zu durchlaufen. Die Phasen 11 – 12 sind unterstützende Maßnahmen, die nach der Umsetzung

der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit in Anspruch genommen werden können. In jeder Phase finden Sie eine Beschreibung der wichtigen Schritte und Aufgaben, wichtige Hinweise aus Sicht eines erfolgreichen Change Managements bzw. Projektmanagements, Erfolgsfaktoren und zu erreichende Ergebnisse für Ihre Fortschrittsmessung sowie allfällige Checklisten, welche die operative Arbeit der Gemeindesekretär*innen und Führungskräfte vor Ort in den Gemeinden unterstützen, beschleunigen und vereinfachen sollen. Besonderer Wert wird auf die Mitarbeiter*innenkommunikation und -involvierung gelegt.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen auf dem Weg zur zwischengemeindlichen Zusammenarbeit aufgelistet.

Phase	Schritte	Verantwortung	Checklisten/ Dokumente
1.	Schulung Veränderungsmanagement	Bürgermeister*innen Gemeindesekretär*innen	
2.	Potential- und Schwachstellenanalyse in der einzelnen Gemeinde	Bürgermeister*innen Gemeindesekretär*innen	Anlage A Anlage H Anlage B
3.	IST- Prozess- Analyse	Gemeindesekretär*innen	Anlage H Anlage I Anlage J
4.	Sondierungsgespräche	Bürgermeister*innen	Anlage B
5.	Unterzeichnung der zwischengemeindlichen Vereinbarung und Aufgaben der Kommission	Bürgermeister*innen	Anlage G Anlage B
6.	Projekt-Setup	Gemeindesekretär*innen	Anlage B
7.	Start Zusammenarbeit	Projektleitung	Anlage F Anlage D
8.	Prozessoptimierung	Projektleitung	Anlage C Anlage E
9.	Digitalisierung	Projektleitung	Anlage B
10.	Evaluation	Gemeindesekretär*innen	Anlage B
11.	Kontinuierliche Prozessverbesserung	Gemeindesekretär*innen	Anlage B
12.	Kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit	Gemeindesekretär*innen	Anlage B

Von Phase 2 bis Phase 12 kann eine externe Beratung den Veränderungsprozess bei der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit erleichtern und beschleunigen. Besonders wichtig ist der Blick von außen aber in Phase 3, 6 und 8 und dann alle ein bis zwei Jahre in Phase 11 und/oder 12.

- Die Zuschüsse und Gelder des Landes als Motor der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit zu sehen, ist zu kurzfristig gedacht und bringt keine nachhaltigen Ergebnisse. Die zwischengemeindliche Zusammenarbeit muss verstanden und gewollt sein.

Die Schulungen zum Thema Veränderungsmanagement für Bürgermeister*innen, Gemeindesekretär*innen, Vize-Gemeindesekretär*innen, leitende Beamte und Mitarbeiter*innen der zusammenarbeitenden Gemeinden werden über die Verwaltungsschule des Gemeindenverbandes organisiert.

2. Potential- und Schwachstellenanalyse in der einzelnen Gemeinde

Vor der Entscheidung, ob eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit eingegangen werden soll, ist es **sinnvoll**, dass die einzelne Gemeinde die eigenen organisatorischen und personellen Schwachstellen kennt sowie Synergiepotentiale ermittelt, die für eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden einen Mehrwert bilden.

Ziel der Potential- und Schwachstellenanalyse ist:

- Aufzeigen von organisatorischen und personellen Schwachstellen innerhalb der eigenen Gemeinde
- Ermitteln von Synergiepotentialen im Falle einer zwischengemeindlichen Zusammenarbeit

An der Potential- und Schwachstellenanalyse sind **Bürgermeister*innen, Gemeindesekretär*in/Vize-Gemeindesekretär*in und Mitarbeiter*innen** beteiligt.

Falls organisatorische und/oder personelle Schwachstellen innerhalb der eigenen Gemeinde festgestellt werden, müssen diese mit Hilfe der IST-Prozessanalyse (Phase 3) vor der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit behoben werden. Ansonsten könnte bei den anderen an der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit interessierten Gemeinden der Eindruck entstehen, die organisatorischen und /oder personellen Probleme dieser Gemeinde übernehmen zu müssen.

Für die Potential- und Schwachstellenanalyse wird eine Checkliste ([Anlage H](#)) zur Verfügung gestellt. Beim Abarbeiten der Checkliste kann eine externe Beratung in Form einer Moderation unterstützend zur Seite stehen ([Anlage B](#)).

3. Ist-Prozessanalyse

Eine IST-Analyse in jeder an der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit interessierten Gemeinde ist grundsätzlich sinnvoll und wichtig. Sie gibt Auskunft über

- ev. Dienste, welche mit anderen Gemeinden zwischengemeindlich abgewickelt werden könnten,
- Klarheit der Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben,
- die Führungsstruktur,
- ob der Personalstand für die einzelne Gemeinde als Grundlage für eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit ausreichend ist,
- die vorhandenen Prozessabläufe,

- die Besonderheiten, welche beim Veränderungsprozess zu berücksichtigen sind.

Wenn der/die **Gemeindesekretär*in** seit kurzem seine erste Gemeinde übernommen hat, kann die IST-Analyse intern durch ihn/sie erfolgen. Andernfalls sollte diese Phase extern begleitet werden. Für diese Phase stehen verschiedene Checklisten bzw. Dokumente für die Erhebung der Ist-Situation zur Verfügung ([Anlage A](#)).

Der/die Gemeindesekretär*in oder externe Berater führen die Ist-Prozessanalyse wie folgt durch:

1. In Gesprächen mit den einzelnen Mitarbeiter*innen werden die **Standardaufgaben** ([Anlage I](#)) erhoben und gemeinsam mit weiteren Informationen zu den Mitarbeiter*innen erfasst ([Anlage A](#)).
2. Nach den Interviews werden alle Dienste mit ihren **Kernaufgaben** analysiert. Zusätzliche Aufgaben zu den Standardaufgaben aus [Anlage I](#) sind für jeden Dienst zu dokumentieren bzw. zu ergänzen. In kleinen Gemeinden können einige Aufgaben anfallen, die standardmäßig nicht aufgeführt sind. Diese sind aber unbedingt sichtbar zu machen, da sie nach einer Reorganisation auch weiterhin in der Gemeinde abgedeckt werden müssen.
3. **Zeittracking** ([Anlage J](#)): Jede*r Mitarbeiter*in soll diese Datei für einen Monat elektronisch ausfüllen. Das bedeutet, dass der/die Mitarbeiter*in jeden Tag jede Aufgabe unter Angabe der benötigten Zeit mitschreibt. Die Anweisung und Erklärung hierzu erfolgt durch den/die Gemeindesekretär*in und/oder durch die externe Beratung. Die Auswertung des Zeittrackings aller Mitarbeiter und der Standard- und Kernaufgaben werden von der externen Beratung allen Beteiligten (Mitarbeiter*innen, Bürgermeister*in, Gemeindesekretär*innen) vorgestellt.

Sollte die IST-Analyse intern durchgeführt worden sein, so sollte für die Interpretation der erfassten Ergebnisse dieser Analysephase eine externe Beratung hinzugezogen werden.

4. Sondierungsgespräche

Im Anschluss an die Phasen 2 und 3 können der/die Bürgermeister*in die Sondierungsgespräche mit den Kollegen des eigenen Einzugsgebietes beginnen, um gemeinsame Synergiepotentiale für eine zwischengemeindlichen Zusammenarbeit zu eruieren.

Ziel der Sondierungsgespräche ist es,

- ein gemeinsames Verständnis zu den Erwartungen und Anforderungen der einzelnen Gemeinden zu sammeln,
- wichtige Rahmenbedingungen festzuhalten, unter welchen eine Zusammenarbeit zustande kommen soll,
- Synergiepotentiale ermitteln, für welche eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit einen Mehrwert bilden.

Wird am Ende der politischen Gespräche das Interesse gezeigt, eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit einzugehen, so nehmen an den weiteren Sondierungsgesprächen auch die Gemeindesekretär*innen der an der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit interessierten Gemeinden teil. Gemeinsam werden Möglichkeiten und Interessen an einer Zusammenarbeit von Seiten der Verwaltung und der zu erbringenden Dienste/Leistungen abgeglichen.

Verwaltungstechnische und organisatorische Aspekte werden in weiteren Treffen zwischen den Gemeindesekretär*innen vertieft.

Am Ende der Sondierungsgespräche muss bei den zur zwischengemeindlichen Zusammenarbeit interessierten Gemeinden auf politischer und verwaltungstechnischer Ebene folgende **Klarheit herrschen**:

- welcher Dienst bzw. welche Dienste zwischengemeindlich geführt werden,
- welche Gemeinde die Federführung des Dienstes übernimmt,
- wieviel Ressourcen für die Abwicklung des Dienstes vorhanden bzw. notwendig sind,
- dass Aufgabenverteilung unter den bestehenden Ressourcen für die Abwicklung des zwischengemeindlichen Dienstes sowie eine Reorganisation der Abläufe und Verfahren durchzuführen und die Anpassung der Verordnungen der beteiligten Gemeinden vorzunehmen sind.

An den Sondierungsgesprächen sind die **Bürgermeister*innen und die Gemeindesekretär*innen** der an der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit interessierten Gemeinden beteiligt.

Am Ende der Sondierungsgespräche werden die Mitarbeiter*innen der an der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit interessierten Gemeinden über die Ergebnisse informiert.

Bei den Sondierungsgesprächen ist es hilfreich und sinnvoll, eine externe Beratung für die Moderation anzufordern (**Anlage B**). Ein Input, in welche Richtung die Erwartungen gehen können und welche Probleme auch eine Zusammenarbeit nicht lösen kann (meistens geht es hierbei um Führungsprobleme bzw. Personalentwicklungsthemen) kann eine externe Beratung neutraler und unabhängiger vermitteln. So sind einige Sondierungsgespräche gescheitert, weil die objektive Betrachtung in den ersten Gesprächen gefehlt hat.

5. Unterzeichnung der Vereinbarung und Aufgaben der Kommission

Sobald man sich darauf geeinigt hat, dass die zwischengemeindliche Zusammenarbeit für alle Beteiligten einen Mehrwert bildet, wird die entsprechende Vereinbarung zur zwischengemeindlichen Zusammenarbeit ausgearbeitet.

Für diese Ausarbeitung ist es empfohlen, eine informelle Arbeitsgruppe zu bilden, welche als Gremium mit Vertreter*innen aus den beteiligten Gemeinden an der Mustervereinbarung arbeitet (typischerweise setzt sich diese Arbeitsgruppe mindestens aus den Bürgermeister*innen aller Gemeinden, die zusammenarbeiten wollen, deren Gemeindesekretär*innen und/oder Vize-Gemeindesekretär*innen zusammen).

Die Ausarbeitung der Vereinbarung kann mit der Unterstützung einer externen Moderation wesentlich beschleunigt werden. Mit der Unterzeichnung der Vereinbarung zur zwischengemeindlichen Zusammenarbeit aller beteiligten Gemeinden ist der offizielle Start zur Zusammenarbeit gegeben. Gleichzeitig wird auch die Bildung der Kommission gemäß Artikel 15 der Vereinbarung vorgenommen, die aus mindestens nachfolgenden Mitgliedern besteht:

- Bürgermeister*innen aller Gemeinden, die zusammenarbeiten und/oder deren Stellvertreter*innen,

- Gemeindegeschäftsbearbeiter*innen und Vize-Gemeindegeschäftsbearbeiter*innen der beteiligten Gemeinden,
- bei Bedarf die übergemeindlichen Führungskräfte oder Mitarbeiter*innen der gemeinsamen Dienste der beteiligten Gemeinden.

Ziel der Treffen der Kommission ist es, den Aufbau der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit zu steuern und die Weiterentwicklung der zwischengemeindlichen Dienste zu fördern. Daher ist es sinnvoll, dass in der Kommission neben der politischen Vertretung und den Gemeindegeschäftsbearbeiter*innen/ Vize-Gemeindegeschäftsbearbeiter*innen der beteiligten Gemeinden auch die übergemeindlichen Führungskräfte vertreten sind und bei den strategischen Entscheidungen miteingebunden werden.

Neben den im Artikel 15 der Vereinbarung aufgelisteten Aufgaben fungiert die Kommission beim Aufbau der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit als Lenkungsausschuss und in dieser Rolle übernimmt sie die Steuerung und das Monitoring der Umsetzungsphasen ([Anlage G](#)).

So entscheidet die Kommission:

- über die grundsätzliche Vorgehensweise und den zeitlichen Ablauf des Projektes (Projektplanung, Zeitplanung und Meilensteine, erwartete Ergebnisse) der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit und genehmigt das Projektsetup (**Phase 6**). Sie überprüft und bewertet in regelmäßigen Abständen den Fortschritt der übergemeindlichen Zusammenarbeit und die Zielerreichung und genehmigt die erarbeiteten Ergebnisse und entsprechenden Umsetzungsschritte bei Erreichung der geplanten Meilensteine;
- über die Organisation, Aufgabenverteilung der bestehenden Ressourcen für die Abwicklung des zwischengemeindlichen Dienstes, über die Reorganisation und Standardisierung der Abläufe/Verfahren, den Einsatz von einheitlichen IT-Lösungen und gibt Richtlinien für die Anpassung der Verordnungen in den beteiligten Gemeinden (**Phasen 7, 8 und 9**);
- welche Mitarbeiter*innen mit welcher Kapazität dem zwischengemeindlichen Dienst zugeordnet werden. Außerdem legt sie die Weisungsbefugnis der übergemeindlichen Führungskraft fest bzw. klärt personalverwaltungstechnische Zuständigkeiten der Ursprungsgemeinde und wie die Abstimmung zwischen übergemeindlicher Führungskraft und Gemeindegeschäftsbearbeiter*innen erfolgen soll. Dies ist vor allem wichtig, wenn Entscheidungen rund um das Gehalt, die Arbeitszeiten, Teilzeitverträge etc. zu treffen sind;
- über Maßnahmen, welche die nachhaltige Zusammenarbeit fördern und den WIR-Gedanken stärkt. Sie kümmert sich um die kontinuierliche Verbesserung, Entwicklung und Qualitätssteigerung in den gemeinsamen Diensten (**Phasen 11 und 12**).

Die Kommission trifft sich zu Beginn der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit sehr regelmäßig (14-tägig oder monatlich), um den Aufbau und Weiterentwicklung der

gemeinsamen Dienste zu fördern. Nach 4-6 Monaten können die Abstände zwischen den Treffen vergrößert werden.

Wichtig ist es, dass die Mitarbeiter*innen in den zwischengemeindlichen Diensten die Aufgaben der Kommission kennen und regelmäßig über deren Entscheidungen informiert werden. Eventuelle Bedenken sollten von den Führungskräften angehört und berücksichtigt werden.

Die Arbeit der Kommission kann mit Unterstützung einer externen Moderation begleitet bzw. beschleunigt werden [Anlage B](#).

6. Projektsetup

Die operative Arbeit für die Umsetzung der einzelnen organisatorischen Veränderungen beginnt mit einer guten Projektvorbereitung. So muss ein Projektsetup ausgearbeitet werden, das Folgendes definiert:

- Zeitplan und Projektorganisation,
- Projektleitung und Arbeitsgruppen mit zugeordneten Mitarbeiter*innen,
- Ressourcenplanung,
- Eskalationsmanagement, Qualitätsmanagement und Problemmanagement,
- Vorbereitung der Kick-off Veranstaltung.

In der Projektplanung ist es besonders entscheidend, dass alle wichtigen Schritte des Veränderungsmanagements mit in die Planung integriert werden. Regelmäßige Kommunikation, Teamtreffen und Teamentwicklungsmaßnahmen müssen ebenso Teil der Planung sein, wie die Zeit, die für jede/n Mitarbeiter*in individuell zur Unterstützung zur Verfügung stehen muss. Das Projektmanagement ist für die Projektkontrolle und die methodische Vorgehensweise genauso verantwortlich wie für den Fortschritt und die zeitgerechte Erbringung aller geplanten Leistungen. Die Projektleitung sollte der/die Gemeindesekretär*in oder Vize-Gemeindesekretär*in übernehmen.

Nachdem die Kommission die finale Freigabe aller Ergebnisse, Ansätze und Arbeitsweisen der Projektsetup-Phase gegeben hat, werden im offiziellen Projekt-Kick-off mit den Bürgermeister*innen, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen der beteiligten Gemeinden die Projektplanung, die Projektleitung, die Arbeitsgruppen und die Vorgehensweise vorgestellt. Im Kick-off werden die Sorgen, Ängste und Fragen der Mitarbeiter*innen gesammelt und sofern möglich in der Umsetzung mitberücksichtigt.

In dieser Phase ist es sinnvoll und hilfreich, ein externes Beratungsunternehmen mit der Ausarbeitung des Projektsetups sowie für die Unterstützung der Projektleitung zu beauftragen ([Anlage B](#)).

7. Start Zusammenarbeit

Mit dem Start in die aktive Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter*innen (eigenes Personal der federführenden Gemeinde sowie das von den beteiligten Gemeinden zur Verfügung gestellte Personal) gilt es nun den Veränderungsprozess zu starten und den Kulturwandel einzuleiten. Dies bleibt zentrale Aufgabe der Kommission, der Projektleitung und der übergemeindlichen Führungskräfte und darf in keiner Phase vergessen werden.

Zu Beginn arbeitet das Projektteam mit Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens einen Vorschlag für die Reorganisation des Organisationsmodelles, die Aufgabenverteilung unter den bestehenden Ressourcen für die Abwicklung des zwischengemeindlichen Dienstes, die Kommunikation und Information, die Leitung und Koordination sowie die Stellvertreterregelung aus, welcher der Kommission zur Begutachtung und Genehmigung vorgelegt wird.

1. Reorganisation des Organisationsmodelles

Für jeden zwischengemeindlichen Dienst muss analysiert werden, mit welcher Organisation die Abwicklung des Dienstes operativ am sinnvollsten ist. Es wird nachfolgendes Organisationsmodell empfohlen:

Übergemeindliche Führungskraft in der federführenden Gemeinde mit eigenen und dezentralen Mitarbeiter*innen

Jeder Dienst hat eine federführende Gemeinde, in welcher die Führungskraft sitzt, welche die Serviceleistung für alle beteiligten Gemeinden erbringt. Der/die Gemeindesekretär*in der federführenden Gemeinde ist verantwortlich, dass der Dienst für alle beteiligten Gemeinden als gute Serviceleistung erbracht wird und, dass keine Gemeinde bevorzugt oder benachteiligt wird. Die Mitarbeiter*innen, welche von den beteiligten Gemeinden für den zwischengemeindlichen Dienst zur Verfügung gestellt werden, bleiben weiterhin in der Ursprungsgemeinde.

In der [Anlage D](#) ist ein Organigramm für zwei Gemeinden mit zwei gemeinsamen Diensten dargestellt.

Viele abweichende Varianten vom obgenannten Modell haben sich als nicht sehr effizient oder qualitätssteigernd erwiesen.

2. Arbeitsverteilung bei einem zwischengemeindlichen Dienst: Gemeinsame Aufgaben für ein gemeinsames Ziel

Alle Mitarbeiter*innen (eigenes Personal der federführenden Gemeinde sowie das von den beteiligten Gemeinden zur Verfügung gestellte Personal) erledigen alle Aufgaben, die in dem Dienst anfallen für alle beteiligten Gemeinden. Deshalb sind die Aufgaben auf alle Mitarbeiter*innen des zwischengemeindlichen Dienstes sinnvoll aufzuteilen. Die verantwortliche Führungskraft des federführenden Dienstes hat die Verantwortung, die zu erbringenden Leistungen für alle Gemeinden so zu organisieren und sicherzustellen, dass die beteiligten Gemeinden, die notwendigen Leistungen termingerecht und in der richtigen Qualität erhalten. Das heißt, die Arbeitsbereiche für alle Mitarbeiter*innen des zwischengemeindlichen Dienstes werden sich ändern. Bei einigen Mitarbeiter*innen wird sich die neue Aufgabenteilung nur marginal auswirken, bei anderen erheblich.

Die Mitarbeiter*innen können durch Telearbeit ihren Arbeitsplatz in der Ursprungsgemeinde beibehalten und müssen auch langfristig nicht notwendigerweise physisch den Arbeitsplatz wechseln.

ACHTUNG: Vor allem bei kleineren Gemeinden, in welchen die einzelnen Mitarbeiter*innen mehrere Dienste abdecken müssen, kann dies eine Herausforderung für die federführende Gemeinde sein, weil die Mitarbeiter*innen für mehrere Führungskräfte arbeiten müssen und dies ein zusätzlicher Organisationsaufwand sein kann.

3. Kommunikation und Informationsflüsse

Um die Kommunikation und die Informationsflüsse zwischen der federführenden Gemeinde und den beteiligten Gemeinden sicherzustellen, müssen die Aufgaben und Arbeiten der Mitarbeiter*innen des zwischengemeindlichen Dienstes transparent

der Arbeit im federführenden Dienst. Auch hier ist das Berechtigungssystem dann hilfreich, wenn mit einem User Account auf die unterschiedlichen Akte aller Gemeinden zugegriffen werden kann;

- ein einheitliches, **gemeinsames, digitales Stempelsystem** für alle Mitarbeiter*innen in allen Gemeinden erleichtert das Arbeiten und reduziert Bürokratie und Schwerfälligkeit;
- auch eine **Telefonanlage**, die den Platzwechsel und das Arbeiten im Homeoffice mit seinen Herausforderungen leichter unterstützt, ist sinnvoll und effizient - je nach Größe der einzelnen Gemeinden, die zusammenarbeiten.

Am besten werden all diese Bereiche nach Prioritäten der beteiligten Gemeinden bewertet und gelistet. Die Standardisierung auf Seiten der IT kann dann nach Prioritäten, Ressourcenverfügbarkeit und in Abstimmung mit den zuständigen IT-Experten des Gemeindenverbandes erfolgen.

Für die Phasen 7, 8 und 9 ist es sinnvoll und hilfreich, sich die Unterstützung durch ein externes Beratungsunternehmen zu holen ([Anlage B](#)).

10. Evaluation

Die Evaluation der Qualität und Effizienz der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit ist Teil eines kontinuierlichen Projektmanagements. So wird empfohlen, 18 Monate nach Beginn der Zusammenarbeit anhand eines Online-Fragebogens und der Auswertung desselben, welcher vom Gemeindenverband zur Verfügung gestellt wird, die Qualität der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit zu überprüfen und zu evaluieren. Diese Evaluation hilft, die aktuellen Arbeitsweisen der federführenden Gemeinde und der beteiligten Gemeinden kritisch zu hinterfragen bzw. die Qualität der Dienstleistung zu verbessern.

Um den beabsichtigten Einsatz der finanziellen Geldmittel zur Unterstützung der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit nachzuvollziehen und zu prüfen, wird auch die Abteilung Örtliche Körperschaften und Sport einen formellen Evaluationsbericht von den Gemeinden anfordern.

Für die Auswertung des Online-Fragebogens kann auch ein externes Beratungsunternehmen beauftragt werden ([Anlage B](#)).

Unterstützende Maßnahmen für den Veränderungsprozess

Die nachfolgenden Maßnahmen sind Hilfestellungen für eine kontinuierliche Verbesserung der Organisation, der Prozessabläufe und der Teamarbeit und können nach den Umsetzungsphasen zu jedem Zeitpunkt der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit in Anspruch genommen werden.

11. Kontinuierliche Prozessverbesserung

Grundsätzlich funktionieren alle Prozessoptimierungen, die in den ersten 1-2 Wochen umgesetzt werden. Problematisch sind aber die alten Verhaltensweisen und ursprünglichen Arbeitsweisen, die sich typischerweise wieder einschleichen. Ohne entsprechende Überwachung und operative Begleitung durch die Führungskraft oder durch externe Berater*innen kann man beobachten, dass die Mehrheit der Mitarbeiter*innen in alte Muster und Gewohnheiten zurückfallen. Deshalb währt die Prozessoptimierung manchmal keine drei

Monate. Eine konsequente Umsetzung und ein kontinuierliches Nachhaken der Führungskräfte gemäß den neuen Prozessen zu arbeiten, macht den nachhaltigen Erfolg der Optimierung aus.

Deshalb ist es sinnvoll und hilfreich, dass sich die Übergemeindlichen Führungskräfte und die Gemeindegemeinschafter*innen in regelmäßigen Abständen, mindestens zweimal pro Jahr austauschen und im Rahmen einer Supervision die aktuelle Zusammenarbeit reflektieren. Für diese Treffen kann die Unterstützung einer externen Moderation - insbesondere bei Personalproblemen und Konfliktsituationen - sehr hilfreich sein ([Anlage B](#)).

12. Kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit

Die Bereitschaft zur Teamarbeit und daraus folgend die Qualität der Teamarbeit der Mitarbeiter*innen in den zwischengemeindlichen Diensten ist entscheidend für eine funktionierende Zusammenarbeit. Der Fokus auf konstruktive, lösungsorientierte Teamarbeit, die auf gegenseitiger Unterstützung basiert, ist für die Führungskräfte die große Herausforderung bei der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit. Man kann davon ausgehen, dass 40-50% des Führungsaufwandes in die Gestaltung der Teamarbeit, die Motivation, das Mitarbeitergespräch, in Mitarbeitercoaching und in die Begleitung des Veränderungsprozesses investiert werden muss. Auch wenn ein Teil davon durch externe Beratung geleistet werden kann, so macht die Führungsaufgabe der Gemeindegemeinschafter*innen, Vize-Gemeindegemeinschafter*innen und der Übergemeindlichen Führungskräfte dennoch den wichtigsten Teil aus. Leider sind zwischenmenschliche Themen, wie eine gute Zusammenarbeit oft nicht strategisch mit der richtigen Priorität gesehen und kommen oft zu kurz. Der Preis, den die Gemeinden dafür zahlen, ist meist hoch und der Aufwand Konfliktpotentiale im Nachhinein zu managen unverhältnismäßig.

Ziel muss es sein, aus einer Haltung „WIR in unserer Gemeinde“ und „DIE in der anderen Gemeinde“ zu einem gemeinsamen „WIR“ zu gelangen. Hierfür bedarf es klarer Rollen und Verantwortlichkeiten, klarer Abläufe und einer klaren Aufgabenverteilung, klarer Stellvertreterregelungen, klarer Kommunikations- und Informationsflüsse zwischen Politik, Gemeindegemeinschafter*innen und den Mitarbeiter*innen.

Hilfreich können auch moderierte Teamentwicklungsworkshops sein, in denen die Mitarbeiter*innen sich besser kennenlernen und dabei mögliche Konfliktpotentiale leichter aufdecken und bearbeiten können.

So ist es sinnvoll, für Maßnahmen zur Verbesserung der Teamarbeit und des „WIR-Gefühls“ die Unterstützung einer externen Moderation zu holen ([Anlage B](#)).

Abschlussbemerkungen

Eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit funktioniert gut, wenn

- die Kommission Entscheidungen zu Maßnahmen trifft, die die nachhaltige Zusammenarbeit fördert und den WIR-Gedanken stärkt;
- Gemeindegemeinschafter*innen, Vize-Gemeindegemeinschafter*innen und Übergemeindliche Führungskräfte, sofern vorhanden, sich regelmäßig austauschen und informieren;

Anlage A – Anleitung zur IST–Analyse und Vorlage zur Aufnahme von Informationen zu Mitarbeiter*innen und Aufgaben

In dieser Anlage sind folgende ergänzende Informationen einzusehen:

1. eine Anleitung, wie schrittweise die IST-Analyse durchgeführt werden kann;
2. eine Vorlage in Form einer Excel-Datei zur Dokumentation aller Informationen und Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter*innen für die IST-Analyse;
3. Verlinkungen zu Unterlagen, welche zusätzlich im Rahmen einer IST-Analyse vertiefend verfügbar sind.

Anleitung zur IST-Prozessanalyse

1. Checkliste für eine schnelle Schwachstellenanalyse in der Gemeinde: Beantworten Sie im Word-Dokument „Checkliste Analysephase“ die einzelnen Fragen für Ihre Gemeinde möglichst objektiv. Siehe [Anlage H.](#)
2. Das Aufgaben-Analysefile dient als Unterstützung für die Interviews mit den einzelnen Mitarbeiter*innen inklusive der Analyse der Standardaufgaben jedes einzelnen Mitarbeiters:
 - a. Im Blatt DB unter „Mitarbeiter*innen“ den Vornamen und Nachnamen aller Mitarbeiter*innen der Gemeinde eingeben, unabhängig davon, wieviel diese arbeiten.
 - b. Im Blatt DB unter „Systeme“ sind bereits die wichtigsten Programme und Systeme angeführt, mit welchen die meisten Gemeinden arbeiten. Sollten Sie zusätzliche Systeme benutzen, so fügen Sie diese bitte am Ende der Liste hinzu.
 - c. Im Blatt „Info Mitarbeiter*innen“ fügen Sie nun für jede*n Mitarbeiter*in eine Spalte mit den wichtigsten Informationen aus:
 - Position
 - Stellenbeschreibung
 - Funktionsebene
 - % Teilzeit (100% bei Vollzeit)
 - Arbeitet in dieser Position seit ... Jahren
 - Gesamte Arbeitserfahrung in Jahren
 - Alter in Jahren
 - Anzahl Mitarbeiter*innen
 - Wieviel Stunden pro Woche arbeiten Sie für folgende Dienste:
 - Sekretariatsdienst
 - Öffentliche Arbeiten
 - Finanzdienst
 - Personalverwaltung
 - EDV
 - Steuern und Gebühren
 - Lizenzwesen
 - Demografische Ämter
 - Servicestelle Bau und Landschaftsangelegenheiten
 - Sonstiges
 - Auf einer Skala von 1-5 mit welchen Personen/Einheiten arbeiten sie zusammen (0=gar nicht, 5=sehr viel)

- Bürgermeister
- Gemeinderat
- Gemeindeausschuss
- Gemeindesekretär

d. Im Blatt „Aufgabenzuordnung“ ordnen Sie jede Aufgabe einem oder mehreren Mitarbeiter*innen zu:

- Wer ist verantwortlich für die Durchführung dieser Aufgabe? Der und/oder die zuständigen Mitarbeiter*innen für die eigentliche **Durchführung** (Durchführungsverantwortung). Die Person, welche die Initiative für die Durchführung (auch durch Andere) gibt. Sie kann die Aktivität auch selbst durchführen. Wird auch als Verantwortung im disziplinarischen oder funktionalen Sinne interpretiert.
- Wer ist verantwortlich für diese Aufgabe? In dieser Spalte darf pro Aufgabe immer nur eine Person stehen. Rechenschaftspflichtig (Kosten- bzw. Gesamtverantwortung, verantwortlicher Sachbearbeiter oder Führungskraft), verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“ oder „unterschreiben“. Die Person, die im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die **Verantwortung** trägt. Wird auch als Verantwortung aus Kostenstellensicht interpretiert.
- **Konsultiert.** Eine oder mehrere Personen, die vielleicht nicht direkt an der Umsetzung beteiligt sind, aber relevante Informationen für die Umsetzung haben und deshalb befragt werden sollen oder müssen.
- Zu **informieren** (Informationsrecht). Eine oder mehrere Personen, die Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhalten oder die Berechtigung besitzen, Auskunft zu erhalten.
- Wählen Sie das **System** aus, welches hauptsächlich für die Erledigung dieser Aufgabe benutzt wird.
- **Trigger:** Führen Sie den Auslöser für diese Aufgabe an. Wann/wieso muss diese Aufgabe getan werden?
- **Input:** Führen Sie an, von wem oder von welchem System die Ausführenden die Ausgangsinformationen zur Erledigung dieser Aufgabe erhalten.
- **Output:** Führen Sie die Person oder das System an, welches die Ergebnisse dieser Aufgabe erhält.

3. **Zeittracking**-Sheet: Jede*r Mitarbeiter*in soll diese Datei für mindestens einen Monat elektronisch ausfüllen. Das bedeutet, dass der/die Mitarbeiter*in jeden Tag jede Aufgabe unter Angabe der benötigten Zeit mit-trackt. Siehe [Anlage J](#).

Vorlage zur Dokumentation aller Informationen der Mitarbeiter*innen für die IST-Analyse

Aufgaben Analyse V2.0.xlsx. - Excel-Datei siehe Anlage I



Aufgaben Analyse
V2.0.xlsx

Nachstehend exemplarisch Auszüge aus den operativen Files:

Auszug Blatt Info Mitarbeiter*innen:

Allgemeine Informationen

aller Mitarbeiter

	Rossi, Mario	Mustermann, Max
Position		
Stellenbeschreibung		
Funktionsebene		
% Teilzeit (100% bei Vollzeit)		
Arbeitet in dieser Position seit n Jahren		
Gesamte Arbeitserfahrung in Jahren		
Alter in Jahren		
Anzahl Mitarbeiter*innen		

Wieviel Stunden pro Woche arbeiten Sie für folgende Dienste:

Sekretariatsdienst	0		
Öffentliche Arbeiten	0		
Finanzdienst	0		
Personalverwaltung	0		
EDV	0		
Steuern und Gebühren	0		
Lizenzwesen	0		
Servicestelle Bau und Landschaftsangelegenheiten	0		
Demografische Ämter	0		
Sonstiges	0		

Auf einer Skala von 1-5 mit welchen Personen/Einheiten arbeiten Sie zusammen (0=gar nicht, 5=sehr viel)

Bürgermeister		
Gemeinderat		
Gemeindeausschuss		
Gemeindesekretär		

Auszug Blatt Aufgabenzuordnung – Beispiel Sekretariatsdienst

Aufgabenzuordnung - Verantwortlichkeit für die einzelnen Aufgaben

AUFGABEN nach Diensten gruppiert:	Durchführung	Verantwortlich	Konsultieren	Informieren	System	Trigger	Input	Output	Kommentar
	Wer ist verantwortlich für die Durchführung dieser Aufgabe?	Wer ist verantwortlich für diese Aufgabe?	Wer soll/muss zu dieser Aufgabe befragt/involviert werden?	Wer muss zu dieser Aufgabe informiert werden?	In welchem System wird diese Aufgabe erledigt?	Was ist der Auslöser für diese Aufgabe?	Von wem/welchem System erhalten Sie die Ausgangsinformationen?	Wer erhält die Ergebnisse dieser Aufgabe?	
Sekretariatsdienst									
Verwaltungsorgane									
Betreuung und Beratung Verwaltungsorgane (Bürgermeister, Gemeindevorstand, Gemeinderat),									
Terminverwaltung,									
Sekretariatsarbeit,									
Kommissionen und Vertretungen in anderen Körperschaften,									
Repräsentationstätigkeit und Öffentlichkeitsarbeit,									
Zusammenarbeit und Beteiligungen (Revision der Gesellschaftsbeteiligungen und Mitteilung an die staatlichen Portale),									
Volksanwaltschaft,									
Rechnungsprüfer,									
Satzung und Sammlung der Verordnungen									
Beschlussverwaltung									
Vorbereitung der Gemeinderats- und Ausschusssitzungen,									
Bearbeitung der Initiativen,									
Interpellationen,									
Anfragen,									
Beschlussanträge und Tagesordnungsanträge,									
Einberufung des Gemeinderates,									
Einladungen mit Tagesordnung des Gemeindevorstandes,									
Sitzungsniederschrift verfassen,									
Einholen der administrativen und buchhalterischen Gutachten,									
Übersetzungen,									
Veröffentlichung der Beschlüsse,									
Entscheidungen sowie Verfügungen des Bürgermeisters auf der digitalen Amtstafel									
Protokoll- und Archivverwaltung									
Führung des EDV-unterstützten Protokollendienstes vom Posteingang bis zur Zustellung an die einzelnen Ämter; Verwaltung PEC-Adresse, Führung des Zwischen- und historischen Archivs, Aktenzugang, Verwaltung Fahnen und Banner, Schlüsselverwaltung									

Anlage B – Leistungskatalog für externe Beratung

Nachstehend finden Sie einen Leistungskatalog für externe Beratungen (Anmerkung: es wird aufgezeigt, dass die in gelber Farbe hinterlegten Leistungen dieses Leistungskatalogs nicht im Sinne des Artikels 7 des L.G. Nr. 18/2017 finanziert werden können).

Vor Unterzeichnung der zwischengemeindlichen Vereinbarung					
Phase der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit	Beratungsleistung	Ergebnisse für die Gemeinde	Aufwand in Beratertage	Tagsatz*	€
Potentialanalyse für zwischengemeindliche Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Ist-Situation in der einzelnen Gemeinde, um Schwachstellen in der Verwaltung, Organisation oder Personalbereich zu identifizieren - Identifikation von Diensten und Leistungen, in denen eine Zusammenarbeit sinnvoll ist - Checkliste abarbeiten und ausgewählte Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwachstellenanalyse pro Gemeinde - Identifikation von Synergiepotentialen durch Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden - Identifikation von organisatorischen Schwachstellen, die vor einer zwischengemeindlichen Zusammenarbeit in der Gemeinde behoben werden sollten (Prozessoptimierung) 	2	1.000€	2.000€
Sondierungsgespräche Bürgermeister*innen der Einzugsgebiete	<ul style="list-style-type: none"> - Moderation der Gespräche - Zusammenfassung der Ergebnisse - Best-Practice Input und Expertenerfahrung für einen erfolgreichen Start und zur Vermeidung von wenig 	<ul style="list-style-type: none"> - Festhalten von wichtigen Prinzipien, politischen Rahmenbedingungen und zeitlichen Anforderungen als Grundlagen für die Zusammenarbeit im Ergebnisprotokoll 	2 x 0,5	1.000€	1.000€

* Die Tagsätze verstehen sich zuzüglich eventueller Vorsorgebeiträge und Mehrwertsteuer aufgrund der anwendbaren steuerrechtlichen Bestimmungen

	<p>aussichtsreicher Zusammenarbeit aufgrund der Ausgangslagen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestätigung/Briefing Kommunikation Mitarbeiter*innen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zur Verfügung stellen von passenden Unterlagen des Gemeindenverbandes für die weitere Arbeit in den Gemeinden 			
<p>Sondierungsgespräche Bürgermeister*innen und Gemeindesekretär*innen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Moderation der Gespräche Bürgermeister/Gemeindesekretäre - Moderation Gespräche Gemeindesekretär*innen untereinander als Follow-up - Weiteres Treffen Bürgermeister/ Gemeindesekretäre - Insgesamt ca. 3 Treffen - Bestätigung/Briefing Kommunikation Mitarbeiter*innen 	<ul style="list-style-type: none"> - Festhalten von wichtigen Prinzipien als Grundlagen für die Zusammenarbeit von Seiten der einzelnen Gemeinden - Festhalten von wichtigen politischen und verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen und zeitlichen Anforderungen - Mitarbeiter*innen sind darüber informiert, dass Gespräche und Überlegungen stattfinden 	4 x 0,5	1.000€	2.000€
	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenfassung der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenfassung bzw. Nachbereitung der Treffen 			
<p>Interne IST-Analyse in einer einzelnen Gemeinde (als Vorbereitung für eine mögliche Zusammenarbeit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinde analysiert in Mitarbeitergesprächen unter Verwendung der Instrumente des Gemeindenverbandes - Berater: Durchsicht der Analyse-Ergebnisse des/der Gemeindesekretärin für die externe Einschätzung 	<p>Externe Einschätzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie schnell kann eine effiziente Verwaltungseinheit mit einer anderen Gemeinde in einem speziellen Dienst umgesetzt werden. - Personalstand ausreichend für die einzelne Gemeinde? 	1	1.000€	1.000€

		<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation der notwendigen Standardisierungen 			
Externe IST-Analyse, Prozessoptimierung und Umsetzung pro Dienst in einer einzelnen Gemeinde (als Vorbereitung für eine mögliche Zusammenarbeit)	<ul style="list-style-type: none"> - IST-Analyse in der einzelnen Gemeinde zu den Rollen und Verantwortlichkeiten, zu den Prozessabläufen und Verwaltungsverfahren, zum Stand der Digitalisierung und zum Grad der Standardisierung der internen Abläufe in der Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> - Klarheit der Rollen und Verantwortlichkeiten heute in der Gemeinde: welche/r Mitarbeiter*in macht was in der Gemeinde - Ressourcenauslastung der Gemeinde, Personalstand ausreichend für die einzelne Gemeinde? - Identifikation der notwendigen Standardisierungen 	2	1.000€	2.000€
	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung des aktuellen Prozessablaufs an den optimalen Prozessablauf bzw. das optimale Verwaltungsverfahren - Standardisierung in der Gemeinde - Umsetzung der SOLL-Kern-Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Externe Einschätzung: Wie schnell kann eine effiziente Verwaltungseinheit mit einer anderen Gemeinde in einem speziellen Dienst umgesetzt werden. - Welche Besonderheiten beim Veränderungsprozess sind zu berücksichtigen, welche Führungsherausforderungen in Bezug auf das Personal sind gut vorzubereiten und zu managen. - Definition und Dokumentation des optimalen Prozessablaufes in der Gemeinde (meist eine 	5 für den ersten Dienst u. 2 pro weiteren Dienst	1.000€	5.000€ für den ersten Dienst u. 2.000€ pro weiteren Dienst

		Kombination aus Standardprozess und kleinen organisatorischen, lokalen Besonderheiten) – Gemeinde intern stabilisiert, optimierte Prozesse umgesetzt			
--	--	---	--	--	--

Bei Unterzeichnung der zwischengemeindlichen Vereinbarung					
Phase der zwischen-gemeindlichen Zusammenarbeit	Beratungsleistung	Ergebnisse für die Gemeinde	Aufwand Beratertage	Tagsatz [†]	€
Moderation der Treffen für die Vorbereitung und Vervollständigung der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Moderation der periodischen Kommissionstreffen - Zusammenfassung der Ergebnisse und Entscheidungen - 2 Treffen - Ausarbeitung der Vereinbarung gemeinsam mit den Gemeindegemeinschaftssekretär*innen - Bestätigung/Briefing Kommunikation Mitarbeiter*innen 	<ul style="list-style-type: none"> - Moderation - Externe, neutraler Blickwinkel bei Unstimmigkeiten zwischen den Gemeinden/Personen - Ergebnisprotokolle der Treffen - Zwischengemeindlichen Vereinbarung - Mitarbeiter*innen sind darüber informiert, dass Gespräche und Überlegungen stattfinden bzw. dass die Vereinbarung unterzeichnet wird/wurde 	4 x 0,5	1.000€	2.000€

[†] Die Tagsätze verstehen sich zuzüglich eventueller Vorsorgebeiträge und Mehrwertsteuer aufgrund der anwendbaren steuerrechtlichen Bestimmungen

Nach Unterzeichnung der zwischengemeindlichen Vereinbarung

Phase der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit	Beratungsleistung	Ergebnisse für die Gemeinde	Aufwand Beratertage	Tagsatz‡	€
Projektstart	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturierung des Reorganisations-Projektes und Zeitplanung für die zwischengemeindliche Zusammenarbeit - Definition Projektorganisation - Definition und Besetzung einer eventuell erweiterten Kommission 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitplan und Projektorganisation definiert - Projektleitung, -team und Kommission definiert bzw. bestätigt und Mitglieder benannt 	2	1.000€	2.000€
Umsetzung der zwischengemeindlichen Dienste	<ul style="list-style-type: none"> - Projektsetup und Projektplanung - Definition der Projektorganisation - Projektmanagement: Koordination des gesamten Projektes - Prozessberatung - Methodik - Projektkontrolle - Eskalationsmanagement - Problemmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontinuierliche Projektüberwachung - Sicherstellung der Ergebnisse in der vorgegebenen Zeit - Einhaltung der Projektvorgaben (Budget, Zeit) - Verantwortlichkeit für den „roten Faden“ (Termine, Ziele) und Qualität der Ergebnisse 	14	1.000€	14.000€

‡ Die Tagsätze verstehen sich zuzüglich eventueller Vorsorgebeiträge und Mehrwertsteuer aufgrund der anwendbaren steuerrechtlichen Bestimmungen

Phase der zwischenkommunalen Zusammenarbeit	Beratungsleistung	Ergebnisse für die Gemeinde	Aufwand Beratertage	Tagsatz [‡]	€
START aktive Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Kick-Off-Veranstaltung - Veränderungsprozess und Kulturwandel umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung Präsentation und Durchführung Kick-Off Veranstaltungen - Abschlussdokument mit den Inputs und Ergebnissen der Kick-Off Veranstaltungen. - Beginn aktiver Teil der Reorganisation - Identifikation der Widerstände, Probleme und Schwierigkeiten auf der operativen Ebene - Liste an Vorschlägen und Empfehlungen für ein optimales Change-Management in den betroffenen Gemeinden. Die Mitarbeiter*innen haben den Sinn und den Mehrwert der Zusammenarbeit verstanden. 	4	1.000€	4.000€

Phase der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit	Beratungsleistung	Ergebnisse für die Gemeinde	Aufwand Beratertage	Tagsatz [‡]	€
Prozessoptimierung und Umsetzung des neuen Prozessablaufs pro Dienst für die zwischengemeindlich zusammenarbeitenden Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> - Durchsicht der Definition des jeweils optimalen Prozessablaufes über alle Gemeinden - Anpassung der aktuellen Prozessabläufe in den Gemeinden an den neuen Prozessablauf - Aktive Unterstützung der Gemeindesekretäre, Vize-Gemeindesekretäre und der übergemeindlichen Führungskräfte bei der operativen Umsetzung der Reorganisation - Aktive Unterstützung jedes/r einzelnen Mitarbeiters*in bei der Ausführung der neuen/geänderten Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation der Abweichungen vom Standardablauf - Identifikation von notwendigen Veränderungen auf dem Weg zur Standardisierung - Design und Dokumentation des jeweils neuen übergemeindlichen Prozessablaufes bzw. Verwaltungsverfahren - Die Führungskräfte und die Mitarbeiter*innen kennen die neuen Verfahren für alle Gemeinden im jeweiligen Dienst und haben eine klare Vorstellung wie operativ gearbeitet werden soll 	7 pro umgesetzten Dienst	1.000€	7.000€

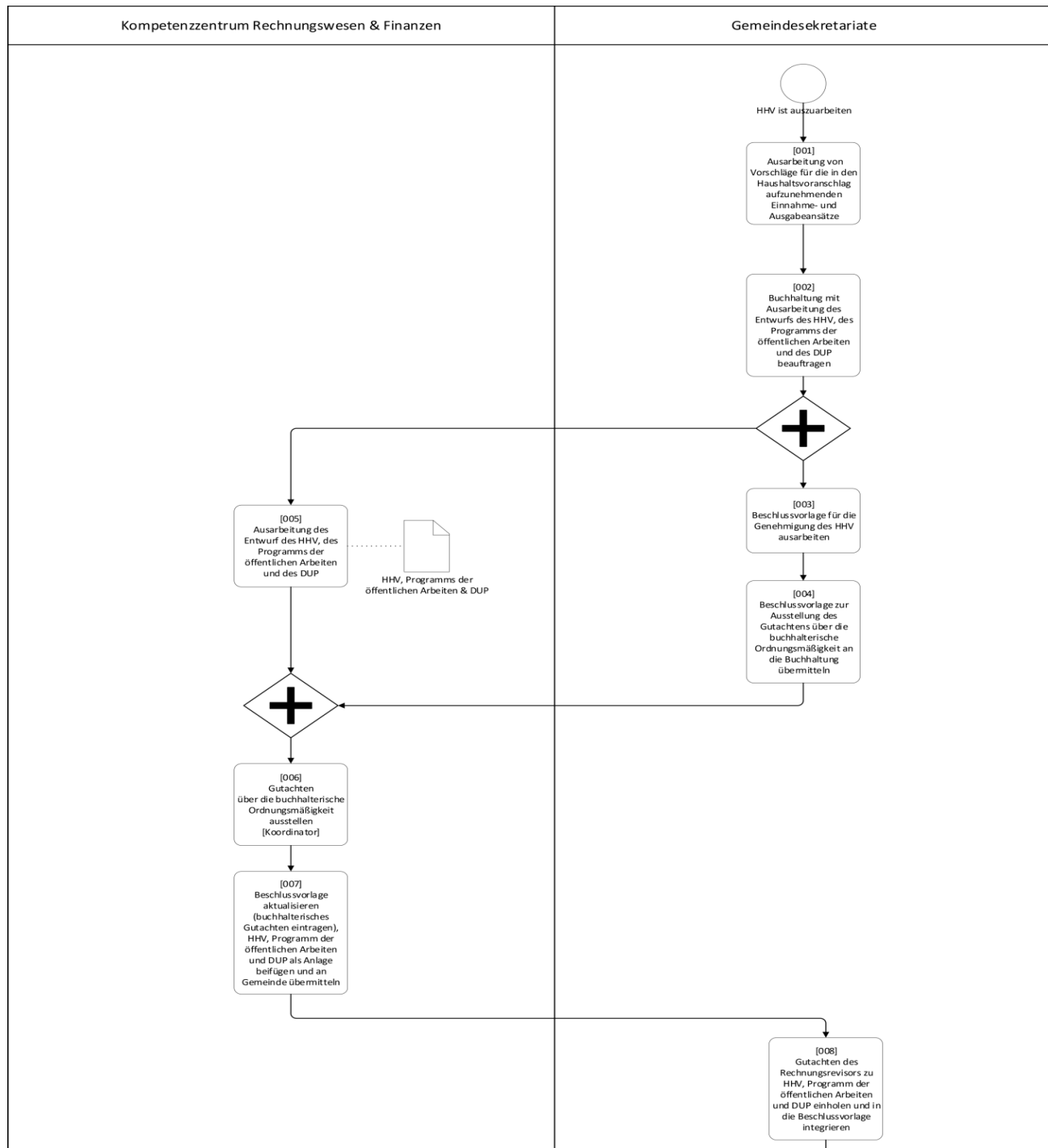
Phase der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit	Beratungsleistung	Ergebnisse für die Gemeinde	Aufwand Beraterstage	Tagsatz [‡]	€
Digitalisierung der Gemeinden – einheitliche Nutzung der vorhandenen und der vom Gemeindenverband empfohlenen Anwendersoftware	– IST Analyse des Digitalisierungsstands in den einzelnen Gemeinden	– Ergebnisdokument der IST-Analyse: welche Gemeinde arbeitet wie mit welchen Applikationen und mit welchem Grad an Digitalisierung			
	– Definition der gemeinsamen optimalen Applikationsnutzung und der verwendeten Programme	– Dokument mit der optimalen IT- und Applikationsstruktur			
	– Definition des gemeinsamen Ablagestandards	– Einheitliches Ablagesystem			
	<ul style="list-style-type: none"> – Definition der Handhabung von Emails, User-Zugängen pro Gemeinde und gemeindeübergreifend – Layout der Dokumente/Signaturen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Möglichst einfache Handhabung der Systeme beim Arbeiten gemeindeübergreifend – Gemeinsam definierter Standard in der Kommunikation nach Außen und Innen 			
Evaluationsbericht: zwischengemeindliche Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Durchführung Online-Umfrage und ausgewählte Interviews mit führenden Beteiligten der zusammenarbeitenden Gemeinden – Ausarbeitung von Verbesserungsvorschlägen 	– Evaluationsbericht mit Verbesserungsvorschlägen und einer Bewertung der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit	2	1.000€	2.000€

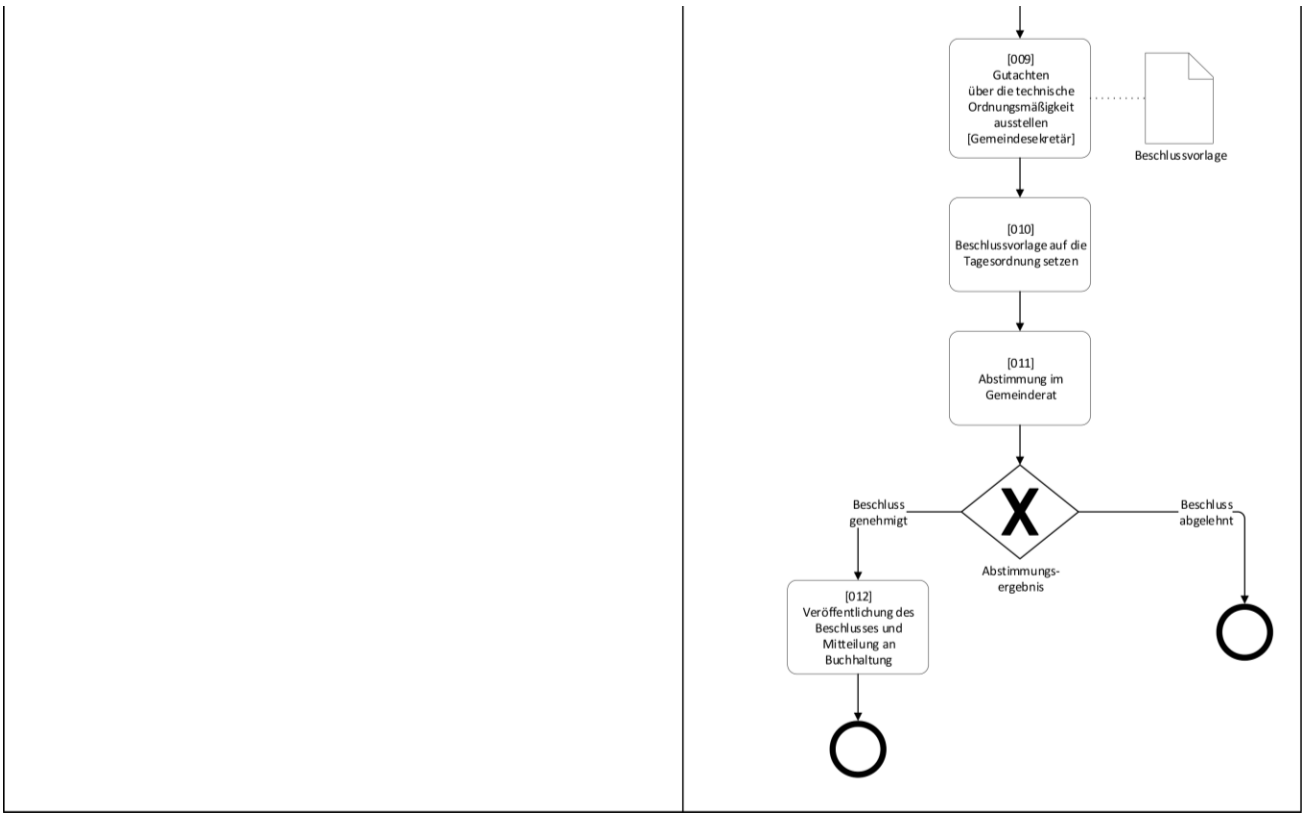
Zusatzleistungen durch externe Beratung zu jedem Zeitpunkt der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit

Phase der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit	Beratungsleistung	Ergebnisse für die Gemeinde
1. Moderation der zwischengemeindlichen Kommission	<ul style="list-style-type: none"> - Moderation der periodischen Kommissionstreffen - Zusammenfassung der Ergebnisse und Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Externe, neutraler Blickwinkel bei Unstimmigkeiten zwischen den Gemeinden/Personen - Ergebnisprotokolle der Treffen
2. Krisenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Moderation bei einem eventuell notwendigen Krisenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Krisenmanagement
3. Führungskräfte Begleitung und (Weiter)-Entwicklung des Führungsteams: Vize- und Gemeinde-sekretär*innen und anderer zwischen-gemeindlicher Führungskräfte mit /ohne Bürgermeister*innen	<ul style="list-style-type: none"> - Reflektion und Analyse der operativen Abläufe: Was läuft gut? Was läuft weniger gut? - Supervision des Führungsteams - Unterstützung und Begleitung beim Kulturwandel - Entwicklung von weiteren Zielen der Zusammenarbeit für bessere Ressourcenallokation, Synergien und Qualitätsverbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit und der Führung - Bewusstes Zeitnehmen für kritisches Hinterfragen und strategische Weiterentwicklung - Liste der umzusetzenden Aktivitäten im Sinne einer kontinuierlichen Verfahrensablaufverbesserung und des Change-Managements - Identifikation von Entwicklungspotentialen und Verbesserungen in der Mitarbeiterführung
4. Teamentwicklung für die Führungskräfte und Mitarbeiter*innen der zusammenarbeitenden Dienste oder der zusammenarbeitenden Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> - Teamentwicklungsworkshop oder Initiative damit sich die Mitarbeiter*innen, die eng zusammenarbeiten kennenlernen und die gute Teamarbeit bewusst erfahren und erarbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Stimmung im Team, die Teilnehmer kennen sich besser, mögliche Konfliktpotentiale werden in Übungen vorausschauend aufgedeckt und bearbeitet.

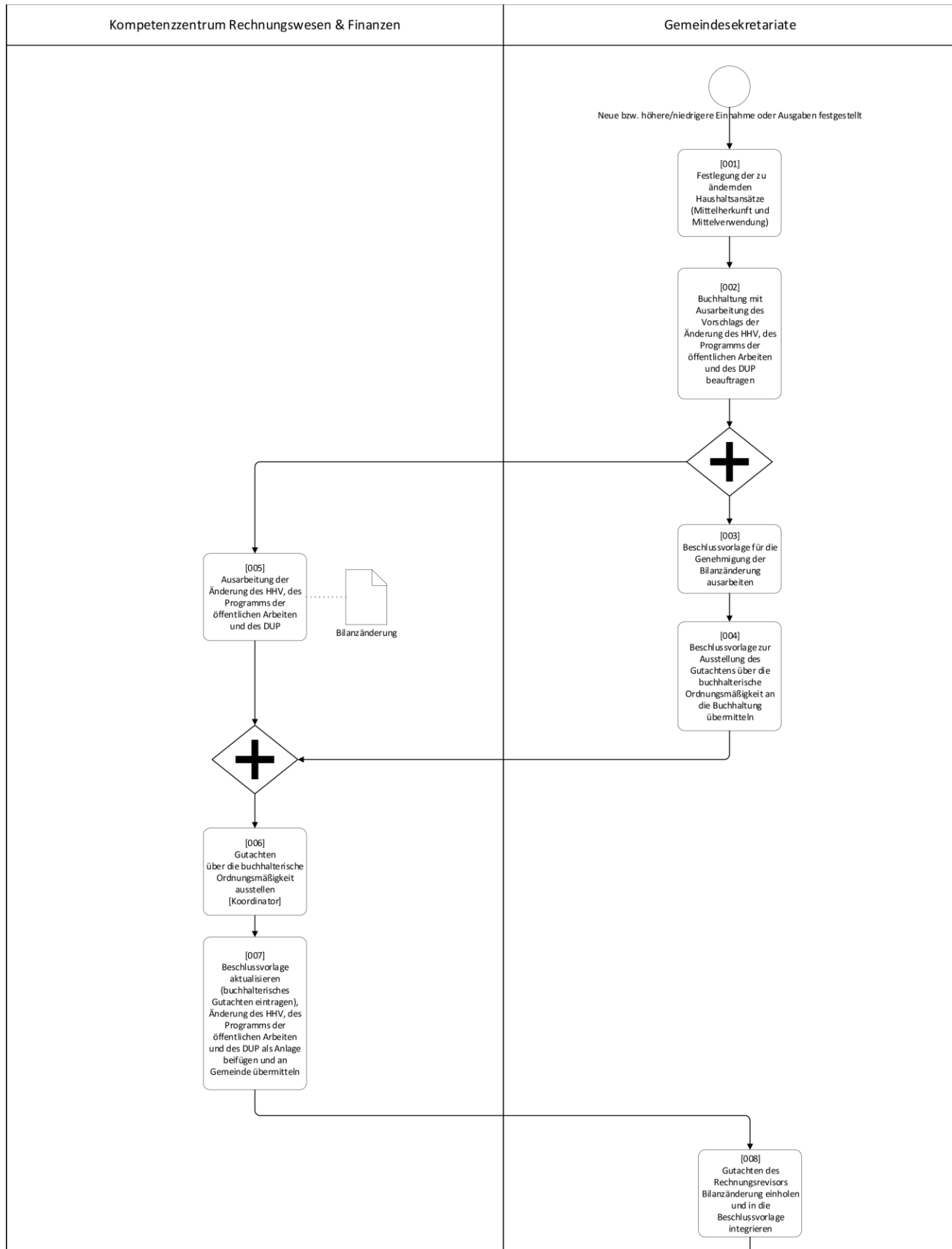
Anlage C – Prozesslandkarte Rechnungswesen & Finanzen

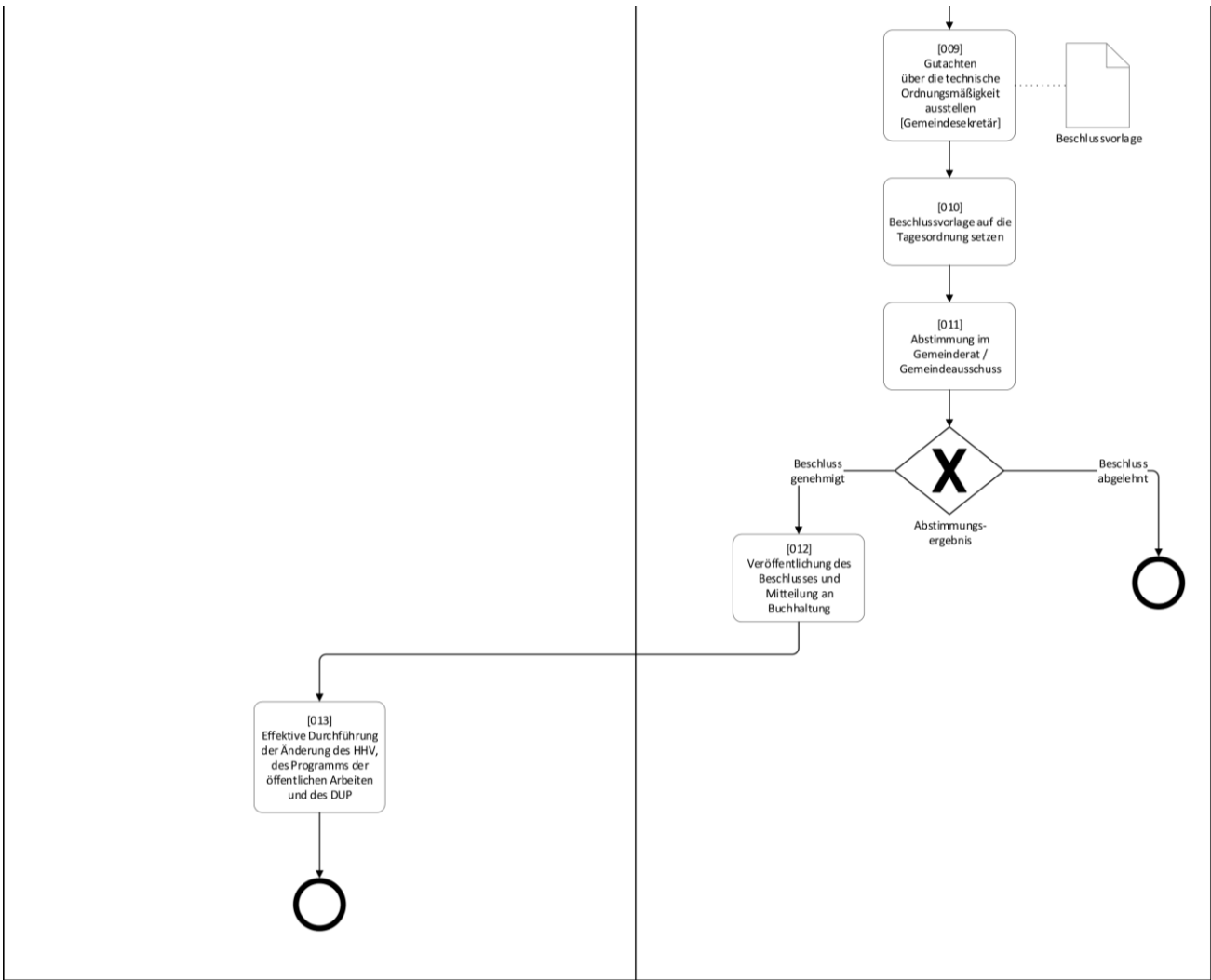
Rechnungswesen und Finanzen – Haushaltsvoranschlag und Haushaltsvollzugsplan: Flussdiagramm



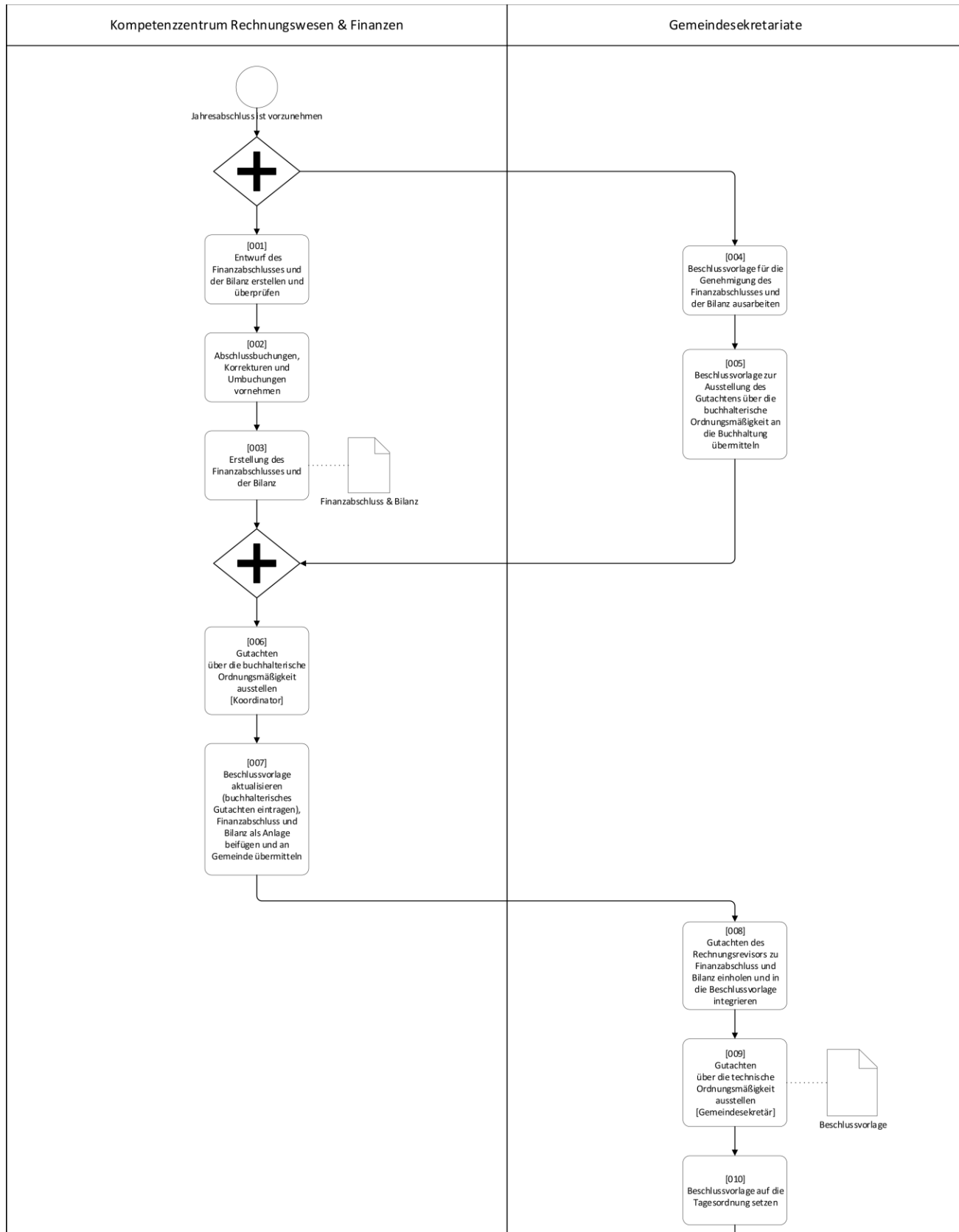


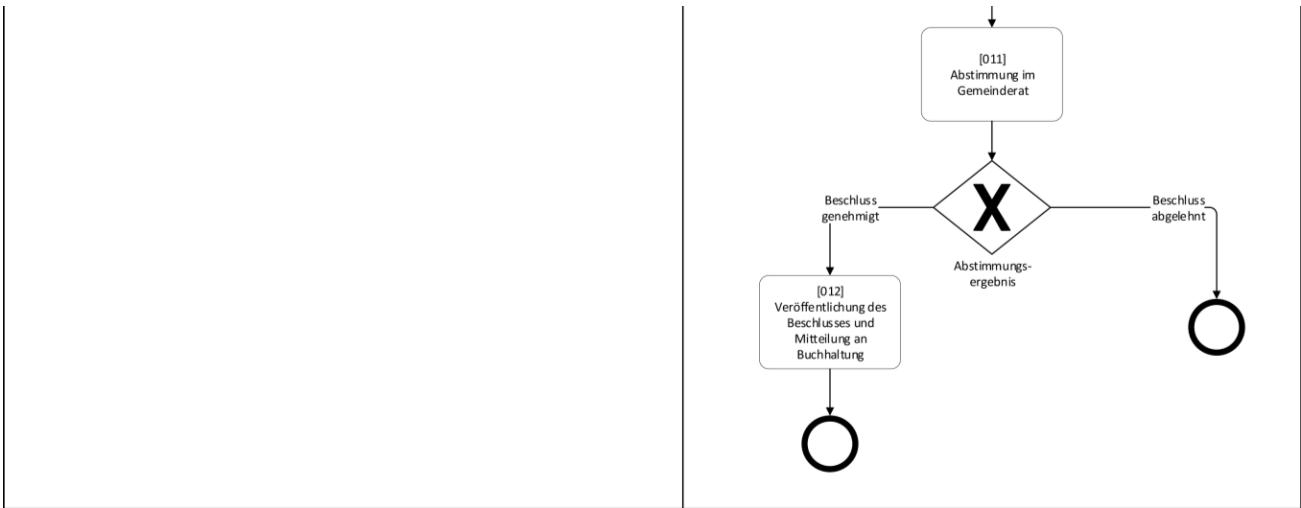
Rechnungswesen und Finanzen – Bilanzänderungen: Flussdiagramm



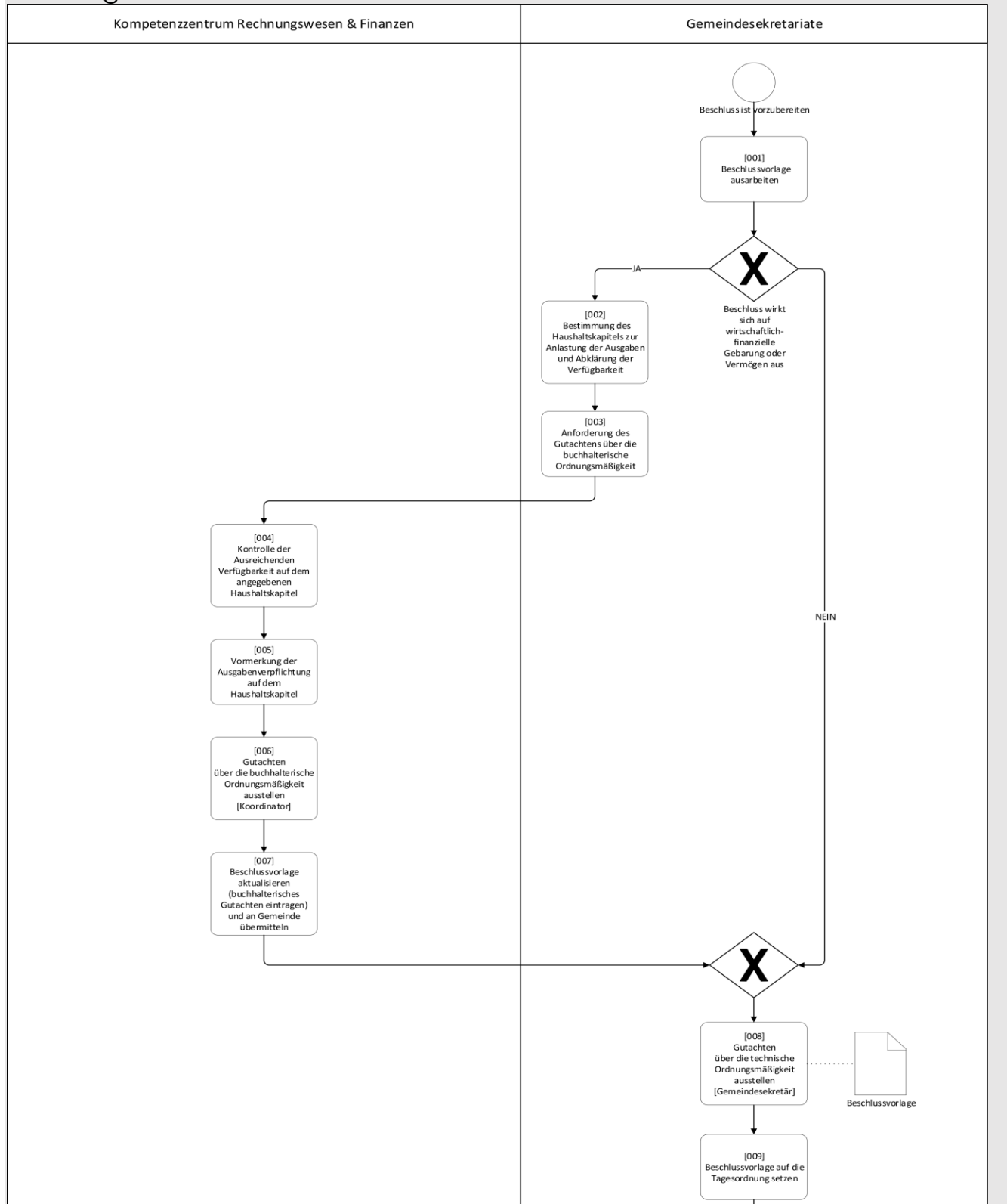


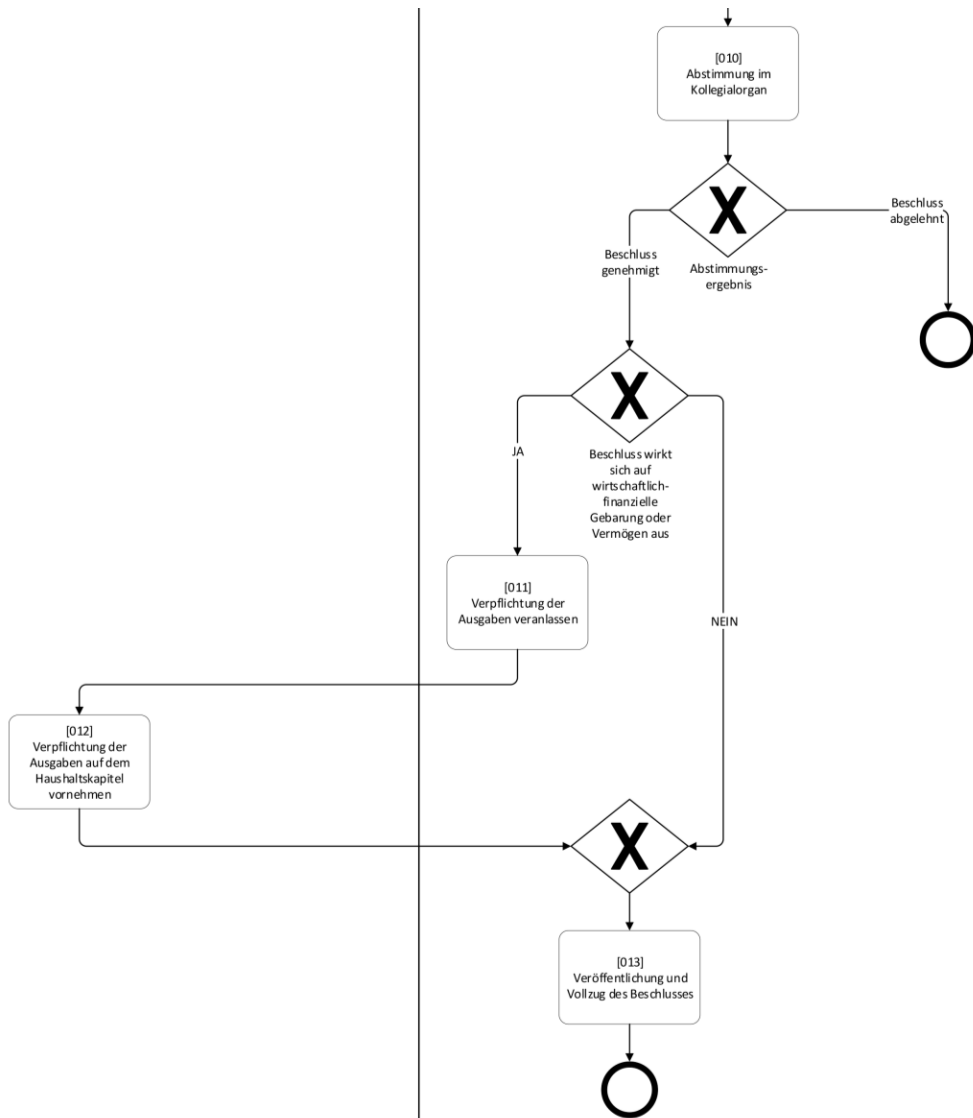
Rechnungswesen und Finanzen – Jahresabschluss. Flussdiagramm



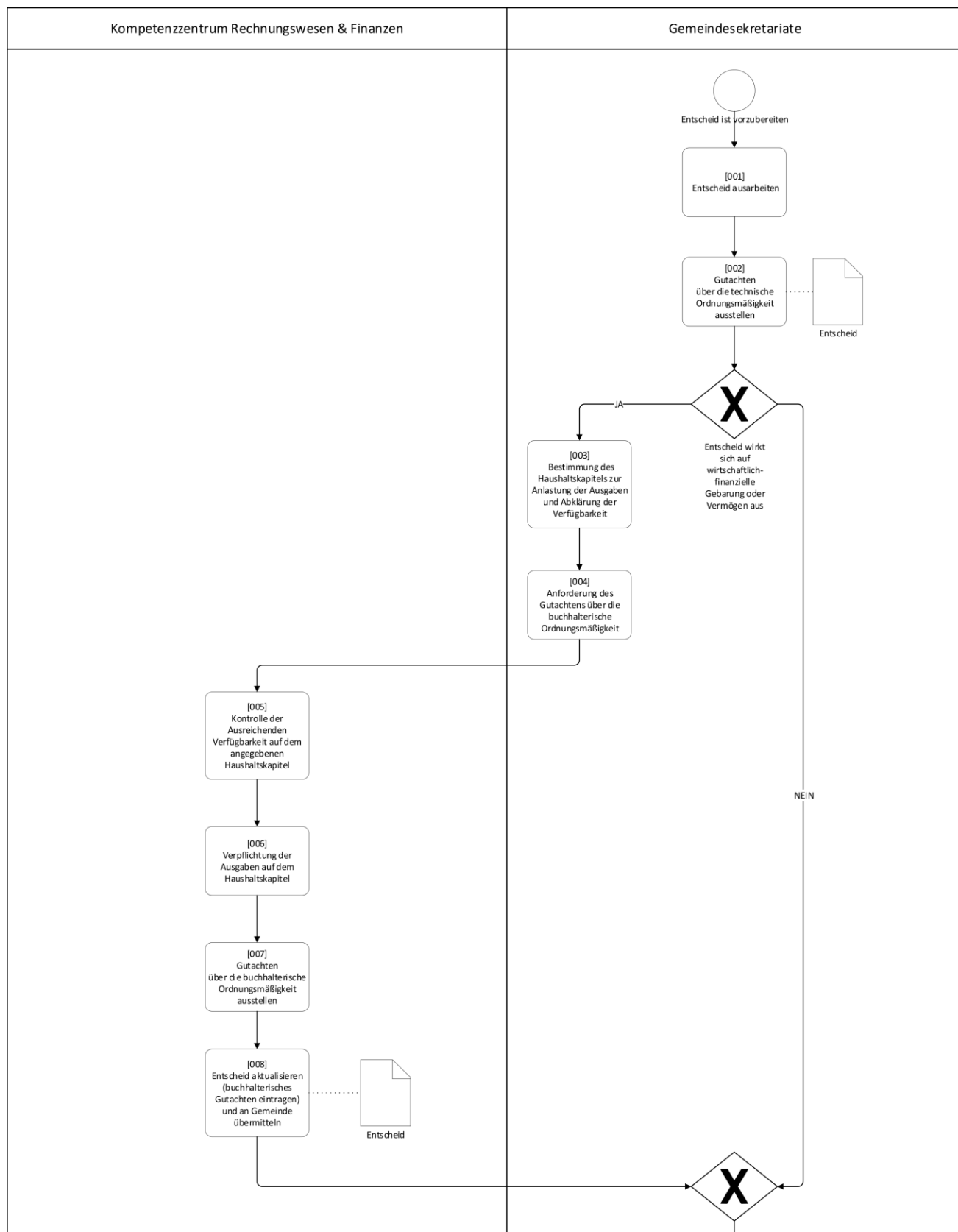


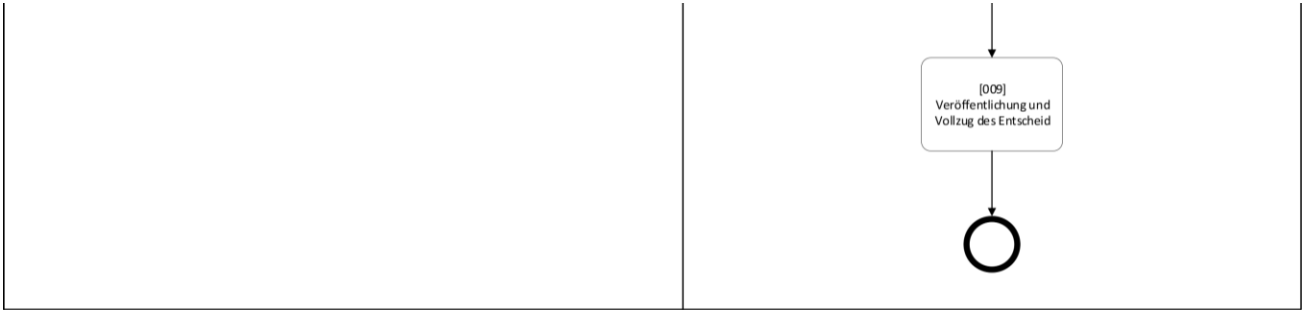
Rechnungswesen und Finanzen – Buchhalterische Gutachten für Beschlüsse: Flussdiagramm



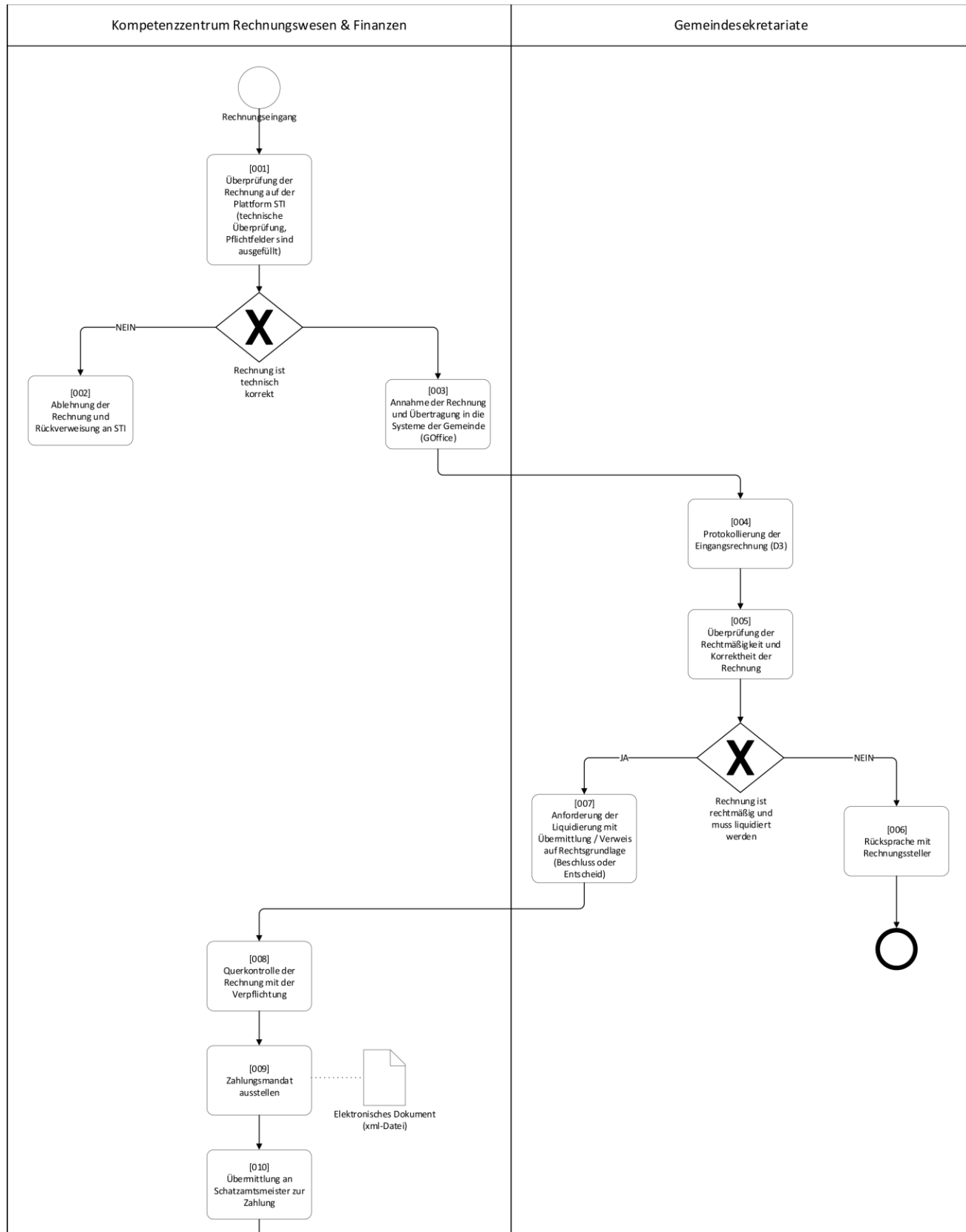


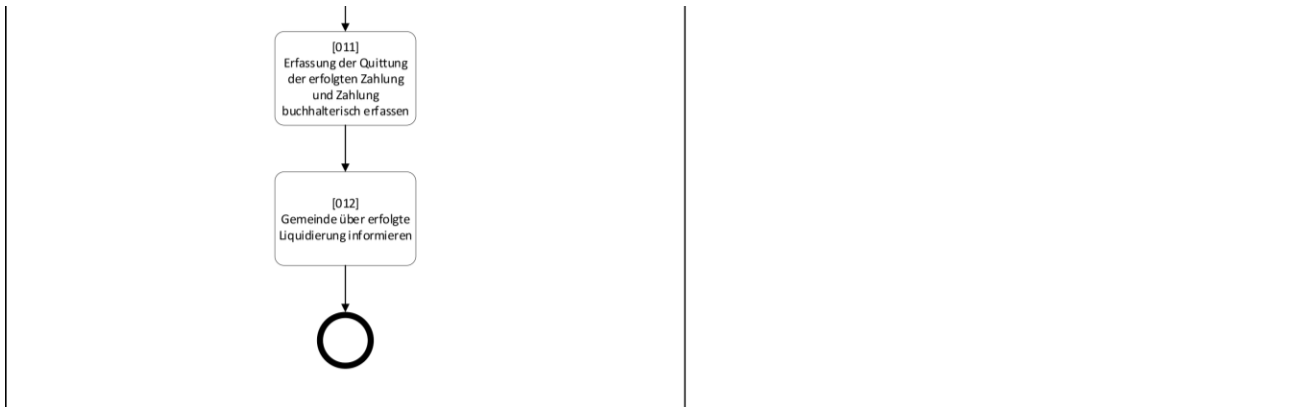
Rechnungswesen und Finanzen – Buchhalterische Gutachten für Entscheide: Flussdiagramm



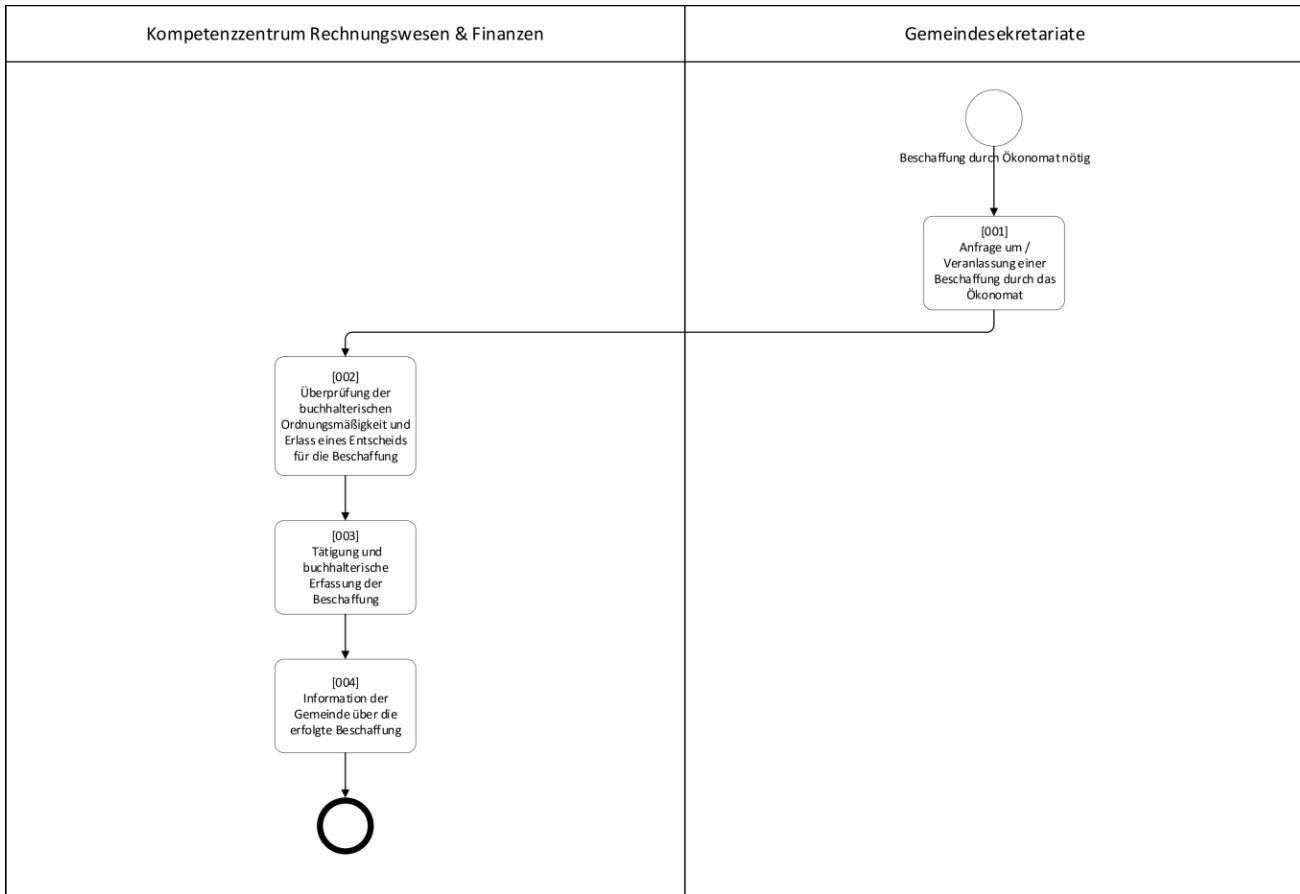


Rechnungswesen und Finanzen – Liquidierung von Rechnungen: Flussdiagramm





Rechnungswesen und Finanzen – Ökonomsdienst - Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen mittels Entscheid: Flussdiagramm



Anlage E – Empfehlungen aus der Praxis

Folgende Punkte sollten bei der Definition der Organisationsstruktur als Überlegungen mitberücksichtigt werden:

Die Ausgewogenheit zwischen hierarchischer Organisationsstruktur und horizontaler Organisationsstruktur ist sehr wichtig. Eine zu flache bzw. horizontal gegliederte Verwaltungsstruktur ist einer einheitlichen, effizienten und ressourcenschonenden Führung nicht dienlich. Klare Abgrenzung der Kompetenzen ist sicherzustellen, Überschreitungen sind möglichst zu unterbinden.

Notwendige Voraussetzung für jede Organisationsstruktur: klare Ämterstruktur und klare Verantwortlichkeiten in den jeweiligen Aufgabengebieten, gute Informations- und Kommunikationsflüsse. Die Kommunikation mit den Leiter*innen des jeweiligen Dienstes in anderen Gemeinden soll gesucht und gepflegt werden.

Die Organisationsstruktur ist so zu gestalten, dass die ursächlich mit einem Bereich zusammenhängenden Zuständigkeiten einer einzigen Organisationseinheit zugeordnet werden und alle anderen Zuständigkeiten z.B. der Organisationseinheit Sekretariat übertragen werden.

Die Anzahl der Organisationseinheiten eventuell zu reduzieren, durch Zusammenlegen artgleicher Bereiche wie z.B. Sekretariat und allgemeine Dienste oder Buchhaltung und Steuern usw., um intern der Organisationseinheit eine hierarchische Ordnung mit Leiter*in und Mitarbeiter*in zu schaffen und um eine ständig bessere Vertretung und besseren Teamgeist zu fördern, ist die wichtige Empfehlung.

Diesem Prinzip folgend wäre es empfehlenswert, ähnliche Dienste in einer Organisationseinheit zu vereinen und somit innerhalb einer Organisationseinheit eine gewisse Personalstruktur im hierarchischen Sinn aufzubauen.

Ein ständiger Kontakt mit den Sachbearbeiter*innen der umliegenden Gemeinden wie die Möglichkeit der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen soll gut genutzt werden, um den eigenen Aufgabenbereich besser zu erfassen und erledigen zu können, sowie um über die zukünftigen Neuerungen frühzeitig informiert zu sein. Trotz der im Dreijahresplan zur Korruptionsprävention festgehaltenen Unmöglichkeit einer auch bescheidenen Personalrotation, soll dennoch eine beschränkte Personalrotation ins Auge gefasst werden, und dies zum Wohle des/der Bediensteten, da es dadurch seinen/ihren persönlichen Horizont und sein/ihr Wissen erweitern kann. Dies ist auch ein Nutzen für die Verwaltung, da eine Rotation neue Sichtweisen und neuen Schwung in einen oft fast erstarrten Dienstbereich bringen kann.

Bei der Zusammenarbeit von 3 und mehr Gemeinden ist es unabdinglich, dass die zwischengemeindlichen Dienste von einer Führungskraft geleitet und koordiniert werden. Die Komplexität lässt es nicht zu, dass solche Dienste alleinig vom/von der Gemeindesekretär*in geführt werden. Die Führungsstruktur, die bei zwischengemeindlicher Zusammenarbeit angedacht ist, sieht wie folgt aus: Ein/mehrere Vize-Gemeindesekretär*innen, leitende Mitarbeiter*innen (8. FE), Mitarbeiter*innen der mittleren Führungsebene (7. FE), Verantwortliche der Organisationseinheiten mit spezifischer Fach- und Führungskompetenz.

Anlage F – Dokumentation Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnis

ANLEITUNG

1. Stammdaten der Mitarbeiter*innen der Gemeinde eingeben
Im Blatt "MitarbeiterInnen" in die Spalte "B" den **Vornamen** und in die Spalte "C" den **Nachnamen** aller Mitarbeiter*innen eingeben
In Spalte "E Gemeinde" die **Gemeinde** der Mitarbeiter*in auswählen.
In Spalte "F Funktion" kann die **Funktion** der/des jeweiligen Mitarbeiter*in eingegeben werden
2. IST Weisungsbefugnis
Im Tabellenblatt "IST Weisung" wird eine Matrix aus allen im Blatt "Mitarbeiter*innen" eingegebenen Mitarbeiter*innen erstellt. Jede*r Mitarbeiter*in steht sowohl in der Spalte "A" als auch in der Zeile "3".
Fügen Sie in der Matrix im Blatt "IST Weisung" die aktuellen Weisungsbefugnisse ein:
 - a) Für jene Mitarbeiter*in in Spalte "A" fügen Sie in der gleichen Zeile in der Matrix ein **F** ein, für welche die/der Mitarbeiter*in eine fachliche Weisungsbefugnis hat.
 - b) Für jene Mitarbeiter*in in Spalte "A" fügen Sie in der gleichen Zeile in der Matrix ein **H** ein, für welche die/der Mitarbeiter*in eine hierarchische Weisungsbefugnis hat.
3. SOLL-Dienste und -Aufgaben
Im Blatt "SOLL Dienste-Aufgaben" werden in den einzelnen Spalten die Namen der Mitarbeiter*innen der Gemeinde übernommen und in der Spalte "A" werden alle Dienste angeführt.
Geben Sie nun pro Dienst ein:
 - a) ob der Dienst eine federführende Gemeinde hat (Ja/Nein in Spalte "C" auswählen)
 - b) wenn der Dienst eine federführende Gemeinde hat (JA in Spalte "C" ausgewählt), dann fügen Sie in Spalte "D" die federführende Gemeinde ein.
 - c) wählen Sie pro Dienst die entsprechenden Mitarbeiter*innen
V = Verantwortliche*r
S = Stellvertreter*in
M = Mitarbeiter*inaus und kennzeichnen Sie die entsprechende Spalte.
Bei Diensten mit einer federführenden Gemeinde wird es in dieser Zeile nur EIN V und ein S geben, bei nicht zusammengeführtem Dienst wird es pro Gemeinde ein V und ein S geben.
4. SOLL Weisungsbefugnis
Im Tabellenblatt "SOLL Weisung" wird eine Matrix aus allen im Blatt "Mitarbeiter*innen" eingegebenen Mitarbeiter*innen erstellt. Jede*r Mitarbeiter*in steht sowohl in der Spalte "A" als auch in der Zeile "3".
Fügen Sie in der Matrix im Blatt "IST Weisung" die aktuellen Weisungsbefugnisse ein:
Für jede*n Mitarbeiter*in in Spalte "A" fügen Sie in der gleichen Zeile in der Matrix ein **F** ein, für welche die/der Mitarbeiter*in eine fachliche Weisungsbefugnis hat.
Für jede*n Mitarbeiter*in in Spalte "A" fügen Sie in der gleichen Zeile in der Matrix ein **H** ein, für welche die/der Mitarbeiter*in eine hierarchische Weisungsbefugnis hat.

Auszug Blatt: Mitarbeiter*innen

Mitarbeiter*innen der Gemeinde

N°	Vorname	Nachname	Nachname, Vorname	Gemeinde	Funktion
1	Erika	Mustermann	Mustermann, Erika	Innichen	Vize Gemeindesekretär*in
2	Pinko	Pallino	Pallino, Pinko	Innichen	Sekretärin
3	Max 2	Mustermann	Mustermann, Max 2	Innichen	
4	Max 3	Mustermann	Mustermann, Max 3	Innichen	
5	Max 6	Mustermann	Mustermann, Max 6	Innichen	
6	Max 7	Mustermann	Mustermann, Max 7	Innichen	
7	Max 10	Mustermann	Mustermann, Max 10	Innichen	
8	Max 11	Mustermann	Mustermann, Max 11	Innichen	
9	Mario	Rossi	Rossi, Mario	Prags	Bauamt
10	Max 4	Mustermann	Mustermann, Max 4	Prags	
11	Max 8	Mustermann	Mustermann, Max 8	Prags	
12	Max	Mustermann	Mustermann, Max	Toblach	Gemeindesekretär*in
13	Max 1	Mustermann	Mustermann, Max 1	Toblach	
14	Max 5	Mustermann	Mustermann, Max 5	Toblach	
15	Max 9	Mustermann	Mustermann, Max 9	Toblach	
16					

Weisungsbefugnisse

→ Ist weisungsbefugt für...

F_fachlich

H_Hierarchisch

Name	Funktion	Mustermann, Erika	Pallino, Pinko	Mustermann, Max 2	Mustermann, Max 3	Mustermann, Max 6	Mustermann, Max 7	Rossi, Mario	Mustermann, Max 10	Mustermann, Max 11	Mustermann, Max 4	Mustermann, Max 8	Mustermann, Max	Mustermann, Max 1	Mustermann, Max 5	Mustermann, Max 9
Mustermann, Erika	Vize Gemeindesekretär*in	F														
Pallino, Pinko	Sekretärin		F													
Mustermann, Max 2				F												
Mustermann, Max 3					F											
Mustermann, Max 6						F										
Mustermann, Max 7							F									
Mustermann, Max 10								F								
Mustermann, Max 11									F							
Rossi, Mario	Buamt									F						
Mustermann, Max 4											F					
Mustermann, Max 8												F				
Mustermann, Max	Gemeindesekretär*in												F			
Mustermann, Max 1														F		
Mustermann, Max 5															F	
Mustermann, Max 9																F

Weisungsbefugnisse

→ Ist weisungsbefugt für...

F_fachlich

H_Hierarchisch

Name	Funktion	Mustermann, Erika	Pallino, Pinko	Mustermann, Max 2	Mustermann, Max 3	Mustermann, Max 6	Mustermann, Max 7	Rossi, Mario	Mustermann, Max 10	Mustermann, Max 11	Mustermann, Max 4	Mustermann, Max 8	Mustermann, Max	Mustermann, Max 1	Mustermann, Max 5	Mustermann, Max 9
Mustermann, Erika	Vize Gemeindesekretär*in	F														
Pallino, Pinko	Sekretärin		F													
Mustermann, Max 2				F												
Mustermann, Max 3					F											
Mustermann, Max 6						F										
Mustermann, Max 7							F									
Mustermann, Max 10								F								
Mustermann, Max 11									F							
Rossi, Mario	Buamt									F						
Mustermann, Max 4											F					
Mustermann, Max 8												F				
Mustermann, Max	Gemeindesekretär*in												F			
Mustermann, Max 1														F		
Mustermann, Max 5															F	
Mustermann, Max 9																F

Auszug Blatt SOLL-Dienste-Aufgaben

Dienste und Aufgaben

Dienste und Aufgaben	Feder- führende Gemeinde Ja/Nein	Federführende Gemeinde	Mitarbeiter																
			Mustermann, Erika	Pallino, Pinko	Mustermann, Max 1	Mustermann, Max 2	Mustermann, Max 3	Mustermann, Max 4	Mustermann, Max 5	Mustermann, Max 6	Mustermann, Max 7	Mustermann, Max 8	Mustermann, Max 9	Rossi, Mario					
Sekretariatsdienst			S	M															
Öffentliche Arbeiten			M																
Finanzdienst																			
Personalverwaltung																			
EDV																			
Steuern und Gebühren																			
Lizenzwesen																			
Demografische Ämter																			
Servicestelle Bau und Landschaftsangelegenheiten																			
Technischer Dienst																			

V = Verantwortliche*r
 S = Stellvertreter*in
 M = Mitarbeiter*in

Anlage G – Aufgaben der Kommission

Weitere Aufgaben der Kommission im Laufe der Umsetzung und Realisierung der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit in Anlehnung an die Projektplanung:

- Die Kommission kümmert sich um die kontinuierliche Verbesserung, Entwicklung und Qualitätssteigerung in den gemeinsamen Diensten. Sie trifft die Entscheidung zu Maßnahmen, die die nachhaltige Zusammenarbeit fördert und den WIR-Gedanken stärkt.
- Sie entscheidet über die grundsätzliche Vorgehensweise und den zeitlichen Ablauf des Projektes (Projektplanung, Zeitplanung und Meilensteine, erwartete Ergebnisse) der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit.
- Sie überprüft und bewertet in regelmäßigen Abständen den Fortschritt der übergemeindlichen Zusammenarbeit und die Zielerreichung.
- Sie genehmigt die erarbeiteten Ergebnisse und entsprechenden Umsetzungsschritte bei Erreichung der geplanten Meilensteine.
- Viele Entscheidungen können nicht bei Unterzeichnung der zwischengemeindlichen Vereinbarung getroffen werden, sondern sollten in einem kollaborativen Entscheidungsprozess gemeinsam mit den betroffenen Führungskräften und Mitarbeiter*innen erfolgen. Dies vor allem deshalb, da viele unterschiedliche Überlegungen und Aspekte der Personalführung hierbei zu berücksichtigen. Die finalen weiteren Entscheidungen trifft dann wieder die Kommission.
- Die Bestimmung der zwischengemeindlichen Dienste, ihrer Organisation und Führung, der involvierten Mitarbeiter*innen, deren Zuordnung zu den jeweiligen Diensten und die Reorganisation der sonstigen Aufgaben dieser Mitarbeiter*innen in der Ursprungsgemeinde erfolgt durch die Kommission. Die Kommission legt bei den Diensten, in denen zusammengearbeitet wird fest, welche Gemeinde federführend den Dienst übernimmt und entsprechend auch wer die Leitung des Dienstes übernimmt (Gemeindesekretär*in, Vize-Gemeindesekretär*in oder übergemeindliche Führungskraft). Sie definiert die strategische Richtung der Dienste, bei denen zusammengearbeitet wird.
- Sie entscheidet auch darüber, welche Mitarbeiter*innen mit welcher Kapazität dem zwischengemeindlichen Dienst zugeordnet wird. Außerdem legt sie auch die Weisungsbefugnis der Dienstleitung gemeindeübergreifend fest bzw. klärt personalverwaltungstechnische Zuständigkeiten der Ursprungsgemeinde und wie die Abstimmung zwischen Dienstleitung und Gemeindesekretär*innen erfolgen soll. Dies ist vor allem wichtig, wenn Entscheidungen rund um das Gehalt, die Arbeitszeiten, Teilzeitverträge etc. zu treffen sind.
- Sie definiert die strategische Richtung der Dienste, bei denen zusammengearbeitet wird. Ebenso definiert sie die strategische Ausrichtung der Verwaltungsorganisation der betroffenen Dienste.

- Sie hat Koordinierungsbefugnisse und gibt Richtlinien für die Standardisierung bzw. Anpassung der Verfahren und der Verordnungen sowie für die Aufwertung und Nutzung der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen.
- Sie schafft organisatorische und wo notwendig rechtliche Voraussetzungen für die Umsetzung.
- Sie bestimmt und genehmigt rechtzeitig im Hinblick auf die Erstellung und Genehmigung der Haushaltsvoranschläge den Jahresplan zur gemeinschaftlichen Führung der Dienste und den entsprechenden Finanzierungsplan.
- Die regelmäßigen Treffen der Kommission sollen dazu dienen, die Weiterentwicklung der gemeinsamen Dienste zu fördern. Daher ist es sinnvoll, dass sowohl die politische Vertretung als auch die Verwaltung, vertreten durch die Gemeindesekretär*innen der betreffenden Gemeinden, Vize-Gemeindesekretär*innen und eventuelle übergemeindliche Führungskräfte in der Kommission vertreten und beim Treffen der strategischen Entscheidungen miteingebunden sind.
- Sie fungiert als letzte Eskalationsstufe bei Herausforderungen und Probleme, welche auf der operativen Ebene nicht gelöst werden konnten.
- Sie sorgt für die gütliche Beilegung aller offener Fragen oder Streitfälle zwischen den an der gemeinschaftlichen Führung beteiligten Gemeinden.
- Sie gibt eine Evaluation der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit in Auftrag.
- Sie schlägt notwendige und zweckmäßige Änderungen an der vorliegenden Vereinbarung vor.
- Sie überprüft und bewertet allfällige Anfragen über Beitritt zur oder Austritt von der gegenständlichen Vereinbarung. Sie identifiziert die notwendigen Schritte und Maßnahmen für alle beteiligten Gemeinden, die notwendig sind, sollte eine Gemeinde aus der vorliegenden Vereinbarung aussteigen wollen oder diese auflösen wollen.

Anlage H – Checkliste Potential- und Schwachstellenanalyse in der einzelnen Gemeinde

Je mehr Fragen Sie mit „JA“ beantworten können, umso mehr Vorteile kann Ihnen eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit bringen und umso mehr Synergiepotentiale sind zu erwarten.

Werden die Fragen Nr. 1, 2, 3, 4, 7 und/oder 16 mit „JA“ beantwortet, dann wird empfohlen, vor der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit die aktuelle Personalsituation zu lösen, sind die Fragen 8 und/oder 9 mit „JA“ beantwortet, so ist es wichtig, eine IST-Prozessanalyse in der Gemeinde durchzuführen.

	Frage	JA	NEIN
1	Sind einige Stellen des Stellenplans nicht besetzt?		
2	Fehlen in Schlüsselpositionen Mitarbeiter*innen aufgrund von Pensionierungen?		
3	Fehlen in Schlüsselpositionen Mitarbeiter*innen aufgrund von Mutterschaft oder Elternzeit?		
4	Gibt es freie Stellvertreterpositionen? Ja = wenn es nicht für alle Mitarbeiter*innen eine Vertretung bei Abwesenheit gibt.		
5	Gibt es ein hohes Durchschnittsalter der Gemeindeangestellten? (>45)		
6	Ist die Minderheit der Mitarbeiter*innen offen für Neuerungen und Innovationen? (Nein=viele offene, innovative Mitarbeiter*innen)		
7	Fehlen bei einigen Mitarbeiter*innen digitale und/oder IT-Kompetenzen?		
8	Kommt es öfter vor, dass Verwaltungsverfahren nicht korrekt eingehalten werden?		
9	Kommt es vor, dass in den Prozessen und Abläufen Unklarheit besteht?		
10	Gibt es bei einigen Ämtern und Diensten fehlendes fachliches und/oder Verwaltungs-Knowhow?		
11	Haben Sie unter ihren Mitarbeiter*innen ein oder mehrere „schwarze Schafe“, die nicht die Leistung erbringen, die die Gemeinde bräuchte?		
12	Ist die Stelle des Serviceleiters noch zu besetzen?		
13	Ist die Buchhaltung oder der Finanzdienst nicht, nur vorübergehend oder nur schwach besetzt?		

14	Ist das Gemeindesekretariat als kritischer Dienst nicht, nur vorübergehend oder nur schwach besetzt?		
15	Sind andere kritische Dienste und Leistungen für die Bürger nicht, nur vorübergehend oder nur schwach besetzt?		
16	Ist der Personalstand für die anstehenden Aufgaben und Dienste zu niedrig?		
17	Fehlen Ressourcen, um den Personalstand zu erhöhen?		
18	Gibt es in der Nähe ihrer Gemeinde eine Gemeinde, die auch einige der Herausforderungen und Schwierigkeiten teilt?		
19	Pflegen Sie gute Beziehungen mit einer/einem oder mehreren Bürgermeister*innen der Nachbargemeinden?		
20	Pflegen Sie gute Beziehungen mit einer/einem oder mehreren Gemeindesekretär*innen der Nachbargemeinden?		
21	Haben Sie schon Sondierungsgespräche mit den Bürgermeister*innen und/oder Gemeindesekretär*innen der Nachbargemeinden geführt?		

Checkliste Schwachstellenanalyse V1.0.docx – Word-Datei siehe Anlage III



Checkliste
Schwachstellenanalyse

Anlage I – Dienste und dazugehörige Aufgaben

Sekretariatsdienst

Verwaltungsorgane

Betreuung und Beratung Verwaltungsorgane (Bürgermeister*in, Gemeindeausschuss, Gemeinderat), Terminverwaltung, Sekretariatsarbeit, Kommissionen und Vertretungen in anderen Körperschaften, Repräsentationstätigkeit und Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit und Beteiligungen (Revision der Gesellschaftsbeteiligungen und Mitteilung an die staatlichen Portale), Volksanwaltschaft, Rechnungsprüfer, Satzung und Sammlung der Verordnungen.

Beschlussverwaltung

Vorbereitung der Gemeinderats- und Ausschusssitzungen, Bearbeitung der Initiativen, Interpellationen, Anfragen, Beschlussanträge und Tagesordnungsanträge, Einberufung des Gemeinderates, Einladungen mit Tagesordnung des Gemeindeausschusses, Sitzungsniederschrift verfassen, Einholen der administrativen und buchhalterischen Gutachten, Übersetzungen, Veröffentlichung der Beschlüsse, Entscheidungen sowie Verfügungen des/der Bürgermeisters*in auf der digitalen Amtstafel.

Protokoll- und Archivverwaltung

Führung des EDV-unterstützten Protokolldienstes vom Posteingang bis zur Zustellung an die einzelnen Ämter; Verwaltung PEC-Adresse, Führung des Zwischen- und historischen Archivs, Aktenzugang, Verwaltung Fahnen und Banner, Schlüsselverwaltung.

Zustelldienst

Zustellung der eigenen Rechtsakte oder auf Anfrage von anderen öffentlichen Körperschaften für deren Rechtsakte.

Allgemeine Dienste

Verwaltung der Beitragsansuchen inkl. Stichprobenkontrollen, geförderter Wohnbau und Gewerbegebiete (Verwaltung der Ranglisten und Zonenabrechnung), Mensadienst, Schülertransport, schulische Dienste, Kleinkinderbetreuung (KITA), Kultur, Fürsorge, Sport, Bibliotheken, Organisation von Veranstaltungen, Übernahme von Schirmherrschaften, Materialeilbahnen.

Vertragswesen

Ausarbeitung und Abfassung von privaten und öffentlichen Verträgen und Registrierung derselben; Enteignungen, Ausarbeitung von Gutachten über Vergleiche und Streitverfahren; Ausarbeitung von Vertragsbedingungen und Lastenheften; Ausarbeitung von Verträgen zum An- und Verkauf von Liegenschaften; Vorbereitung des Aktes für die Liquidierung der Sekretariatsgebühren; Überprüfung und Vergütung von Gerichtskosten und Anwalts- und Sachverständigenhonorare; Streitverfahren und Rechtsgutachten, Führung des Urkundenverzeichnisses (Enteignungsdekrete, Kaufverträge, Tauschverträge, Raumordnungsverträge, Miet- und Pachtverträge).

Beschaffungswesen

Ankäufe bzw. Beschaffung mittels Direktvergabe, Dienstleistungen für die Instandhaltung und die Reparaturen aller gemeindeeigenen Möbel, Einrichtungsgegenstände, Maschinen und Einrichtungen, CIG-Code einholen, Wartungsverträge verwalten.

Datenschutz/Antikorruption/Transparenz

Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung, Dreijahresplan für die Vorbeugung und Bekämpfung der Korruption, Umsetzung des Rechts auf Bürgerzugang, transparente Verwaltung, Verhaltenskodex für das Gemeindepersonal.

Interne Kontrollen

Durchführung der internen Kontrollen laut Gemeindeverordnung über die internen Kontrollen und Ausarbeitung von Vorschlägen für eventuelle Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen in Zusammenarbeit mit den Diensten; Genehmigung Kontrollprogramm, Abfassung der entsprechenden Berichte über die durchgeführten Kontrollen.

Öffentliche Arbeiten

Vergabe - Projektsteuerung

Vergabe von öffentlichen Bauarbeiten umfasst die gesamte öffentliche Bautätigkeit (Projektierung, Ausschreibungen, Ausführung) inklusive Projektsteuerungen/RUP und die Abwicklung der öffentlichen Ausschreibungen, Lieferungen und Dienstleistungen außerhalb des Anwendungsbereichs der direkten Vergabe, Projektsteuerung/RUP, Gesuche für Beiträge, Darlehens- und Beitragsabrechnungen, CIG-/CUP einholen, Beauftragung bis Bauabnahme, Statistik.

Finanzdienst

Haushalt und Planung

Erstellung des Haushaltsvoranschlags, Mehrjahreshaushalt, einheitliches Strategiedokument und des Haushaltsvollzugsplans; Erstellung der buchhalterischen Gutachten; Ausarbeitung von Vorschlägen zur Abänderung des Haushaltsvoranschlags, Mehrjahreshaushalt, des Haushaltsvollzugsplans sowie Behebungen von den Fonds; Haushaltsgleichgewicht; Erstellung der Jahresabschlussrechnung mit allen Anlagen.

Verwaltung der Einnahmen

Überprüfung der Dokumente, aufgrund welcher die Feststellung gemacht wird; trimestrale Überprüfung des Stands der Einnahmefeststellungen für den Haushaltsausgleich; veranlasst die buchhalterische Erfassung der aktiven Rückstände; Kontakt mit Schatzmeister*in betreffend Einhebung der Einnahmen sowie mit den Südtiroler Einzugsdiensten zwecks Zwangseinhebung; Fakturierung der MwSt.-relevanten Dienste.

Verwaltung der Ausgaben

Unterstützung bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen; Verwaltung der Lieferverträge; Verzeichnet die Ausgaben für die Erstellung des Haushalts und Verzeichnung der Rückstände; stellt die Zahlungsanweisungen aus und hat Kontakt zum/zur Schatzmeister*in zwecks Durchführung der Zahlungsanweisungen; Abrechnung des Schatzamtsdienst; verwaltet die Finanzierungen der verschiedenen Programme und Projekte; zahlt die Löhne an das Personal, verfügt die Zahlungen der Amtsentschädigungen und die Entgelte an die Verwalter und der Rechnungen, die der Vorsteuer unterliegen.

Steuerliche Aspekte

Berechnung und Bezahlung des INAIL-Beitrages; IRAP; MwSt.; Modell 770.

Verwaltung des Vermögens

Führung des beweglichen und unbeweglichen Inventars, Schadensmeldungen, Versicherungen von Vermögensgüter; Mieten und Pachten, Konzessionen Spesenabrechnung für Benutzung Güter Dritter, Kondominiums Abrechnungen.

Ökonomatsdienst

Führung der Ökonomatskasse.

Personalverwaltung

Verwaltung des Stellenplans

Erstellung des Stellenplanes sowie die jeweilige Fortschreibung und Abänderung.

Personaleinstellung

Aufnahmen (Wettbewerbe, Rangordnungen, Auswahlverfahren, Mobilität zwischen den Körperschaften, Werkverträge, befristete und unbefristete Arbeitsverträge, Individualverträge); Vorbereitung der Wettbewerbsausschreibungen; Entgegennahme der Ansuchen und Überprüfung der Unterlagen; Kündigungen.

Rechtliche Aspekte

Abwicklung von Disziplinarverfahren; Vorbereitung aller Verwaltungsakte und -unterlagen des Zuständigkeitsbereichs, sowie Abgabe des fachlichen Gutachtens auf Beschlussvorlagen und Entscheidungen; Untersuchungen, Gutachten und Vorschläge zu den angeführten Angelegenheiten, usw.

Fürsorge und Vorsorge

Erledigung sämtlicher Fürsorge- und Vorsorgeangelegenheiten (Zusammenlegung und Nachkauf von Diensten, usw.).

Personalverwaltung

Erfassung und Kontrolle der Präsenzen; Entgegennahme der Ansuchen um Zeitausgleich, Urlaub, Gewerkschaftsversammlungen und sonstige Ermächtigungen für Freistellungen; Aus- und Weiterbildung des Personals; Aufnahme von Praktikant*innen.

Lohnbuchhaltung

Kontrolle Lohnberechnung; Anordnung über die Auszahlung der Bezüge der Bediensteten und Verwalter*innen; Berechnung des Familiengeldes, der Vergütungen für Fahrtspesen, Verpflegungskosten und anderen Zulagen im Falle von Außendiensten/Dienstgängen, für den alternativen Mensadienst, für Nacht-, Feiertags-, Bereitschafts- und Turnusdienste, der Leistungsprämien usw.; Anordnung über die Auszahlung der Bezüge an freie Mitarbeiter*innen, Arbeitslose und andere; Verteilung der Lohnstreifen, sowie der CU; Auszahlung der Abfertigungen und Anzahlungen auf die Abfertigung.

Pensionsamt

Zertifizierungs- und Validierungsverfahrens der Pensionen; Versetzung in den Ruhestand auf Antrag und von Amtswegen; Dienstbescheinigungen und Bestätigungen im Zusammenhang mit pensionsrechtlichen Vorgängen; Zusatzrente, usw.

Arbeitssicherheit

Sicherheit am Arbeitsplatz und Arbeitshygiene; Arbeitsmedizin; ernennt die Brandschutzbeauftragten und die Beauftragten für die Erste-Hilfe; koordiniert die Ausarbeitung der Risikobewertung; Aus- und Weiterbildung.

EDV

Anschaffung der Hardware und Software und der verschiedenen Anwenderprogramme, Instandhaltung der Hardware und Software und der verschiedenen Anwenderprogramme,

Durchführung von Vergabeverfahren, Verwaltung der Softwarelizenzen, Systembetreuung, Verwaltung der Homepage, Emailverwaltung, Betreuung der Telefonanlage.

Steuern und Gebühren

Gemeindeimmobiliensteuer (GIS), Gemeindegzuschlag auf die Einkommenssteuer IRPEF, Gemeindeaufenthaltsabgabe (Ortstaxe), Aufenthaltsabgabe, Abfallgebühr, Abwassergebühr, Gebühr zur Besetzung öffentlicher Flächen (COSAP/ TOSAP), Werbesteuer und Plakatierungsdienst, Trinkwassergebühr, Führung Abfallregister, Führung Klärgruben, Führung Recyclinghof, Streitverfahren betreffend Steuerdienst, Zwangseintreibung über Südtiroler Einzugsdienste, Beschwerde und Mediationsverfahren von Gemeindegebühren, Friedhofsgebühren, Führung des Liegenschaftsarchivs.

Lizenzwesen

Aufnahme bzw. Verlegung der Handelstätigkeit oder Erweiterung der Verkaufsflächen: Überprüfung der eingereichten Unterlagen.

Außerordentlicher Verkauf: Meldung.

Handel auf öffentlichen Flächen: Erteilung der Ermächtigungen und Zuweisung der Handelsflächen.

Gastgewerbe: Verabreichung von Speisen und Getränke.

Beherbergung von Gästen.

Öffentliche Veranstaltungen.

Urlaub auf dem Bauernhof, Führung des Gemeindeverzeichnisses für Urlaub auf dem Bauernhof, Gästezimmer und möblierten Ferienwohnungen, örtliche Glückspiele, Zündung eines Feuerwerks, Kaminkehrerdienst (Einteilung in Kehrbezirke; Ausgabe der Kkehrbücher an die Kaminkehrer*innen), Gesundheits- und Körperpflegegewerbe, Taxi- und Mietwagendienste, Anbau, Sammlung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte, Straßenkunst (Straßenpantomime, Straßenmusik), Hygiene- und Sanität, SUAP-Schalter.

Demografische Ämter

Meldeamt

Eintragung der Geburt, Wohnsitzverlegung, durch Gerichtsurteile, alle weiteren vom Artikel 7 des DPR Nr. 223/1989 vorgesehenen Fälle; Streichungen durch Tod, wegen Wohnsitzverlegung in eine andere Gemeinde oder ins Ausland, wegen Unauffindbarkeit, alle weiteren vom Artikel 11 des DPR Nr. 223/1989 vorgesehenen Fälle, um die Bildung einer neuen Familie, um Wohnungswechsel innerhalb der Gemeinde, um die Änderung des Familienoberhauptes, Ausstellung der entsprechenden Bescheinigungen, Verwaltung der Hausnummern, Führung des Verzeichnisses betreffend die Benennung der Straßen und Plätze, AIRE (Eintragungen, Streichungen, Adressänderungen der im Ausland lebenden Staatsbürger*innen), Ausstellung der Identitätskarte und sonstiger Ausweise, Meldepflicht für Ausländer*innen, Beglaubigungen der Unterschriften beim Verkauf von Fahrzeugen, Zwangsweise stationäre Behandlung in Krankenhaus-ähnlicher Obhut, Führung des Verzeichnisses der Volksrichter*innen, auf Anfrage des/r Bürgers*in Ausstellung des Impfscheines, Ausstellung und Verwaltung des Invalidenparkausweises, Meldung für das Pilzsammeln und Einhebung der Sammelgebühr, Sprachgruppenzugehörigkeitserklärungen, Verwaltung der Meldung über die Überlassung von

Gebäuden, Adressenänderungen innerhalb der Gemeinde, Fundamt, Meldungen von Arbeitsunfällen.

Standesamt

Staatsbürgerschaft, Geburt, Eheschließungen und Tod, eingetragene Partnerschaften, Scheidungen, Antrag des/der Bürgers*in um Ausstellung des Reisepasses wird Staatsdruckerei und Münzprägeanstalt übermittelt; Friedhofsangelegenheiten.

Wahlamt und Militäramt

Führung der Wählerlisten und Wahlkarteien, Revision der Wählerlisten, Änderung der Wahlkartei durch Tod, Verlust der italienischen Staatsbürgerschaft, Wohnsitzverlegung, Durchführung der Wahlen, Führung der jährlichen Musterungslisten.

Statistischen Erhebungen

Bevölkerungstatistiken, Lebensbedingungen, Haushalte, Arbeitskräfte, Kaufgewohnheiten, periodische statistische Angaben im Rahmen der ISTAT-Pläne usw. die Großzählungen über die Landwirtschaft und die Bevölkerung.

Servicestelle Bau- und Landschaftsangelegenheiten

Bearbeitung und Überprüfung der formalen Vollständigkeit des Antrags auf Baugenehmigung.

Überprüfung, ob für die Maßnahme eine strategische Umweltprüfung oder eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen.

Einholen von Stellungnahmen/Gutachten, Einvernehmen, Absprachen, Unbedenklichkeitserklärungen oder andere wie immer benannte Zustimmungsakte.

Erforderliche geringfügige Änderungen zum ursprünglichen Projekt.

Vorschlag für die endgültige Maßnahme, Mitteilung der Hinderungsgründe, endgültige Maßnahme.

Beginn der Bauarbeiten im Falle des Erwerbs der Baugenehmigung im Sinne von Artikel 76, Absatz 6 des Gesetzes.

Überprüfung der Vollständigkeit und der Voraussetzungen der Zulässigkeit der ZeMeT.

Überprüfung, ob für die Maßnahme eine strategische Umweltprüfung oder eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen ist.

Einstellung der Tätigkeit nach Ablauf der Frist von 30 Tagen nach Erhalt der ZeMeT und falsche Bestätigungen von befähigten freiberuflichen Technikern.

Anlage J - Zeittracking

Zeittracking-Excel Datei zum mit dokumentieren der aktuellen Aufwände, verteilt auf die zu leistenden Aufgaben.

Zeittracking V2.0.xlsx – Excel-Datei siehe Anlage IV.



Name Mitarbeiter*in / Nome collaboratore	Datum / data	1. Zuerst Dienst auswählen. Dienst / servizio	2. Anschließend Aufgabe Aufgabe / compito	Dauer / durata (in Min./min.)	Bemerkungen/Ergänzungen / Commenti