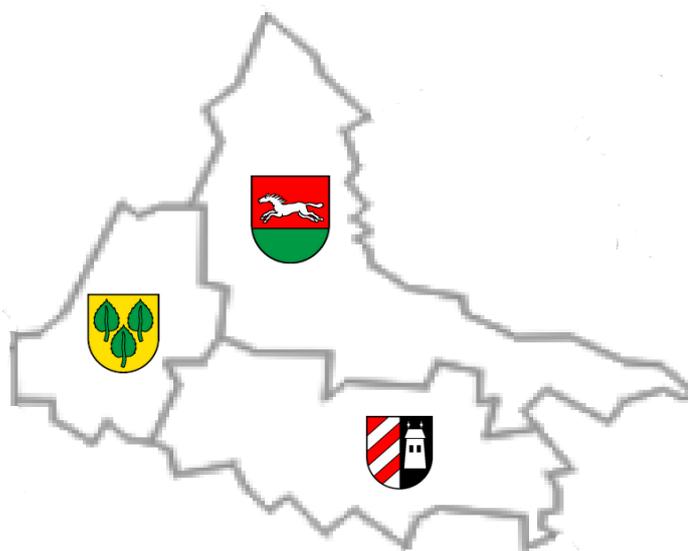


Behörden-Exemplar

(EINWOHNER-) GEMEINDEN HALTEN, KRIEGSTETTEN, OEKINGEN



Schlussbericht

Projekt: Machbarkeitsstudie «Kooperation HOeK»

Februar 2022

Auftraggeberin

Gemeinden Halten, Kriegstetten, Oekingen

Beauftragte

Pumag Consulting AG
Verwaltungsorganisation /
Projektmanagement
Bollwerk 15
Postfach
3001 Bern
Tel. 031 328 19 19
E-Mail info@pumag.ch
www.pumag.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage.....	3
2	Auftrag / Zielsetzung.....	3
3	Projektablauforganisation	5
	3.1 Vorgehenskonzept	5
	3.2 Projektphasen / Projektschritte.....	5
	3.3 Projektorganisation	7
4	Projektwürdigung aus Sicht der Projektleitung	8
5	Stärken-/Schwächenanalyse / Gemeinde-SWOT-Analyse.....	10
	5.1 Die Gemeinde-SWOT-Analyse.....	10
	5.1.1 Beurteilung der Verwaltungsorganisationen (IST/SOLL)	11
	5.1.2 Beurteilung der politischen Rahmenbedingungen	17
	5.1.3 Beurteilung der bestehenden Infrastrukturen und baulichen Möglichkeiten	20
	5.1.4 Beurteilung des Bildungsraums und der Freizeit- und Kulturangebote	23
	5.1.5 Beurteilung der finanziellen Aspekte der vertieften Zusammenarbeit	27
	5.1.6 Beurteilung der aktuellen Zusammenarbeitsformen (Soziales, Alter, Bildung)..	32
6	Vertiefte Zusammenarbeit zwischen den drei Gemeinden in verschiedensten Leistungsfeldern	35
	6.1 Bestehende Zusammenarbeit	35
	6.2 Verwaltungsbereich.....	36
	6.3 Bildungsbereich.....	37
	6.4 Technische Betriebe	38
7	Materielle Fusionsauswirkungen in Variantendarstellungen mit einer Gross-/Mittel-Investition (Schulhaus-Neubau HOeK).....	38
8	Empfehlung der externen Projektleitung.....	41
9	Weiteres Vorgehen.....	42
10	Schlussbemerkungen	43

1 Ausgangslage

Auch die öffentlichen Gemeinwesen müssen sich dem stetigen Wandel im Dienstleistungssektor und den neuen gesellschaftlichen Ansprüchen anpassen, um sich strukturoptimiert den neuen und komplexen Herausforderungen stellen zu können. Diese und weitere Gründe führten dazu, dass sich die Gemeinderäte der drei Gemeinden Halten, Oekingens und Kriegstetten mit der Zukunft ihrer Gemeinden resp. der Zukunft der Region auseinandersetzen. Die Diskussionsergebnisse aus den Gemeinderäten haben ergeben, dass aufgrund der reduzierten zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten sowie den personellen und finanziellen Aussichten eine gemeindeübergreifende bzw. regionale Zusammenarbeit bis hin zur Fusion geprüft werden soll.

2 Auftrag / Zielsetzung

Die Zusammenarbeit zwischen den drei Gemeinden steht im Vordergrund dieses Projekts. Von zentraler Bedeutung ist, dass sich die drei Gemeinden auf Augenhöhe begegnen. Wie aus dem Projektauftrag zu entnehmen ist, beabsichtigen die drei Gemeinden mittels einer Machbarkeitsstudie zu prüfen, in welchen Leistungsfeldern eine enge Zusammenarbeit möglich wird. Dies setzt voraus, dass die Strukturen und Eigenheiten der drei Partner-Gemeinden analysiert und bewertet werden.

Eine erfolgreiche freiwillige Zusammenarbeit zwischen Gemeinden funktioniert nur dann gut, wenn die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert sind und geeignete Führungsorganisationen aufgebaut werden. Wir werden im Zuge der Evaluation von möglichen gemeindeübergreifenden Leistungsfeldern jeweils eine erfolgsversprechende Organisationsform (Leistungsauftrag, öffentlich-rechtliche Anstalt, öffentlich-rechtlicher Vertrag etc.) zur Führung der neudefinierten Aufgabe vorschlagen.

Die **Pumag Consulting AG** wird mit der Durchführung folgender Arbeiten beauftragt:

1.) **Projektbegleitung**

Die Pumag Consulting AG berät die Gemeinden Halten, Oekingingen und Kriegstetten während der gesamten Projektzeit mit ihrem breiten und fundierten Fachwissen im Projektmanagementbereich. Dabei behält sie die Zielsetzung des Projekts sowie die Zeitachse im Auge und sorgt für eine übergeordnete und reibungslose Projektkoordination wie auch für einen effizienten und effektiven Einsatz der Ressourcen.

2.) **Projektsekretariat**

Das Team der Pumag Consulting AG führt das Projektsekretariat. Darunter fallen Aufgaben wie Sitzungseinladungen (inkl. Traktandenliste und Unterlagen) sowie die Moderation der Sitzungen. Weiter sind in diesem Bereich Arbeitspapiere, Ergebnisdarstellungen, Übersichten etc. zu erstellen sowie die diversen Termine, Fristen und Pendenzen zu überwachen.

3.) **Grundlagenbericht**

Die Pumag Consulting AG erstellt den Grundlagenbericht, welcher sämtliche Projektergebnisse beinhaltet und vereint. Er enthält unter anderem die Vor-/Nachteilsbewertung der Gemeinden, die Vorstellung und Abhandlung von möglichen Zusammenarbeitsleistungsfeldern mit den präferierten Organisationsformen, Fusionsgedanken, eine Empfehlung der externen Projektbegleitung sowie das skizzierte weitere Vorgehen.

Fazit:

Zum jetzigen Zeitpunkt stehen sowohl die Optimierung der bisherigen Zusammenarbeit, eine verstärkte Zusammenarbeit in ausgewählten Feldern oder gar die Gemeindefusion zur Diskussion. Diese Machbarkeitsstudie zeigt deshalb unvoreingenommen die Konsequenzen der jeweiligen Schritte auf.

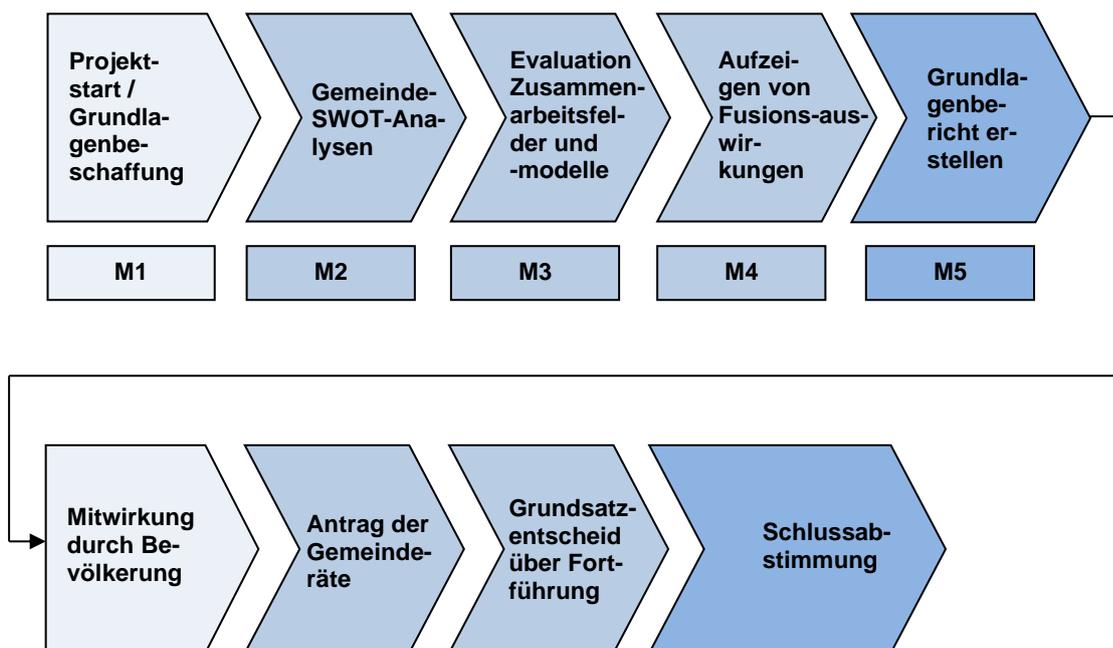
3 Projektablauforganisation

3.1 Vorgehenskonzept

Das Vorgehen der Pumag Consulting AG sieht eine enge Zusammenarbeit mit dem eingesetzten Projektrat vor. Im Weiteren werden zu Beginn des Projekts die nötigen Grundlagen einverlangt und aufbereitet.

3.2 Projektphasen / Projektschritte

Das vorgeschlagene Vorgehen gliederte sich in die nachfolgenden Phasen und beinhaltete einen intensiven Kontakt mit den Betroffenen und dem Projektrat:



Phase 1 Projektstart / Grundlagenbeschaffung

In einer ersten Phase hat sich die Pumag Consulting AG die relevanten Daten und Fakten der drei Gemeinden und auch im Zusammenhang mit den Projekten zur Schulraumerweiterung der Kreis-schule HOeK beschafft, hat mit den drei Gemeinden die Zielsetzung und die Projektausrichtung besprochen und hat die notwendigen Grundlagen für die weiteren Schritte erstellt.

Phase 2 Gemeinde-SWOT-Analyse

Basierend auf den erhaltenen Informationen, hat die Projektleitung 15 vertrauliche Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen der drei Gemeinden geführt. In diesen Gesprächen wurden weitere Informationen zu den Gemeinden, den Behörde- und Verwaltungsstrukturen, aber auch zur Identität und politischen Kultur der Gemeinden eingeholt.

Phase 3 Evaluation Zusammenarbeitsfelder und -modelle

Mit den ausgewerteten Daten der Einzelgespräche und den notwendigen Grundlagen wurden drei Projektgruppen mit verschiedenen Schwerpunkten gebildet, um in Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden gemeinsame Lösungen zu skizzieren und die zukünftigen Zusammenarbeitsfelder und mögliche Zusammenarbeitsformen zu konkretisieren.

Phase 4 Aufzeichnungen von Fusionsauswirkungen

Mit den Erkenntnissen der Arbeitsgruppen und basierend auf den finanziellen Grundlagedaten der drei Gemeinden wurden mehrere konzeptionelle Modelle entwickelt, um die Zukunft der drei Gemeinden zu verdeutlichen. Dabei stellt das erste Modell eine Zukunft ohne vertiefte Zusammenarbeit dar, um als Vergleich und Referenzpunkt zu dienen.

Phase 5 Grundlagenbericht erstellen

Aus der Summe der gesammelten Erkenntnisse und der Zusammenarbeitsprojektionen erstellte die Projektleitung den vorliegenden Grundlagenbericht. Mit diesem Dokument und den Gesprächen und Arbeitsgruppen der vergangenen Wochen und Monate verfügen die Gemeindebehörden von Halten, Oekingern und Kriegstetten über die notwendigen Grundlagen, um eine informierte Entscheidung über die weiteren Schritte in Richtung einer zukünftigen Zusammenarbeit oder die Fusion der drei Gemeinden zu treffen.

Mitwirkung durch Bevölkerung

Die Projektleitung ist überzeugt, dass ein solches Vorhaben durch eine gut durchdachte und transparente Kommunikation begünstigt wird. In diesem Sinne ist eine Informationsveranstaltung für die Einwohner der drei Gemeinden geplant. In dieser sollen die Schlüsselerkenntnisse der Machbarkeitsstudie präsentiert werden, damit die Einwohner den Sinn und die Vorteile einer vertieften Zusammenarbeit oder sogar einer Fusion erkennen können und sich bereits im Vorfeld Gedanken über den Entscheid machen können.

Antrag der Gemeinderäte

Aus den Diskussionen in den Arbeitsgruppen ist ein grosses Verlangen nach vertiefter Zusammenarbeit spürbar. Die Projektleitung hat diesbezüglich auch einen ungefähren Terminplan ausgearbeitet, in dem die nächsten grösseren Meilensteine und Umsetzungsmassnahmen festgelegt sind. Die Gemeinderäte müssen der vorgeschlagenen Richtung und dem Terminplan zustimmen.

Grundsatzentscheid über Fortführung

Im zweiten Semester 2022 sollen die drei Gemeinderäte entscheiden, ob die nächsten Schritte umgesetzt werden und ob gemeinsam auf eine vertiefte Zusammenarbeit und schlussendlich eine Fusion der drei Gemeinden hingearbeitet werden soll.

Schlussabstimmung

Gemäss dem momentanen Zeitplan soll die Umsetzung des Fusionsprojekts schrittweise erfolgen, damit die Zusammenarbeit wachsen kann und ein gesunder Wechsel ins neue System ermöglicht wird. In diesem Sinne muss die Bevölkerung laufend über die nächsten Schritte informiert werden, mit dem Ziel im Jahr 2025 oder 2026 eine Schlussabstimmung zur Fusion der drei Gemeinden zu halten.

3.3 Projektorganisation

Auf Seiten der Pumag wurde das Mandat von Thomas Blum, Geschäftsführer, durchgeführt. Der Projektleiter möchte sämtlichen Interviewpartnern für die sehr angenehmen und interessanten Gespräche danken.

4 Projektwürdigung aus Sicht der Projektleitung

Die Erarbeitung dieser Machbarkeitsstudie war aus unserer Sicht eine spannende und echte Herausforderung. Galt es doch im Rahmen dieses Projekts die vergangenen Erfahrungen aus dem nachbarschaftlichen Zusammenleben sowie den bereits realisierten Zusammenarbeitsformen zu erfassen, einzuschätzen und in eine Gesamtkonzeption zu überführen. Wir sind überzeugt, dass wir mit der gewählten Projektorganisation, spezifisch mit den vielen Einzelgesprächen und den Sitzungen in den verschiedenen Arbeitsgruppen das notwendige Grundlagematerial zusammentragen und aus den geschilderten Gesprächen erfassen konnten.

In diesem Zusammenhang möchten wir den drei Gemeinden einerseits gratulieren, dass man sich zu diesem Überprüfungs- und Machbarkeitsschritt entscheiden konnte. Die von der Projektleitung während der Projektzeit erarbeiteten Grundlagen mündeten nun in diese Machbarkeitsstudie. **Diese Machbarkeitsstudie ist nicht eine Fusionsabklärung!** Vielmehr soll mit den zum Teil in den Gemeinden bekannten und auch neu gewonnenen Informationen von einer unabhängigen Fachstelle (Pumag) geprüft werden, wie und welche Zusammenarbeitsformen – gestützt auf die gewonnenen Erkenntnisse – möglich bzw. machbar sind. Eine Fusionsabklärung mit sämtlichen rechtlichen und wirtschaftlich detaillierten Folgen soll im Nachgang zu dieser Machbarkeitsstudie und dem vorgeschlagenen weiteren Vorgehen erfolgen können.

Als einer der wichtigsten Punkte bezüglich Machbarkeit wurde von Seiten der Projektleitung relativ rasch und unwiderruflich festgestellt, dass sämtliche drei Gemeinden Halten, Oekingen und Kriegstetten im Bereich der Verwaltungsorganisation dringenden Handlungsbedarf haben. Ein längeres Zuwarten mit notwendigen Strukturentscheiden im Verwaltungsbereich, dürfte das anhand der Gemeinde-SWOT-Analyse erkannte hohe Risiko für die Zukunft – sei dies im Alleingang oder mit einem Zusammengehen – stark erhöhen. In diesem Bereich sind die Gemeinden praktisch gezwungen, die Zusammenarbeitsform zu vollziehen.

Ebenso musste der Bereich der regionalen HOeK-Schulraumplanung im Rahmen dieses Projekts als Schlüsselprojekt bezeichnet werden. Die bereits zum Teil initiierte Schulraumplanung im Zweckverband hat den Prozess zur Machbarkeitsstudie massgebend emotional beeinflusst. Dies wurde vor allem im Rahmen der geführten Interviews festgestellt.

Der Zeitfaktor für eine Strategie für ein mögliches «Zusammengehen» spielt neben den vorerwähnten Parametern die zentrale Rolle. In den drei Gemeinden sind aktuell frisch gewählte Gemeinderäte aktiv, welche ihren politischen Auftrag ausüben möchten.

Dies führt dazu, dass der Entscheidungshorizont auf jeden Fall über die laufende Legislaturperiode hinaus gehen könnte. Dennoch zeichnen sich gerade in den beiden kleineren Gemeinden im Jahr 2025 spürbare politische Veränderungen (langjährige Amtsinhaber könnten/dürften aus dem Amt austreten) ab. Dies führt dazu, dass mit gewissen Entscheidungen nicht bis ins Jahr 2025 zugewartet werden kann.

Im Zuge der Projektarbeiten, wie aber auch im Rahmen der geführten Interviews, musste immer wieder festgestellt werden, dass das Wort «Fusion» nicht allzu stark verwendet werden soll. Dieser Gedanke löst bei verschiedenen Stellen starke negative Emotionen aus. Aus diesen Gründen haben wir in der Machbarkeitsstudie auch nicht ausschliesslich von einer anzustrebenden Gemeinde-Fusion gesprochen, stattdessen steht die notwendige vertiefte und erweiterte Zusammenarbeit im Mittelpunkt dieser Machbarkeitsstudie. Da eine gemeinsame Zukunft mit den drei Gemeinden mittel- bis langfristig jedoch gleichwohl als mögliches Szenario diskutiert wurde, erlauben wir uns im Rahmen dieser Projektwürdigung festzuhalten, dass eine mittel- bis langfristige Gemeinde-Fusion (Halten, Oekingen, Kriegstetten) nur dann Sinn macht, wenn eine Fusion zu dritt angestrebt wird. Eine Kaskaden-Fusion (zuerst zwei Gemeinden mit anschliessender nachfolgender Aufnahme der dritten Gemeinde) erachten wir ebenfalls als möglich, jedoch ist diese Variante aus unserer Sicht nicht anzustreben. Die Vorgehensweise mit den drei Gemeinden ist ebenfalls im Bereich der erweiterten Zusammenarbeit anzustreben.

Die Namensgebung einer fusionierten Gemeinde stellt im Fusionsprozess emotional einer der wichtigsten Teile dar. Da die Fusion kurz- bis mittelfristig nicht zur Realisierung ansteht, erachten wir die Diskussion zum heutigen Zeitpunkt als nicht gewinnbringend. Dennoch halten wir fest, dass ein zukünftiges zusammengeschlossenes Gemeindegebilde mit grösster Wahrscheinlichkeit «Kriegstetten mit drei Ortsteilen Halten, Oekingen, Kriegstetten» heissen wird. Dieser Punkt, wie auch die Gemeindewappen-Frage, soll jedoch im Zuge der vertieften Fusionsabklärung diskutiert und entschieden werden.

Die geführten Interviews sowie die Gespräche in den Arbeitsgruppen haben uns gezeigt, dass wir eine breite Meinungsbildung abholen konnten und somit auch die Gewähr besteht, dass die geäusserten Haltungen einem breiten Meinungsbild in den Gemeinden entspricht!

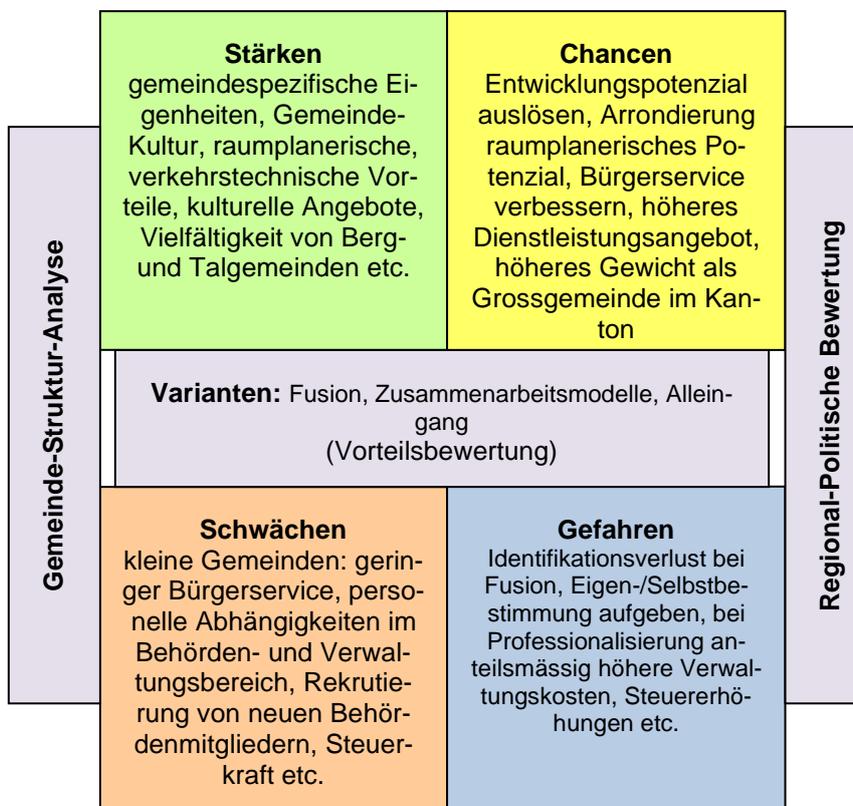
Wir bestätigen hiermit die Machbarkeit für eine vertiefte Zusammenarbeit in verschiedensten Leistungsfeldern bis hin zu einem mittel- bis langfristigen Zusammenschluss der drei Gemeinden!

5 Stärken-/Schwächenanalyse / Gemeinde-SWOT-Analyse

5.1 Die Gemeinde-SWOT-Analyse

Die **Gemeinde-SWOT-Analyse** ist ein wichtiges Instrument des strategisch-politischen Führungsmanagements und zugleich Grundlage einer umfassenden Stärken-/Schwächen-Analyse für öffentliche Institutionen. Für öffentliche Institutionen ergibt sich die Empfehlung, das Umfeld auf Chancen und Risiken oder Gefahren sorgfältig zu analysieren und sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu machen. Der Kern der Strategie besteht dann in der Entscheidung darüber, welche dieser Stärken die Gemeindeorganisation nutzen will, um welche Chancen (Möglichkeiten) zu realisieren. Hinzu kommen die Festlegung der Entwicklungsziele (Bevölkerung, Industrie/Gewerbe, Kulturelle Angebote etc.) sowie der übergeordneten regionalpolitischen Einflussfaktoren.

Die SWOT-Analyse ist ein modernes strategisches Instrument. Es vereint die IST-Analyse (Stärken/Schwächen) mit der dynamischen Sicht von Chancen und Risiken. Für die in diese Machbarkeitsstudie involvierten Gemeinden ist diese Analyse von grösstem Wert, um ihre Positionen zu erfahren.



5.1.1 Beurteilung der Verwaltungsorganisationen (IST/SOLL)

Alle drei Gemeinden sehen den Bedarf, professionelle Strukturen mit robusten Stellvertretungslösungen aufzubauen. Spätestens in vier Jahren werden Schlüsselmitglieder in zwei der drei Gemeinden pensioniert. Gleichzeitig steigen aber die strukturellen Schwierigkeiten, an gute Mitarbeiter zu kommen und diesen innerhalb einer kleinen Gemeinde auch langfristige Perspektiven bieten zu können. Bereits heute existieren teils Dienstleistungslücken, die durch Funktionäre gedeckt werden oder werden müssen. Zudem werden die technischen Anforderungen an Verwaltung und Behörden immer grösser. Vor allem im Bauverwaltungsbereich werden diese Veränderungen spürbar. Mit einer professionellen Bauverwaltung könnte ein echter Qualitätsanstieg für die Einwohner erreicht werden.

5.1.1.1 EDV- und Informatiklösungen

Ein absolut kritischer Faktor ist hier jedoch die Interoperabilität der IT- Systeme. Momentan weichen die verwendeten Systeme in den drei Gemeinden voneinander ab, was die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden stark erschwert oder gar verunmöglicht. Bevor irgendwelche konkreten Massnahmen zur Zusammenführung der Verwaltung gemacht werden können, ist es deshalb zwingend notwendig, eine identische IT-Struktur aufzubauen und den relevanten Mitarbeitenden bekannt zu machen. Dieser Schritt drängt sich im Hinblick auf die kantonalen Entwicklungen zu einer zentralen Datenabwicklung (GEVER) und den zunehmend komplexen Prozessen im Finanzwesen (HRM2) zunehmend auf.

In den drei Gemeinden stehen heute die nachfolgenden Systeme im Einsatz:

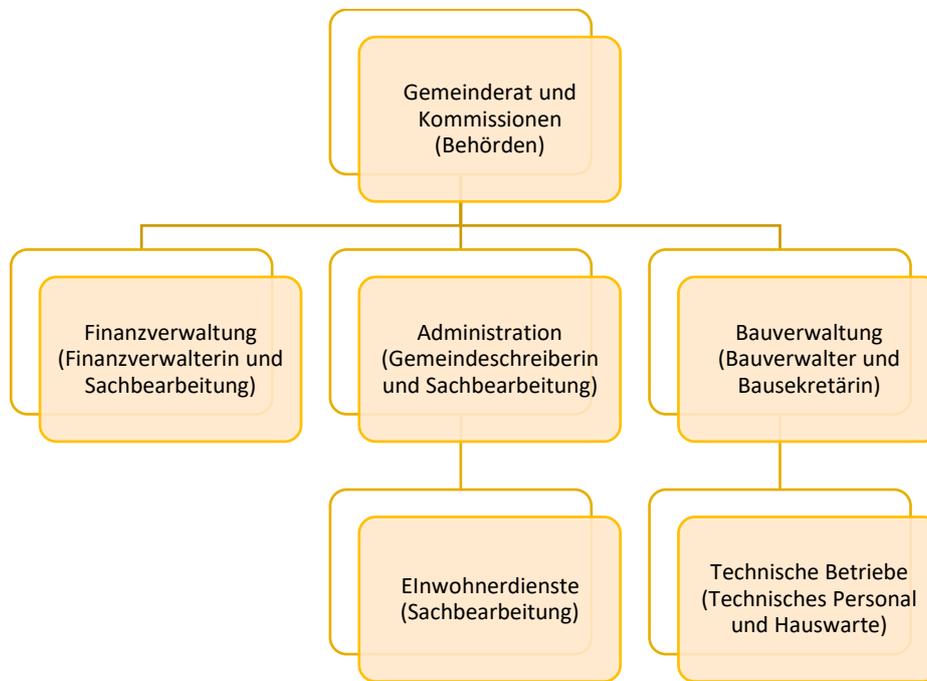
Halten	Oekingen	Kriegstetten
Dialog	Axians (Ruf)	Axians (W+W)

Halten hat vor rund fünf Jahren auf Dialog umgestellt, auch im Hinblick darauf, dass die aktuelle Finanzverwalterin damit ebenfalls die Finanzverwaltung der Kreisschule HOeK abwickeln kann.

Obwohl aktuell keine der Gemeinden eine Neulösung plant, haben sich die Gemeinden in einem Grundsatzentschluss auf eine Gemeinschaftslösung zu einigen. Nur mit einer einheitlichen IT- Infrastruktur kann die weitere Zusammenarbeit realisiert werden. Es ist jedoch klar, dass auf jeden Fall die Datenmigration gewährleistet und eine Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt werden muss.

5.1.1.2 Organisation der neuen Verwaltung

Organisatorisch bietet sich ein Modell mit drei Schwergewichten - Finanzen, Administration und Bauwesen - für die zusammengelegte Verwaltung an. Die Archivaufgaben werden der Administration unterstellt, während die Bauverwaltung die Technischen Betriebe führt.



Beispielorganisationsstruktur der zusammengelegten Verwaltung

Für die Finanzverwaltungen besteht der dringendste Handlungsbedarf. Kurz- bis mittelfristig entstehen durch Pensionierungen Vakanzen in den Finanzverwaltungen der Gemeinden wie auch der Kreisschule. Mit den heutigen Ressourcen können deshalb selbst bei einer zusammengelegten Finanzverwaltung künftig viele kritische Aufgaben nicht mehr erfüllt werden. Mittelfristig müssen die drei Gemeinden hier deshalb zwingend eine geeignete Person für die Leitung der Finanzverwaltung der Gemeinden und der Kreisschule finden.

Fazit:

Für den Finanzverwaltungsbereich ist eine rasche gemeinsame Lösung notwendig. Die voraussichtlich verfügbaren Ressourcen reichen dabei nicht, um den Bedarf der Gemeinden abzudecken. Hier ist deshalb zeitnah ein Grundsatzentscheid bezüglich IT, Organisation und Ressourcen notwendig.

Die Administration steht einer ähnlichen Herausforderung wie die Finanzverwaltung gegenüber, da in zwei der drei Gemeinden die Gemeindeschreiberinnen pensioniert werden und damit sehr viel administratives Wissen verloren geht. Gerade im Bereich der Administration (Gemeindeschreiberei, Einwohnerkontrolle etc.) besteht die Möglichkeit einer engen synergievollen Zusammenarbeit. Mittelfristig müssen aber auch hier weitere personelle Ressourcen eingesetzt werden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Fazit:

Im Administrationsbereich (Gemeindeschreiberei) muss eine zukunftsgerichtete gemeinsame, ganzheitliche Lösung für alle drei Gemeinden gefunden werden. Allerdings muss auch hier das Stellenpensum aufgrund der zukünftigen erhöhten Anforderungen angepasst werden.

5.1.1.3 Bauwesen und Technische Betriebe

Die technischen Betriebe und Bauverwaltungen der drei Gemeinden stehen vor grossen personellen Herausforderungen. Viele der momentanen Strukturen sind mehrheitlich auf Funktionäre und ehrenamtliche Betätigungen von Fachkommissionen sowie auf das Fachwissen von externen Dienstleistern ausgerichtet, was erhebliche Risiken mit sich bringt.

Halten hat bis anhin keine eigenen technischen Betriebe, viele der Instandhaltungsaufgaben werden stattdessen durch die Bau- und die Umweltkommission mit Funktionären sichergestellt, wie beispielsweise die Flurwege. Für die angestellten Hauswarte, welche für die Mehrzweckanlage und die Schulanlagen zuständig sind, bedeutet dies bis anhin vor allem unklare Anstellungsverhältnisse und keine konkrete Vorgesetztenstelle. Die Baukommission kümmert sich als Gremium um die Instandhaltung der Liegenschaften, die Hauswarte verrichten ihre Arbeiten im Auftrag der Baukommission. In der Praxis wird aber oft der Kontakt zur Verwaltung gesucht, da diese ständig vor Ort und erreichbar ist. Neben der Mehrzweckanlage und den Schulliegenschaften besteht auch ein Leistungsvertrag mit Privatfirmen, welche die Aussenanlagen unterhalten.

Politisch verfügt Halten über eine gut funktionierende Baukommission, da diese aus einem eingefleischten Team von langjährigen Behördenmitgliedern besteht. Diese löst sich aber wahrscheinlich in der laufenden Amtsperiode 2021-2025 zu grossen Teilen oder gar komplett auf. Gleichzeitig existiert in Halten auch eine sehr aktive und engagierte Umweltkommission, welche gerne Einfluss auf den Liegenschaftsbereich nimmt. Kulturell besteht ein Verständnis, dass die Kommissionen für die kreative Planung verantwortlich sind, währenddem die technischen Betriebe «lediglich» aufzuräumen haben. Beide Sachbestände gilt es bei der Entwicklung von gemeinsamen Lösungen zu bedenken.

In den beiden anderen Gemeinden Kriegstetten und Oekingern bestehen aktive Baukommissionen mit unterschiedlich ausgeprägten Administrationsbereichen. Die Baukommissionen und Bauverwaltungsgebiete werden stark von externen Ingenieuren unterstützt.

Alle drei Gemeinden sehen den Bedarf an soliden Strukturen und eine zusammengelegte und effizientere Bauverwaltung steht klar zur Diskussion. Das Ziel besteht dabei darin, die operativen Aufgaben und strategischen Planungen zu entflechten und klar der relevanten Stelle zuzuweisen. Gleichzeitig soll die Bauverwaltung auch in einen modernen und leistungsfähigen Dienstleistungsbereich umgewandelt werden, welcher Bürgern fachkompetent und zeitnah Auskünfte liefern kann. Die Gemeindeaufgaben sollen dabei wo sinnvoll im Verbund der drei Gemeinden und ohne externe Partner erledigt werden können. Da es sich bei den Bauverwaltungsaufgaben um effektive und hoheitliche Gemeindeaufgaben handelt, sind wir der Meinung, dass die Bauverwaltungsgebiete zusammengelegt und in die Gemeindeverwaltung eingegliedert werden sollen. Eine selbständige Organisationsform wie eine öffentlich-rechtliche Anstalt oder ein Gemeindeverband sind dabei nicht zielführend. Stattdessen empfehlen wir ein Vertragsmodell mit einer Leitgemeinde oder eine vollständige Zusammenlegung der Bauverwaltungsgebiete. In einem zweiten Schritt sind hier die baurechtlichen Vorschriften (Baureglemente) zu harmonisieren.

Im Technischen Bereich (Werkhof, Hauswarte) besteht kurz- und mittelfristig in sämtlichen drei Gemeinden organisatorischer und personeller Handlungsbedarf. Der Unterhalt der Infrastrukturen (Werke, Strassen, Liegenschaften) wird die drei Gemeinden in den nächsten Jahren stark herausfordern. Aus diesen Gründen und aufgrund des erkannten Bedarfs erachten wir es als zielführend und angezeigt, dass die Organisation der Technischen Betriebe in den drei

Gemeinden im Rahmen eines engen Zusammenarbeitsmodells überprüft und wenn möglich als Technische Betriebseinheit HOeK umgesetzt wird.

Die drei Gemeinden haben positiv signalisiert, eine gemeinsame Werkhoflösung zu prüfen. Analog zur regionalen Feuerwehr ist ein gemeindeübergreifender Werkhof eine machbare Lösung. Aufgrund der kleinen geographischen Ausdehnung der drei Gemeinden ist nur ein einzelner Standort notwendig. Für eine mögliche gemeinsame Neuorganisation einer gemeindeübergreifenden professionellen Bauverwaltung inkl. der Technischen Dienste (Werkhof/Hauswarte) stehen folgende ressourcentechnische Rahmenbedingungen zur Diskussion:

Gemeinden	Stellen-%	Stellen-%
	Bauverwaltung	Technische Betriebe
Halten	30 %	55 %
Oekinggen	40 %	75 %
Kriegstetten	50 %	100 %
Total	120 %	230 %

Da es sich hierbei jedoch bei den Technischen Diensten (Werkhof/Hauswarte) nicht um hoheitliche Aufgaben handelt, bietet sich eine leistungsbezogene Organisationsform, wie beispielsweise eine öffentlich-rechtliche Anstalt als Regiebetrieb im Besitz der Gemeinden, als Zukunftsmodell an.

Fazit:

Die momentanen Werkhöfe und Hauswartdienste der drei Gemeinden sind nicht für die Zukunft gerüstet. Es bestehen teils grosse Kapazitätslücken und viele Leistungen müssen extern eingekauft werden.

Hier ist eine Prüfung der gegenseitigen Möglichkeiten zur Lückenabdeckung und eine gemeinsam ausgearbeitete Strategie für die Sicherstellung der restlichen Dienstleistungen notwendig.

5.1.1.4 Personalwesen und Stellvertretungen

Diese SOLL- Organisation ermöglicht klare Stellvertretungen innerhalb und unter den Verwaltungsschwergewichten. Dies ist eine zwingende Grundlage, um eine nachhaltige und robuste Verwaltungsstruktur zu ermöglichen. Gleichzeitig soll durch die professionalisierte Struktur aber auch eine Dienstleistungssteigerung möglich sein. Vor allem für das Bauwesen ist eine effiziente und professionelle Bauverwaltung ein klarer Bürgervorteil. Ebenso können mit klaren Stellvertreterregelungen an die Bevölkerung angepasste Schalteröffnungszeiten angeboten werden. Hier ist jedoch wichtig anzumerken, dass klar kommunizierte Öffnungszeiten, welche auch ausserhalb der typischen Arbeitszeiten liegen, wertvoller sind als durchgehende Öffnungszeiten, welche sich mit den typischen Arbeitszeiten der Einwohner überlagern.

Zusätzlich zum Dienstleistungsangebot kann in der zusammengelegten Struktur aber auch ein modernes Personalwesen aufgezogen werden. Dieses wurde in den vergangenen Jahren vernachlässigt und zeigt sich durch fehlende Qualifikationssysteme (Mitarbeiterbeurteilungen), Zielvereinbarungen und Pflichtenhefte. Moderne Personalführungssysteme und leistungsbezogene Anreiz- und Qualifikationssysteme tragen dazu bei, dass leistungswillige Mitarbeitende speziell gefördert werden und die Gemeinde weiterhin eine attraktive Arbeitgeberin für gut qualifizierte Personen bleibt.

Fazit:

Die Stellvertretungsregelungen in praktisch sämtlichen Verwaltungsbereichen müssen im Rahmen einer neuen Organisationslösung geregelt werden können. In allen drei Gemeinden sind Stellvertretungslösungen kaum oder überhaupt nicht geregelt. Für diese zentrale Strukturfrage drängt sich eine mittelfristige engere Zusammenarbeit bis hin zu einem Zusammenschluss der Verwaltungseinheiten zwingend auf.

Im Personalführungswesen muss ein einheitliches Qualifikationssystem eingeführt werden.

5.1.2 Beurteilung der politischen Rahmenbedingungen

Politisch haben sowohl Oekingingen und Kriegstetten in den letzten Jahren wesentliche Änderungen durchgemacht. Alle drei Gemeindepräsidien arbeiten bewusst auf eine stärkere Zusammenarbeit mit den Nachbargemeinden hin. Die Gemeinde Oekingingen hat in den beiden vergangenen Jahren gezielt die Professionalisierung der Verwaltungsstrukturen und die Rationalisierung der Gemeindeorganisation vorangetrieben.

Aus Sicht der externen Projektleitung stellt diese aktuelle politische Sicht der drei Gemeindepräsidien die Basis für eine enge Zusammenarbeit zwischen den drei Gemeinden dar.

5.1.2.1 Beurteilung der Behördenorganisationen (Gemeinderäte, Kommissionen, Funktionäre)

Die Behörden aller drei Gemeinden sind nach Ressorts aufgeteilt. Das politische Klima in allen Gemeinden hat sich unter den jetzigen Präsidenten beruhigt, die Stimmung in den Dörfern hat sich klar entpolitisiert. Dies zeigt sich vor allem in einer sehr stabilen politischen Situation, in der viele Behördenmitglieder bereits langjährige Mitglieder sind oder politische Geschäfte von den Behörden mitgetragen werden.

Diese Entwicklung wurde klar durch den bewussten Neustart in Kriegstetten vorangetrieben. Politisch wurden die Parteien in den Hintergrund gerückt und durch die Dorfpartei «Gemeinsam für Kriegstetten» vereint. Dies trug zur Stabilisierung und der Elimination der Grabenkämpfe bei und hat einen positiven Effekt auf das Gemeindewohl. Indem eine Dorfpartei geschaffen wurde, steht nun klar die Sache im Zentrum.

In Oekingingen ist vor allem der erfolgte Generationenwechsel entscheidend, um die Akzeptanz und den Kooperationswillen zwischen Oekingingen und den beiden anderen Gemeinden zu fördern. Ortsparteien existieren teilweise noch, aber sie sind nicht wirklich überall aktiv. In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren hat sich die politische Stimmung entpolitisiert und grundsätzlich steht das Gemeindewohl im Zentrum. Einzig die Fusion der Einwohner- und Bürgergemeinde hat hier kurzfristig für Turbulenzen gesorgt.

In der Gemeinde Halten sind drei Parteien verschieden aktiv: Die SP ist sehr aktiv und will vor allem in den Kommissionen auftreten, die CVP/Mitte ist vertreten und die FDP macht spürbar wenig, hat aber noch Präsenz im Dorf. Die SVP wird bei nationalen und kantonalen Wahlen sehr stark unterstützt, sie hat aber keine offizielle Repräsentation in der Gemeinde. Trotzdem funktionieren die Behörden gut zusammen.

Dies ist eine gute Grundlage für eine engere Zusammenarbeit, welche vom regen und guten Kontakt unter den Gemeindepräsidenten noch weiter gefördert wird. Die momentane Konstellation muss aus Sicht der Pumag Consulting AG auch genutzt werden, um die Zusammenarbeit zu festigen und günstige Voraussetzungen für die Zukunft zu schaffen. Damit zeichnet sich ein Zeitplan von etwa vier bis maximal sechs Jahren ab.

Die Gemeinderäte sind aber teils noch nicht so weit und in den Kommissionen fehlt die gemeindeübergreifende Perspektive noch klar. Hier braucht es aus Sicht der Beauftragten konkrete Schritte, um den Willen zur Zusammenarbeit auch handfest zu machen und somit die Behörden als Ganzes zu gewinnen.

Fazit:

Die Behörden sind stabil, die Zusammenarbeit zwischen den Präsidenten funktioniert sehr gut. Dieses Momentum muss nun genutzt werden, um in den nächsten vier Jahren zukunftsfähige gemeinsame Strukturen aufzustellen.

5.1.2.2 Beurteilung der politischen Rahmenbedingungen (Einflussnahme Bevölkerung auf die Kommunalpolitik (Interesse der Bevölkerung, Rekrutierung Behördenmitglieder etc.))

Das Bürgerinteresse unterscheidet sich klar zwischen den drei Gemeinden. In Oekingen ist das Bürgerinteresse am stärksten spürbar, während in den anderen beiden Gemeinden oftmals dieselben Personen ein Interesse an Gemeindeereignissen zeigen. Es ist deshalb wichtig, die Kommunikationsstrategie den verschiedenen Gemeinden anzupassen und mehrere Kanäle zu verwenden, um die eigenen Anliegen bestmöglich präsentieren zu können.

Die aus unserer Sicht grössten Herausforderungen entstammen den älteren Schichten aller drei Gemeinden. Die Fusion zur Einheitsgemeinde Oekingens zeigte, dass selbst eine kleine Gruppe, die gut vernetzt ist und stark mobilisiert, erhebliche politische Verunsicherungen erzeugen kann. Um dieses vielversprechende Projekt erfolgreich absolvieren zu können, muss die gesamte Bevölkerung, inklusive der traditionellen Schichten, abgeholt werden, ansonsten beflügeln die Spaltungen in den Dörfern die Mobilisierung der Gegner. Dies wird im Rahmen der Zusammenarbeit noch zusätzlich begünstigt, wenn die Behörden nicht geeint hinter der engeren Zusammenarbeit stehen.

Sowohl traditionelle wie visionäre Argumente gegen einen möglichen Zusammenschluss müssen gleichermassen ernst genommen werden. Traditionellen Argumenten kann entgegnet werden, dass der schrittweise Zusammenschluss mit den Nachbargemeinden Sinn macht, da somit die Selbstbestimmung der Bürger und die Unabhängigkeit innerhalb der Region und gegenüber dem Kanton besser bewahrt werden kann. Gegenüber visionären Argumenten, die einen Fusionschritt lieber auf regionaler Ebene sehen wollen, kann primär mit der Machbarkeit des Projekts und der bereits jetzt gestärkten Stimme innerhalb der regionalen Strukturen argumentiert werden.

Fazit:

Um dem unterschiedlichen politischen Interesse der Bevölkerung in den drei Gemeinden Rechnung zu tragen, muss eine individuelle Kommunikationsstrategie gewählt werden. Dabei sind so viele verschiedene Kanäle wie möglich zu verwenden, damit die gesamte Wählerschaft angesprochen wird.

5.1.2.3 Beurteilung der Einflussnahme der Gemeindebehörden in der Region

Sowohl in Kriegstetten wie in Halten besteht ein gewisser Unmut mit den Möglichkeiten der Einflussnahme in der Sozialregion. Vor allem im Zusammenhang mit steigenden Sozialausgaben entsteht der Eindruck, dass die Gemeinden nichts machen könnten oder schlicht übergegangen werden. Ein Zusammenschluss der drei Gemeinden würde die Verhandlungsposition im regionalisierten Gebilde (Sozialregion) hier klar stärken. Aus Sicht der Projektleitung wäre aber auch schon eine engere Absprache mit den Delegierten der drei Gemeinden zum jetzigen Zeitpunkt möglich und sinnvoll.

In Oekingen wird die Sozialregion neutraler bewertet. Im regionalen Rahmen bestehen aber gewisse Zweifel, ob der Zusammenschluss zu einer mittleren Gemeinde mit knapp 3'000 Einwohnern tatsächlich mehr Gewicht und Mitspracherecht mit sich bringt.

Fazit:

Die gegenwärtigen Mitsprachemöglichkeiten werden aus unserer Sicht unterschätzt. Diesbezüglich gilt es, sich keine falschen Versprechungen von einem möglichen Gemeindezusammenschluss zu machen.

Gleichzeitig muss aber auch klar gemacht werden, dass eine mittelgrosse Gemeinde mit rund 3'000 Einwohnern im oberen Drittel des Kantons und der Region wäre und somit klar mehr Gewicht hinter der Position einer zusammengeschlossenen Gemeinde liegt.

5.1.3 Beurteilung der bestehenden Infrastrukturen und baulichen Möglichkeiten

Die räumliche Entwicklung aller drei Gemeinden ist heute stark eingeschränkt, die Baulandreserven sind praktisch ausgeschöpft und neue Einzonungen infolge der eidgenössischen Raumplanungsgesetzgebung und der laufenden Ortsplanungsrevisionen wenig wahrscheinlich. Trotzdem sind die raumplanerischen Visionen und die Bewertungen der bestehenden Infrastruktur eine wichtige Grundlage für eine vertiefte Zusammenarbeit.

5.1.3.1 Beurteilung des raumplanerischen Status Quo der baulichen Grundordnung (Baureglement) / raumplanerische Ziele

Alle Gemeinden spüren die Effekte der Überalterung in ihren Gemeinden und in Kriegstetten im Speziellen existiert ein grosser Bedarf an Wohnungen für junge Einwohnerinnen und Einwohner. Kriegstetten will gemäss Aussagen von Gemeindevertretern Überbauungen mit durchmischten Wohnformen (jung/alt) anbieten können. Die bauliche Entwicklung der drei Gemeinden ist jedoch nur noch limitiert möglich, da die Baulandreserven der drei Gemeinden praktisch ausgeschöpft sind. Alle drei Gemeinden haben laufende Ortsplanungsrevisionsverfahren, aber die Erwartungen bezüglich neuer Entwicklungsmöglichkeiten werden bewusst tief gehalten.

Oekingen besitzt noch ein begrenztes Baupotenzial für etwa 15 bis 20 Wohneinheiten. Dazu kommen weitere zehn Parzellen im Besitz der Gemeinde und weitere zwanzig in privatem Besitz. Die prinzipiellen Bautätigkeiten in Oekingen sind jedoch Umbauten und Sanierungen.

Die Verfügbarkeit des Baulandes in Halten ist sehr gering, es finden vor allem Umbauten statt. Momentan läuft nur ein Neubau. Die einzige noch bestehende Baulandreserve in Halten ist die Dorfweiese. Der Gemeinderat wäre an einer Überbauung interessiert, der Vorstoss wurde aber vor rund acht Jahren von der Gemeindeversammlung abgelehnt. Ausserhalb der Dorfweiese oder der Ortsplanungsrevision existieren keine weiteren relevanten Reserven.

In Kriegstetten sind die Baulandreserven ebenfalls beschränkt, doch der tiefere Widerstand gegen verdichtetes Bauen bietet hier auch ohne Ortsplanungsrevision in Zukunft gewisse Entwicklungsmöglichkeiten. Generell wird aber auch in Kriegstetten keine grössere Bauaktivität in den kommenden Jahren erwartet. Die geplante Erschliessung des Bolackers soll primär dazu dienen, mehr Gewerbe anzulocken, um vom Autobahnanschluss Kriegstettens profitieren zu können. Zusätzlich zum Bolacker hat Kriegstetten aber auch bestehende Privatparzellen und zwei Reservezonen für die Entwicklung oder einen möglichen Abtausch prüfen lassen.

Fazit:

Trotz der laufenden Ortsplanungsrevisionen aller drei Gemeinden muss damit gerechnet werden, dass keine weiteren Parzellen frei werden und die Baulandreserven praktisch aufgebraucht sind. Die grössten Reserven bestehen zurzeit noch in Oekingen.

Halten könnte mit der Dorfweiese ebenfalls eine Überbauung lancieren. Die Umsetzung wird aktuell nun geprüft.

Kriegstetten ist momentan die einzige der drei Gemeinden, die aktive raumplanerische Massnahmen trifft, um Gewerbe und auch junge Einwohner anzusiedeln.

Eine überkommunale Ortsplanungsrevision mit drei Gemeinden und neuen Siedlungsräumen könnte hier in Zukunft ein gewisses Entwicklungspotenzial ermöglichen.

5.1.3.2 Beurteilung des bestehenden Verwaltungsvermögens (Infrastrukturen)

In **Halten** und in **Oekingen** sind die Immobilien-Infrastrukturen (Schulliegenschaften) sowie Werkleitungsinfrastrukturen im Grundsatz gut erhalten. Teilweise Erneuerungen von Werkleitungen und Arbeiten im Strassenbereich werden in den nächsten zehn Jahren anfallen, aber ansonsten stehen keine grösseren Sanierungspläne an.

In **Kriegstetten** wurde aufgrund der personellen Turbulenzen aus den vergangenen Jahren der Bereich Kommunale Infrastrukturen vernachlässigt, dies mit der Konsequenz, dass nun ein grosser Investitionsnachbedarf sowohl bei der Bildung (Schulraum) wie auch bei anderen Infrastrukturen besteht.

Die Gemeinde **Halten** besitzt mit dem Schulhaus, der Mehrzweckanlage und dem Fussballplatz drei zentrale Liegenschaftsbereiche, die sich in einem guten Zustand präsentieren. Zusätzlich bestehen noch ein altes Spritzenhaus sowie die Dorfwiese als Baulandreserve. Allerdings wurden Überbauungspläne der Dorfwiese vor rund acht Jahren verworfen!

Die Gemeinde **Oekingen** verfügt mit der aktuellen Schulanlage, der Turnhalle sowie mit dem Verwaltungs- und Werkhofgebäude (inkl. Mehrzweckraum) über geeignete öffentliche Infrastrukturen.

Die Gemeinde **Kriegstetten** besitzt die veralteten Schulhaus- und Verwaltungsliegenschaften sowie das Feuerwehrmagazin der Kreisfeuerwehr. Mit dem Werkhofgebäude und dem alten Spritzenhaus bestehen noch zwei weitere Liegenschaften im Gemeindebesitz.

Fazit:

Die Infrastrukturen vor allem im Bildungsbereich (Schulliegenschaften inkl. Turnhallen) zeigen in allen drei Gemeinden Handlungs- und Erneuerungsbedarf auf. Im Bereich der Werkleitungserneuerungen sind die nach der Generellen Entwässerungsplanung (GEP) und Generellen Wasserplanung (GWP) notwendigen Sanierungen zu vollziehen.

5.1.3.3 Beurteilung der organisatorischen Werkleitungsbereiche (Wasser, Abwasser, Elektrisches, Strassen)

Für die Wasserbeschaffung und -versorgung arbeiten die drei Gemeinden nach wie vor individuell, beziehen jedoch das Wasser von der WaWa AG als Primärversorger. Auch im Abwasserbereich (Sekundärversorgung) arbeiten die drei Gemeinden nach wie vor selbständig. Die drei Gemeinden sind dem Abwasserversorgungsgebiet der ZASE angeschlossen. Im Bereich der langfristigen Abwasserplanung dürfte sich hier auf jeden Fall eine gemeindeübergreifende Generelle Abwasserplanung lohnen und auch rechtfertigen.

Die Energieversorgung der Gemeinden Halten und Oekinggen wird durch die Elektra Oekinggen-Halten Genossenschaft sichergestellt. Der Strom wird von der BKW bzw. der AEK bezogen. Das Energienetz von Halten und Oekinggen wird durch die Genossenschaft betrieben und unterhalten. In der Gemeinde Kriegstetten wird die Energieversorgung durch die AEK betrieben. Eine gesamtheitliche Energieversorgung in den Gemeinden Halten/Oekinggen/Kriegstetten wäre langfristig anzustreben. Für diesen Bereich sowie auch für die Wasser- und Abwasserversorgungsbereiche könnte im Rahmen eines langfristigen Zusammenschlusses der Gemeinden ein interessantes Gebilde einer leistungsfähigen Versorgungsgesellschaft (Energie, Wasser, Abwasser) geprüft werden.

Fazit:

In den Erschliessungsbereichen Wasser- und Abwasser ist die Zusammenarbeit im Sekundärversorgungsbereich mit den überregionalen Gebilden ZASE und WaWa AG bereits Tatsache. Zur Stärkung der wichtigen Primär-Versorgungsbereiche Wasser und Abwasser könnte langfristig eine eigene technische Versorgungsgesellschaft Synergien schaffen und die Planungs- und Unterhaltseffizienz stark verbessern.

5.1.4 Beurteilung des Bildungsraums und der Freizeit- und Kulturangebote

Der Schulraumbedarf oder die Notwendigkeit, die bestehenden Schulanlagen grundlegend zu sanieren, besteht in allen drei Gemeinden. Dabei stellt sich im Rahmen eines übergeordneten Zusammenarbeitsprojektes die berechtigte Frage, inwiefern eine dezentrale Erweiterung des Schulraums und die momentane Organisation des Zweckverbandes ohne Infrastrukturen nach wie vor sinnvoll sind. Die Beurteilung der aktuellen Zweckverbandssituation hat ergeben, dass es sehr schwierig sein wird, eine gemeinsame Schulraumplanung mit der Berücksichtigung

sämtlicher gemeindespezifischer Interessen umzusetzen. Der aktuelle Auftrag des Zweckverbandes HOeK beschränkt sich lediglich auf den Betrieb der Schule. Sämtliche Infrastrukturen, welche für den Schulbetrieb benötigt werden, stehen im Eigentum der jeweiligen einzelnen Gemeinde. Eine gesamtheitliche Schulraumplanung bedingt, dass ein Zweckverband auch über die Immobilien-Assets verfügen muss, damit eine zukunftsgerichtete, effiziente und den Bedürfnissen entsprechende Schulraumerweiterung umgesetzt werden kann. Aus Sicht der Projektleitung sind also im Rahmen dieser Machbarkeitsstudie bzw. im Anschluss an die Projektumsetzung die politischen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit eine ganzheitliche Schulraumplanung vollzogen werden kann, die auch von sämtlichen drei Gemeinden mit ihren eigenen Interessen getragen werden kann.

5.1.4.1 Kreisschule HOeK und die bevorstehende Bildungsraumerweiterung

Die Mitglieder des Projektrates und der eingesetzten Projektausschüsse der drei Gemeinden teilen mehrheitlich die Meinung der Projektleitung, dass ein zentraler Standort für die Kreisschule am sinnvollsten ist. Dabei bietet sich prinzipiell Kriegstetten für den neuen Standort an, auch weil das bestehende Schulhaus in Kriegstetten zwingend renoviert werden muss und zudem bereits Ergänzungsinfrastrukturbauten wie eine Mehrfach-Turnhalle in Kriegstetten geplant sind. Politisch ist der Entscheid jedoch schwierig, da erstens grosser Widerstand (Schulwege) für den Kindergarten- und Basisstufenbereich von Seiten der Eltern und Lehrerschaft angezeigt ist. Zweitens erlangt die Gemeinde Kriegstetten mit einer zentralen Schule in Kriegstetten einen politisch nicht zu unterschätzenden Standortvorteil, welcher im Rahmen einer breiten politischen Diskussion im Nachgang zu einer erweiterten Zusammenarbeit geklärt werden muss.

Eine weitere grosse Frage im Zusammenhang mit der Schulraumerweiterung sind die Kosten. Das bis anhin grösste Problem einer zusammengelegten Schule liegt darin, dass die bis jetzt geplante Mehrzweckhalle in Kriegstetten auch für den Eigenbedarf der Gemeinde gerechnet ist und dass im Falle einer zusammengelegten Schule eine Zweifach-Turnhalle in Kriegstetten errichtet werden müsste. Diese Mehrkosten müssten ebenfalls unter den drei Gemeinden geklärt werden können.

Was im Weiteren ebenfalls noch nicht beantwortet werden konnte – sollte eine regionale Schulraumplanung umgesetzt werden können – ist, was mit den bestehenden Schulliegen-

schaften in den Gemeinden Halten und Oekingingen bezüglich einer zukünftigen Nutzung geschehen soll. Diese bestehenden Schulliegenschaften in den beiden Gemeinden müssten bereits in der Planung neuen Nutzungen zugeführt werden können.

Im Rahmen eines detaillierten Projektes zur Umsetzung der Schulraumerweiterung ist es deshalb für die Projektleitung auch zwingend notwendig, die möglichen Vorteile und finanziellen Auswirkungen einer Alternativnutzung der jetzigen Schulliegenschaften aufzuzeigen.

Die Projektleitung ist der Auffassung, dass konkrete Pläne hinsichtlich der Schulraumplanung erst nach dem Grundsatzentscheid der Gemeinderäte zu einer vertieften Zusammenarbeit sinnvoll sind. Der bestehende Bedarf an neuen und angemessen grossen Schulzimmern sowie die Wichtigkeit und die politische Wirkung des Schulraumerweiterungsprojekts im Zusammenhang mit dem Projekt „Vertiefte Zusammenarbeit“ der drei Gemeinden bedeuten jedoch, dass das Regionale Schulraumprojekt HOeK als einer der ersten Schlüssel-Meilensteine angegangen werden muss.

Fazit:

Die Schulraumerweiterung ist ein Schlüsselprojekt für den Erfolg des vorliegenden Prüfungsprojekts «Vertiefte Zusammenarbeit bis hin zu einer möglichen Gemeinde-Fusion» und kann als Leuchtturmprojekt dienen. Noch sind jedoch wesentliche Fragen nicht geklärt. Dies macht die Kommunikation einer zentralisierten Lösung mit einem neuen Schulhaus in Kriegstetten aktuell immer noch sehr schwierig.

Aus Sicht der Beauftragten müssen zukünftige Pläne in Bezug auf die Schulraumerweiterung zwingend auch alternative Nutzungsmöglichkeiten für die bestehenden Liegenschaften in Halten und Oekingingen liefern, auch ausserhalb des Schulwesens (bspw. Alterswohnungen).

5.1.4.2 Beurteilung der kulturellen Angebote (Jugend, Freizeit, Kultur)

Kulturell sind alle drei Gemeinden bereits heute stark miteinander vernetzt. Besonders hervorzuheben sind die Sportvereine, die Musikgesellschaften, die Zünfte und die Stiftung sowie der Verein für das Museum Wasseramt (Turm in Halten). Die aktuell schwierige Pandemie-Situation setzt auch den Vereinen sehr stark zu. Das für alle drei Gemeinden sehr wichtige und zentrale Vereinsleben beschränkt sich weitgehend auf das Fussball- (Halten) und Unihockeyspielen (Oekingingen). Eine weitere Konzentration der Vereinskkräfte in den drei Gemeinden

würde aus Sicht der Projektleitung ebenfalls das gesamtheitliche kulturelle Leben im Lebensraum HOeK stärken!

Aktuell profitieren vor allem die Senioren der drei Gemeinden von den Veranstaltungen und Kulturereignissen. In Halten beispielsweise ist die Seniorenreise einer der Höhepunkte des kulturellen Angebots. Auch in Kriegstetten wird ein ähnliches Verhalten bei den kulturellen Aktivitäten beobachtet. Die Gemeinde Kriegstetten darf mit dem Angebot von verschiedenen Restaurants sowie der kantonsweit bekannten Krebs-Chilbi mit Sicherheit als aktivste Gemeinde im kulturellen Bereich eingestuft werden. Kriegstetten bildet für diesen wichtigen und nicht zu unterschätzenden Bereich das zentrale Standbein für eine Weiterentwicklung des kulturellen HOeK-Angebotes.

Fazit:

Kulturell und vereinstechnisch haben die drei Gemeinden mit ihren jeweiligen Hauptvereinsaktivitäten (Fussball = Halten / Unihockey = Oekingen / Krebs-Chilbi = Kriegstetten) auch regional einiges zu anzubieten. Die Zünfte und die Sportvereine sind dabei klar identitätsstiftend. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die wichtigen Kulturträger in sämtlichen drei Gemeinden/Ortsteilen entsprechend in den Gemeinde-Entwicklungsprozess eingebunden werden. Den Lead-Vereinen ist im Rahmen dieses Projektes aufzuzeigen, dass der Fortbestand der kulturellen Angebote lediglich mit einer Weiterentwicklung der drei Gemeinden möglich sein wird. Die Vereine werden im Rahmen eines Zusammenarbeits- oder möglicherweise eines Fusionsprojekts eine wichtige und gewichtige Rolle spielen!

5.1.5 Beurteilung der finanziellen Aspekte der vertieften Zusammenarbeit

Ein wichtiges Argument für eine vertiefte Zusammenarbeit oder eine mögliche Fusion stellen die Entwicklung der Steuereinnahmen und die damit verbundene grössere Gestaltungsmöglichkeit und die finanzielle Unabhängigkeit von zusammenarbeits- oder fusionswilligen Gemeinden dar. Gleichzeitig sind die finanziellen Aspekte, welche aus einer vertieften Zusammenarbeit wie auch bei einer möglichen Fusion entstehen können, auch für die Bürger entscheidend, da eine Veränderung der Steuer- und Gebührensituation einen direkten Einfluss auf die individuelle Situation der Einwohnerinnen und Einwohner hat.

5.1.5.1 Beurteilung der aktuellen allgemeinen Finanzlagen

Die **Gemeinde Kriegstetten** steht mit ihrer aktuellen Eigenkapitaldecke gut da. Diese Situation konnte in den vergangenen Jahren durch eine starke Sparpolitik erzielt werden. Betrachtet man jedoch den ausgewiesenen Investitionsnachholbedarf, so muss diese aktuell gute finanzielle Ausgangslage jedoch teilweise relativiert werden. Die Gemeinde Kriegstetten sieht sich gemäss Investitionsplanung in den kommenden Jahren mit den anstehenden Schulraumplanungs- und Mehrzweckhallenprojekten konfrontiert. Aufgrund der aktuellen Zinssituation und einer restriktiven Konsumausgabenpolitik sind wir jedoch zur Überzeugung gelangt, dass der Finanzhaushalt der Gemeinde Kriegstetten – auch mit erhöhten Investitionen – nicht in Schieflage geraten wird. Es dürften hier mit den anstehenden Investitionsvorhaben in Millionenhöhe aber leichte Steuersatz-Anpassungen notwendig werden.

Die **Gemeinde Oeking** steht finanziell momentan noch gut da. Erst vor vier Jahren wurde der Steuerfuss der Gemeinde gesenkt und liegt neu mit 114% unter dem kantonalen Durchschnitt. Trotzdem blickt Oeking weniger positiven finanziellen Zeiten entgegen. Die besten Steuerzahler sind nun im Pensionsalter und die Steuererträge werden prognostisch eher sinken. Diese Entwicklungstendenzen zeigen auf, dass die künftige Finanzsituation nicht langfristig stabil zu betrachten ist und dass ohne Ansiedlung junger Familien oder juristischem Steuersubstrat künftige Einnahmen wegfallen. Hier dürfte mit den ebenfalls zu erwartenden Neuinvestitionen im Schulraumplanungsbereich eine Erhöhung des Steuersatzes zur Diskussion stehen. Dies vor allem im Alleingang mit den aktuellen Strukturen!

Die finanzielle Zukunft der **Gemeinde Halten** zeigt perspektiv gesehen, ein nicht unbedingt rosiges Bild. Kommen nun weitere Gross-Investitionen im Bereich der Schulraumplanung auf die Gemeinde Halten zu, dann zeigt sich eine deutliche Steuererhöhung ab. Dies vor allem auch deswegen, da das aktuelle Steueraufkommen auf einer dünnen Ertragsschicht basiert und wichtige Steuerertragsentwicklungsmöglichkeiten (Wachstum etc.) fehlen. Ebenso dürfte der mittelfristig prognostizierte Anstieg der Konsumausgaben (Finanzierung der Behörden- und Verwaltungsstrukturen) zu einer Erhöhung des Steuersatzes führen.

Fazit:

Generell darf festgehalten werden, dass die mittelfristig eher negative finanzielle Entwicklung mit zusätzlichen Steuersatzerhöhungen in den drei Gemeinden nur mit einer abgestimmten und effizienten gemeinsamen Investitionspolitik (Schulraumplanung etc.) sowie einem gemeinsamen Zusammenarbeitsprojekt «Eine gemeinsame Verwaltung» aufgehalten werden kann!

5.1.5.2 Beurteilung der aktuellen Steueranlagen und Gebührensituation

Da die Gemeinden finanziell ähnlich aufgestellt sind, weichen auch die Steuerfüsse nicht wesentlich voneinander ab und liegen bei natürlichen Personen knapp unterhalb des regionalen Durchschnitts, währendem der Steuerfuss für juristische Personen und Körperschaften über alle drei Gemeinden knapp oberhalb des regionalen Durchschnitts liegt. Zusätzliche Steuern wie Personal- und Hundesteuern sind vergleichbar innerhalb der Gemeinden und zwischen den Gemeinden und der Region.

Bereiche		Wasseramt Ø	Halten	Oeking	Kriegstetten	Gewichteter Wert Fusionsgemeinde*
Steuern	Steuerfuss natürliche Personen	121%	120%	114%	119%	118%
	Steuerfuss juristische Personen	116%	120%	114%	119%	118%
	Personalsteuer natürliche Personen	23 Fr.	20 Fr.	20 Fr.	20 Fr.	20 Fr.
	Hundesteuer	130 Fr. pro Hund	120 Fr. pro Hund	140 Fr. pro Hund	130 Fr. pro Hund	130 Fr. pro Hund
	Feuerwehr-Ersatzabgabe	-	20% der Staatssteuer, zwischen 40- 400 Fr.	20% der Staatssteuer, zwischen 40- 400 Fr.	20% der Staatssteuer, zwischen 40- 400 Fr.	20% der Staatssteuer, zwischen 40- 400 Fr.
Wasser	Verbrauchsgebühren	1.53 Fr./m ³	1.60 Fr./m ³	1.90 Fr./m ³	1.20 Fr./m ³	1.51 Fr./m ³
	Grundgebühren	-	60 Fr.	30 Fr.	40 Fr.	45 Fr.
Abwasser	Verbrauchsgebühren	1.42 Fr./m ³	1.20 Fr./m ³	2.20 Fr./m ³	1.10 Fr./m ³	1.45 Fr./m ³
	Grundgebühren	-	100 Fr. EFH; 150 Fr. MFH	120 Fr. /HH	20 Fr./HH	71 Fr./HH
Abfall	Grundgebühren	-	95 Fr. EPH; 190 Fr. MPH	92 Fr. EPH; 184 Fr. MPH	100 Fr./HH	149 Fr./HH
	Grüngutentsorgungsgebühren	-	40 Fr. Jahres-vignette für 240 L	40 Fr. plus 20 – 100 Fr. Entsorgungs-gebühr (Volumen 140 – 770 L)	40 Fr. Jahres vignette	40 Fr. Jahres-vignette für 240 L
	Sackgebühren	-	KEBAG- Tarife	KEBAG- Tarife	KEBAG- Tarife	KEBAG- Tarife
	Containergebühren	-	KEBAG- Tarife	KEBAG- Tarife	KEBAG- Tarife	KEBAG- Tarife



Tiefste Kosten oder unter regionalem Durchschnitt
 Mittlere Kosten oder regionaler Durchschnitt
 Höchste Kosten oder über regionalem Durchschnitt
 Aufgrund verschiedener Verfahren ist kein regionaler Durchschnitt verfügbar
 * Unter Annahme gleichbleibender Kosten wurde das gewichtete arithmetische Mittel errechnet.

Wir haben in den Bereichen der Steuer- und Gebührenbelastung eine Tariffkalkulation auf der Basis von gewonnenen Zustandswertanalysen sowie einer Durchschnittspreisbetrachtung vorgenommen. Gerade im Steuersatzbereich dürfte für die Gemeinden Halten und Kriegstetten eine leichte Steuerentlastung ohne Gross-Investitionen bzw. lediglich eine kleinere Zusatzbelastung mit den Gross-Investitionen (Schulraumplanung etc.) zu verzeichnen sein, sofern die zu erwartenden Synergien im Zusammenarbeitsbereich umgesetzt werden. Diese Steuer- und Gebührenbeurteilung steht in einem direkten Vergleich mit den Entwicklungsgängen im „Alleingang der drei Gemeinden“ gegenüber der in der Machbarkeitsstudie aufgezeigten verschiedensten Zusammenarbeitsprojekten.

Die Gebühren unterscheiden sich wesentlich stärker. Allgemein kann festgestellt werden, dass die Gebühren in Kriegstetten am tiefsten und in Oekingen im Allgemeinen am höchsten anfallen. Vor allem bei den Kosten für Wasser und Abwasser weichen die beiden Gemeinden stark voneinander ab. Aufgrund der zu erwartenden Kostenentwicklungen in den Werkbereichen (Wasser, Abwasser) bietet sich mittelfristig eine Gebührenanpassung zwischen den drei Gemeinden an.

Im Falle eines möglichen Zusammenschlusses der drei Gemeinden wäre ein **Steuerfuss von 118%** über die gesamte Gemeinde aus Sicht der Projektleitung mittelfristig realistisch. Die jetzige Gemeinde Oekingen würde zwar stärker besteuert, profitiert jedoch von erheblich tieferen Gebühren. Kriegstetten würde keine grösseren Kostenbelastungsveränderungen erfahren. Für Halten werden sowohl der Steuerfuss wie auch der Grossteil der Gebühren tiefer zu stehen kommen. Einzig im Bereich der Abwasserverbrauchsgebühren würde ein leichter Anstieg erfolgen.

Fazit:

Sowohl im Steuer- wie im Gebührenbereich ist eine Angleichung der drei Gemeinden für die Mehrheit der Einwohnerinnen und Einwohner finanziell interessant. Diese Prognose setzt jedoch voraus, dass die verschiedensten Zusammenarbeitsfelder in der Verwaltung und in den technischen Betrieben erfolgreich und wirksam neu aufgesetzt und kosteneffizient umgesetzt werden. Ebenso sind zukünftige Gross-Investitionen im Schulraumplanungsbereich gemeinsam durch den Zweckverband HOeK und möglichst zentral an einem Standort in Kriegstetten mit einer klaren politisch festgelegten Kostenvorgabe zu realisieren.

5.1.5.3 Beurteilung der Lasten- und Finanzausgleichssituation

Finanzielle Zukunft im Falle eines mittel- bis langfristigen Zusammenschlusses (Fusion):

Die Steuerkraft der drei Einwohnergemeinden hat sich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Die fusionierte Gemeinde hätte gemäss dem heutigen Stand über eine Steuerkraft von 90 Indexpunkten oder 10% unter dem Kantonsmittel verfügt. Damit würde sie jedoch im Mittelfeld

(Rang 55 von 107 nach Top Down) aller Solothurner Gemeinden liegen. Anhand der Anzahl an Einwohner gemessen, liegt die fusionierte Gemeinde somit unterhalb ihres Gewichts. Beides deutet darauf hin, dass auch eine fusionierte Gemeinde Finanz- und Lastenausgleichszahlungen erhalten würde. Diese liegen prognostiziert zwischen CHF 300'000 und 400'000 pro Jahr, obwohl eine genaue Berechnung im Rahmen der Fusionsabklärungen auf den aktuellsten Zahlen noch bestätigt werden müsste.

Entwicklung Steuerkraftindex					Fusion
FILA Vollzugsjahr	2018	2019	2020	2021	2021
Basisjahre	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2017/2018
Halten	82.68	86.73	87.47	86.06	
Kriegstetten	86.56	80.60	87.46	93.76	
Oekingen	77.76	84.12	89.73	89.49	
Fusionierte Gemeinde HOeK					90.36

Fazit:

Eine mögliche fusionierte Gemeinde liegt mit einem Steuerkraftindex um 90 Punkte etwa 10% unter dem kantonalen Mittel und kann deshalb mit Finanz- und Lastenausgleichszahlungen von jährlich etwa CHF 300'000 bis CHF 400'000.00 rechnen.

Aufgrund der aktuellen politischen Zielsetzungen zur Förderung von Gemeinde-Fusionen ist davon auszugehen, dass der Kanton Solothurn im Zuge eines mittel- bis langfristigen Zusammenschlusses Fusionsgelder einsetzen würde. Die diesbezüglichen Kostenzusagen sind im Rahmen einer möglichen nachfolgenden Fusionsabklärung bestätigen zu lassen.

5.1.6 Beurteilung der aktuellen Zusammenarbeitsformen (Soziales, Alter, Bildung)

Die bestehenden aktuellen Zusammenarbeitsfelder zwischen den Gemeinden decken bereits viele Fachgebiete ab, die in anderen Bereichen dieses Berichts bereits detailliert dargelegt wurden. In diesem Abschnitt werden vor allem die Sozialregion Wasseramt und der Altersbereich noch näher beleuchtet. Die regionalisierte Feuerwehrorganisation sowie die Kreisschule HOeK dienen dabei als Beispiele, im positiven wie aber auch im weniger positiven Sinne, für vollständig zusammengelegte Strukturen.

Die Sozialregion Wasseramt ist eine gesamtregionale Struktur, in die auch die drei Gemeinden Halten, Oekingen und Kriegstetten eingebettet sind. Die Sozialkosten werden von vielen Stimmen in den Gemeinden als stetig steigende Belastung wahrgenommen. Viele der Verwaltungs- und Behördenmitglieder fühlen sich innerhalb der Sozialregion zu wenig angehört und sie fühlen, dass die Einflussnahmemöglichkeiten der Gemeinden auf die Kostenstrukturen zu gering sind. Die Distanzen, welche durch die Regionalisierung entstanden sind, sind gefühlt zu gross. Das politische Einwirken in diese regionalisierten Aufgaben ist aus Sicht vieler Gemeindebehörden zu gering. Die Sozialregion Wasseramt befindet sich aktuell noch in der personellen und administrativen Reorganisation. Das seinerzeit angekündigte mögliche Sparpotenzial konnte noch nicht vollständig realisiert werden. Insbesondere die fehlenden Kontaktpersonen im Asylbereich und in der Zusammenarbeit mit der KESB werden von gewissen Gemeindevertretern als zusätzliche Belastung empfunden.

Gleichzeitig sehen aber auch viele die Zusammenarbeit der Gemeinden innerhalb der Sozialregion als grosse Erleichterung. Von bereits realisierten Synergien zu der Delegation der Sozialaufgaben der Gemeinden an die Sozialregion oder der Stabilisierung der Sozialkosten sehen auch viele die Vorteile der Sozialregion und sind froh um die gesteigerte Zusammenarbeit.

Fazit:

Die gefühlte Distanz zur Sozialregion ist primär ein Resultat des kleinen effektiven Einflusses der drei Gemeinden innerhalb der Sozialregionen und der fehlenden Kommunikation der Resultate des Zusammenschlusses. Die zum Teil noch nicht erreichten Reorganisationsziele sind teilweise auf die laufende Umstrukturierung zurückzuführen. Fusionierte Strukturen zwischen den drei Gemeinden brauchen eine andere Lösung als ein Leitgemeindemodell.

Der Altersbereich stellt für alle drei Gemeinden eine zunehmende Herausforderung dar. Trotzdem bestehen bis anhin keine gemeinsamen Lösungen und auch keine gemeinsame Alters-Strategie.

In der **Gemeinde Halten** ist die Altersplanung eng mit den Plänen der Dorfweise mit einer durchmischten Wohnform (alt/jung) verknüpft. Mit der stetig steigenden Kostenentwicklungen erlangt die Gemeinde zunehmend die Erkenntnis, dass eine Zukunfts-Lösung nur noch innerhalb der Sozialregion oder in lokaler Zusammenarbeit mit den anderen beiden Gemeinden gelöst werden kann.

In der **Gemeinde Oekingen** besteht der Wille für eine spezifische Alterspolitik. Hinsichtlich des Wunsches vieler Betagter, im Eigenheim alt zu werden und möglichst lange durch Unterstützungsangebote der Spitex am Dorfleben teilnehmen zu können, besteht der Wille, weitere Alterswohnungen zu schaffen. Momentan ist aber unklar, wo diese Überbauungen entstehen sollen. Denkbar wäre aber eine Neubenutzung des alten Schulhausareals, falls ein zentraler Standort für die neue Kreisschule entwickelt wird. Ein weiterer Vorschlag sieht aber diesbezüglich auch eine gezielte Zusammenarbeit der drei Gemeinden, um in Kriegstetten Alterswohnungen zu errichten.

Für die Behördenmitglieder Kriegstettens ist deshalb auch klar, dass reine Alterswohnungen von den Einwohnern nicht erwünscht sind. Viele sehen auch keinen Bedarf an Alterswohnungen oder Altersheimen, da in der Region bereits viele verschiedene Angebote existieren. Vielmehr wünscht sich Kriegstetten durchmischte Überbauungen, in denen Einwohnerinnen und Einwohner verschiedener Generationen zusammenleben. Das Ziel ist klar, eine grössere Durchmischung im Dorf zu fördern.

Fazit:

Angesichts der wachsenden Herausforderung (steigende Kosten im Pflege- und Betreuungsbereich) des Altersbereichs müssen die drei Gemeinden eine gemeinsame Altersstrategie entwickeln und die Kooperation untereinander stärken. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie beispielsweise der Spitex, wird durch ein gemeinsames Auftreten und eine untereinander abgestimmte Strategie wesentlich vereinfacht.

Letztlich bieten die Kreisschule HOeK und die fusionierte Feuerwehr, beide als Zweckverbände organisiert, sehr positive, emotionale Beispiele für die heutige Zusammenarbeit zwischen den drei Gemeinden.

Mit der zusammengelegten Feuerwehr wurde eine wesentlich effizientere und professionellere Struktur aufgebaut. Die Einwohnerinnen und Einwohner der drei Gemeinden schätzen diese Qualitätssteigerung auch grösstenteils. Trotzdem war der Prozess zur vereinten Feuerwehr schwierig und für gewisse ältere Einwohnerinnen und Einwohner sehr emotionsgeladen.

Die Kreisschule HOeK auf der anderen Seite wird von den Eltern und Schülern als positive Entwicklung wahrgenommen und wirkt vor allem bei den Schülern auch identitätsstiftend. Auf der politischen Ebene ist die notwendige Schulraumerweiterung zur Umsetzung des Lehrplans 21, der starke Widerstand der Eltern und Lehrerschaft gegen einen zentralisierten Schulstandort und die zunehmende Verselbständigung des Zweckverbands jedoch eine zunehmende Belastung. Die Thematik der Schulraumplanung und Bildungspolitik wird im folgenden Abschnitt noch detaillierter behandelt. Mit Blick auf die Zusammenarbeit ist jedoch klar, dass das momentane Zweckverbandsmodell für alle Gemeinden unbefriedigend ist. Die notwendige Schulraumsanierung und -erweiterung führte bereits zu erheblichen Konflikten zwischen den Behörden und dem Zweckverband.

Fazit:

Das Beispiel der regionalisierten Feuerwehr (Leuchtturm-Projekt) macht klar, dass der Weg zu einem vollständigen Zusammenschluss der Gemeinden zwar schwierig und emotional wird, dass sich das Endresultat aber für die meisten Einwohner mittel- bis langfristig sehr wohl lohnen würde.

Die Kreisschule zeigt jedoch auch, dass die Zusammenarbeitsformen bewusst gewählt werden müssen. Die Gemeinden dürfen sich nicht übergangen fühlen und die Zusammenarbeitsform muss über die nötigen Werkzeuge verfügen, um im eigenen Verantwortungsbereich Entscheide treffen und umsetzen zu können.

6 Vertiefte Zusammenarbeit zwischen den drei Gemeinden in verschiedensten Leistungsfeldern

6.1 Bestehende Zusammenarbeit

In diesen Bereichen existiert bereits eine gut funktionierende oder faktisch klare Zusammenarbeit:

Hauptbereich	Teilbereich	Zusammenarbeitsform	Halten	Oekingen	Kriegstetten
Gemeindepräsidien		Informelle, regelmässige gute Kontakte	X	X	X
Feuerwehr und Sicherheit		Zweckverband Regio Feuerwehr 4566	X	X	X
Versorgung	Wasserversorgung	Zweckverband WaWa AG und Genossenschaft Rabizoni	X	X	X
Versorgung	Abwasserentsorgung	Zusammenarbeit mit ZASE	X	X	
Kulturelles	Jungbürgerfeier	Im Rotationsprinzip unter den drei Gemeinden gemeinsam organisiert	X	X	X
Kulturelles	Vereinskultur	unterschiedliche Kultur- und Freizeitangebote	HSV, Turm, Seniorenreise	Unihockey	Damenturnverein, Restaurants, Krebschilbi, Zünfte
Einkaufsmöglichkeiten und Verkehrsanschluss der Einwohner		Coop Kriegstetten als primärer Anbieter, Bus und Autobahn Kriegstetten	Einkaufen und Autobahn in Kriegstetten, kein Bus	Einkaufen und Autobahn in Kriegstetten, kein Bus	X

In diesen Bereichen existieren Zusammenarbeitsformen, diese sind jedoch nicht ganz zufriedenstellend oder noch nicht institutionalisiert.

Hauptbereich	Teilbereich	Zusammenarbeitsform	Halten	Oekingen	Kriegstetten
Bildung und Schulraumplanung	Musikschulen	Zweckverband HOeK (gewisse Angebote in Horriwil)	X	X	X
Soziales	Soziales	Leitgemeindemodell Sozialregion Wasseramt	X	X	X
Soziales	Altersbereich	Handlungsbedarf besteht	Will Mischwohnungen	Will mehr Alterswohnungen, aber unklar wo	Will maximal Mischwohnungen
Ortsplanung	Ortsplanung	Bei allen drei Gemeinden pendent, gewisse Absprachen finden bereits zwangsläufig statt.			

In diesen Bereichen existiert wenig bis keine Zusammenarbeit, obwohl Handlungsbedarf besteht und Synergien zwischen den Gemeinden gut genutzt werden könnten.

Hauptbereich	Teilbereich	Zusammenarbeitsform	Halten	Oekingen	Kriegstetten
Verwaltung	Finanzverwaltung	Einzelfragen, rein technischer Natur. Handlungsbedarf besteht. Kopierer	X	X	X
Verwaltung	Gemeindeschreiberei	Einzelfragen, rein technischer Natur. Handlungsbedarf besteht. Kopierer	X	X	X
Verwaltung	Bauverwaltung	Handlungsbedarf besteht			
Verwaltung	Friedensrichteramt		Zuständigkeiten klar	Zuständigkeiten klar	Zuständigkeiten klar
Verwaltung	Inventurbeamtete		Zuständigkeiten klar	Zuständigkeiten klar	Zuständigkeiten klar
Verwaltung	Brunnenmeisteramt		Zuständigkeiten klar	Zuständigkeiten klar	Zuständigkeiten klar
Technische Betriebe	Abfallentsorgung	unterschiedliche Lösungen	Altpapier durch HOeK, KEBAG Partner	Altpapier durch HOeK, Sondermüll in Kriegstetten, KEBAG Partner	Altpapier durch HOeK, KEBAG Partner
Technische Betriebe	Werkhof	Stellvertretung			

Die Übersicht der bestehenden Zusammenarbeitsfelder und Zusammenarbeitsformen zeigt, dass die enge Zusammenarbeit der drei Gemeinden in vielen Bereichen bereits gelebte Tatsache ist. Gleichzeitig zeigt die Auflistung aber auch, dass vor allem im Verwaltungsbereich, im Bildungswesen und bei den Technischen Betrieben klares Potenzial für eine vertiefte Zusammenarbeit besteht.

6.2 Verwaltungsbereich

Es wird immer schwieriger, qualifiziertes Personal für die Verwaltung zu finden und dank tiefen Zeitpensen können den Mitarbeitern auch immer weniger konkrete Perspektiven geboten werden. In vielen Bereichen existieren Notlösungen, Stellvertretungen existieren kaum. Momentan funktionieren diese Verwaltungssysteme einzig aufgrund spezifischer Personenlösungen. In den nächsten drei bis vier Jahren sind diese Lösungen mit sich abzeichnenden Pensionierungen nicht mehr gegeben und schon heute sind die Systeme nicht robust- wenn Schlüsselpersonen krankheits- oder unfallbedingt ausfallen, besteht kein Stellvertretungsplan!

Die meisten IT- Systeme der Gemeinden sind sehr unterschiedlich aufgestellt, eine Ausnahme stellt hier die gemeinsame Verwaltung der Kopierer dar. Dieser it-technische Zustand verunmöglicht momentan eine engere Zusammenarbeit jenseits von technischen Detailfragen.

Fazit:

Hier braucht es eine regelmässige Absprachesitzung unter den Gemeinden, um die gleichen Systeme zu beschaffen und um sich gegenseitig in deren Handhabung zu unterstützen. Nach diesem ersten Schritt können gemeindeübergreifende Stellvertretungspläne erstellt und ein mögliches Zusammenarbeiten der Gemeindeverwaltungen angegangen werden.

Eine Neustrukturierung mit einer professionellen, für alle drei Gemeinden tätige Bauverwaltung bietet sich hier mittelfristig als zu prüfende Lösung an. Die Qualität der Dienstleistungen kann durch die Anstellung eines Bauverwalters oder einer Bauverwalterin angehoben werden. Dank der Verantwortung für alle drei Gemeinden bietet sich dennoch ein genügend grosses Arbeitspensum, um eine Festanstellung möglich zu machen.

6.3 Bildungsbereich

Da der aktuelle Zweckverband den Lehrplan 21 mit dem vorhandenen Schulraumbedürfnissen kaum selbständig umsetzen kann – er besitzt keine eigenen Liegenschaften - sind die Gemeinden gefordert. Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und dem Zweckverband ist strapaziert. Der Sanierungsbedarf bei den verschiedenen Standorten ist unterschiedlich gross. Klar ist jedoch, dass keiner der Standorte den neuen Anforderungen ohne zusätzliche Baumassnahmen genügt und somit gibt es bei allen Gemeinden Handlungs- und Investitionsbedarf.

Die momentane Zusammenarbeitsform mit einem Zweckverband, der den Betrieb der Schule regeln soll, jedoch nicht die Liegenschaften und den Schulraum verwalten kann, funktioniert nach unseren Erfahrungen nicht. Bevor über die Sanierungsmassnahmen und Schulstandorte debattiert werden kann, ist es notwendig im Grundsatz eine funktionierende Struktur aufzubauen.

6.4 Technische Betriebe

Im Bereich der Technischen Betriebe (Werkhof/Hauswarte inkl. Abfallentsorgung und Sammelstellen) existieren momentan drei verschiedene Lösungen.

Drei einzelne Werkhöfe in kleinen Gemeinden zu unterhalten, ist nicht zielführend. Ebenso ist die unterschiedliche Vorgehensweise bei der Abfallentsorgung zu hinterfragen, vor allem da alle drei Gemeinden die KEBAG als Abfallentsorgungspartner haben und somit die gleiche Basis für eine vertiefte Zusammenarbeit gegeben wäre.

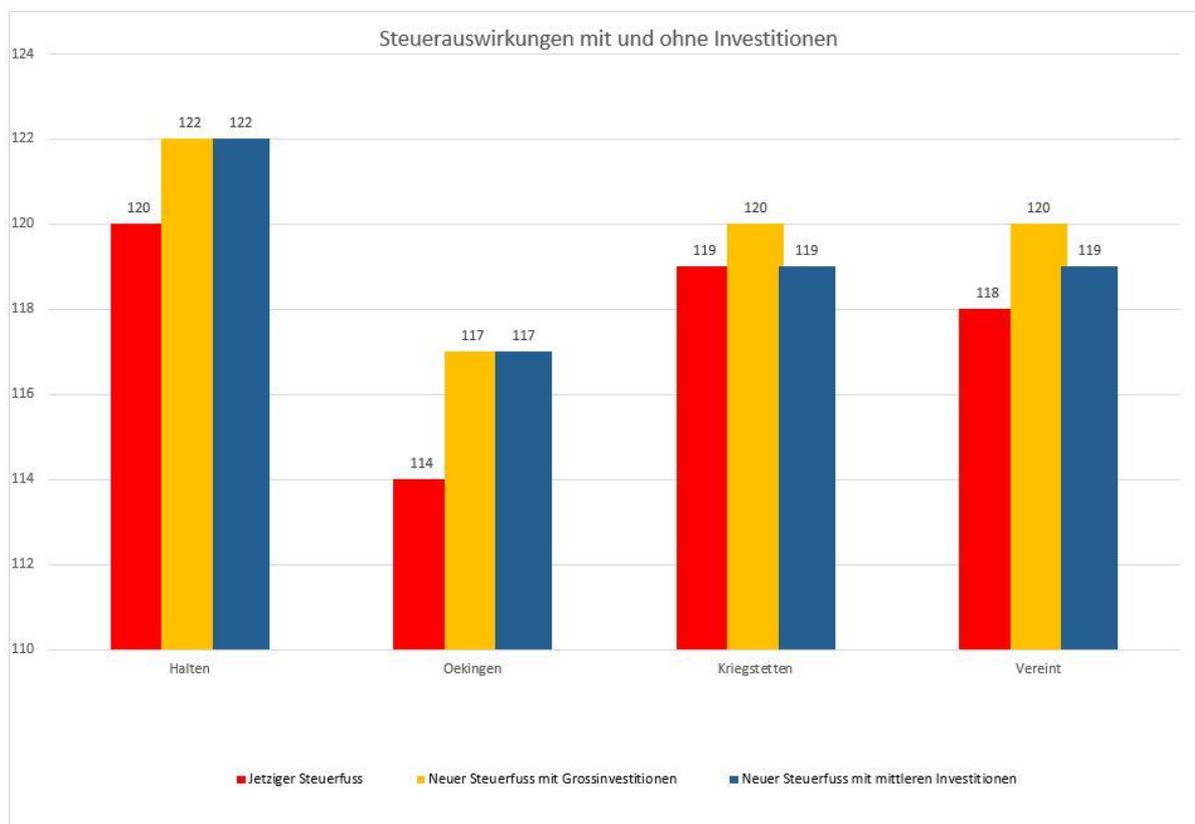
7 Materielle Fusionsauswirkungen in Variantendarstellungen mit einer Gross-/Mittel-Investition (Schulhaus-Neubau HOeK)

Die drei Gemeinden werden in den kommenden Jahren mit den Gross-Investitionen im Schulraumplanungsbereich stark belastet. Die Beauftragte hat hier deshalb eine Kosten-, Investitions- und Steuerprojektion für die drei Gemeinden aufgestellt. Die Annahmen jeder Projektion gehen davon aus, dass die Gemeinden die Kosten für die Abschreibungen der Schule ohne Verwendung von bestehendem eigenen Vermögen stemmen und die finanziellen Auswirkungen (Abschreibungen, Kapitalkosten etc.) proportional (anhand der Anzahl Einwohnenden) auf die drei Gemeinden verteilt werden. Weitere Kostenentwicklungsarten in anderen Leistungsbereichen (beispielsweise Personalaufwendungen, Sozialkostenbereich etc.) wurden bewusst aus dieser Kalkulation ausgeklammert. Als Richtwerte wurden die durchschnittlichen Einnahmen und Ausgaben der Gemeinden aus der Laufenden Rechnung über die letzten Jahre verwendet.

Die nachfolgende Grafik zeigt ein Säulen-Diagramm für alle drei Gemeinden inkl. einer Fusions-Variante (vereint) mit

- dem aktuellen Steuerfuss (rot)
- neuer Steuerfuss mit Gross-Investitionen (25 Mio.)
- neuer Steuerfuss mit mittleren Investitionen (15 Mio.)

Wir haben die Finanzhaushalte der drei Gemeinden analysiert und anschliessend mit den zur Diskussion stehenden Gross- und Mittel-Investitionsbedürfnissen (25 bzw. 15 Mio. Franken) adaptiert.



Beurteilung der Finanzsituation pro Gemeinde nach der Gross-/Mittel-Investition

Wir gehen davon aus, dass der Zweckverband HOeK die Investition selber als Investition finanziert und die daraus resultierenden neuen Betriebsmehrkosten (Abschreibungen, Kapitalkosten in der Grössenordnung von jährlich 1.125 Mio. Franken) als erhöhte Schulbeiträge den Gemeinden in Rechnung stellt.

Aufgrund der aktuellen Steuerertragsanalyse prognostizieren wir, dass der Schulkreis HOeK bzw. die drei Trägergemeinden die Grossinvestition mit leichten Steuersatzerhöhungen finanziell verkraften können. Bei der Gemeinde Halten sehen wir aufgrund einer möglichen Grossinvestition eine Steuerpunktanpassung von 2 %, bei der Gemeinde Oekingens eine Anpassung um 3 % und bei Kriegstetten eine Anpassung von 1 %. In einer fusionierten Gemeinde prognostizieren wir einen durchschnittlichen Steuersatz von 120 % (inkl. Gross-Investition).

Entscheidet sich die Politik der drei Gemeinden für eine mittelgrosse Investition (15 Mio.) dann erwarten wir bei jeder Gemeinde einen geringeren Steuersatzanstieg von 1 %.

Fazit:

Wir kommen zum Schluss, dass die drei Gemeinden die notwendige Investition für den Schulhaus-Neubau finanziell mit einer relativ geringen Steuersatz-Erhöhung verkraften werden. Dies bedingt, dass die allgemeinen Kostenentwicklungen im Griff gehalten werden können und die durch die angestrebten Zusammenarbeitsformen in den verschiedenen Leistungsbereichen (Verwaltung, Technische Betriebe, Schulliegenschaften etc.) und die damit verbundenen Kosteneffizienzen realisiert werden können. Werden die drei Gemeinden die aufgezeigten und sinnvollen Zusammenarbeitsformen nicht suchen und umsetzen, dann prognostizieren wir für die drei Gemeinden im Alleingang einen relativ starken Anstieg der Steuersätze. Das heisst, dass sich das Potenzial der vertieften Zusammenarbeit mit Sicherheit positiv auf die Kostenentwicklung auswirken wird.

8 Empfehlung der externen Projektleitung

Damit die Ziele einer modernen, eigenständigen und zukunftssträchtigen Gemeinde erreicht werden können, benötigt es aus unserer Sicht Informationsmassnahmen, strategische Richtentscheide und konkrete Folgeprojekte bis hin zu einer mittel- bis langfristigen Fusion. All diese Entscheide und Massnahmen haben wir im nachfolgenden Massnahmenplan aufgelistet und terminiert. Wir sind uns bewusst, dass die Umsetzung der Reformmassnahmen einen grossen Mehraufwand für das Personal wie aber auch für die Gemeinderäte bedeutet und ein wichtiger Schwerpunkt der kommenden Jahre sein wird - ohne Garantie, dass die Einwohner der drei Gemeinden einer Fusion in etwa fünf Jahren zustimmen werden. Dennoch möchten wir den drei Gemeinden empfehlen, die aufgelisteten Massnahmen anzugehen. Wir erachten den aktuellen Zeitpunkt für die Inangriffnahme der notwendigen Strukturentscheide als optimal.

Zeitpunkt	Massnahme/Schwerpunktthema
2021	Machbarkeitsstudie und Präsentation Schlussbericht
2022	Zusammenarbeitsverträge Verwaltung, IT und Technische Betriebe
2022 - 2023	Umsetzung gemeinsame IT-Lösung
2022	Umsetzung Zusammenlegung Technische Betriebe
2022	Grundsatzentscheid Schulraumplanung
2022 - 2024	Umsetzung Schulraumerweiterung
2023/2024	Umsetzung Zusammenlegung Verwaltung
2023 - 2024	Fusionsabklärung und Zusammenarbeitsvertrag
2024	Abstimmung zur Fusion
2025/2026	Umsetzung der Fusion

9 Weiteres Vorgehen

Der nächste Schritt ist ein Grundsatzentscheid der drei Gemeinderäte, ob die Zusammenarbeit vertieft und gemäss den hier skizzierten Meilensteinen verlaufen soll oder ob der Status quo beibehalten werden soll.

Nach der Präsentation des Schlussberichts und des Grundsatzentscheids organisiert die Pumag Consulting AG mit den drei Gemeinden zusammen einen gemeinsamen Informationsanlass, an dem die Resultate der Machbarkeitsstudie den Einwohnern präsentiert wird. Die Details der Informationsveranstaltung werden zusammen mit den Gemeindepräsidenten definiert. Je nach Wunsch der Gemeindepräsidenten werden die Grundsatzentscheide der Gemeinden ebenfalls kommuniziert. Der Anlass soll den Einwohnerinnen und Einwohnern dazu dienen, sich selbst ein Bild zur vertieften Zusammenarbeit zu machen und Antworten auf brennende Fragen zu erhalten.

10 Schlussbemerkungen

Wir sind überzeugt, dass wir mit der vorliegenden Machbarkeitsstudie den Gemeinderäten der drei Gemeinden Halten, Oekingen und Kriegstetten gute Entscheidungsgrundlagen liefern konnten, um die zukünftige Ausrichtung der drei Gemeinden weitsichtig zu planen und zu entscheiden.

Es hat uns gefreut, dass wir diesen herausfordernden, interessanten und zukunftsweisenden Auftrag für Sie ausführen durften. Für die erwähnten weiteren notwendigen Massnahmen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Wir sind gerne bereit, den vorliegenden Machbarkeitsbericht sowie die daraus resultierenden Massnahmen den Gemeinderäten vorzustellen.

Bern, 8. Februar 2022/BL/NF/kfe



Thomas Blum, Geschäftsführer