

Zwischenbericht z.H. Regierungsrat

Projekt «Konzentration der Oberämter Kanton Solothurn»



Inhalt

	Seite
1	Einführung und Kontext.....2
2	Vorgehen und aktueller Projektstand3
3	Zukünftige Aufgaben der Solothurner Oberämter.....4
4	Prämissen bei der Bildung der Organisationsvarianten5
5	Überblick über Organisationsvarianten6
6	Bewertung und Variantenempfehlung.....8
6.1	Bewertungsmethodik8
6.2	Übersicht wichtigste Argumentationen für die Bewertung.....9
6.3	Details Bewertung gemäss Anforderungsprofil (durch Kernteam)..... 10
6.4	Variantenempfehlung seitens Kernteam 14
6.5	Variantenempfehlung seitens Oberamtsvorstehende (Projektteam) 14
7	Fazit 14

Version 1.0

Solothurn/Basel, 24. November 2022

Simon Haller / Roman Macchi / Catherine Hirt

1 Einführung und Kontext

Der Regierungsrat hat das Departement des Innern (DDI) mit RRB 2021/1472 beauftragt, die Umsetzung einer Konzentration der Aufgaben der Solothurner Oberämter detaillierter zu prüfen sowie dem Regierungsrat eine Umsetzungsplanung vorzulegen. Dadurch sollen die Fachkompetenzen der Oberämter in «Kompetenzzentren» gebündelt und die Overheadkosten verringert werden. Gleichzeitig sollte geprüft werden, ob allenfalls geeignete kantonale Aufgaben an die Oberämter übertragen werden können.

Unter Einbezug des Projektteams wurden Organisationsvarianten zur Konzentration der Solothurner Oberämter ausgearbeitet. Ziel dieses Zwischenberichts ist es, den Regierungsrat über die aktuellen Arbeitsergebnisse sowie deren Erarbeitungsprozess zu informieren. Weiter soll eine Variantenempfehlung seitens Auftraggeberin (Departementsvorsteherin DDI) und Projektleitung im Regierungsratsseminar vom 29. November mit dem Gesamregierungsrat diskutiert werden und als Basis für den formellen Entscheid mittels RRB dienen.

Folgende Beteiligte arbeiten im Projekt mit:



2 Vorgehen und aktueller Projektstand

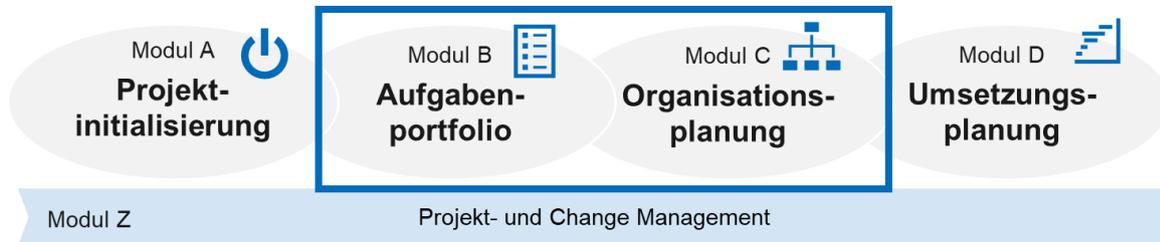


Abbildung 1: Aktueller Stand: Modul B abgeschlossen / Modul C in Bearbeitung

Nach der Initialisierung des Projekts wurde von April bis August 2022 im Modul B daran gearbeitet, das **zukünftige Aufgabenportfolio** zu definieren. Dazu wurde mit den Oberamtsvorstehenden (OAV) ein Überblick über die heutigen Aufgaben geschaffen und Optimierungs- sowie Bereinigspotenzial identifiziert. Ausserdem wurde mit den anderen Departementen geklärt, ob allfällige Aufgaben den Oberämtern übertragen werden können. Das zukünftige Aufgabenportfolio wurde im Rahmen der Sitzung des Projektteams vom 6. September 2022 durch das Projektteam und in der Besprechung vom 9. September 2022 durch Regierungsrätin Susanne Schaffner verabschiedet.

Auf dieser Basis erarbeitete das Kernteam im Modul C **Varianten zur zukünftigen Organisation** der Solothurner Oberämter inkl. einer qualitativen Bewertung (Beschreibung). Im Workshop vom 18. Oktober 2022 wurden die Rückmeldungen der Oberamtsvorstehenden aus fachlicher Perspektive und als Leitungspersonen aufgenommen. Die Varianten(-beschreibungen) wurden anschliessend vom Kernteam weiterentwickelt sowie die **Bewertung für die Vergleichbarkeit** quantifiziert. Die Ergebnisse sind in diesem Zwischenbericht ersichtlich.

Noch ausstehend ist die im kommenden Modul D vorgesehene Umsetzungsplanung für die Detailgestaltung der gewählten Organisationsvariante. Nach dem Richtungsentscheid soll diese gemeinsam mit dem Projektteam ausgearbeitet werden, damit die Umsetzung inklusive der Detailgestaltung (z.B. welche Organisationseinheiten genau welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten wahrnehmen) im nächsten Jahr angegangen werden kann.

3 Zukünftige Aufgaben der Solothurner Oberämter

Das **Vorgehen** zur Erarbeitung des zukünftigen Aufgabenportfolios (Modul B) beinhaltete folgende Schritte:

- **Prüfung möglicher Zusatzaufgaben für die Solothurner Oberämter:** Von den Oberamtsvorstehenden wurden Vorschläge für mögliche Zusatzaufgaben eingeholt und geprüft. Ausserdem wurde mit den anderen Departementen validiert, ob allfällige Aufgaben den Oberämtern übertragen werden können. Daraus ergab sich jedoch kein Potenzial für zusätzliche Aufgaben.
- **Prüfung von Optimierungspotenzial bei bestehenden Aufgaben:** Von den Oberamtsvorstehenden wurden insbesondere Vorschläge für die Verbesserung der Stellvertretungsregelungen und zur Intensivierung der Zusammenarbeit eingeholt. Es stellte sich heraus, dass die Möglichkeiten zur Nutzung von fachlichen Synergien mit der heutigen Organisation begrenzt sind und die Erschliessung von Optimierungspotenzial vorwiegend durch eine Anpassung der Organisation erwirkt werden kann.
- **Prüfung einer Reduktion der Aufgaben(-pakete) Solothurner Oberämter:** Ebenso wurde überprüft, ob Aufgabenpakete an andere Verwaltungsstellen abgegeben werden könnten. Dabei wurden keine grösseren Aufgaben identifiziert, deren Ausgliederung Vorteile versprechen.

Insgesamt ergab die fundierte Prüfung, dass **nur geringe Anpassungen des zukünftigen Aufgabenportfolios vorgenommen** werden sollen:

- Das Ausstellen von Leichenpässen soll an das Amt für Gemeinden (Zivilstandsämter) abgegeben werden.
- Die «Ombudsstelle» ist eine niederschwellige Triagestelle für Einwohnerinnen und Einwohner in Verwaltungsfragen – dies soll durch eine treffende Bezeichnung auch gegen aussen klarer ersichtlich werden. Der Begriff «Ombudsstelle» weckt überhöhte Erwartungen und soll im Zusammenhang mit den Oberämtern verschwinden.

Das zukünftige Aufgabenportfolio wurde am 9. September 2022 durch Auftraggeberin und Projektleitung verabschiedet.

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftigen Aufgaben der Solothurner Oberämter im Überblick:

#	Aufgabenpaket	Inhalt (grob)
1	Soziale Aufgaben nach Sozialgesetz	<ul style="list-style-type: none"> Alimentenbevorschussung Inkassohilfe Verlustscheinbewirtschaftung
2	Abklärungen und Bewilligungen	<ul style="list-style-type: none"> Ordentliche Einbürgerung Erleichterte Einbürgerung
3	Schlichtungen	<ul style="list-style-type: none"> Schlichtungsverfahren bei Streitigkeiten aus Miete & Pacht Schlichtungsverfahren zu Gleichstellungsfragen
4	Verfahren/Massnahmen nach Hundegesetz	<ul style="list-style-type: none"> Verfahren/Massnahmen nach Hundegesetz
5	Anlaufstelle für Einwohnerinnen und Einwohner in Verwaltungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> Niederschwellige Beratung (Triage an Fachstellen) Einsichtsstelle für Veröffentlichungen
6	Vollstreckungen	<ul style="list-style-type: none"> Verwaltungsverfügungen (insbes. bei Baufragen; VRG) Verfügungen in Zivilsachen (ZPO) Amtspersonen Spielbankengesetz
7	Wahlen und Abstimmungen	<ul style="list-style-type: none"> Regionales Wahl- und Abstimmungsbüro Vereidigung Präsidien Einwohner-/Kirchgemeinden Anmeldungen Kantonsratswahlen
8	Amtsleitung, Administration, Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> Amtsleitung Repräsentative Aufgaben Ausbildungsplätze

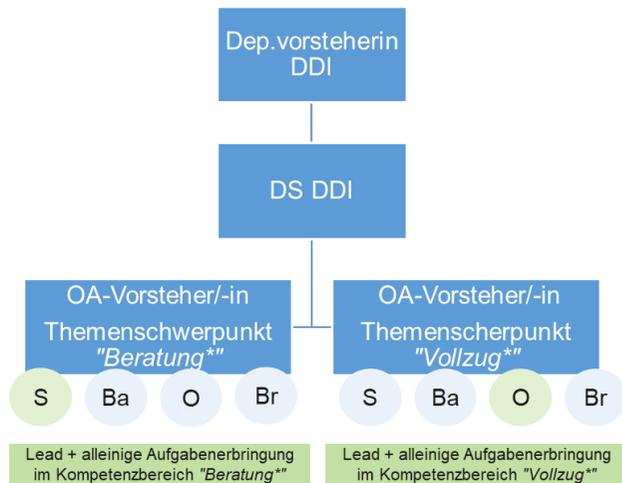
4 Prämissen bei der Bildung der Organisationsvarianten

In allen Varianten bleiben die vier Oberämter an den bestehenden Standorten als Anlaufstelle für die Bevölkerung bestehen: Weiterhin können in allen Oberämtern die gleichen Dienstleistungen wie heute – in einem am Bedarf ausgerichteten Serviceumfang - bezogen werden. Was (je nach Variante unterschiedlich stark) in Organisationseinheiten bzw. Teams konzentriert wird, sind:

- Die **Leitung der Oberämter** – je nach Variante wird die Anzahl der Oberamtsvorstehenden reduziert und die Führung der Standorte bei zentralen Einheiten angesiedelt.
- Die **Leadfunktion für Kompetenzbereiche** – also Konzeption und Arbeitsprozesse zur Leistungserfüllung für definierte Aufgabenbereiche.
- Hintergrundaufgaben** wie die administrative Vorbereitung oder Grundlagenarbeiten.

5 Überblick über Organisationsvarianten

Organigramm	Beschreibung
<pre> graph TD DDI1[Dep. vorsteherin DDI] --> DDI2[DS DDI] DDI2 --> OV[Oberamtsvorsteher/-in] OV --> TL1[Teamleitung Solothurn] OV --> TL2[Teamleitung Olten] OV --> TL3[Teamleitung Thal-Gäu / Dorneck-Thierstein] TL1 --- S((S)) TL2 --- O((O)) TL3 --- Ba((Ba)) TL3 --- Br((Br)) </pre>	<p>Variante A – 1 OA-Vorsteher/-in (OAV), 3 Teamleitungen</p> <p>Konzentration der Oberamtsfunktion und Führungsverantwortung auf eine/n OAV, dem/der drei regionale Teamleitungen unterstellt sind. Das Oberamt Dorneck-Thierstein ist der Teamleitung Thal-Gäu zugeordnet. Die übrigen Oberämter werden wie heute betrieben, geben aber bei fast allen Aufgaben die Leadfunktion (Konzeptarbeit inkl. Weisungsbefugnis) an den/die OAV ab und sind in ausführender Funktion tätig. Der/die OAV übernimmt die repräsentativen und an seine Funktion geknüpften Aufgaben. Schlichtungen und Vollstreckungen delegiert er an die Teamleitungen. Wo möglich werden administrative Vorarbeiten für Aufgaben bei einzelnen Oberämtern konzentriert. Der/die OAV wird in den ersten Jahren voraussichtlich viel Arbeit für Konzept-/Aufbauarbeit aufwenden, danach wären ein Teilzeitpensum oder zusätzliche Aufgaben möglich.</p> <p>● = Hauptstandort / ● = Aussenstandort S = Solothurn / O = Olten / Ba= Balsthal / Br = Breitenbach</p>
<pre> graph TD DDI1[Dep. vorsteherin DDI] --> DDI2[DS DDI] DDI2 --> OV1[OA-Vorsteher/-in Solothurn] DDI2 --> OV2[OA-Vorsteher/-in Olten / Dorneck-Thierstein / Thal Gäu] OV1 --- S((S)) OV2 --- O((O)) OV2 --- Ba((Ba)) OV2 --- Br((Br)) S --- L1[Lead für Kompetenzbereiche ca. hälftig verteilt] O --- L2[Lead für Kompetenzbereiche ca. hälftig verteilt] </pre>	<p>Variante B – 2 OA-Vorstehende (OAV), 2 geografische Einheiten (zur konzentrierten Bewirtschaftung der 4 Oberämter)</p> <p>Die vier Oberämter werden ausgehend von zwei zentralen, geografischen Einheiten mit je eine/r OAV geführt. Aufgrund der geografischen Nähe sowie der einfacheren, klareren (Führungs-)struktur werden die beide kleineren "Satelliten-OÄ" Dorneck-Thierstein und Thal-Gäu als "Aussenstandorte" von Olten aus geführt. Damit sind Balsthal und Breitenbach für die Bevölkerung weiterhin Bezugspunkt für die Grunddienstleistungen der Oberämter. Das Oberamt Solothurn ist in dieser Variante von keiner Veränderung betroffen – es ist bereits ein «Doppeloberamt» mit den beiden Amteien Solothurn-Lebern und Bucheggberg-Wasseramt. Beide OAV sind dem Departementssekretär/der Departementssekretärin unterstellt. Der Lead und das Hauptvolumen für Aufgaben sowie administrative Vorarbeiten werden konsequent einer der beiden Einheiten zugeweiht, um die Kompetenzen bei einem Amt zu bündeln. Das Oberamt mit der Leadfunktion soll gegenüber dem rein ausführenden Oberamt in der entsprechenden Aufgabe auch Weisungsbefugnis haben.</p> <p>● = Hauptstandort / ● = Aussenstandort S = Solothurn / O = Olten / Ba= Balsthal / Br = Breitenbach</p>

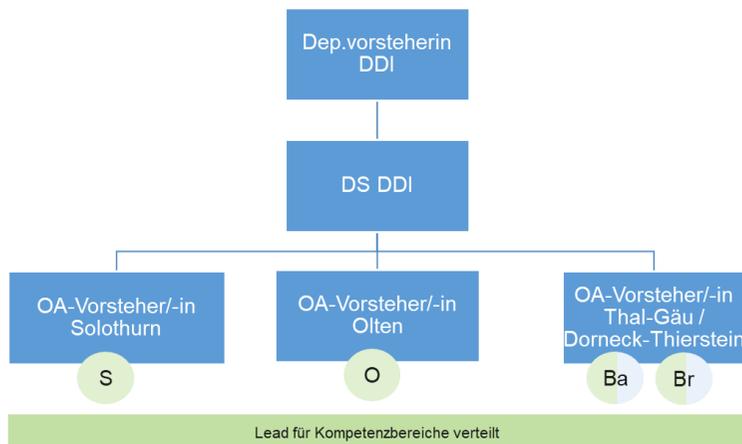


Variante C: 2 OA-Vorstehende (OAV), 2 Themenschwerpunkte (zur konzentrierten Bewirtschaftung der 4 Oberämter)

Die Aufgabenerbringung der Oberämter soll entlang inhaltlich verwandter Aufgaben auf zwei Einheiten verteilt werden: Eine Organisationseinheit mit dem Schwerpunkt "Beratung"* und eine Organisationseinheit mit dem Schwerpunkt "Vollzug"*, die in Solothurn und Olten angesiedelt sind. Beide Einheiten werden jeweils durch eine/n OAV geführt, unterstehen dem Departementssekretär/der Departementssekretärin und bewirtschaften jeweils alle vier regionalen Oberämter mit vor-Ort-Angeboten von einem Hauptstandort aus. Die Leitung der vier Standorte wird auf die beiden zentralen Einheiten verteilt, wodurch eine Matrix-Organisation hinsichtlich fachlicher und betrieblich-örtlicher Führung entsteht.

* Begriffe nicht abschliessend definiert

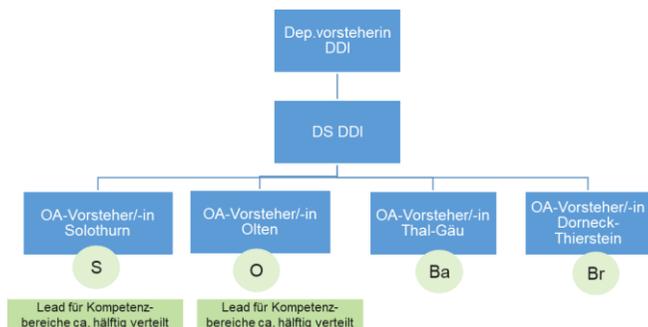
● = Hauptstandort / ● = Aussenstandort
 S = Solothurn / O = Olten / Ba= Balsthal / Br = Breitenbach



Variante D – 3 OA-Vorstehende (OAV), 3 geografische Einheiten (zur konzentrierten Bewirtschaftung der 4 Oberämter)

Die heutige Struktur wird nur geringfügig weiterentwickelt, indem die Oberämter Thal-Gäu / Dorneck-Thierstein vom gleichen Team mit dem/der gleichen OAV bewirtschaftet werden. Solothurn und Olten bleiben wie heute bestehen, wobei die Leadfunktionen für verschiedene Aufgaben v.a. auf Solothurn und Olten verteilt und administrative Aufgaben wo möglich konzentriert werden. Die Leadfunktion soll auch mit einer Weisungsbefugnis gegenüber den rein ausführenden Oberämtern in der entsprechenden Aufgabe einhergehen.

● = Hauptstandort / ● = Aussenstandort
 S = Solothurn / O = Olten / Ba= Balsthal / Br = Breitenbach



Variante E: Status Quo

Status quo: Lediglich punktuelle Prozessoptimierungen und Konzentration der Leadfunktion für Kompetenzbereiche werden umgesetzt. Der Auftrag der Regierung wird nicht umgesetzt.

● = Hauptstandort / ● = Aussenstandort
 S = Solothurn / O = Olten / Ba= Balsthal / Br = Breitenbach

6 Bewertung und Variantenempfehlung

6.1 Bewertungsmethodik

Zur Bewertung der Varianten wurden im Kernteam auf Basis des Regierungsratsauftrags und der Organisationslehre Kriterien zur Bewertung der Varianten erarbeitet und mit dem Projektteam gespiegelt. Anschliessend wurde vom Kernteam ein Vorschlag für die Gewichtung der Kriterien und die Bewertungsskala entworfen, welche die Basis für die Variantenbewertung bilden. **Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt mit dieser Bewertungsmethodik 300 Punkte.**

Kriterien für die Beurteilung der Varianten	Bewertungsskala Variantenbewertung
1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz (Gewichtung: 30%)	
<ul style="list-style-type: none"> Konzentrationsgrad, Vermeidung von Doppelspurigkeiten, personelles Klumpenrisiko und Stellvertretungen, Steuerung und Führbarkeit 	0 = nicht erfüllt 1 = knapp erfüllt 2 = erfüllt 3 = gut erfüllt
2. Overhead-Kosteneinsparungen pro Jahr (Gewichtung: 20%)	
<ul style="list-style-type: none"> Overhead-Kosteneinsparungen (Personal) gegenüber heute in CHF <i>Hinweis: Die Overhead-Kosteneinsparungen beziehen sich auf die Einsparungen von Personalkosten. Diese machen in der Kostenstruktur der Oberämter den entscheidenden Anteil aus. Weitere Kosten wie Miet-/Nebenkosten oder Reisekosten sind im Verhältnis dazu vernachlässigbar.</i> 	0 = keine Kosteneinsparung 1 = < CHF 50'000 pro Jahr 2 = CHF 50'000 – CHF 100'000 pro Jahr 3 = > CHF 100'000 pro Jahr
3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung (Gewichtung: 30%)	
<ul style="list-style-type: none"> Professionalität der Leistungen / kompetente Leistungserbringung Zugänglichkeit der Leistungen Regionalität der Leistungen 	0 = nicht erfüllt 1 = knapp erfüllt 2 = erfüllt 3 = gut erfüllt
4. Veränderungsanforderungen/Umsetzbarkeit (Gewichtung: 20%)	
<ul style="list-style-type: none"> Akzeptanz bei Mitarbeitenden (Arbeitsplatzattraktivität, Veränderungsgrad, Wegzeiten, Führungsverhältnis) (Regional-)politische Akzeptanz 	0 = sehr hoch / Umsetzbarkeit sehr schwierig 1 = hoch / Umsetzbarkeit schwierig 2 = mässig / Umsetzbarkeit machbar 3 = gering / Umsetzbarkeit sehr einfach

Bewertungsbeispiel:

Kriterium	Gewichtung	Bewertung Variante	Punkte
1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz:	30%	Erfüllt = 2	60 (30 * 2)

6.2 Übersicht wichtigste Argumentationen für die Bewertung

Kriterium	Bewertung Variante A	Bewertung Variante B	Bewertung Variante C	Bewertung Variante D	Bewertung Variante E
	1 OAV, 3 Teamleitungen	2 OAV, 2 geogr. Einheiten	2 OAV, 2 Themenschwerpunkte	3 OAV, 3 geogr. Einheiten	Status-Quo
1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz (Gewichtung: 30%)	1 = knapp erfüllt = 30 Nur Verringerung von Doppelspurigkeiten bei Leadaufgaben; Kompetenzzentren-Idee schwer umsetzbar; Risiken durch zusätzliche Management-Ebene als pot. «Wasserkopf» und Kurswechsel bei Kultur & Führung	3 = gut erfüllt = 90 Deutliche Konzentration / Verringerung von Doppelspurigkeiten bei Lead- und Umsetzungsaufgaben; zwei regionale Einheiten als ideale Voraussetzung zur Nutzung von Synergien bzw. für Kompetenzzentren-Idee; gute Umsetzung des RR-Auftrags	0 = nicht erfüllt = 0 Aufbau von regionalen Doppelspurigkeiten; keine inhaltlich sinnvolle Verteilung der Aufgaben auf zwei Einheiten möglich und damit fachliche Synergien nicht nutzbar; künstliche Variante mit Chaos-Potenzial bei der Umsetzung	1 = knapp erfüllt = 30 Nur geringe Konzentrationseffekte; Gefahr einer erneuten Forderung nach Konzentration in ein paar Jahren	0 = nicht erfüllt = 0 RR-Auftrag nicht erfüllt; organisationale Doppelspurigkeiten bleiben im heutigen Ausmass bestehen
2. Kosteneinsparungen (nur Personalkosten Oberamtsvorstehende) (Gewichtung: 20%)	1 = < 50 TCHF/Jahr = 20 Ca. CHF48k/y (zusätzliche Führungsebene, dafür tiefer eingestufte Teamleitungen)	2 = 50 – 100 TCHF/Jahr = 40 Ca. CHF60 – 90k/y (nur noch 2 statt 4 OAV)	2 = 50 – 100 TCHF/Jahr = 40 CHF60 – 90k/y (nur noch 2 statt 4 OAV)	1 = < 50 TCHF/Jahr = 20 CHF45k/y (nur noch 3 statt 4 OAV)	0 = keine Kosteneinsparungen = 0 Keine Veränderung
3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung (Gewichtung: 30%)	1 = knapp erfüllt = 30 Risiko einer Qualitätseinbusse durch fehlende praxisnahe wegen Trennung von Konzept- und Umsetzungsarbeit; Einheitlichkeit durch eindeutigen Lead theoretisch gewährleistet, aber aufgrund Autonomietradition der OÄ schwer umsetzbar	3 = gut erfüllt = 90 Voraussichtliche Qualitätsgewinne durch konzentrierte Fachkompetenz, grössere Teams und Fallzahlen sowie gute Verknüpfung von Konzept- und Umsetzungsverantwortung	0 = nicht erfüllt = 0 Unklarheit über Leistungen der OÄ für Bevölkerung, weil zwei OÄ an allen Standorten parallel unterschiedliche, nicht logisch abgrenzbare Leistungen erbringen; Zweck der OÄ als Aussenstellen des Kantons geht mit der Organisation nach inhaltlichen, statt reg. Kriterien verloren	2 = erfüllt = 60 Engagierte Führungspersönlichkeiten mit regionaler Verwurzelung und Bevölkerungsnähe können Qualitätsnachteile aufgrund kleiner Amtsgrösse teilweise kompensieren	2 = erfüllt = 60 Engagierte Führungspersönlichkeiten mit regionaler Verwurzelung und Bevölkerungsnähe können Qualitätsnachteile aufgrund kleiner Amtsgrösse teilweise kompensieren
4. Veränderungsanforderungen (Gewichtung: 20%)	0 = sehr hoch / Umsetzbarkeit s. schwierig = 0 Tiefe Akzeptanz bei MA aufgrund von Autonomieverlust und zusätzlicher Hierarchiestufe; tiefe Akzeptanz bei Politik aufgrund von Systemwechsel und Bedeutungsverlust der OA-Funktion	2 = mässig / Umsetzbarkeit machbar = 40 Hohe Akzeptanz bei MA: Geringe Veränderungen bei Führungsstruktur / Autonomie, Arbeitsattraktivität durch grössere Teams / gesammelte Fachkompetenz; hohe Akzeptanz bei Politik durch analoge Logik wie heute	0 = sehr hoch / Umsetzbarkeit s. schwierig = 0 Sehr tief Akzeptanz bei MA: Grosse Änderung in Standortfragen und Aufgabengebieten und Infragestellung der zukünftigen Funktionstüchtigkeit der OÄ; tiefe Akzeptanz bei Politik aufgrund Auflösung der regionalen Logik	3 = gering / Umsetzbarkeit einfach = 60 Sehr hohe Akzeptanz bei MA, da nur geringe Änderungen; Hohe Akzeptanz bei Politik aufgrund der geringen Änderungen und weiterhin hohen Regionalität	3 = gering / Umsetzbarkeit einfach = 60 Sehr hohe Akzeptanz bei MA, da nur geringe Änderungen; Mittlere Akzeptanz bei Politik; keine Veränderungsbrisanz, dafür wird Auftrag des RR nicht umgesetzt
Total	80 Punkte	260 Punkte	40 Punkte	170 Punkte	120 Punkte

6.3 Details Bewertung gemäss Anforderungsprofil (durch Kernteam)

Variante A – 1 OA-Vorsteher/-in (OAV), 3 Teamleitende	Totalpunkte Bewertung: 80
<p>1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz: 1 = knapp erfüllt Verringerung von Doppelspurigkeiten durch Konzentration der Leadfunktion sowie administrativer Vorarbeiten. Abfederung von personellen Klumpenrisiken / Stellvertretungsthemen durch eine zusätzliche Führungsebene. Aber weiterhin Bewirtschaftung der Oberämter durch drei Teams parallel sowie Aufbau einer Management-Ebene ohne Sachfunktionen, die Potenzial für Ineffizienzen birgt und zum "Wasserkopf" werden kann – die Kompetenzzentren-Idee ist so schwierig umsetzbar. Führung der Oberämter sehr herausfordernd, da radikaler Kurswechsel bzgl. langjähriger Kultur der Selbstverantwortung und Gestaltungsfreiheit.</p> <p>2. Overhead-Kosteneinsparungen pro Jahr: 1 = < CHF 50'000 pro Jahr Ca. CHF48k/y (zusätzliche Führungsebene, dafür nur noch ein/e OAV - in bestehender Lohnklasse - plus tiefer eingestufte Teamleitungen an den Standorten)</p> <p>3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung: 1 = knapp erfüllt Einheitlichkeit durch zentrale Führung theoretisch gewährleistet, aber durch die langjährige Autonomietradition der Oberämter schwer umsetzbar. Durch die Trennung von Konzeptverantwortung (OAV) und Umsetzungsverantwortung (Teamleitungen) besteht das Risiko einer Qualitätseinbusse aufgrund von fehlender praxisnähe und kontinuierlichen Verbesserung der Lösungen. Weiter ist die Qualität stark abhängig von einer Einzelperson (OAV). Der regionale Bezug bleibt bestehen.</p> <p>4. Veränderungsanforderungen: 0 = sehr hoch / Umsetzbarkeit sehr schwierig - Akzeptanz bei MA: Tief, geringe Änderung in Standortfragen. Dafür starke Veränderungen in Autonomie und Führungsstruktur (1 OAV als vorgesetzte Person) sowie für heutige OAV und weitere MA persönlich. Radikale Kursänderung zu heute. - (Regional-)politische Akzeptanz: Gering, Systemwechsel im Vergleich zu heute und Verlust der Bedeutung der OAV-Funktion.</p>	
<p>Wichtigste Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verringerung von personellen Klumpenrisiken ■ Reduktion von Doppelspurigkeiten (Konzeptarbeit in 4 OÄ) ■ Regionaler Bezug bleibt bestehen 	<p>Wichtigste Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vielfalt an verschiedenen Organisationseinheiten/Teams bleibt bestehen (inkl. Doppelspurigkeiten bei ausführenden Aufgaben) ■ Tiefe Akzeptanz bei MAs und in der Regionalpolitik ■ Zusätzliche Managementfunktion ohne Sachaufgaben birgt Gefahr eines "Wasserkopfs" und einer Qualitätseinbusse

Variante B – 2 OA-Vorstehende (OAV), 2 geografische Einheiten	Totalpunkte Bewertung: 260
<p>1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz: 3 = gut erfüllt Deutliche Verringerung von Doppelspurigkeiten durch die Konzentration der Leitung, der Leadfunktion für Konzepte oder (wo möglich) ganzer Aufgabenpakete auf zwei Organisationseinheiten. Durch die deutliche Konzentration ist diese Lösung zukunftsfähig und erfordert keine Nachjustierung in einigen Jahren. Fachliche Synergien werden nutzbar – zwei regionale Einheiten sind die ideale Voraussetzung für die Umsetzung der Kompetenzzentren-Idee des Regierungsrats. Die Klumpenrisiken kleiner Teams (Balsthal und Breitenbach) werden eliminiert. Geringere Führungsspanne des Departementssekretärs/der Departementssekretärin als heute. Personelle Klumpenrisiken auf der Führungsebene werden durch die Reduktion auf zwei OAV etwas verstärkt.</p> <p>2. Overhead-Kosteneinsparungen pro Jahr: 2 = CHF 50'000 – CHF 100'000 pro Jahr Ca. CHF60 – 90k/y (nur noch 2 statt 4 OAV)</p> <p>3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung: 3 = gut erfüllt Aufgrund der stärker konzentrierten Fachkompetenz und der guten Verknüpfung von Konzept- und Umsetzungsverantwortung ist mit Qualitätsgewinnen zu rechnen. Auch die grösseren Teams und Fallzahlen tragen zu einem Qualitätsgewinn bei. Zentral dafür ist die gute Zusammenarbeit zwischen den beiden OAV und die klar geregelte Weisungsbefugnis in den jeweils zugewiesenen Kompetenzbereichen.</p> <p>4. Veränderungsanforderungen: 2 = mässig / Umsetzbarkeit machbar - Akzeptanz bei MA: Hoch, geringere Veränderungen in Führungsstruktur und Autonomie (keine hierarchisch höhere Funktion, sondern Aufteilung der Leadfunktion auf 2 Standorte). Mittlere Veränderungen für OAV persönlich (2 statt 4 OAV-Funktionen), steigende Attraktivität für Führungskräfte aufgrund der grösseren Teams und besser verfügbaren Fachkompetenz, wenig Veränderungen für MA. - (Regional-)politische Akzeptanz: Hoch, System analog zu heute, einfach reduziert auf zwei zentrale, regional logische Einheiten im Hintergrund.</p>	
<p>Wichtigste Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gutes Erreichen der Projektziele (deutliche Reduktion OAV-Funktion von 4 auf 2; deutliche Konzentration von Aufgaben + Leadfunktion) ■ Ideale Voraussetzung für Kompetenzzentren-Idee bei gleichzeitiger Erhaltung des regionalen Bezugs ■ Positive Effekte auf Qualität durch Konzentration der Fachkompetenz ■ Hohe Akzeptanz bei MA und (Regional-)politik ■ Veränderung beschränkt sich auf kleinere OÄ, Solothurn kaum betroffen 	<p>Wichtigste Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gute Zusammenarbeit zwischen OAV nötig, um Potenziale voll auszuschöpfen

Variante C – 2 OA-Vorstehende (OAV), 2 Themenschwerpunkte	Totalpunkte Bewertung: 40
<p>1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz: 0 = nicht erfüllt Vermeidung von organisatorischen Doppelspurigkeiten, dafür Aufbau von regionalen Doppelspurigkeiten: Beide zentralen Einheiten bewirtschaften jeweils alle 4 Oberämter (punktuell), was erhebliche Ineffizienzen mit sich bringt. Inhaltlich ist es nicht möglich, die Aufgaben der Oberämter sinnvoll auf zwei Einheiten zu verteilen. Die vorgeschlagene Aufteilung der Aufgaben ist sehr theoretisch, statt inhaltlich konsistent. Deshalb fehlen fachliche Synergieeffekte und die Kompetenzzentren-Idee ist in dieser Variante nicht umsetzbar. Auch für die Umsetzung birgt diese künstliche Aufteilung von Aufgaben eine hohe Komplexität und erhebliches Chaos-Potenzial – ohne entsprechenden Mehrwert.</p> <p>2. Overhead-Kosteneinsparungen pro Jahr: 2 = CHF 50'000 – CHF 100'000 pro Jahr CHF60 – 90k/y (nur noch 2 statt 4 OAV)</p> <p>3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung: 0= nicht erfüllt Einheiten mit Themenschwerpunkten und höheren Fallzahlen garantieren grundsätzlich eine höhere Professionalität – die Leistungsqualität hängt aber hier noch stärker von den jeweiligen Vorstehenden ab, weil nur noch eine Einheit für die jeweiligen Aufgaben zuständig ist. Für die Bevölkerung werden die Leistungen der Oberämter noch unklarer, weil zwei Lead-Oberämter an allen Standorten parallel unterschiedliche Leistungen erbringen. Die Daseinsberechtigung der Oberämter als "Aussenstellen des Kantons" wird aufgrund der erodierenden regionalen Logik hinfällig. Da die beiden Lead-Oberämter parallel viel Aussenstandorte bewirtschaften, ist eine bedarfsgerechte regionale Zugänglichkeit allenfalls schwerer zu gewährleisten. Regionale Besonderheiten werden in den Leistungen nicht mehr automatisch berücksichtigt, sondern nur durch Effort der Oberämter.</p> <p>4. Veränderungsanforderungen: 0 = sehr hoch / Umsetzbarkeit sehr schwierig - Akzeptanz bei MA: Sehr tief, grössere Änderung in Standortfragen, bzgl. Führung und Aufgabenteilung sowie für OAV und MA im Aufgabengebiet und in Bezug auf viele Wegzeiten zwischen den zu bewirtschaftenden Oberämtern. Sinnhaftigkeit der Reorganisation und zukünftige Funktionstüchtigkeit der Oberämter könnte infrage gestellt werden. Geringere Attraktivität von Führungspositionen aufgrund der geringeren Aufgabenvielfalt. - (Regional-)politische Akzeptanz: Tief, da regionale Bedeutung der Oberämter aufgelöst wird und regionale Bezüge gekappt werden.</p>	
<p>Wichtigste Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Deutliche Reduktion OAV-Funktion von 4 auf 2 ■ Abbau organisatorischer Doppelspurigkeiten 	<p>Wichtigste Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sinnvolle Aufgabengliederung nicht möglich, Kompetenzzentren-Idee nicht umsetzbar ■ Theoretische Variante mit grossen Herausforderungen in der Umsetzung + Risiko von Qualitätseinbussen ■ Matrix-Organisation bringt hohe Komplexität für die Leitung der OÄ mit sich ■ Regionaler Bezug & Kernfunktion der OÄ geht verloren (OÄ als regionale Aussenstellen des Kantons) ■ Aufbau regionaler Doppelspurigkeiten

Variante D – 3 OA-Vorstehende (OAV), 3 geografische Einheiten	Totalpunkte Bewertung: 170
<ol style="list-style-type: none"> 1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz: 1 = knapp erfüllt Organisatorische Doppelspurigkeiten und der Aufwand für drei parallele Organisationseinheiten/Teams bleiben bestehen. Nur geringe Konzentrationseffekte durch die Bewirtschaftung der Standorte Thal-Gäu / Dorneck-Thierstein durch eine/n OAV mit Team. Gefahr, dass aufgrund der geringen Änderung in ein paar Jahren die Forderung nach einer weiteren Konzentration der Oberämter erneut eingebracht wird. 2. Overhead-Kosteneinsparungen pro Jahr: 1 = < CHF 50'000 pro Jahr CHF45k/y (nur noch 3 statt 4 OAV) 3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung: 2 = erfüllt Kleine Fallzahlen, wenig Zeit für Grundlagenarbeit aufgrund der (im Vergleich zu anderen Varianten) kleinen Amtsgrösse und die geringe Konzentration von Fachkompetenzen bremsen grundsätzlich die Professionalität. Unterschiede in der Leistungsqualität und -erbringung sind möglich. Dafür ermöglichen engagierte Führungspersonen mit regionaler Verwurzelung die Berücksichtigung von regionalen Besonderheiten und die Nähe zur Bevölkerung. Die Regionalität bleibt hoch. 4. Veränderungsanforderungen: 3 = gering / Umsetzbarkeit sehr einfach - Akzeptanz bei MA: Sehr hoch, nur geringe Änderungen durch die konzentrierte Bewirtschaftung der beiden "kleinen" Oberämter durch ein Team. - (Regional-)politische Akzeptanz: Hoch, aufgrund der geringen Änderungen und nach wie vor hohen Regionalität 	
Wichtigste Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ■ Regionaler Bezug & Kernfunktion der OÄ bleibt bestehen ■ Geringer Veränderungsaufwand, wenig Risiko bzgl. zuverlässigem Funktionieren der zukünftigen Organisation 	Wichtigste Nachteile <ul style="list-style-type: none"> ■ Nur geringer Nutzen, wenig Effekte ■ Vielfalt an verschiedenen Organisationseinheiten/Teams bleibt bestehen (inkl. Doppelspurigkeiten bei ausführenden Aufgaben)

Variante E: Status Quo	Totalpunkte Bewertung: 120
<ol style="list-style-type: none"> 1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz: 0 = nicht erfüllt Auftrag zur Konzentration der Oberämter wird nicht umgesetzt; organisationale Doppelspurigkeiten und die parallele Bewirtschaftung von vier parallelen Standorten bleiben bestehen 2. Overhead-Kosteneinsparungen pro Jahr: 0 = keine Kosteneinsparung Keine Veränderung zu heute 3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung: 2 = erfüllt Kleine Fallzahlen, wenig Zeit für Grundlagenarbeit aufgrund kleiner Amtsgrösse und die eingeschränkte Führbarkeit sowie die fehlende Konzentration von Fachkompetenzen bremsen grundsätzlich die Professionalität. Dafür ermöglichen engagierte Führungspersonen mit regionaler Verwurzelung die Berücksichtigung von regionalen Besonderheiten und die Nähe zur Bevölkerung. Die Regionalität bleibt hoch 4. Veränderungsanforderung an die Organisation: 3 = gering / Umsetzbarkeit sehr einfach - Akzeptanz bei MA: Sehr hoch, keine Strukturveränderung, lediglich Prozessanpassungen - (Regional-)politische Akzeptanz: Mittel, keine Veränderungsbrisanz, dafür wird der Auftrag des RR nicht umgesetzt 	
Wichtigste Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ■ Regionaler Bezug & Kernfunktion der OÄ bleibt 	Wichtigste Nachteile <ul style="list-style-type: none"> ■ RR-Auftrag zur Konzentration wird nicht umgesetzt

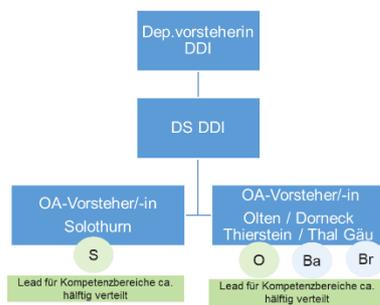
Hinweis zur Umsetzung: Im Jahr 2023 sollen die detaillierte Umsetzungsplanung (Modul D), die Ausarbeitung eines Organisationsreglements der Oberämter und die Veränderungen im Personalkörper erfolgen. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Variante B kann voraussichtlich per 1. Januar 2024 erfolgen.

6.4 Variantenempfehlung seitens Kernteam

Kriterium	Gewichtung	Variante A	Variante B	Variante C	Variante D	Variante E
1. Erfüllung Auftrag RRB: Konzentrationsgrad und organisatorische Effizienz	30	* 1 = 30	* 3 = 90	* 0 = 0	* 1 = 30	* 0 = 0
2. Kosteneinsparungen	20	* 1 = 20	* 2 = 40	* 2 = 40	* 1 = 20	* 0 = 0
3. Qualität für Leistungsempfänger / Bevölkerung	30	* 1 = 30	* 3 = 90	* 0 = 0	* 2 = 60	* 2 = 60
4. Veränderungsanforderungen	20	* 0 = 0	* 2 = 40	* 0 = 0	* 3 = 60	* 3 = 60
Total		80	260	40	170	120

Abbildung 2: Quantitative Variantenbewertung im Überblick

Empfehlung für Variante B: 2 OA-Vorstehende, 2 geografische Einheiten



Das Kernteam empfiehlt die Umsetzung der Variante B: Der Auftrag des Regierungsrates wird damit am besten erfüllt, die Kompetenzzentren-Idee mit der Konzentration von Fachwissen kann umgesetzt und organisatorische Synergien können gut genutzt werden. Gleichzeitig wird die Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Politik als hoch beurteilt. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich die Veränderung auf einen Teil der Oberämter konzentriert – das be-

reits zwei Amteien vereinende Oberamt Solothurn ist kaum betroffen. Auch die quantitative Bewertung mit 260 von 300 möglichen Punkten spricht für die Umsetzung von Variante B.

6.5 Variantenempfehlung seitens Oberamtsvorstehende (Projektteam)

- **Variante B** wird von einer Mehrheit des Projektteams (4/5 Personen) **favorisiert**: "Echte" Veränderungen mit langfristigem Nutzen, hohe Qualität umsetzbar, hohe Akzeptanz bei MA, bessere Nutzung/Kumulation von Fachkompetenzen.
- **Variante D** wird von einer Person aus dem Projektteam **favorisiert**: Stärkung der "Amteien", regionalpolitisch sinnvoll, damit schnell und ohne Widerstände umsetzbar.
- **Variante A** wird bei den persönlichen Schlussempfehlungen der OA-Vorstehenden **einstimmig als schlechteste Option** bewertet: Aufgeblasene Organisation (mehr Sitzungen, unnütze Führungsstufe), Verlust von Autonomie/Gestaltungspotenziale, fraglicher Spareffekt, Degradierung OA-Vorstehende. Auch **Variante C** wird seitens Projektteam als nicht zielführend und aufgrund der Komplexität nur theoretisch umsetzbar beurteilt.

7 Fazit

Das Kernteam und die Oberamtsvorsteher/-innen bewerten fast einstimmig die Variante B als beste Option. **Daher empfehlen Auftraggeberin und Projektleitung dem Gesamregierungsrat die Umsetzung der Variante B.**