

«Die Zukunft unserer Gemeinden in die Hand nehmen»



Fusion Region Andelfingen

Schlussbericht Teilprojektgruppen

vom 19. Dezember 2019

SCHULGEMEINDEN

Die Fusionsabklärungen fanden im Schuljahr 18/19 statt. Zu diesem Zeitpunkt war die heutige Primarschule Adlikon eine Tagesschule und wird deshalb im vorliegenden Schlussbericht auch als Tagesschule Adlikon ausgewiesen.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT DER PROJEKTLEITUNG	3
1 MANAGEMENT SUMMARY	4
2 AUSGANGSLAGE	7
3 PROJEKTORGANISATION UND VORGEHEN	9
4 ERGEBNISSE DER PROJEKTGRUPPEN	11
4.1 Teilprojekt Organisation	11
4.2 Teilprojekt Finanzen	34
4.3 Teilprojekt Liegenschaften	56
4.4 Teilprojekt Schulprofil	59
5 MITGLIEDER DER TEILPROJEKTGRUPPEN	64
ANHANG	65

Pascal Widmer
Beatrix Frey-Eigenmann
Catherine Ricklin

Federas Beratung AG
Mainaustrasse 30, Postfach
8034 Zürich
Telefon +41 44 388 71 81
Fax +41 44 388 71 80
www.federas.ch



Gender Disclaimer

Die in diesem Bericht gewählte männliche/neutrale Schreibform spricht beide Geschlechter an. Auf eine Doppelnennung wurde zugunsten der Lesbarkeit und der Platzverhältnisse verzichtet.

VORWORT DER PROJEKTL EITUNG

Die Stimmberechtigten der Politischen (Einheits-) Gemeinden Adlikon, Andelfingen, Henggart, Humlikon, Kleinandelfingen und Thalheim an der Thur, der Primarschulgemeinden Andelfingen, Adlikon, Humlikon sowie der Sekundarschulgemeinde Andelfingen haben am 15. April 2018 in einer Grundsatzabstimmung der Aufnahme von Fusionsverhandlungen zwischen den Politischen Gemeinden einerseits und den Schulgemeinden (inkl. Einheitsgemeinden) andererseits zugestimmt. Das Projekt Fusion Region Andelfingen soll die Chancen und Risiken eines Zusammenschlusses der Politischen Gemeinden und der Schulgemeinden aufzeigen und eine fundierte Entscheidungsgrundlage liefern. Eine Projektgruppe aus rund 90 Mitgliedern mit Vertretern aus Behörden, Verwaltung und Bevölkerung hat sich dieser herausfordernden Aufgabe angenommen und sich während mehreren Monaten mit den Fusionsabklärungen auseinandergesetzt.

Im vorliegenden Schlussbericht der Schulgemeinden werden die Ergebnisse der einzelnen Teilprojektarbeiten dargestellt und an Informationsabenden dem Stimmvolk präsentiert. Der Bericht legt die Eckwerte für den Zusammenschlussvertrag, über welchen am 29. November 2020 abgestimmt wird, fest.

Die Gesamtsteuerungsgruppe dankt allen Mitgliedern der Teilprojektgruppen ganz herzlich für ihren unermüdlichen Einsatz, die konstruktive Zusammenarbeit und die spannenden Diskussionen. Die Mitglieder der Gesamtsteuerungsgruppe möchten sich insbesondere auch bei der Bevölkerung für die Teilnahme an den öffentlichen Veranstaltungen sowie das Interesse an der Projektarbeit herzlich bedanken.

Peter Stocker
Schulpräsident
Sekundarschule Andelfingen

Barbara Kummer
Schulpräsidentin
Primarschule Andelfingen

Adrian Fischer
Vizeschulpräsident
Primarschule Andelfingen

Petra Lieb
Schulpräsidentin
Primarschule Henggart

Johanda Bechtiger
Schulpräsidentin
Primarschule Humlikon

Barnabas Hayn
Schulpräsident
Primarschule Adlikon

Cornelia Schumacher
Schulpräsidentin
Primarschule Thalheim an der
Thur

1 MANAGEMENT SUMMARY

Im vorliegenden Schlussbericht werden die Erkenntnisse der Fusionsverhandlungen präsentiert. Die Mitglieder des Fusionsprojekts haben sich mit den einzelnen Sachgebieten intensiv auseinandergesetzt. Die jeweilige Ausgangslage mit den Stärken und den Schwächen der aktuellen Situation sowie die Chancen und die Risiken eines Zusammenschlusses der fünf Schulen: Tageschule Adlikon, Primarschule Andelfingen, Primarschule Henggart, Primarschule Humlikon, Primarschule Thalheim an der Thur und Sekundarschule Andelfingen wurden diskutiert und analysiert. An dieser Stelle werden die wesentlichen Resultate und Empfehlungen aus Sicht der einzelnen Teilprojektgruppen kurz zusammengefasst.

Das **Teilprojekt Organisation** hat bei ihren umfassenden Fusionsabklärungen mehrere Varianten der Schulorganisation mit einer Nutzwertanalyse evaluiert und empfiehlt, den Stimmbürgern die Fusionsvariante «Schulhäuser bleiben weitgehend in Betrieb; Schulstandort Adlikon wird (zum geeigneten Zeitpunkt) aufgelöst» zu unterbreiten. Sie sieht eine Beibehaltung eines dezentral erteilten Unterrichts in den bestehenden Schulstandorten, bei einer möglichst weitgehenden Zentralisierung von Führungsstrukturen und Fachdiensten vor. Das Teilprojekt schätzt bei dieser Variante die Akzeptanz in der Bevölkerung am höchsten ein. Weitere Vorteile sind die geringen Investitionskosten, die Erhaltung der Miliztauglichkeit, eine Professionalisierung der Führungsebenen und Synergienutzung auf Stufe Verwaltung und Fachdienste. Eine aufeinander abgestimmte pädagogische Entwicklung ist dank der neu eingeführten operativen Führungsebene (Leitung Bildung) auch in der empfohlenen Variante mit dezentral erteiltem Unterricht möglich. Mit einer Fusion entsteht in der Region Andelfingen eine mittelgrosse Schule. Eine zentrale Geschäftsleitung zur effektiven und effizienten Steuerung der Leistungserbringung erscheint daher zweckmässig. Finanzielle Einsparungen sind nur in geringem Ausmass realisierbar, eine stabilere finanzielle Planbarkeit ist aber dennoch möglich, da sich Schwankungen bei einzelnen Ausgaben- und Einnahmenposten nicht so stark und direkt im Budget und Abschluss auswirken. Insbesondere die kleineren Schulgemeinden profitieren davon.

Die Mitglieder der Teilprojektgruppe sprechen sich für eine Schulpflege mit fünf Mitgliedern und ohne eine feste Ressortzuteilung aus, damit die strategischen Aufgaben wahrgenommen werden können. Die Teilprojektgruppe sieht einen Gewinn in der klaren Trennung von operativem und strategischem Arbeiten und auch die Arbeitsbelastung der Einzelnen sinkt so auf ein milizkonformes Pensum. Unabhängig von der Variantenwahl sollen drei Schuleinheiten gebildet und je durch eine Schulleitung geführt werden. Die Hauptadresse der Schule ist idealerweise dort, wo die Schulverwaltung ihren Standort hat. Grundsätzlich ist der Standort Andelfingen für die Verwaltung vorzuziehen. Das Teilprojekt Organisation sieht insbesondere folgende Chancen eines zentralen Verwaltungsstandortes: Alles unter einem Dach, unkomplizierter Informationsaustausch, kürzere Entscheidungswege, «Wir-Gefühl», gemeinsames Dienstleistungsverständnis, tiefere Infrastrukturkosten (Räumlichkeiten, ICT) und einfachere Stellvertretungslösung und Erreichbarkeit. Dazu ist eine geeignete Liegenschaft für die Verwaltung zu suchen. Sie soll in unmittelbarer Nähe oder eingebettet in der Schulanlage sein.

Die Steuerungsgruppe verzichtet auf eine umfassende Besitzstandswahrung für das Schulpersonal. Einerseits, da es sich bei einem Grossteil der betroffenen Mitarbeitenden um kantonale Angestellte handelt (Schulleitungen und Lehrpersonen), andererseits aber auch um mögliche Optimierungen in der Verwaltungsorganisation einer neuen Rechtskörperschaft nicht zu blockieren und dabei Steuergelder unnötig zu binden. Es ist für die Steuerungsgruppe klar, dass die Umsetzung einer Fusion nur mit motiviertem und fachkompetentem Personal gelingt und somit auch der neuen Gemeinde daran gelegen sein wird, die Arbeitsverhältnisse mit bewährten Mitarbeitenden fortzuführen. Der zuständigen Behörde soll diesbezüglich aber nicht durch Ver-

bindlichkeiten die notwendigen Handlungsbefugnisse genommen werden. Die Arbeitsverhältnisse der Auszubildenden werden von der vereinigten Schulgemeinde übernommen und bis zum Lehrabschluss garantiert.

Die Schulen haben keine spezifische Identifikation mit dem Namen der Schule oder deren Bezeichnungen. Deshalb soll aus Sicht des Teilprojekts Organisation dieser gleich sein, wie der Name der allfällig fusionierten Politischen Gemeinde. Die vereinigte Schule würde den Namen «Schule Wyland-Süd» erhalten.

Die Berechnungen im **Teilprojekt Finanzen** zeigen auf, wie sich die finanzielle Ausgangslage der Primarschulgemeinden Adlikon, Andelfingen, Humlikon, Henggart (Einheitsgemeinde) und Thalheim an der Thur (Einheitsgemeinde) sowie der Sekundarschulgemeinde Andelfingen präsentiert und mit welchem Steuerfuss nach einer Fusion mittelfristig zu rechnen ist. Aus finanzieller Sicht ist der Zusammenschluss der Schulgemeinden ein neutraler Schritt. Nur mit einer Optimierung der Organisation können in vier bis sechs Jahren nach dem Zusammenschluss grössere Einsparungen erzielt werden (Änderung der Schulstandorte, Schülerzuteilungen, Entwicklung der Schülerzahlen, etc.).

Die Modellrechnungen auf der Basis der Rechnungen 2017 und 2018 zeigen: Wären die Schulgemeinden und die Politischen Gemeinden bereits 2017 und 2018 fusioniert gewesen, hätte 2017 ein Gesamtsteuerfuss von 99 % (Schulgemeinde 64 %, Politische Gemeinde 35 %) und 2018 von 101 % (Schulgemeinde 67 %, Politische Gemeinde 34 %) für ausgeglichene Rechnungen gereicht.

Gemäss mittelfristiger Finanzentwicklung 2019 bis 2023 dürfte ein Gesamtsteuerfuss von 101 % langfristig Bestand haben. Würden nur die Schulgemeinden fusionieren, hätte der Steuerfuss der fusionierten Schulgemeinde 2019 ebenfalls 67 % betragen. Zusammen mit den eigenständig bleibenden Politischen Gemeinden hätten 2019 folgende Gesamtsteuerfüsse resultiert: Adlikon 129 %, Andelfingen 116 %, Henggart 99 %, Humlikon 117 %, Kleinandelfingen 114 %, Thalheim an der Thur 104 %.

Aus Sicht des **Teilprojekts Liegenschaften** ist der Zeitpunkt für die Fusion der untersuchten Schulgemeinden zu einer vereinigten Schulgemeinde günstig. Der gemeinsame Gebäudebestand befindet sich überwiegend in einem guten baulichen Zustand. Dieses positive Gesamtbild resultiert vor allem aus den Investitionen der letzten Jahre in umfassende Instandsetzungen grösserer Gebäudekomplexe wie der Sekundarschule Andelfingen oder der Primarschulanlagen von Kleinandelfingen und Henggart, die zudem in den letzten 10 Jahren mit Neubauten erweitert wurden. Daneben ist bereits heute erkennbar, dass sich für bestimmte Gebäude aufgrund ihres baulichen Zustands eine Investitionsplanung für Instandsetzungen empfiehlt. Diese Gebäude besitzen einen Anteil von rund 11 % am gesamten Portfoliowert, was bei einem Portfolio dieser Grössenordnung aber einen verhältnismässigen Wert darstellt.

Das Fusionsgebiet zeigt eine relativ starke Dynamik in der Bevölkerungsentwicklung. Während starke Abnahmen und starke Zunahmen von SuS für die einzelnen Gemeinden zu finanziellen Herausforderungen führen können, liegt die Chance der vereinigten Schulgemeinde darin, einen Ausgleich finden zu können. Zum einen bildet sich die Bevölkerungsentwicklung in einer grösseren Gemeinde in ruhigeren Tendenzen ab und ist leichter vorherzusehen. Zum anderen gleichen sich Zu- und Wegzüge teilweise aus. Es entsteht aber auch ein neuer Spielraum, um einen räumlich-organisatorischen Ausgleich zwischen den Schulstandorten zu schaffen.

Die unterschiedlichen Standorte zeigen zum Teil unterschiedliche Auslastungen auf. Der Bedarf ist jedoch an allen Standorten ausgewiesen und die Schulanlagen sind entsprechend der Gemeindegrösse angemessen dimensioniert. Einzige Ausnahme ist das Schulhaus Adlikon, welches zu klein ist, um alle schulpflichtigen Kinder in der Gemeinde zu unterrichten. Hier zeigt sich bereits heute eine Kultur, in der Kinder auch an einem anderen Standort als in ihrer Heimatgemeinde, zur Schule gehen. Ohne auf die pädagogischen und betrieblichen Aspekte einzugehen, drängt sich die Aufgabe von Schulstandorten nicht auf. In Adlikon ist jedoch die Art der Nutzung aus strategischer Sicht zu hinterfragen.

Das **Teilprojekt Schulprofil** trug sämtliche Informationen zum Ist-Zustand der Schulentwicklung in allen Schulgemeinden zusammen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Themen zu identifizieren. Bei der Auswertung stand die Frage im Zentrum, was die Stärken der einzelnen Schulen sind und was beibehalten werden soll. Diese Frage bildete auch den Ausgangspunkt am Visionsworkshop vom 9. Februar 2019 in Humlikon, an welchem Eltern, Lehrpersonen und SuS aus den Schulgemeinden teilnahmen. So flossen verschiedene Sichtweisen über eine bestmögliche Schule für die mögliche vereinigte Schulgemeinde in die Diskussion ein. Die Teilprojektgruppe hat die Ergebnisse verarbeitet, mögliche Synergien, aber auch kritische Aspekte herausgearbeitet, welche der weiteren Klärung bei einer Annahme der Fusion bedürfen.

Zusammenfassend schlägt das Teilprojekt Schulprofil eine «dezentrale Zentralisierung» vor, bei der eine reduzierte Anzahl dezentraler Schulstandorte beibehalten wird, die über eine zentralisierte Organisationsform mit einem einheitlichen Angebot geführt wird. Mit diesem Modell können die Stärken der einzelnen Schulen beibehalten und Synergien aus dem Verbund für die Schulsozialarbeit (SSA), Deutsch als Zweitsprache (DaZ), die Begabtenförderung und alle sonderpädagogischen Angebote sowie Tagesstrukturen geschaffen werden.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe Schulgemeinden sind der Meinung, dass der vorliegende Schlussbericht eine umfassende, sorgfältige und transparente Fusionsabklärung präsentiert und den Schulbehörden sowie der Stimmbevölkerung als fundierte Entscheidungsgrundlage dienen kann.

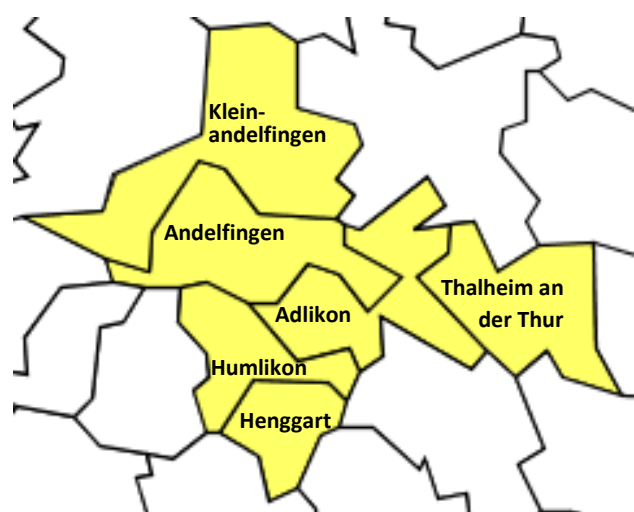
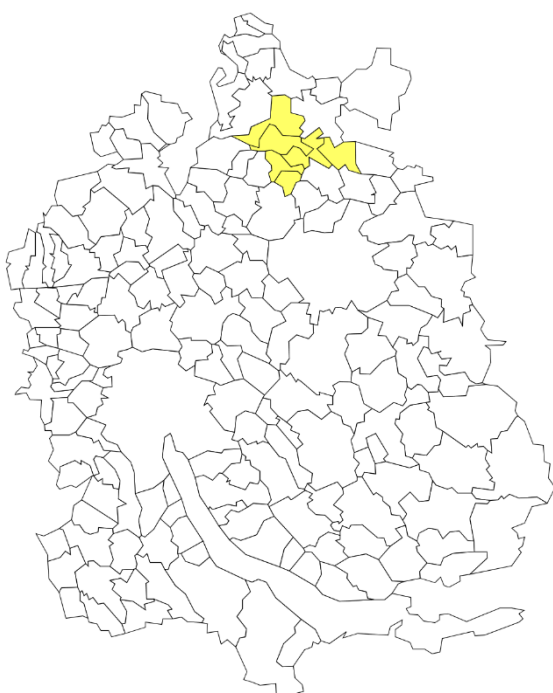
«Die Zukunft unserer Gemeinden in die Hand nehmen»

2 AUSGANGSLAGE

Die Rahmenbedingungen für kleine, struktur- und finanzschwache Gemeinden sind in den letzten Jahren schwieriger geworden. Die Anforderungen an die öffentlichen Leistungen sind namentlich in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Soziales stark gestiegen. Der Druck zur «Professionalisierung» macht auch vor den Grenzen der Region Andelfingen nicht Halt und dürfte mit der Einführung des neuen Gemeindegesetzes weiter steigen. Auf der anderen Seite haben sich mit der Reform des Finanzausgleichs 2012 die finanziellen Rahmenbedingungen für strukturschwache Gebiete verschlechtert. Diese Veränderungen und Entwicklungen sind auch für die Gemeinden und Schulen der Region Andelfingen eine Herausforderung und gefährden ihre Eigenständigkeit.

Aus diesem Grund haben die Gemeinderäte der Gemeinden Adlikon, Andelfingen, Henggart, Humlikon, Kleinandelfingen und Thalheim an der Thur beschlossen, einen Zusammenschluss ihrer Gemeinden zu prüfen. Ein Zusammenschluss der Politischen Gemeinden hätte zwingende Folgen für die Primarschulgemeinden in diesem Gebiet, da das am 1. Januar 2018 in Kraft getretene Gemeindegesetz verlangt, dass das Gebiet einer Schulgemeinde mindestens das Gebiet einer Politischen Gemeinde umfasst. D.h. die Fusion der sechs Politischen Gemeinden kommt nur dann zustande, wenn sich die fünf Primarschulen und die Sekundarschule des Gemeindegebiets zu einer vereinigten Schulgemeinde zusammenschliessen. Die Schulgemeinden wurden deshalb frühzeitig in das Fusionsprojekt einbezogen.

Die vertiefte Prüfung einer Fusion der Politischen Gemeinden und der Schulgemeinden verbunden mit der Ausarbeitung der notwendigen Entscheidungsgrundlagen und Verträge zuhanden der Stimmberechtigten, ist mit einigem Aufwand verbunden. Die Gemeinderäte und Schulpfleger haben daher beschlossen, einen Auftrag des Soveräns anhand einer Grundsatzabstimmung abzuholen. Am 15. April 2018 hat die Bevölkerung der involvierten Gemeinden an der Urne den Auftrag erteilt, die Fusionsverhandlungen weiter zu führen und einen Zusammenschlussvertrag für die Politischen Gemeinden sowie einen Zusammenschlussvertrag für eine vereinigte Schulgemeinde auszuarbeiten. Die Stimmberechtigten werden am 29. November 2020 an der Urne über die Annahme der beiden Zusammenschlussverträge abstimmen.



Gemeindeporträts der Fusionsgemeinden

Indikator	Adlikon	Andelfingen	Henggart	Humlikon	Klein- andelfingen	Thalheim an der Thur
Einwohnerzahl	707	2'207	2'243	486	2'109	917
Bevölkerungszunahme letzten 5 Jahre [%]	23	5	-1	1	4	0
Jugendquotient [%]	33	40	40	41	36	36
Ø-Alter Bevölkerung	42	42	43	44	42	43
Fläche [ha]	662	670	304	368	1'029	645
Steuerfuss [%] (ohne Kirchen)	123	114	106	123	110	107
Steuerkraft [CHF/Einw.]	1'859	3'646	2'279	2'349	2'629	2'602
Nettovermögen [CHF/Einw.]	850	1'901	3'987	470	4'114	8'183
Eigenkapital [CHF/Einw.]	4'677	8'964	7'074	6'697	8'236	9'029

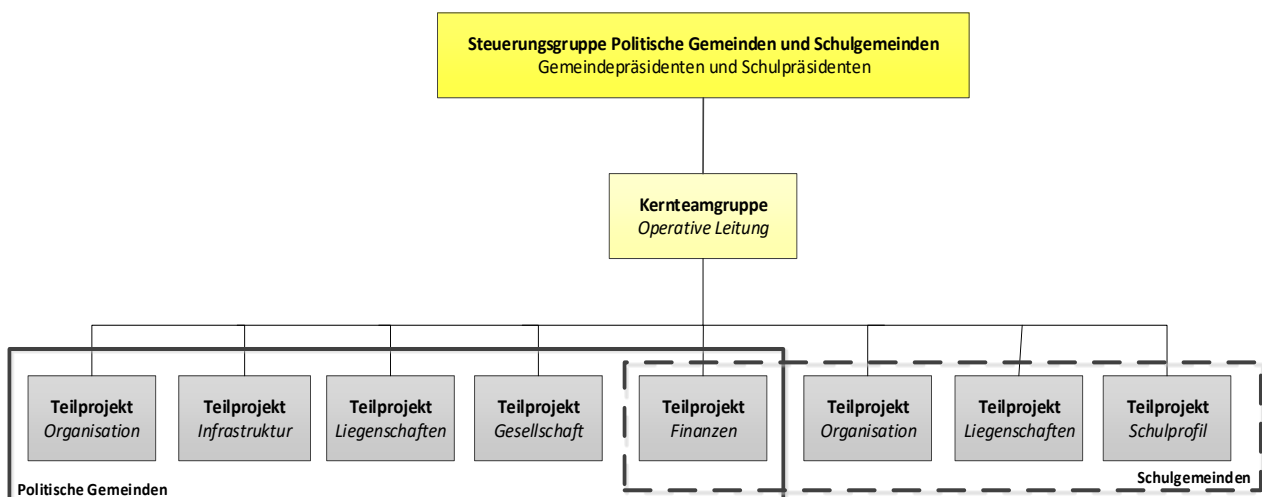
Angaben für das Jahr 2018

Quelle: Statistisches Amt Kanton Zürich

3 PROJEKTORGANISATION UND VORGEHEN

Das Projekt Fusion Region Andelfingen ist ein Generationenprojekt, welches den Grundstein für eine langfristige und nachhaltige Entwicklung der Region südliches Weinland legen könnte. Unter dem Motto «**Die Zukunft unserer Gemeinden in die Hand nehmen**» wurde die Ausarbeitung der für die Stimmberechtigten notwendigen Entscheidungsgrundlagen für eine Fusion der Politischen Gemeinden einerseits und eine vereinigte Schulgemeinde andererseits in Angriff genommen.

Das oberste Gremium im Projekt Fusion Region Andelfingen ist die Steuerungsgruppe. Diese besteht aus den Präsidien der Politischen Gemeinden und der Schulgemeinden. Ihr kommt die strategische Leitung des Fusionsprojektes zu. Die operative Leitung hat sie einer Kerngruppe übertragen, die aus je zwei Vertretern der Politischen Gemeinden (Hansruedi Jucker, Gemeindepräsident Andelfingen und Marcel Meisterhans, Gemeindepräsident Humlikon) und der Schulen (Peter Stocker, Schulpräsident Sekundarschule Andelfingen und Barbara Kummer, Schulpräsidentin Primarschule Andelfingen) besteht.



Die fachliche Aufarbeitung der verschiedenen Themenfelder geschah in den Teilprojektgruppen. Im Bereich der Politischen Gemeinden sind dies die Teilprojekte Organisation, Gesellschaft, Liegenschaften und Infrastruktur; im Bereich der Schulen die Teilprojekte Organisation, Schulprofil und Liegenschaften. Die Teilprojekte Finanzen der Politischen Gemeinden und der Schulen haben sich zu einem gemeinsamen Teilprojekt zusammengeschlossen. In den insgesamt acht Teilprojekten arbeiteten rund 80 Personen, u.a. Behördenmitglieder, Verwaltungsangestellte, diverse Fachberater sowie Einwohnerinnen und Einwohner an der Konkretisierung einer vereinigten Politischen Gemeinde und einer vereinigten Schulgemeinde in der Region Andelfingen.

Ziel war, die Bevölkerung während des ganzen Prozesses in geeigneter Form in den Meinungsbildungsprozess einzubeziehen. Die Bevölkerung der Fusionsgemeinden konnten sich beim Teilprojekt Gesellschaft persönlich einbringen. Am 9. und 17. April 2019 hat das Teilprojekt Gesellschaft zu zwei Workshops eingeladen, an denen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für eine vereinigte Gemeinde sowie die Namen- und Wappenvorschläge diskutiert wurden. Rund 180 Teilnehmende haben die beiden Workshops insgesamt besucht. An den beiden

Abenden wurde ebenso konstruktiv wie intensiv über die verschiedenen gesellschaftlichen Themen diskutiert. Auf der für das Fusionsprojekt eingerichteten Webseite www.fusion-ra.ch kann sich die Bevölkerung mit Fragen und Forumsbeiträgen zudem direkt an der Diskussion über das Projekt Fusion Region Andelfingen beteiligen.

Über mehrere Monate sind die verschiedenen Teilprojekte ihren Projektaufträgen nachgegangen. In zahlreichen Sitzungen haben die Teilprojekte die Resultate ihrer Abklärungen zusammengetragen und im Sommer 2019 zuhänden der Steuerungsgruppe abgegeben. Die Erkenntnisse und Empfehlungen der Teilprojekte wurden konsolidiert und werden im vorliegenden Schlussbericht präsentiert.

Das Kapitel 4 widmet sich den Ergebnissen der vier Teilprojektgruppen der Schulgemeinden. Zu Beginn der Unterkapitel wird kurz die jeweilige Ausgangslage und der Projektauftrag erläutert. Danach folgt eine Stärken-Schwächen Analyse der heutigen Situation aus Sicht des jeweiligen Teilprojekts. Die Resultate der Fusionsabklärungen werden gemäss Projektauftrag ausgewiesen. Nach der Erarbeitung der Resultate identifizierten die Teilprojekte die Synergieeffekte, die Chancen sowie die Risiken eines Zusammenschlusses der Schulgemeinden. Abschliessend hat jedes Teilprojekt die begünstigenden und hindernden Faktoren aufgelistet und ein Fazit gezogen.

Der Schlussbericht Schulgemeinden gilt als Grundlage für die Erstellung des Zusammenschlussvertrags sowie des beleuchtenden Berichts für die Urnenabstimmung vom 29. November 2020.

4 ERGEBNISSE DER PROJEKTGRUPPEN

In vier Gruppen haben sich die Mitglieder des Schulfusionsprojekts mit den einzelnen Sachgebieten intensiv auseinandergesetzt. Die jeweilige Ausgangslage sowie die Chancen und die Risiken eines Zusammenschlusses der Primarschulen Adlikon, Andelfingen, Henggart, Humlikon, Thalheim an der Thur und der Sekundarschule Andelfingen wurden in verschiedenen Sitzungen diskutiert und analysiert. Im Folgenden werden die wesentlichen Resultate und Erkenntnisse aus Sicht der Teilprojektgruppen vorgestellt.

4.1 Teilprojekt Organisation

4.1.1 Ausgangslage und Projektauftrag

In den fünf Primarschulen und der einen Sekundarschule des Vereinigungsprojektes werden Schüler und Schülerinnen (SuS) aus sechs Gemeinden und total elf Gemeindeteilen beschult. Die Schulen sind unterschiedlich gross, aber weitgehend ähnlich organisiert und aus der Sicht der Schulqualität und Schulentwicklung sehr homogen. Die Sekundarschule wird gemeinsam für alle Gemeinden in Andelfingen geführt.

Innerhalb der Schulen gelten einheitliche pädagogische Abmachungen¹ und mit der Sekundarschule sind sogenannte Übertrittstandards vereinbart. Alle Schulen werden professionell geführt und auch in der Verwaltung und in Diensten bzw. Fachstellen arbeitet ausschliesslich Personal mit adäquaten Ausbildungen und entsprechenden Spezialisierungen. Wobei in einer Schule die Funktion der Schulleitung und in einer anderen Schule die Funktion der Schulverwaltung nicht existieren bzw. deren Aufgaben durch Behördenmitglieder wahrgenommen werden.

Jede Schulgemeinde hat eine Schulpflege mit fünf bis sieben Behördenmitgliedern, welche in Ressorts gegliedert ist. Die Schulpflege ist die strategische Ebene der Schulen, welche der ersten operativen Führungsebene vorsteht. Die Bereitschaft in der Bevölkerung ein Behördenamt anzutreten und Verantwortung zu übernehmen, ist in allen Gemeinden eher tief – grössere Gemeinden haben keine Probleme entsprechende Personen zu rekrutieren, kleinere haben entsprechend weniger Auswahl und daher auch etwas mehr Mühe.

Die operative Führungsebene besteht aus der Schulleitung und der Leitung Schulverwaltung. Eine zweite oder dritte operative Führungsebene ist bei den grösseren Schulen für die Hauswartung und in den Tagesstrukturen eingerichtet.

Alle Schulbetriebe laufen rund mit unterschiedlichen, jährlich wiederkehrenden Problemstellungen bezüglich Klassenbildung (Schwankungen in den SuS-Zahlen), Schulweg, Sonderschulung und Personalwechsel. Alle Schulen haben dazu Strategien entwickelt und keine Schule hat unlösbare oder grössere Probleme. Auch weitergehende Angebote wie Schulsozialarbeit (SSA), Deutsch als Zweitsprache (DaZ) oder Tagesbetreuung sind vorhanden und werden bedarfsgerecht organisiert. Das neue Fach Medien und Informatik für das fünfte und sechste Schuljahr wird bei einigen Gemeinden einen gewissen Investitionsbedarf auslösen, stellt aber kein grundsätzliches Problem dar. Die kleineren Schulen haben teilweise finanzielle Probleme aufgrund von schwer planbaren Schwankungen, und müssten dynamischer in den Finanzhaushalt der Gemeinde eingegliedert werden.

¹ Wird oft auch in einem pädagogischen Konzept festgehalten.

Die Tagesbetreuung wird täglich von maximal 10 % der SuS regelmässig genutzt, was im Vergleich zu städtischen Gebieten eher ein tiefer Wert ist.

Alle Schulen verfügen über eine Bibliothek. In Andelfingen, Thalheim an der Thur und Henggart wird die Bibliothek als Schul- und Gemeindebibliothek geführt. Die Bibliothek in Andelfingen steht allen Bürgern der Region Andelfingen offen.

Bestehende Schulstandorte

Im Schuljahr 18/19 sind in den sechs Gemeinden 1'076 SuS gemeldet. 1'054 SuS werden in den sechs Schulgemeinden des Fusionsgebietes unterrichtet. 22 SuS aus der Gemeinde Adlikon werden ausserhalb der Fusionsgemeinden unterrichtet. Für die 1'054 SuS betreiben die sechs Schulgemeinden im Schuljahr 18/19 folgende Standorte mit nachfolgenden Totalzahlen.

- 7 Kindergartenstandorte mit 11 Klassen (203 Kinder)
- 6 Primarschulstandorte mit 32 Klassen (626 SuS)
- 1 Sekundarschulstandort mit 12 Klassen (225 SuS)
- 1 Kleingruppenschule
- 4 Standorte mit Tagesstrukturen (mind. Mittagstisch)

Das Kleingruppenschulhaus der Primarschule Andelfingen mit Standort in Kleinandelfingen und ein Schulhaus in Humlikon, das durch die Heilpädagogische Schule genutzt wird, gehören ebenfalls zum Gebäudebestand.

In der Primarschule Andelfingen, als grösste Primarschule des Schulkreises, werden die SuS der Gemeinden Andelfingen, Kleinandelfingen (bestehend aus Alten, Oerlingen und Kleinandelfingen) sowie Dätwil (Gemeindeteil von Adlikon) beschult. Es werden ausschliesslich Jahrgangsklassen vom Kindergarten bis zur sechsten Klasse angeboten.

In Humlikon werden die SuS der Gemeinde Humlikon vom Kindergarten bis zur 6. Klasse beschult. Die Primarschulklassen sind als Zweijahrgangsklassen geführt (1. + 2. Klasse, 3. + 4. Klasse und 5. + 6. Klasse). Ebenfalls in Humlikon gehen die SuS aus Adlikon in den Stufen Kindergarten und 5. und 6. Klasse zur Schule.

In Adlikon wird eine Klasse mit vier Jahrgängen geführt. Für die SuS aus dem Gemeindeteil Niederwil wurde eine Anschlussvereinbarung mit der Schulgemeinde Dägerlen vereinbart. Diese Kinder gehen vom Kindergarten bis zur 6. Klasse dort zur Schule. Die Klasse aus Adlikon nutzt in Humlikon die Turnhalle sowie das Handarbeitsangebot. Adlikon führt eine Tagesschule, welche früher auch externe Kinder aufnahm, neu aber nur noch für Kinder aus Adlikon zugänglich ist.

In Henggart gehen ausschliesslich die SuS aus Henggart vom Kindergarten bis zur 6. Klasse zur Schule.

Die Gemeinde Thalheim an der Thur beschult die SuS aus Thalheim an der Thur und Gütighausen. Es werden ebenfalls Zweijahrgangsklassen wie in Humlikon geführt.

Alle Kinder aus den Fusionsgemeinden besuchen die Sekundarschule in Andelfingen.

Verträge/Zusammenarbeit

Neben diversen allgemeinen Verträgen betrieblicher Art, welche problemlos weitergeführt oder gegebenenfalls einfach aufgelöst werden können, gibt es drei Verträge mit pädagogischen Vereinbarungen und längerfristiger Bindung. Alle sechs Schulgemeinden haben vertragliche bzw. mitgliedschaftliche Vereinbarungen mit:

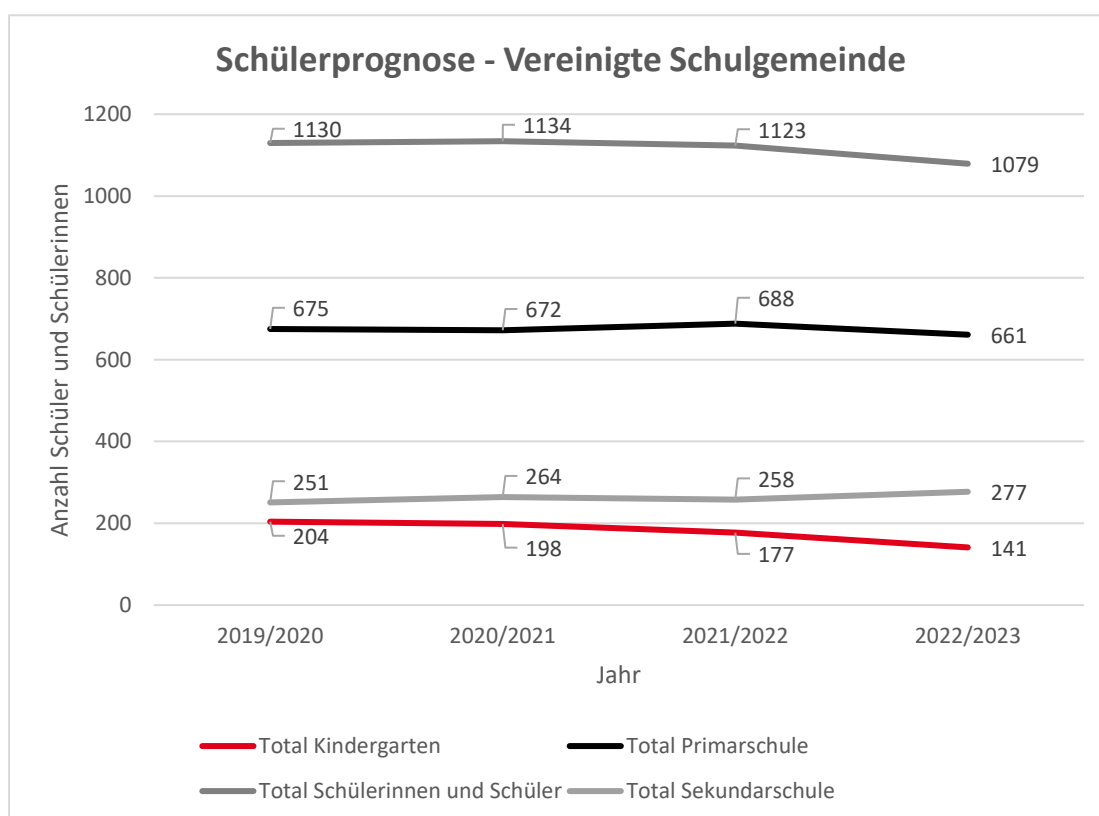
- Zweckverband der Schulgemeinden im Bezirk Andelfingen
- Verein Musikschule Andelfingen

Die Tagesschule Adlikon hat eine Anschlussvereinbarung für den Dorfteil Niederwil:

- Anschlussvertrag für SuS aus dem Gebiet Niederwil der Primarschulgemeinde Adlikon
 - Kindergarten bis 6. Klasse inkl. integrative Förderung, Sonderschulung und Transport
 - Kündigungsmöglichkeit per Ende Schuljahr mit drei Jahren Vorlauf

Schülerzahlen und Prognosen 2019 – 2023

Die Zahlen für 2022/2023 sind mit Vorsicht zu interpretieren. Die Schülerzahlen sind exakt aus der Prognose der Gemeinden entnommen und für 2022/2023 existieren noch keine genauen Zahlen. Ebenfalls sind vier Jahre ein grosser Horizont bezüglich Zu- und Wegzügen. Aufgrund der Erfahrung der letzten zehn Jahren, ist nicht von einem massiven Rückgang auszugehen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass mit ca. 1'140 SuS in den nächsten zwei Jahren der Zenit für längere Zeit erreicht ist.



Stufe/Schuljahr	19/20	20/21	21/22	22/23
1. Kindergarten	110	88	89	52
2. Kindergarten	94	110	88	89
Total Kindergarten	204	198	177	141
1. Klasse	117	92	109	88
2. Klasse	118	117	94	109
3. Klasse	117	118	119	94
4. Klasse	116	117	119	119
5. Klasse	89	118	114	119
6. Klasse	105	89	118	114
Total Primarschule	662	651	673	643
1. Sek	79			
2. Sek	81	264	258	277
3. Sek	72			
(Gymnasium, 10. Schuljahr, Extern)	19			
Total Sekundarschule	251	264	258	277
Total Schülerinnen und Schüler	1'117	1'113	1'108	1'061

Schülerprognose nach Stufen (Stichtag Datenerhebung 31.12.2018)

4.1.2 Stärken und Schwächen der aktuellen Situation aus Sicht des Teilprojekts

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Überschaubare Schuleinheiten (lokal, flexibel, Präsenz vor Ort, «kurze Wege») • Engagierte und lokale Schulpflege mit grosser Bürgernähe • Kompetente Schulleitung mit klarem Aufgabengebiet (Zugehörigkeit) • Motivierte und zur Schule passende Lehrpersonen, gutes Betriebsklima • Familiäre Atmosphäre und Nähe der Eltern zu Schule/zum Schulbetrieb • Altersdurchmischtes Lernen möglich • Individuelle Förderung vom Kindergarten bis zur Sekundarschule • Mittagstisch/Betreuung • Passende und gut unterhaltene Schulinfrastrukturen • Schulwege zumutbar, Transport wo nötig effizient sichergestellt • Zusammenarbeit mit anderen Schulen und Anschlusslösungen gut eingespielt • Abstimmung mit lokalen Vereinen und Anlässen einfach und gewinnbringend • Hohe Qualität und hohes Bildungsniveau an allen Schulen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwankende Schülerzahlen in den Jahrgängen • Unsichere und teilweise kleine Pensen bei den Lehrpersonen • Rekrutierung Schulpflege aufwändig (Redundante Tätigkeiten, hoher Bedarf an Personen) • Die Anbindung an ÖV ist nicht in allen Gemeinden gleichwertig sichergestellt • Tages- und Randstundenbetreuung aufwändig • Zusätzliche kantonale VZE nötig zur Sicherstellung des Unterrichts • Schulhäuser in der Regel unter- oder übernutzt (Rest-/Fehlkapazitäten) • Pädagogische Konzepte innerhalb Sekundarschulkreis nicht abgestimmt • Schwankungen u.a. in der Sonderpädagogik schlagen direkt im Budget/ Steuerfuss durch • Unterrichtsmodelle oft nicht pädagogisch motiviert, sondern auf Grund von Infrastruktur und Klassengrösse • ICT im Unterricht wenig homogen

4.1.3 Zukünftige Organisation und Standorte

Die Wahl der künftigen Schulstandorte in einer fusionierten Schulgemeinde hängt von vielen Faktoren ab. Einerseits sind es harte Zahlen (SuS, Klassenzimmer, Distanzen und Finanzen) und andererseits gehören qualitative und organisatorische Aspekte dazu. Eine dritte Dimension ist die Vision und Zukunftsperspektive (oder das Potenzial) einer Variante. Das Teilprojekt Organisation hat versucht, diesen verschiedenen Aspekten in der Entscheidungsfindung Rechnung zu tragen und berücksichtigt auch die Befindlichkeit in der Bevölkerung. Die Beurteilung der Standortvarianten ist in einem iterativen Prozess durch Vertreter aller Schulgemeinden erfolgt und letztlich gemeinsam konsolidiert worden. Die Grundlage ist eine differenzierte Nutzwertanalyse mit klaren Beurteilungsparametern und einer normierten Skalierung. Es wurde keine weitere Gewichtung der Parameter vorgenommen (d.h. alle Parameter sind gleichwertig). Vergangene Investitionen und Pläne wurden kaum berücksichtigt, da es bei einer derart grossen Änderung wenig Sinn macht, zurückzuschauen. Es gilt, die Zukunft optimal zu gestalten und sich organisatorisch neu auszurichten.

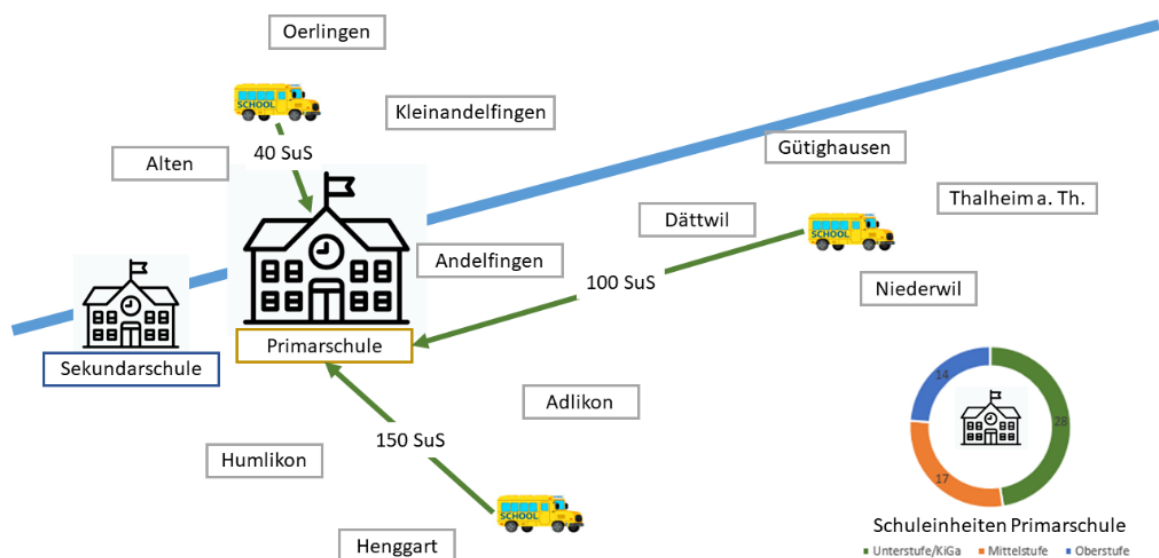
4.1.3.1 Schulstandorte (Kindergarten und Schule)

In der Folge werden die verschiedenen im Detail beurteilten Varianten kurz beschrieben. Unabhängig von der Variantenwahl werden drei Schuleinheiten gebildet und je durch eine Schulleitung geführt. Die Bewertung der drei Varianten wird in der Nutzwertanalyse (Kapitel 4.1.4) detailliert dargestellt.

Variante 1: Zentralschulhaus (Neubau) im Raum Andelfingen für die Primarschulen

Unter Vorbehalt sich ändernder kantonaler Richtlinien und Bedingungen werden der Kindergarten, die Unter- und Mittelstufe sowie die Sekundarstufe an folgenden Standorten geführt:

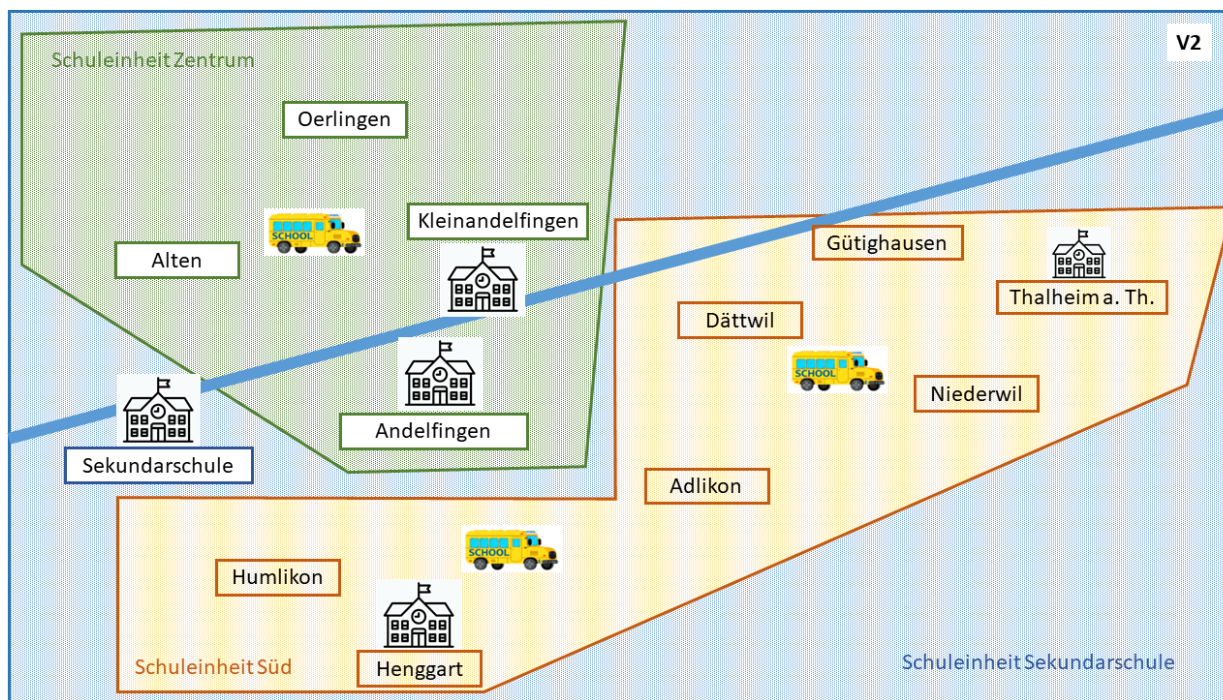
- Kindergarten in Kleinandelfingen, Andelfingen, Henggart (zu prüfen)
- Unterstufe in Andelfingen
- Mittelstufe in Andelfingen
- Sekundarstufe in Andelfingen
- Gymnasium in Winterthur (in der Regel)
- Tagesstrukturen in Andelfingen, Henggart (zu prüfen)



Variante 2: Schulhäuser bleiben mehrheitlich erhalten; Reduktion um mind. zwei Standorte

Unter Vorbehalt sich ändernder kantonaler Richtlinien und Bedingungen werden der Kindergarten, die Unter- und Mittelstufe sowie die Sekundarstufe an folgenden Standorten geführt:

- Kindergarten in Kleinandelfingen, Andelfingen, Henggart, Thalheim an der Thur
- Unterstufe in Kleinandelfingen, Andelfingen, Henggart, Thalheim an der Thur
- Mittelstufe in Kleinandelfingen, Andelfingen, Henggart, Thalheim an der Thur
- Sekundarstufe in Andelfingen
- Gymnasium in Winterthur (in der Regel)
- Tagesstrukturen in Andelfingen und Henggart

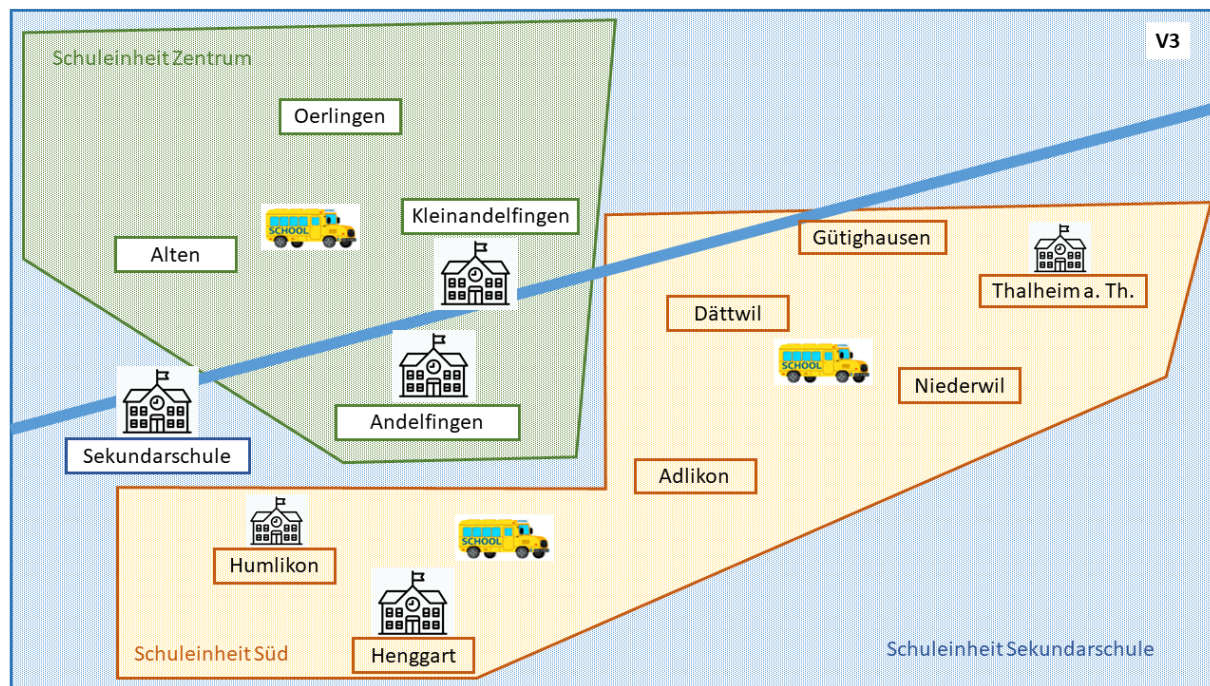


Variante 3: Schulhäuser bleiben weitgehend in Betrieb; Schulhaus Adlikon wird (zum geeigneten Zeitpunkt) aufgelöst

Unter Vorbehalt sich ändernder kantonaler Richtlinien und Bedingungen werden der Kindergarten, die Unter- und Mittelstufe sowie die Sekundarstufe an folgenden Standorten geführt:

- Kindergarten in Kleinandelfingen, Andelfingen, Henggart, Thalheim a.d.T., Humlikon
- Unterstufe in Kleinandelfingen, Andelfingen, Henggart, Thalheim a.d.T., Humlikon
- Mittelstufe in Kleinandelfingen, Andelfingen, Henggart, Thalheim a.d.T., Humlikon
- Sekundarstufe in Andelfingen
- Gymnasium in Winterthur (in der Regel)
- Tagesstrukturen in Andelfingen und Henggart (mind. in der Übergangsphase bleibt Thalheim an der Thur bestehen)

Die Zuteilung und der Transport der SuS ergibt sich aus der Zugehörigkeit zur Schuleinheit. Eine definitive Zuteilungsprognose ist zum heutigen Zeitpunkt nicht genauer möglich, da Schwankungen situativ ausgeglichen werden müssen.



4.1.3.2 Weitere Angebote Schulsozialarbeit (SSA)

Die SSA ist in allen Schulgemeinden etabliert. Entweder durch eigenes Personal oder als eingekaufter Service beim Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB). Eine Änderung ist nicht nötig, das Angebot ist ausreichend, soll aber im Rahmen der Schulhausstrategie überarbeitet und über die ganze Schule einheitlich angeboten werden. Dezentral ist es aufwändiger, ein homogenes Angebot zu bieten und es wird weniger Nettozeit für die Klienten bedeuten. Zentral kann das Angebot effizient und ohne Verlustzeit erbracht werden.

Deutsch als Zweitsprache (DaZ)/Einschulungsklasse

DaZ ist in ländlichen Gebieten nicht ein wirkliches Kernthema, welches viele Ressourcen bindet. Trotzdem ist diesem Angebot für die Zukunft Rechnung zu tragen und es soll einheitlich für die ganze Schule erfolgen. Hier gilt ebenfalls die Regel, dass ein Angebot dezentral in verschiedenen Schulhäusern eher aufwändig ist (Einzel-/Zweierunterricht), als wenn die Beschulung zentral erfolgt. Eine Einschulungsklasse wird bis heute nicht benötigt, und wird es voraussichtlich auch in den nächsten Jahren nicht benötigen. Es besteht im erweiterten geographischen Umfeld ein/e Deutsch-Einschulungsklasse/-angebot in Stammheim, welches von Zeit zu Zeit durch einzelne Schulgemeinden genutzt wurde. Sollte sich die Situation ändern (Zunahme, Wegfall Stammheim), ist eine eigene Einschulungsklasse durch die künftige Schulführung einzuplanen und Räumlichkeiten zu benennen.

Begabtenförderung und Sonderpädagogische Massnahmen (SPM)

Die Leistungen für die Begabtenförderung sowie weitere SPM werden von den sechs Schulgemeinden sehr unterschiedlich ausgelegt und angeboten. Eine Vereinheitlichung der verschiedenen Konzepte wäre unabdingbar. Die Umsetzung der Angebote müssten den dezentralen Gegebenheiten entsprechen. Einige Förderungsmassnahmen, wie zum Beispiel die Mittelschulvorbereitung, könnten zentral erfolgen.

Tagesstrukturen

Über alle Gemeinden hinweg gesehen nutzen täglich ca. 5 – 10 % der SuS die Tagesstrukturen. Gesamthaft gesehen, nutzen zwischen 15 – 25 % aller SuS einmal in der Woche die Tagesstrukturen. Dort wo ein ausgebautes Angebot vorhanden ist, ist die Nachfrage tendenziell grösser, als dort wo das Angebot knapp ist. Die bestehenden Angebote sind gut, professionell organisiert und bewährt.

Henggart und Andelfingen bieten Platz für ca. 60 Kinder, Mittagstisch und maximal 40 Kinder in der Nachmittagsbetreuung. In beiden Schulgemeinden wird das Essen vor Ort frisch zubereitet.

In Thalheim an der Thur ist ein bedürfnisgerechtes Angebot eingerichtet. Die Tagesstrukturen nutzen die Mehrzweckhalle, welche genügend Platz für Wachstum bietet. Es wurden keine expliziten Räumlichkeiten für die Tagesstrukturen (aus)gebaut. Je nach Anzahl Kinder wird selbst gekocht oder das Essen durch einen externen Anbieter geliefert.

Humlikon arbeitet mit der Tagesschule Adlikon zusammen und nutzt das Angebot dort. Je nach Anzahl Kinder wird selbst gekocht oder im Dorf-Restaurant verpflegt. Die Sekundarschule prüft den Ausbau des Angebots und wird die Lösung auch in der vereinigten Schulgemeinde anbieten.

Die Schwierigkeit in der Betreuung und beim Mittagstisch ist, bei schwankender Nutzung, entsprechend geschultes und flexibles Personal zu finden. Die Empfehlung ist, das Angebot an maximal einem Standort je Schuleinheit anzubieten und notfalls die SuS zu transportieren.

4.1.4 Nutzwertanalyse und Empfehlung

Um eine möglichst objektive und fundierte Entscheidungsgrundlage zu erhalten, wurden verschiedene unabhängige Beurteilungsparameter definiert und hinsichtlich einheitlicher Verständlichkeit für das Beurteilungsteam detailliert beschrieben. Anschliessend wurde die Nutzwertanalyse erstellt und überprüft. Danach wurden die drei Standort-Varianten in der Nutzwertanalyse einander gegenübergestellt und in mehreren Wiederholungen von allen involvierten Behördenmitgliedern individuell beurteilt. Abschliessend wurden die Resultate zusammengeführt und in einer Schlussdiskussion abgestimmt und konsolidiert. Das vorliegende Resultat und die Empfehlung wurde vom Teilprojekt Organisation gemeinsam verabschiedet. Es ist selbstverständlich, dass diverse Punkte in den einzelnen Gemeinden unterschiedlich beurteilt wurden, aber die Abweichungen konnten in der Diskussion bei den meisten Kriterien auf 3 Punkte Unterschied begrenzt werden. Um den verschiedenen Ansichten der Gemeinden Rechnung zu tragen, wurde die Beurteilung sowohl aus lokaler Sicht (lokale Bevölkerungsmeinung/Befindlichkeit/Wunsch) der Schulgemeinden wie auch aus einer übergeordneten Sicht (global) vorgenommen. Beide Resultate wurden noch einmal gemeinsam konsolidiert und letztlich wurde so der Favorit gewählt und die Empfehlung ausgesprochen. Folgende Parameter wurden für die Nutzwertanalyse definiert:

Parameter	Beschreibung	Bewertungshinweise
Schulorganisation	Organisatorische/Administrative Aufgaben wie Personalführung und -einsatz, Infrastruktur(-planung), Raumbewirtschaftung, Beschaffung, Einsatz der Mittel (Finanzen), Kommunikation, etc.	Je einfacher, flexibler und einheitlicher, desto mehr Punkte
Schulentwicklung und Profil(-ierung)	Entwicklungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten, Kommunikation, Projekte, einführen/evaluieren neuer Aufgaben/Arbeitsweisen	Je effizienter, ausgeglichener und stabiler, desto mehr Punkte
Schulqualität	Planung und Steuerung, Einheitlichkeit, Führung, Durchlässigkeit, Controlling	Je höher die Qualität je höher die Punkte
Angebot der Schule	Angebote wie Tagesstrukturen, Freifächer, Projekte, Räumlichkeiten, Förderung inkl. Begabtenförderung, ICT, SSA, DaZ	Je einfacher der Zugang zum Angebot, je homogener und je vielfältiger das Angebot bei gleichen Kosten, desto höher die Punktzahl
Attraktivität Schulweg	Zumutbarkeit und Bewältigung des Schulwegs (Dauer, Distanz)	10 min. Fuss, Velo oder 20 min. Fahrzeug gibt max. Punkte, mehr als 30 min gibt 0 Punkte (ein Weg)
Attraktivität Schulumfeld für SuS	Lernumgebung, Vielfalt, Kontakte, Durchlässigkeit, Übertritte	Umgebung, Schulzimmer, Lehrpersonen, Betreuung, Abwechslung, Spezialisierung, Vielfältigkeit, Bewegungsraum, Kameraden, Angebot geben viele Punkte
Attraktivität als Arbeitgeber (pädagog. Personal)	Attraktive Arbeitsbedingungen (planbar, modern, ÖV, Zusammenarbeit, Teamgrösse, Führung, Unterstützung (z.B. SSA, IF, ICT), Spezialisierung)	Gute Teamgrössen, einfache Zusammenarbeit, kurze Wege, gute Infrastruktur für Lehrpersonen, Vernetzung über Stufen hinweg, gute Erreichbarkeit Tag und Nacht geben viele Punkte
Attraktivität als Arbeitgeber (nicht pädag. Personal)	Attraktive Arbeitsbedingungen (planbar, modern, ÖV, Zusammenarbeit, Teamgrösse, Führung, Unterstützung)	Gute Teamgrössen, einfach Zusammenarbeit, kurze Wege, gute zentrale Infrastruktur, Pflege- und unterhaltsarm, Spezialisierung, gute Erreichbarkeit Tag und Nacht geben viele Punkte
Akzeptanz in der Bevölkerung	Einschätzung der Akzeptanz in der Bevölkerung, zumutbare Veränderung, Quartier-/Dorfentwicklung	Vertretbarkeit der Veränderung, Chancen auf Zustimmung zur Fusion trotz Veränderung geben viele Punkte
Organisation Tagesstrukturen	Organisation und Unterbringung Tagesstrukturen, Betreuung, Essen, Aufgabenhilfe, Sport	Je einfacher und flexibler die Organisation, desto mehr Punkte, dezentrale Schulen führen zu eher dezentralen Tagesstrukturen
Organisation Schulverwaltung	Zentralisierung Schulverwaltung auf einen Standort, lokale Schulleitungssystemen	Beurteilen, wie sich die Zentralisierung der Schulverwaltung auf das jeweilige Schulmodell auswirkt, je effektiver, desto besser
Unterhaltskosten	Einschätzung Unterhaltskosten, Betriebsaufwand (Gebäude, Personal, Fahrzeuge, Reserven (Mobilien), ICT)	Einschätzung auf sinkend oder steigend, zentral heisst mehr Transport zur Schule, dafür kein Transport für Tagesstrukturen, dafür weniger Unterhalt am Gebäude, etc. , evtl. gleichen sich die einzelnen Faktoren aus
Investitionskosten	Kosten für Neubau	Kleine Investitionen geben max. Punkte, grössere Investitionen geben weniger/keine Punkte

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse lieferte folgendes Resultat:

Parameter	V3		V2		V1	
	global	lokal	global	lokal	global	lokal
Schulorganisation	5.40	7.00	5.20	6.00	9.00	8.10
Schulentwicklung und Profil(-ierung)	5.60	6.00	6.00	5.90	9.00	9.00
Schulqualität	6.20	6.50	6.00	6.20	9.30	9.00
Angebot der Schule	6.30	7.20	6.30	7.00	9.10	9.60
Attraktivität Schulweg	8.00	9.00	7.00	7.70	5.00	4.70
Attraktivität Schulumfeld für SuS	7.00	7.80	7.00	8.00	7.30	7.70
Attraktivität als Arbeitgeber (pädagog. P.)	5.00	8.00	5.90	7.60	7.20	7.80
Attraktivität als Arbeitgeber (nicht pädagog. P.)	4.80	7.00	5.30	7.10	8.20	8.00
Akzeptanz in der Bevölkerung	8.00	7.50	6.10	6.00	3.10	3.60
Organisation Tagesstrukturen	6.50	7.30	5.90	7.20	9.00	8.30
Organisation Schulverwaltung	6.20	7.00	6.00	6.70	9.00	9.10
Unterhaltskosten	5.00	5.00	5.10	5.40	6.00	6.50
Investitionskosten	8.50	8.30	6.00	6.00	1.00	2.00
	82.50	93.60	77.80	86.80	92.20	93.40
	2.00		3.00		1.00	
	1.00		3.00		2.00	
	1.00		3.00		1.00	

Skala: die Bewertung erfolgte immer von 1 [schwächster Wert] – 10 [bester Wert]

Empfehlung: Dem Stimmvolk soll die Variante 3 unterbreitet werden, obwohl sie hinsichtlich des Mehrwerts und der Synergien eher durchschnittlich ist. Die Variante 1 ist vergleichbar gut in der Nutzwertanalyse, aber aufgrund der hohen Risiken und Unabwägbarkeiten ist sie kurz- oder mittelfristig kaum realisierbar. Die Variante 1 würde den höchsten Mehrwert einer Schulfusion bieten.

Empfehlungen:

- Die konsequente Zentralisierung (Variante 1) erzielt sowohl in der «globalen» als auch in der «lokalen» Bewertung einen sehr hohen Wert. Die Teilprojektgruppe sieht diese Variante aus organisationsspezifischen Überlegungen als Vision, beziehungsweise langfristige Zielsetzung für eine fusionierte Schule.
- Die Kompromisslösung (Variante 2) erzielt in der Nutzwertanalyse sowohl «global» als auch «lokal» relativ geringe Werte und wird deshalb von der Teilprojektgruppe nicht zur Umsetzung empfohlen.
- Variante 3 erzielt in der «lokalen» Bewertung den Spitzenwert der Nutzwertanalyse. Nach eingehender Abwägung der Chancen und Risiken empfiehlt das Teilprojekt Organisation der Steuerungsgruppe die Variante 3 an die Urnenabstimmung zu bringen. Diese «Dezentralisierung des Unterrichts und der Schulstandorte mit einer möglichst weitgehenden Zentralisierung von Führungsstrukturen und Fachdiensten» hat das höchste Potenzial, angenommen zu werden.

Motto: «Dezentral bleiben, zentral denken und lenken sowie langfristig eine nachhaltige Vision entwickeln»

Beschluss Steuerungsgruppe Schulgemeinden vom 6. Juni 2019

Die Steuerungsgruppe der Schulgemeinden hat an ihrer Sitzung vom 6. Juni 2019 einstimmig entschieden, die «Variante 3» den Stimmberechtigten vorzulegen. Die Schulstandortfrage wird nicht im Zusammenschlussvertrag festgehalten. Es bedingt aber einer ausführlichen und transparenten Erläuterung für den Standortentscheid im Weisungsheft.

Mehrwerte einer Fusion mit der Variante 3 (dezentrale Schulstandorte)

Der Mehrwert einer Fusion bei der empfohlenen Variante 3 ist sicher im zukünftigen Potenzial zu sehen. Unmittelbar kann nur punktuell oder für einzelne Schulstandorte ein Mehrwert erreicht werden. Namentlich können Synergien in Teilaspekten genutzt werden, da mit 1'100 SuS genügend Volumen vorhanden ist. Finanziell kann eine ausgeglichene Planung erstellt werden und Schwankungen schlagen nicht direkt auf den Jahresabschluss durch. Die pädagogischen Herausforderungen können gemeinsam ressourcenschonender angegangen werden und gemeinsame pädagogische Inhalte erleichtern die Stufenübergänge, insbesondere bei einer Durchmischung der Klassen.

Das Teilprojekt Organisation sieht in Variante 3 folgende Mehrwerte:

- Professionelle Führungsstruktur und konsequentere Trennung der strategischen und operativen Ebene
- Reduktion der Anzahl Behördenmitglieder
- Pädagogisches Arbeiten mit einem gemeinsamen Konzept im ganzen Sekundarschulkreis
- Einheitliches erweitertes Angebot (Sonderpädagogik, SSA, Tagesbetreuung, Transport, DaZ)
- Zusammenarbeit in grösseren pädagogischen Teams (Synergien in Vorbereitung, Weiterbildung, Umsetzung Lehrplan und anderen Vorgaben aus dem Volksschulamt (VSA), etc.)
- Sicherstellen Schulbetrieb auch bei sinkenden Schülerzahlen und sich ändernden Herausforderungen in der Sonderpädagogik

Die Mehrwerte der anderen Varianten werden an dieser Stelle nicht detailliert aufgeführt. Mit einer weiteren Zentralisierung im Sinne der Variante 2 und insbesondere mit der Variante 1 würden aber vor allem folgende Punkte verbessert:

- Mehr Planungssicherheit
- Höhere Synergien bei Personal und Ressourcen
- Höhere wiederkehrende Kosteneinsparungen im Betrieb
- Homogene Infrastruktur
- Einheitliches Angebot (Standard und erweitert)

4.1.5 Organisationsstruktur vereinigte Schulgemeinde

Den konkreten Empfehlungen vorgelagerte Gedanken

a) Strukturelle Grundlagen

Mit der Einführung des neuen Volksschulgesetzes (VSG) vor rund 12 Jahren waren die Schulen aufgefordert, ihre Strukturen zu überdenken und neu zu gestalten. Dabei ging es in erster Linie um eine Entflechtung der strategischen von den operativen Aufgaben. Die Organisationsstruktur der Schule wird im sogenannten Organisationsstatut festgelegt, wobei der Gesetzgeber einen weitreichenden Handlungsspielraum ermöglicht.

§43 VSG Abs. 1:

Das Organisationsstatut regelt im Rahmen der kantonalen Gesetzgebung und der Gemeindeordnung die Kompetenzzuweisung und die Organisation der Schule innerhalb der Gemeinde. Jede Schule organisiert sich im Rahmen des Organisationsstatuts selbst.

Der öffentlichen Schule wird eine Vielzahl von Aufgaben übertragen, wobei folgende grobe Gliederung² vorgenommen werden kann:

- Aufgaben als Gemeinde (Geschäfte der Urnenabstimmung und Gemeindeversammlung, z.B. Budget, Rechnung, Wahlen, Geschäfte von besonderer finanzieller Tragweite)
- Personalgeschäfte (Stellenplanung, Aufteilung Vollzeiteinheiten, Stellenbesetzung, Pensen, Mitarbeiterbeurteilungen, Beförderungen, Kündigungen, etc.)
- Schülerbelange (Einschulung, Schülerzuteilung, Laufbahnentscheide, sonderpädagogische Massnahmen, etc.)
- Bereitstellung Infrastruktur (Schulraum, Liegenschaften, ICT, etc.)
- Qualitätsentwicklung und -sicherung
- Querschnittsaufgaben (interne und externe Kommunikation, Rechnungswesen, etc.)

Auf der Führungsebene der öffentlichen Schule stützt das Gesetz die Schulpflege (§ 42 VSG, § 57 GG) und die Schulleitung (§ 44 VSG) mit weitreichenden Aufgaben und Kompetenzen aus. In § 46 VSG wird zudem die Möglichkeit geschaffen, dass der Schulverwaltung (früher: Schulsekretariat) organisatorische und administrative Aufgaben von Schulpflege und Schulleitung übertragen werden können.

Die Anforderungen an den öffentlichen Sektor im Allgemeinen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Sachverhalte sind unübersichtlicher und komplexer geworden. Das Arbeitsumfeld ist heute dynamischer, vernetzter und multikausaler. Die grundlegenden Rechtsstrukturen nach dem Trennungsprinzip erfahren heute neue Kombinationen und Alternativen. Die Zielgruppen sind schnelllebiger geworden und haben sich zu einer «sowohl-als-auch-Gesellschaft»

² vgl. auch: Bildungsdirektion Kanton Zürich/Volksschulamt: «Handbuch für Zürcher Schulbehörden und Schulleitungen», 3. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Zürich, 2010.

entwickelt. Es haben ein Wertewandel und eine demographische Veränderung stattgefunden, welche dazu führen, dass die politische Berechenbarkeit und die soziokulturelle Stabilität zurückgegangen sind.

Die beschriebenen Entwicklungen und die veränderten Anforderungen verlangen nach neuen Steuerungsformen. Diese Tendenzen werden durch das IOP-Führungskonzept³ im öffentlichen Sektor aufgenommen. Die Führungsgrundlagen müssen durch die Schwerpunkte *Innovations- und Informationsmanagement*, *Organisatorische Gestaltung* sowie das *Personalmanagement* ergänzt werden. Konkret bedeutet die Umsetzung eines solchen Konzeptes die Steigerung des Innovationsniveaus, eine Verbesserung der Informationstransparenz, die Flexibilisierung der Leistungserbringung sowie die Erhöhung der Motivation und Qualifikation bei den Mitarbeitenden.

Die öffentliche Verwaltung wird von diversen Bedingungsgrössen wie beispielsweise politisch-rechtliche, wirtschaftliche, soziokulturelle, technologische, personelle und institutionelle beeinflusst. Diese Rahmenbedingungen setzen eine Interaktion zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten, Anspruchsgruppen und Steuerungsebenen voraus. Diese Interaktionsgruppen müssen sich gemeinsam die Kernfrage stellen, was die Institution heute und in Zukunft aus welchen Gründen tun will. Die «public value» bzw. die Optimierung des gesellschaftlichen Wohls und der Werte der Öffentlichkeit kann nur mit einem gemeinsamen Zielkatalog erreicht werden.

In grösseren und mittelgrossen Organisationen ist daher eine zentrale Geschäftsleitung zur effektiven und effizienten Steuerung der Leistungserbringung zweckmässig. Diese Variante fördert eine Entscheidungs- und Kompetenzansammlung, welche für eine ziel- und wirkungsorientierte Leistungserbringung sowie zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und unerwünschten Schnittstellen innerhalb der Institution notwendig ist.

Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule erarbeitet Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Schulpflege und koordiniert die gesamte Aufgabenerfüllung im Auftrag der Schulpflege. Dabei fallen ihr folgende Kernaufgaben zu:

- Entwicklungsarbeit (ganzheitliche Schulentwicklung mit dem Ziel, eine gleichwertige Qualität in allen Schuleinheiten zu erreichen, bei gleichzeitiger Definition von Handlungsspielräumen für einzelne Schuleinheiten)
- Koordination und Verdichtung der Planungen der Schuleinheiten und Dienste zu einer Gesamtplanung (rollende Planung)
- Erarbeitung von Richtlinien als Rahmen für «Massenverfügungen» sowie die Definition von Standardabläufen
- Leitung des Budgetierungsprozesses
- Allgemeine Koordination mit dem Schulpräsidium, den Ressortvorstehern/Ausschüssen, der Schulleitungskonferenz, den Schuleinheiten, der Schul- und der Gemeindeverwaltung
- Personalführung der direkt unterstellten Funktionen
- Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Schulpflege

Die Geschäftsleitung führt die gesamte Schule operativ und vereinigt dabei die pädagogischen und die nicht-pädagogischen Aufgabenbereiche. Die Geschäftsleitung verfügt, in Vertretung der Schulpflege sowie im Rahmen des Budgets und des übergeordneten Rechts, über alle Kompetenzen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Darüber hinaus fällt sie Entscheide, die

³ vgl. Thom/Ritz: «Public Management», 2008.

den Vollzug von Erlassen betreffen. Die Geschäftsleitung bereitet in Zusammenarbeit mit dem Schulpräsidenten die Sitzungen der Schulpflege vor und trifft allenfalls Vorentscheidungen, im Sinne einer Auswahl aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten. Im Rahmen der ihr obliegenden Aufgaben und Kompetenzen ist die Geschäftsleitung gegenüber einzelnen Schuleinheiten und Diensten/Fachstellen weisungsbefugt.

Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule setzt sich zusammen aus einer Leitung des pädagogischen Aufgabenbereichs und einer Leitung des nicht-pädagogischen, d.h. vornehmlich administrativen Aufgabenbereichs. Falls diese Zusammenlegung in Personalunion erfolgt, so ist vom Geschäftsleitermodell zu sprechen.

Der Geschäftsleitung werden damit Aufgaben zugewiesen, die bis dato vom Schulpräsidenten, den Schulpflegemitgliedern, den Schulleitenden und der Leitung Schulverwaltung wahrgenommen wurden. Um eine möglichst konsequente Trennung der strategischen und der operativen Aufgabenerfüllung durchzusetzen, ist der Einsitz des Schulpräsidenten bzw. eines Mitglieds der Schulpflege in der Geschäftsleitung nicht vorgesehen.

Die Vorteile der Einführung eines Geschäftsleitungsmodells sind:

- Konsequenterer Trennung von strategischen und operativen Aufgaben
- Spezialwissen wird in der gesamten Organisation genutzt
- Koordination der Fachkompetenzen
- Kürzere Entscheidungswege
- Ein Ansprechorgan/eine Ansprechperson, einfache Dienstwege
- Schneller Informationsfluss
- Hoher Professionalisierungsgrad
- Weitergehende Entlastung der Schulpflege, der Schulleitungen und insbesondere des Schulpräsidenten

b) Rechtliche Grundlagen des Geschäftsleitungs- bzw. Geschäftsleitermodells:

Das kantonale Recht gibt klare Rahmenbedingungen für die Schulorganisation vor. Die Aufgaben und Kompetenzen der Schulpflege und der Schulleitung sind in den §§ 42 und 44 des Volksschulgesetzes vom 7. Februar 2005 sowie in verschiedenen Bestimmungen des Lehrpersonalgesetzes vom 10. Mai 1999 abschliessend festgelegt. Sie sind gemäss den §§ 44 Abs. 2 und 45 Abs. 1 der Volksschulverordnung vom 28. Juni 2006 mehrheitlich nicht delegierbar.

Eine hierarchische Zwischenstufe (z.B. Geschäftsleitung, Geschäftsleiter) ist nicht vorgesehen. Sie kann insbesondere nicht mit Kompetenzen ausgestattet werden, die in der geltenden Gesetzgebung entweder der Schulpflege oder der Schulleitung zugewiesen sind.

Per 15. Juni 2017 wurden nun aber Änderungen des Volksschul- und Lehrpersonalgesetzes in die Vernehmlassung gegeben, die eine massgebliche Erweiterung der Organisationsautonomie der Schulgemeinden vorsieht.

Damit sollen einerseits die im neuen Gemeindegesetz ermöglichte erhöhte Organisationsautonomie der Gemeinden auch in die Volksschulgesetzgebung einfließen, andererseits den (Schul)gemeinden, welche bereits ein Geschäftsleitungs- bzw. Geschäftsleitermodell eingerichtet haben, die Möglichkeit eröffnet werden, diese Organe auch mit weitreichenden Kompetenzen auszustatten und damit Rechtssicherheit im Schulalltag zu gewährleisten.

Mit einer organisatorischen Neuausrichtung der übergeordneten Rechtsgrundlagen werden aber weder die Schulpflegen in ihrer heutigen Form, noch die Schulleitungen als Leitung einer Schuleinheit in Frage gestellt.

Die Revisionsarbeiten an der Volksschulgesetzgebung müssen parallel zu den Fusionsbestrebungen im Auge behalten werden. Das Teilprojekt ist der Ansicht, dass selbst bei einem Scheitern der Revisionsarbeiten, eine Umsetzung der beschriebenen Führungsstrukturen im Rahmen des rechtlich Zulässigen erfolgen soll.

Zu den vorgesehenen Änderungen im Volksschulgesetz (mit Relevanz bezüglich Geschäftsleitungs- bzw. Geschäftsleitermodell):

Synoptische Darstellung vorgesehene Änderungen im VSG

Geltendes Recht	Vorgesehene Änderungen	Erläuterungen
	<p>§ 41 Abs. 5 (neu)</p> <p>Innerhalb der Gemeinden richtet sich die Zuständigkeit nach § 42-46, sofern aufgrund des Organisationsstatuts kein anderes Organ dafür zuständig ist.</p>	<p>Neu wird im Abs. 5 die erweiterte Organisationsautonomie der Gemeinden umschrieben. Bisher gilt für die Aufgaben der Schulpflege, die in § 42 Abs. 3 aufgeführt sind, ein Delegationsverbot (§ 44 Abs. 2 der Volksschulverordnung). Neu ist vorgesehen, nur noch die Schlüsselkompetenzen (wie z.B. Festlegung des Organisationsstatuts, finanzielle Verantwortung, Bezeichnung von Schulen, Entlassung von Schulleitungen) als nicht delegierbar zu erklären. Die Kompetenzordnung des VSG (§§ 42-46) ist nur noch subsidiär, d.h. sie gilt für die delegierbaren Kompetenzen, soweit gesetzliche Bestimmungen ausserhalb des VSG oder das Organisationsstatut keine anderen Festlegungen vorsehen.</p>
<p>§ 43 Abs. 1 bis 5 Inhalte verschoben in § 41 und 42</p>	<p>§ 43 Abs. 1</p> <p>Das Organisationsstatut kann eine Leitung Bildung vorsehen. Die Leitung Bildung steht den Schulleitungen und der Schulverwaltung oder nur den Schulleitungen vor. Der Leitung Bildung können Aufgaben der Schulpflege, der Schulleitungen oder der Schulverwaltung übertragen werden.</p>	<p>Die Einrichtung einer Leitung Bildung ist für die Gemeinden fakultativ und kann unterschiedlich je nach Bedürfnis der Gemeinde ausgestaltet werden. Denkbar ist, dass ihr die umfassende Führung der Schule auf Verwaltungsebene übertragen wird, d.h. sowohl im pädagogischen als auch im administrativen Bereich. Möglich ist aber auch, dass der Leitung Bildung nur die pädagogische Führung (als vorgesetzte Stelle der Schulleitungen) übertragen wird und sie neben der administrativen Führung auf gleicher Stufe steht. Denkbar wären aber auch andere Modelle, so z.B. die Einrichtung einer Geschäftsleitung (z.B. bestehend</p>

Geltendes Recht	Vorgesehene Änderungen	Erläuterungen
	<p>Abs. 2 Das Organisationsstatut kann eine Geschäftsleitung vorsehen.</p>	<p>aus Präsidium, Leitung Bildung und Leitung Verwaltung). All diese Modelle sollen der Entlastung der Schulleitungen und der Schulpflegen dienen, damit diese Organe sich vermehrt auf ihre Kernfunktionen konzentrieren können, d.h. die Leitungen der einzelnen Schulen und Lehrpersonen bzw. die strategische Führung aller Schulen einer Gemeinde. Die Kosten für die Leitung Bildung werden weiterhin von den Gemeinden getragen (vgl. letzter Satz § 61 Abs. 1).</p>
<p>§ 46 Abs. 1 Die Gemeinden können organisatorische und administrative Aufgaben von Schulpflege und Schulleitung einem Schulsekretariat übertragen.</p> <p>Abs. 2 Die Schulsekretärin oder der Schulsekretär ist Schreiberin oder Schreiber der Schulpflege.</p>	<p>§ 46 Abs. 1 Die Gemeinden übertragen organisatorische und administrative Aufgaben der Schulverwaltung.</p> <p>Abs. 2 (entfällt)</p>	<p>Anstelle von Schulsekretariat wird die zeitgemässere Bezeichnung Schulverwaltung verwendet. Wie bisher sollen der Schulverwaltung organisatorische und administrative Aufgaben übertragen werden. Die Schulverwaltung ist nach Einführung des nGG und der damit verbundenen Änderung des VSG nicht mehr zwingend Schreiber oder Schreiberin der Schulpflege (Abs. 2 wird mit der Inkraftsetzung des nGG geändert). Die Schulverwalterin oder der Schulverwalter kann aber in einem Behördenersass als Schreiberin oder Schreiber der Schulpflege bezeichnet werden</p>
<p>§ 74 Abs. 1 Anordnungen der Schulleitung müssen nicht schriftlich begründet werden. Sie erwachsen in Rechtskraft, wenn nicht innert 10 Tagen ein Entscheid der Schulpflege verlangt wird.</p>	<p>§ 74 Abs. 1 Anordnungen der Leitung Bildung sowie Schulleitung müssen nicht schriftlich begründet werden. Sie erwachsen in Rechtskraft, wenn nicht innert 10 Tagen ein Entscheid der Schulpflege verlangt wird.</p>	<p>Da neu die Möglichkeit besteht, Entscheidungskompetenzen der Leitung Bildung zu übertragen, werden Anordnungen derselben hinsichtlich der Anfechtbarkeit den Anordnungen der Schulleitung gleichgestellt. Diejenigen Anordnungen der Leitung Bildung, die Verfügungscharakter haben, d.h. in die Rechtsstellung der Adressaten eingreifen und nicht bloss Verwaltungshandlungen darstellen, können demnach mit der bisherigen gegen Anordnungen der Schulleitungen zur Verfügung stehenden «Einsprache» der Schulpflege zur Beurteilung unterbreitet werden.</p>

Führungsstrukturen

Mit einer Fusion entsteht in der Region Andelfingen eine mittelgrosse Schule. Eine zentrale Geschäftsleitung zur effektiven und effizienten Steuerung der Leistungserbringung erscheint daher zweckmässig – dem bereits erwähnten Motto entsprechend: **«Dezentral bleiben, zentral lenken.»**

Das Teilprojekt Organisation sieht sowohl beim Geschäftsleitungs- als auch beim Geschäftsleitermodell (= Leitung Bildung) potenzielle Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken:

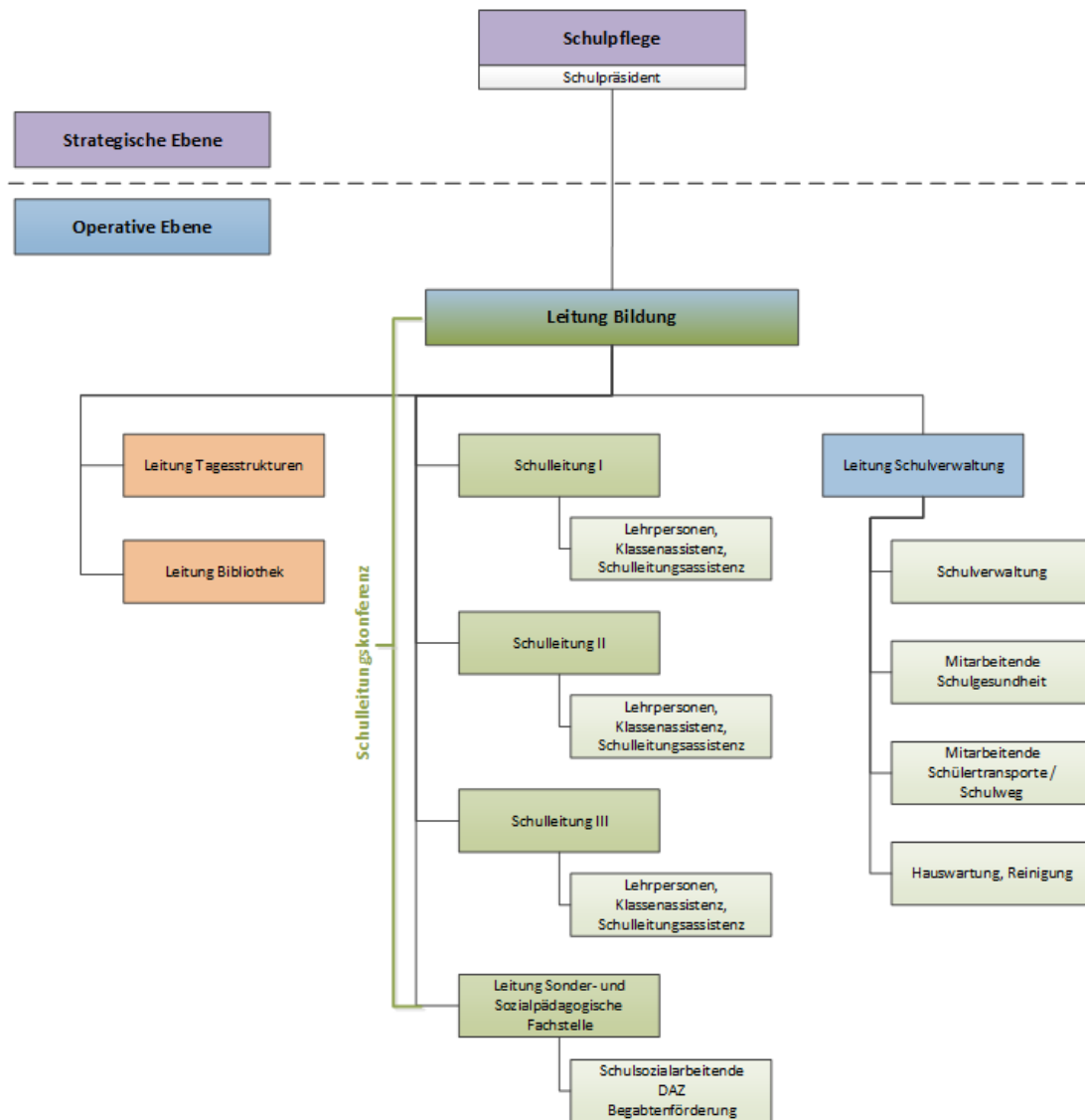
Modell	Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
Geschäftsleiter = Leitung Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Ansprechperson, einfache Dienstwege • Enge Verknüpfung gesamte Schule – politische Gemeinde durch eine Führungsperson möglich • Stärkere Entlastung Schulpräsident/Schulpflege • Entlastung Schulleitungen und Schulverwaltung in übergeordneten Führungsaufgaben • Kurze Informations- und Entscheidungswege • Einheitliches Führungsverständnis, Einheitlichkeit der Auftragserteilung • Spezialwissen kann in der gesamten Organisation genutzt werden • Hoher Professionalisierungsgrad • Möglichkeit der Schaffung einer attraktiven Vollzeitstelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitreichende Strukturveränderung • Neben den Schulleitungen erfährt auch die Leitung Schulverwaltung eine hierarchische Abstufung • „Machtballung“ bei Führungsperson • Überlastung der Führungsperson • Rekrutierung der Führungsperson anspruchsvoll/reduzierte Anzahl Kandidat/innen, die das Anforderungsprofil erfüllen • Leitung Bildung mit recht hoher Führungsspanne • Wahrscheinlich (leicht) teurere Variante
Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturveränderung moderat • Bei der Rekrutierung ist Fokussierung auf pädagogische bzw. administrative Fachkraft möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare Zuständigkeiten • Grösserer Koordinationsaufwand • Längere Informations- und Entscheidungswege

Die Auflistung zeigt, dass beim umfassenden Modell einer Leitung Bildung eine höhere Dynamik für die Organisation zu erwarten ist. Die Teilprojektgruppe geht davon aus, dass damit und beim skizzierten Verhältnis von Vor- und Nachteilen bzw. Chancen und Risiken den Anforderungen an eine moderne Schule besser entsprochen werden kann.

Das Teilprojekt Organisation empfiehlt deshalb die Einführung einer umfassenden Leitungsperson Bildung, welche kommunal zu finanzieren ist. Bei einer konsequenten Einführung einer solchen Funktion und der weitgehenden Kompetenzdelegation von operativen Aufgaben auf die operative Führungsebene kann die Schulpflege praktisch gänzlich von operativen Aufgaben entlastet werden.

Aus Sicht des Teilprojekts scheint es deshalb folgerichtig, eine auf fünf Personen reduzierte Schulpflege einzusetzen, die sich auf ihren strategischen Führungsauftrag konzentriert.

Organigramm



Schulpflege

Wie bereits beschrieben, wird eine Schulpflege mit fünf Schulpflegerinnen, ohne fixe Ressorts, ausreichen, damit die strategischen Aufgaben zu bewältigen sind. Diese massive Reduktion kann nur durchgeführt werden, wenn die Rahmenbedingungen des Kantons Zürich und der Gesetzgebung sich so entwickeln, wie vorgesehen. Die Teilprojektgruppe sieht einen Gewinn in der klaren Trennung von operativem und strategischem Arbeiten und auch die Arbeitsbelastung der Einzelnen sinkt so auf ein milizkonformes Pensum.

Sitz Verwaltung/Schule und Namen der Schule

Die Schulen haben keine spezifische Identifikation mit dem Namen der Schule oder deren Bezeichnungen. Daher wird auch zukünftig der Name der Schule nach dem einfachen Muster gebildet: *Schule Wyland-Süd*.

Die Hauptadresse der Schule ist idealerweise dort, wo die Schulverwaltung ihren Standort hat. Grundsätzlich ist der Standort Andelfingen für die Verwaltung vorzuziehen, unabhängig von der Variantenwahl. In Andelfingen/Kleinandelfingen gehen knapp zwei Drittel aller SuS zur Schule und somit arbeiten dort auch die meisten Lehrpersonen sowie weitere Angestellte.

Das Teilprojekt Organisation sieht insbesondere folgende Chancen eines zentralen Verwaltungsstandortes:

- Alles unter einem Dach
- Unkomplizierter Informationsaustausch
- Kürzere Entscheidungswege
- «Wir-Gefühl», gemeinsames Dienstleistungsverständnis
- Tiefere Infrastrukturkosten (Räumlichkeiten, ICT)
- Einfachere Stellvertretungslösung und Erreichbarkeit

Dazu ist eine geeignete Liegenschaft für die Verwaltung zu suchen. Sie soll in unmittelbarer Nähe oder eingebettet in der Schulanlage sein. Je nach Variante werden Räumlichkeiten frei oder werden neue geschaffen. Die Schulverwaltung ist dabei einzuplanen.

Empfehlung: Durch die Wahl der Variante 3 mit den dezentralen Schulstandorten kann die Schulverwaltung in einer ersten Phase auch teilweise dezentral organisiert sein. Eine Zentralisierung soll primär im Aufgabenfeld Finanzen erfolgen. Es gilt aber den Verwaltungsstandort Andelfingen auf dem Areal der Primar- und Sekundarschule entsprechend um-/auszubauen, so dass ein gemeinsames Arbeiten im ganzen Team möglich ist, insbesondere ist auch die Zusammenarbeit/örtliche Nähe mit der Leitung Bildung zu berücksichtigen.

Schuleinheiten

Die Bildung von Schuleinheiten hat vor allem einen organisatorischen Charakter. Die Anzahl und die Gruppierung hat keinen Einfluss auf die Berechnung der kantonalen Vollzeiteinheiten (VZE) Lehrpersonen und Schulleitung. Die Nutzung von Schuleinheiten ist eine Möglichkeit, sich organisatorisch zu gliedern sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung umfassend an die jeweiligen Leiter zu vergeben. Im Kanton Zürich gibt es Schuleinheiten mit bis zu 800 SuS, was die obere Grenze ist. Die Empfehlung des Volksschulamtes (VSA) ist; «so wenig wie möglich, soviel wie nötig». Häufig wird pro Schulleitung eine Schuleinheit gebildet. In der fusionierten Schulgemeinde würden drei Schuleinheiten eingerichtet. Eine eigene Schuleinheit wird dabei die Sekundarschule bleiben. Die Primarschule wird in zwei Schuleinheiten aufgeteilt, damit die Führungsspanne und der organisatorische Aufwand besser koordiniert werden können. Die Schuleinheiten können aber auch neu gebildet werden, wenn die Anforderungen sich ändern.

Empfehlung: Es werden drei Schuleinheiten (Variante 3), gemäss den Empfehlungen des VSA und der geplanten Führungsstruktur mit drei Schulleitungen, gebildet. Die Zuteilung der SuS erfolgt in der Regel einheitlich pro Dorf oder Dorfteil in eine Schuleinheit. Die Zuteilung zum Schulhaus erfolgt ebenfalls in der Regel einheitlich, kann aber von Jahr zu Jahr abweichen, wenn grössere Schwankungen oder pädagogische Schwerpunkte dies erfordern.

VZE Lehrpersonen und Schulleitung

Durch die Schulfusion entstehen per se keine Änderungen bei den VZE Lehrpersonen, da die der VZE-Berechnung zugrundeliegenden SuS-Zahlen gleichbleiben und die Sozialindizes sehr nahe bei einander liegen. Die VZE Lehrpersonen werden vom Kanton auf 62.36 gerechnet. Das weicht um ca. sieben VZE vom heutigen Bestand ab. Diese Abweichung wird, beim gewählten Modell der Variante 3 nicht allzu stark zu korrigieren sein. Das heisst, es muss davon ausgegangen werden, dass auch in der fusionierten Gemeinde mit kommunal finanzierten Überbeständen gearbeitet wird. Durch die Synergien können schätzungsweise ca. 1.8 VZE eingespart werden. Dementsprechend muss mit ca. 68.5 VZE gerechnet werden.

Bei den VZE Schulleitung wird es nach einer Übergangsfrist von drei Jahren zu Kürzungen kommen. Es fallen insbesondere die Sockelbeträge je Schule weg. Das sind 0.2 VZE je Schulgemein-

de. Von 1.2 VZE sinkt der Sockelbetrag auf 0.2 VZE. Grundsätzlich sollte durch die Leitung Bildung und die Aufgabenverteilung in der neuen Schule auch einiges an Synergien erreicht werden. Das heisst, der reduzierte Sockelbetrag würde durch die Optimierung bei den Aufgaben aufgefangen. Durch die dezentrale Organisation in der Variante 3 kann es auch zu Teilpensen bei der Schulleitung kommen oder einer aufwändigeren Führungsarbeit, welche zu kommunalen Erweiterungen führen wird. Aus den Erfahrungen der bisherigen Schulgemeinden ist es wichtig, dass die Schulleitung vor Ort und regelmässig ansprechbar ist. Die Pensen der Schulleitungen werden in den ersten drei Jahren weitgehend gleichbleiben wie bisher (ca. 4.5 – 4.8 VZE) und dann sukzessiv sinken auf die drei VZE die gemäss kantonalen Vorgaben für eine Schule in dieser Grösse ausreichen müssen.

Bis zu einem gewissen Punkt können zusätzliche VZE Lehrpersonen und Schulleitung beantragt werden (z.B. über den Gestaltungspool oder kommunale Erweiterungen). Diese werden in der Regel durch das VSA auch bewilligt. Sie müssen aber zu 100 % kommunal finanziert werden.

Empfehlung: Eine Empfehlung kann zu diesem Zeitpunkt keine ausgesprochen werden. Die VZE-Planung für die Lehrpersonen muss konkret im Vorfeld des ersten gemeinsamen Schuljahres erfolgen. Es ist darauf zu achten, dass der im Vorfeld grossen Unsicherheit bei den Schulleitungen und Lehrpersonen mit einer offenen Kommunikation begegnet wird. Schlüsselpersonen sind frühzeitig einzubinden.

Schulpersonal und Auszubildende

Die Steuerungsgruppe verzichtet auf eine umfassende Besitzstandswahrung für das Schulpersonal. Einerseits, da es sich bei einem Grossteil der betroffenen Mitarbeitenden um kantonale Angestellte handelt (Schulleitungen und Lehrpersonen), andererseits aber auch um mögliche Optimierungen in der Verwaltungsorganisation einer neuen Rechtskörperschaft nicht zu blockieren und dabei Steuergelder unnötig zu binden. Es ist für die Steuerungsgruppe klar, dass die Umsetzung einer Fusion nur mit motiviertem und fachkompetentem Personal gelingt und somit auch der neuen Gemeinde daran gelegen sein wird, die Arbeitsverhältnisse mit bewährten Mitarbeitenden fortzuführen. Der zuständigen Behörde soll diesbezüglich aber nicht durch Verbindlichkeiten die notwendigen Handlungsbefugnisse genommen werden. Die Arbeitsverhältnisse der Auszubildenden werden von der vereinigten Schulgemeinde übernommen und bis zum Lehrabschluss garantiert.

Hauswartung und Dienste/Fachstellen

Im Bereich des kommunalen Personals (ohne Schulverwaltung) zeichnen sich keine grossen Einsparmöglichkeiten ab, da die Aufgaben nicht wirklich sinken, solange die gleichen Schulanlagen und weiteren Infrastrukturen betrieben werden.

Bei der gewählten Variante 3 können insbesondere bei der Hauswartung und Reinigung keine Synergien geschaffen werden. Bei einer weiteren Zentralisierung oder bei einem Neubau/Zusammenzug von dezentralen Gebäuden können sehr wohl im Laufe der Zeit Synergien entstehen. Durch die Streichung eines Schulhauses können ca. 0.3 – 0.4 Stellen in der Hauswartung und Reinigung eingespart werden. In absoluten Zahlen wurde mit 500 % Hauswartung und 670 % Reinigung gerechnet.

Im Bereich Transport (Bus), ICT (Harmonisierung) wird eine leichte Zunahme der Aufwände erwartet. Im Hort und in der Bibliothek wird sich wenig bewegen und der Personalbestand weitgehend gleichbleiben.

Interkommunale Aufgaben/Verträge mit Dritten

Es bestehen in allen Schulgemeinden wenige relevante Verträge mit Dritten und die interkommunalen Aufgaben sind bereits gemeinsam im grösseren Rahmen gelöst. Insbesondere betrifft dies den Zweckverband der Schulgemeinden im Bezirk Andelfingen und die Musikschule Andelfingen.

Eine spezielle Situation stellt die Kleingruppenschule Kleinandelfingen (KGS) dar. Sie ist eine separative Sonderschule mit einem überregionalen Angebot (Feuerthalen bis Winterthur) für verhaltensauffällige SuS. Alle diese Angebote sollen auch nach der Fusion in diesem Rahmen weiter genutzt werden.

Ebenfalls sind Dienstleistungsverträge (gem. Erhebung sehr kleine Auftragsvolumen) beizubehalten oder zu harmonisieren. Diese Aufgaben sollen zu einem späteren Zeitpunkt konkreter analysiert werden.

Einsparpotenzial Personal und Infrastruktur

Die Bandbreite des Einsparpotenzials über die verschiedenen Varianten ist enorm. Die Zahlen wurden aufgrund der aktuellen und geplanten Personalbestände und von Pauschalen (z.B. Transportkosten je Kind) gerechnet. Insbesondere sieht man, dass bei einer Zentralisierung trotz hoher Transportkosten ein betriebliches Einsparpotenzial realisiert werden kann. Die Zahlen beruhen aber auf Planwerten und können in der Realität jeweils variieren.

Nicht berücksichtigt in dieser Aufstellung sind Kosten für Umstellungsarbeiten (z.B. Hardware, Software, Infrastruktur, Lager) oder Personalnebenkosten (Weiterbildung, Sozialpläne, Abgleich offene Zeitsalden, Harmonisierung Versicherungsleistungen, etc.). Ebenfalls können Ungenauigkeiten bestehen in der Ausgangslage beim kommunalen Personal. Insbesondere bestehen hier Unklarheiten aufgrund von vermischten Aufgaben, Auftrennungen von Aufgaben der Einheitsgemeinden, unterschiedlichen Anstellungsbedingungen etc. - alles Einflussfaktoren, die nicht präzise erhoben wurden. Es bleiben also Potenziale, die mit einer umsichtigen Planung und Umsetzung gegebenenfalls realisiert werden können, aber noch nicht real existieren⁴.

Einsparpotenzial Personal und Infrastruktur mit Variante 3

	Variante 1	Variante 2	Variante 3
Total Einsparpotenzial Personal und Infrastruktur	880'500.00	376'500.00	196'000.00
Personal	800'500.00	376'500.00	296'000.00
Schulpflege	274'500.00	274'500.00	274'500.00
Leitung Bildung	-165'000.00	-165'000.00	-165'000.00
Schulleitung	279'000.00	129'000.00	54'000.00
Lehrpersonen	690'000.00	230'000.00	172'500.00
Verwaltung	112'000.00	84'000.00	56'000.00
Dienste	-390'000.00	-176'000.00	-96'000.00
Infrastruktur	80'000.00	-	-100'000.00
Unterhalt	100'000.00	50'000.00	-
Mobilien + ICT	-20'000.00	-50'000.00	-100'000.00
Total notwendige Investitionen	-30'000'000.00	-3'500'000.00	200'000.00
Investitionen	50'000'000.00	5'000'000.00	800'000.00
Verkauf	20'000'000.00	1'500'000.00	1'000'000.00

Bemerkung: Negative Beträge sind Mehrkosten

⁴ Die Berechnungen des Teilprojekts Organisation zum Einsparpotenzial Personal entsprechen nicht exakt denjenigen Werten, welche das Teilprojekt Finanzen in den Modellrechnungen berücksichtigt hat. Der Fokus lag hier auf der Durchführung eines Planspiels, damit die drei Varianten miteinander verglichen und Verständnis für Wechselwirkungen entwickelt werden konnten.

4.1.6 Synergieeffekte, Chancen und Risiken einer Fusion aus Sicht des Teilprojekts (im Rahmen der Variante 3)

Synergieeffekte

- Synergien liegen in der Zusammenarbeit von Lehrpersonen in grösseren pädagogischen Teams. Das heisst, es kann in der Jahresplanung und der Lektionsvorbereitung gegenseitig profitiert werden.
- Schulleitungen können ebenfalls gemeinsam planen und die Schulentwicklung auf mehrere Schultern verteilen und verschiedene Spezialitäten einbringen.
- Der Um- und Ausbau der Infrastrukturen kann nach einem gemeinsamen Entwicklungsplan erfolgen und muss nicht in breit gestreute Gebäude fliessen (sofern eine Zentralisierung angestrebt wird).
- Kommunikation und Konzeptarbeit könnte zentral erfolgen.
- Ein erweitertes Angebot kann gemeinsam aufgebaut werden und kosteneffizient selbst erbracht werden (Wegfall von Zusammenarbeits- und Dienstleistungsverträgen etc.).
- Massive Reduktion der Anzahl Behördenmitglieder
- Leichte Reduktion des Verwaltungspersonals
- Bessere Stellvertretung
- Professionalisierte Verwaltung für kleinere Schulgemeinden
- Abbau von redundanten Tätigkeiten (Betreuung Schulpflege, Kommunikation, Betreuung Schulleitung)
- Durch die Wahl der Variante 3 wird wenig bis kein Einsparpotenzial im Unterhalt realisiert werden können. Langfristig können teure Werkzeuge oder ähnliches bei Ersatzbeschaffungen gemeinsam genutzt werden.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Keine grossen Investitionen • Einsparpotenziale erschliessen für die Zukunft • Effiziente Nutzung von Ressourcen • Erhalt der Schulstandorte (zu einem grossen Teil) • Gewohntes Schulumfeld, gewohnte Schulwege (zu einem grossen Teil) • Einheitliches Angebot an Fachdiensten • Erhalt von Bräuchen • Professionalisierung der Führungsstrukturen • Wissenstransfer und Stellvertretungslösungen • Eine Schulpflege, Rekrutierung von weniger Mitgliedern und Einsparpotenzial • Erhaltung Miliztauglichkeit • Mehr Ressourcen für Arbeit auf strategischer Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Politischer Widerstand, infolge Verlust der Schule vor Ort in Adlikon • Hohe Fixkosten für Unterhalt • Keine optimalen Klassengrössen • Teilweise längere Schulwege • Planungsunsicherheit bezüglich Schuleinteilung (Ausgleich Klassengrössen) • Zurechtfinden in einer grösseren Organisation • Verlust der teilweise gewohnten Eigenständigkeit oder Unabhängigkeit • «Gärtchendenken», einheitliche, durchlässige Konzepte werden nicht realisiert • Verlust von Behördenämtern • Grosser unüberschaubarer «Apparat»

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der operativen Tätigkeiten in der Behörde • Vision der Weiterentwicklung zu einer zentralen Schule, zu einem modernen «Campus» • Fortbetrieb einer Schule im Raum Andelfingen ist gesichert • Weniger Schwankungen im Steuerfuss und finanzierbare hohe Qualität 	

4.1.7 Wichtige Rahmenbedingungen bei einer Umsetzung

Begünstigende Faktoren

- Beibehalten dezentraler Stärken bei einer Nutzung zentraler Chancen
- Günstige langfristige Perspektive
- Chance, aufgrund zusätzlicher pädagogischer Möglichkeiten höhere Lernerfolge bei SuS zu erzielen
- Sparpotenziale bei einer weiteren Zentralisierung
- Angestrebte Revision Volksschulgesetzgebung mit der offiziellen Möglichkeit eine Leitung Bildung einzusetzen

Hindernde Faktoren

- Wenn Veränderungen als überwiegender Nachteil für SuS empfunden wird (z.B. Schülertransport)
- Scheitern der angestrebte Revision Volksschulgesetzgebung
- Mehrkosten oder Einsparungen sind unter den Erwartungen

4.1.8 Fazit aus Sicht des Teilprojekts Organisation

Das Teilprojekt Organisation empfiehlt, den Stimmbürgern die Fusionsvariante 3 zu unterbreiten. Sie sieht eine Beibehaltung eines dezentral erteilten Unterrichts in den bestehenden Schulstandorten (ohne Adlikon), bei einer möglichst weitgehenden Zentralisierung von Führungsstrukturen und Fachdiensten vor. Das Teilprojekt schätzt bei dieser Variante die Akzeptanz in der Bevölkerung am höchsten ein. Weitere Vorteile sind die geringen Investitionskosten, die Erhaltung der Miliztauglichkeit, eine Professionalisierung der Führungsebenen und Synergienutzung auf Stufe Verwaltung und Fachdienste. Eine aufeinander abgestimmte pädagogische Entwicklung ist dank der neu eingeführten operativen Führungsebene (Leitung Bildung) auch in der Variante 3 möglich. Finanzielle Einsparungen sind nur in geringem Ausmass realisierbar, eine stabilere finanzielle Planbarkeit ist aber dennoch möglich, da sich Schwankungen bei einzelnen Ausgaben- und Einnahmenposten nicht so stark und direkt im Budget/Abschluss auswirken. Insbesondere die kleineren Schulgemeinden profitieren davon.

Dezentral starten, zentral lenken und denken und an einer nachhaltigen Vision für einen zentralen «Schulcampus» arbeiten.

4.2 Teilprojekt Finanzen

4.2.1 Projektauftrag

Anhand von Modellrechnungen soll aufgezeigt werden, wie hoch der Steuerfuss bei konsolidierten und korrigierten Rechnungen (fusionierte Schulgemeinde) 2017 und 2018 für einen ausgeglichenen oder leicht positiven Rechnungsabschluss ausgefallen wäre. Dabei werden zwei Fusionsmodelle berücksichtigt; erstens wenn die Schulgemeinden und die Politische Gemeinden fusionieren und zweitens, wenn nur die Schulgemeinden fusionieren und die Politischen Gemeinden eigenständig bleiben.

Mit der Konsolidierung der Bilanzen 2017 und 2018 der Schulgemeinden sollen die Kennzahlen der einzelnen Schulgemeinden und der fusionierten Schulgemeinde berechnet und verglichen werden.

Auf der Basis der konsolidierten und korrigierten Rechnung 2018 ist die mittelfristige Finanzentwicklung 2019 bis 2023 der fusionierten Schulgemeinde zu berechnen. Die Veränderung der Finanzkennzahlen zeigt, ob die den Berechnungen 2018 zugrunde liegenden Steuerfüsse (fusionierte Schulgemeinde und fusionierte Politische Gemeinde) mittel- bis langfristig ausreichen werden.

4.2.2 Ausgangslage

Die wichtigsten Eckdaten der Gemeinden können wie folgt zusammengefasst werden:

Steuerfuss

Die Steuerfüsse 2019 zur Finanzierung der Aufgaben der Politischen Gemeinden sowie der Primarschulen liegen zwischen 84 und 110 %. Unter Berücksichtigung des Steuerfusses der Sekundarschulgemeinde von 20 % beträgt der Gesamtsteuerfuss der Gemeinden 2019 zwischen 104 (Gemeinde Henggart) und 130 % (Gemeinde Adlikon).

Gesamtsteuerfuss	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Adlikon	113%	115%	118%	118%	118%	118%	117%	119%	123%	130%
Andelfingen	106%	108%	110%	110%	112%	115%	114%	114%	114%	112%
Henggart	112%	112%	107%	107%	107%	107%	106%	106%	106%	104%
Humlikon	122%	122%	122%	122%	122%	122%	121%	121%	123%	123%
Kleinandelfingen	112%	112%	109%	109%	107%	110%	110%	110%	110%	110%
Thalheim an der Thur	114%	113%	110%	108%	108%	108%	107%	107%	107%	105%

Quelle: Statistisches Amt ZH, Gemeindeporträt

Relative Steuerkraft (Steuerkraft je Einwohner einer Gemeinde)

Die relative Steuerkraft der sechs Gemeinden liegt 2018 zwischen CHF 1'859 (Gemeinde Adlikon) und CHF 3'646 (Gemeinde Andelfingen). Die relative Steuerkraft einer fusionierten Gemeinde hätte CHF 2'716 betragen.

Relative Steuerkraft	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Adlikon	2'134	2'001	2'432	2'590	2'972	2'699	2'706	1'955	2'281	1'859
Andelfingen	3'490	3'614	2'753	3'509	3'172	3'136	2'784	2'835	3'630	3'646
Henggart	2'160	2'270	2'291	2'276	2'217	2'214	2'214	2'409	2'232	2'279
Humlikon	2'320	2'194	2'220	2'297	2'165	1'996	2'139	2'345	2'596	2'349
Kleinandelfingen	2'013	2'122	2'242	2'460	2'426	2'322	2'552	2'665	2'730	2'629
Thalheim an der Thur	1'902	2'222	2'109	1'928	2'450	2'044	2'325	2'641	2'547	2'602
Fusionierte Gemeinde	2'405	2'515	2'378	2'613	2'581	2'477	2'486	2'566	2'768	2'716

Quelle: Statistisches Amt ZH, Gemeindeporträt

Nettovermögen/Nettoschuld

Die Kennzahl Nettovermögen je Einwohner zeigt den finanziellen Handlungsspielraum einer Gemeinde auf. Alle Gemeinden weisen 2018 ein Nettovermögen aus. Das höchste Nettovermögen weist die Gemeinde Thalheim an der Thur mit CHF 8'183 pro Einwohner aus. Das Nettovermögen je Einwohner einer 2018 fusionierten Gemeinde hätte CHF 3'478 betragen.

Nettovermögen je Einwohner	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Adlikon	-754	-189	-14	-986	-295	-1'032	-886	-161	141	850
Andelfingen	4'795	3'813	2'283	2'698	2'082	2'305	1'827	1'733	2'234	1'901
Henggart	4'263	4'734	4'767	4'775	4'697	4'278	4'968	5'167	4'532	3'987
Humlikon	-1'232	-829	-212	140	66	-782	294	1'653	983	470
Kleinandelfingen	4'635	4'842	4'693	4'852	4'642	3'728	3'488	3'851	3'969	4'114
Thalheim an der Thur	3'269	4'458	4'643	5'790	7'366	8'033	7'810	8'204	8'531	8'183
Fusionierte Gemeinde	2'193	3'848	3'503	3'722	3'713	3'374	3'386	3'669	3'701	3'478

Quelle: Statistisches Amt ZH, Gemeindeporträt

Bemerkungen: Grundlage des Nettovermögens je Einwohner ist die konsolidierte Gemeinde. Der Haushalt der Schulgemeinden wird dabei anteilmässig in den Haushalt der Politischen Gemeinde integriert.

Eigenkapital

Das Eigenkapital je Einwohner der Gemeinden beträgt 2018 zwischen CHF 4'677 (Gemeinde Adlikon) und CHF 9'029 (Gemeinde Thalheim an der Thur). Das Eigenkapital je Einwohner einer fusionierten Gemeinde hätte 2018 CHF 7'828 betragen.

Eigenkapital je Einwohner	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Adlikon	4'213	3'952	4'105	4'702	5'531	5'253	5'033	4'563	4'748	4'677
Andelfingen ⁵	5'678	5'604	4'376	7'199	7'631	7'530	7'404	7'287	8'229	8'964
Henggart	5'254	5'000	5'009	5'373	5'493	5'341	6'500	6'779	6'926	7'074
Humlikon	3'915	4'237	4'503	4'898	5'436	4'927	5'409	6'087	6'894	6'697
Kleinandelfingen	6'286	6'282	6'588	7'411	7'825	7'639	7'712	8'002	8'201	8'236
Thalheim an der Thur	7'305	7'610	7'146	7'415	8'132	8'680	8'950	9'700	9'866	9'029
Fusionierte Gemeinde	5'677	5'621	5'381	6'473	6'883	6'780	7'103	7'301	7'715	7'828

Quelle: Statistisches Amt ZH, Gemeindeporträt

Bemerkungen: Grundlage des Eigenkapitals je Einwohner ist die konsolidierte Gemeinde. Der Haushalt der Schulgemeinden wird dabei anteilmässig in den Haushalt der Politischen Gemeinde integriert.

Finanzausgleich

Im Kanton Zürich weisen die Gemeinden hinsichtlich Steuer- bzw. Ertragskraft und Kosten grosse Unterschiede auf. Mit dem kantonalen Finanzausgleich sollen diese Unterschiede vermindert werden. Der Finanzausgleich stellt sicher, dass alle Gemeinden über die notwendigen Ressourcen zur ordnungsgemässen Aufgabenerfüllung verfügen. Damit weichen die Steuerfüsse nicht allzu stark voneinander ab. Der Finanzausgleich besteht aus einem Ressourcenausgleich sowie einem Ausgleich von Sonderlasten, welche von den Gemeinden nicht oder nur wenig beeinflusst werden können.

Der *Ressourcenausgleich* stellt sicher, dass alle Gemeinden mit genügend finanziellen Mitteln ausgestattet werden. Gemeinden mit tiefer Steuerkraft erhalten einen Ressourcenzuschuss, der ihnen eine Mindestausstattung von 95 % der durchschnittlichen Steuerkraft pro Kopf des Kantons garantiert. Alle Gemeinden erhielten in den Jahren 2017 und 2018 einen Ressourcenzuschuss. Die Aufteilung zwischen Politischer Gemeinde und Schulgemeinden erfolgt aufgrund des Steuerfusses.

Der *demografische Sonderlastenausgleich* gleicht finanzielle Lasten aus, die den Gemeinden in den Bereichen Bildung, Sport und Kultur für die Altersgruppe der unter 20-Jährigen entstehen. Sofern der Bevölkerungsanteil der unter 20-Jährigen das 1,1-Fache des kantonalen Durchschnitts übersteigt, erhalten die Gemeinden pro zusätzlichen Jugendlichen einen teuerungsbereinigten Pauschalbeitrag von CHF 12'000. Hier erfolgt eine Aufteilung zwischen der Politischen Gemeinde und den Schulgemeinden im Verhältnis der Schülerzahlen zu den übrigen Jugendlichen.

Mit dem *geo-topografischen Sonderlastenausgleich* werden Lasten ausgeglichen, die auf die besondere Siedlungsstruktur oder die topografischen Verhältnisse zurückzuführen sind. Aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte erhalten drei Gemeinden einen geo-topografischen Sonderlastenausgleich. Hier erfolgt keine Aufteilung mit den Schulgemeinden.

⁵ Die Politische Gemeinde Andelfingen führt ihren Finanzhaushalt bereits seit 2012 nach HRM2 (Pilotgemeinde). 2012 wurden das Verwaltungsvermögen und das Eigenkapital aufgewertet.

Sämtliche Gemeinden beanspruchen Finanzausgleichsbeiträge. Je nach Einwohnerzahl, Gemeindefläche, relativer Steuerkraft und Anzahl Jugendlicher an der Gesamtbevölkerung erhalten die Gemeinden unterschiedliche Finanzausgleichsbeiträge gemäss Tabelle.

Gemeinde		Adlikon	Andelfingen	Einheitsgemeinde Henggart	Humlikon	Kleinandelfingen	Einheitsgemeinde Thalheim an der Thur
2017	Ressourcenzuschuss	X	X	X	X	X	X
	Demografischer Sonderlastenausgleich		X	X	X		X
	Geo-topografischer Sonderlastenausgleich	X			X		X
2018	Ressourcenzuschuss	X	X	X	X	X	X
	Demografischer Sonderlastenausgleich		X	X	X		X
	Geo-topografischer Sonderlastenausgleich	X			X		X
2019	Ressourcenzuschuss	X		X	X	X	X
	Demografischer Sonderlastenausgleich		X	X	X		X
	Geo-topografischer Sonderlastenausgleich	X			X		X
2020	Ressourcenzuschuss	X		X	X	X	X
	Demografischer Sonderlastenausgleich		X	X	X		X
	Geo-topografischer Sonderlastenausgleich	X			X		X

Aufgrund der hohen relativen Steuerkraft 2017 und 2018 der Politischen Gemeinde Andelfingen erhält sie 2019 und 2020 keinen Ressourcenzuschuss.

4.2.3 Entflechtung 2017 und 2018 der Einheitsgemeinden Henggart und Thalheim an der Thur

Die Gemeinden Henggart und Thalheim an der Thur sind seit 2006 Einheitsgemeinden. Zur Vorbereitung der Modellrechnungen wurden die Rechnungen der beiden Politischen Gemeinden entflechtet. Dabei wurde der Aufwand und Ertrag der Primarschulen (Funktion 2) sowie der den Schulen zuteilbare Aufwand und Ertrag in den Konten Kultur und Freizeit (Funktion 3), Gesundheit (Funktion 4) und Soziale Wohlfahrt (Funktion 5) aus der Erfolgsrechnung 2017 und 2018 eliminiert und zusammen mit der Aufteilung des Steuerertrags (ohne Grundstückgewinnsteuern) eine neue Rechnung für die Primarschulen gebildet. Die Aufteilung des Steuerertrags erfolgte anhand einer von den Gemeinden akzeptierten Steuerfussaufteilung.

Thalheim an der Thur

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Politische Gemeinde	41%	41%	41%	40%	39%	39%	39%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
Primarschule	52%	52%	52%	52%	52%	52%	51%	50%	48%	48%	48%	48%	48%	48%
Sekundarschule	25%	25%	24%	24%	24%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	22%	22%	22%
Total	118%	118%	117%	116%	115%	114%	113%	110%	108%	108%	108%	107%	107%	107%

2005 letzte Steuerfussaufteilung vor der Bildung der Einheitsgemeinde; ab 2006 Annahme der Steuerfüsse aufgrund der Entflechtung der Erfolgsrechnung der Einheitsgemeinde.

Henggart

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Politische Gemeinde	35%	35%	35%	35%	35%	35%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%
Primarschule	54%	54%	54%	54%	54%	54%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%
Sekundarschule	24%	24%	24%	24%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	22%	22%	22%
Total	113%	113%	113%	113%	112%	112%	107%	107%	107%	107%	106%	106%	106%

2006 letzte Steuerfussaufteilung vor der Bildung der Einheitsgemeinde; ab 2007 Annahme der Steuerfüsse aufgrund der Entflechtung der Erfolgsrechnung der Einheitsgemeinde.

Bei der Aufteilung der Bilanzen konnten auf der Basis der letzten Bilanzen der damaligen Primarschulgemeinden (2005 bzw. 2006) und der Politischen Gemeinden die Veränderungen (Verwaltungsvermögen, Eigenkapital, Fremdkapital und Finanzvermögen) aufgrund der Rechnungsabschlüsse bis 2017 bzw. 2018 festgelegt werden.

Die beiden Primarschulen verfügten nur über Liegenschaften und Mobilien im Verwaltungsvermögen. Diese sind im Verwaltungsvermögen der jeweiligen Gemeinden gesondert aufgeführt. Ihr Bestand in den Bilanzen veränderte sich in den berücksichtigten Jahren aufgrund der Investitionen und der Abschreibungen.

Mit den Gemeinden Henggart und Thalheim an der Thur wurden die Berechnungen besprochen. Die Gemeinden haben dem Vorgehen für die Entflechtung der Erfolgsrechnungen und der Bilanzen zugestimmt.

Da in den vorliegenden Berechnungen nicht alle finanzrelevanten Details, z. B. Dienstleistungen der Gemeindeverwaltung für die Primarschule, berücksichtigt werden konnten, muss für den Umsetzungsprozess der Fusion offen bleiben, ob die beiden Gemeinden dannzumal eine detaillierte Simulation des Rechnungsvorgangs ab 2006 (Gemeinde Thalheim an der Thur) bzw. 2007 (Gemeinde Henggart) durchführen wollen.

4.2.4 Berechnung Finanzausgleich

Da die Finanzausgleichsbeiträge aufgrund unterschiedlicher Steuerfüsse für die fusionierte Politische Gemeinde und fusionierte Schulgemeinde nicht der Summe der einzelnen Gemeinden entsprechen, sind diese individuell aufgrund des Steuerfusses der fusionierten Politischen Gemeinde und der fusionierten Schulgemeinde zu berechnen.

Ressourcenausgleich

Für die Modellrechnungen der Jahre 2017 und 2018 wird mit ca. CHF 913'000 (2017; Basisdaten 2015) und ca. CHF 727'000 (2018, Basisdaten 2016) tieferem Ressourcenzuschuss gerechnet. Für die beiden ersten Jahre der mittelfristigen Finanzentwicklung sind ca. CHF 740'000 (2019) und ca. CHF 1 Mio. (2020) weniger einzusetzen. Bei den Berechnungen wurde mit einem Gesamtsteuerfuss von 99 % (2017) und 101 % (2018 – 2023) gerechnet.

Ressourcenausgleich	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total ohne Fusion	8'349'121	8'075'463	7'787'413	8'177'298			
Anteil Politische Gemeinden	3'144'331	3'156'919	2'888'382	3'108'327			
Anteil Schulgemeinden	5'204'790	4'918'544	4'899'032	5'068'971			
Gesamtsteuerfuss fusionierte Gemeinden	99 %	101 %	101 %	101 %	101 %	101 %	101 %
Total mit Fusion Politische Gemeinden und Schulgemeinden	7'435'754	7'348'101	7'046'664	7'170'472	6'654'638	6'249'532	6'351'545
Anteil Politische Gemeinden	2'628'802	2'473'618	2'372'144	2'413'822	2'240'175	2'103'803	2'138'144
Anteil Schulgemeinden	4'806'952	4'874'483	4'674'520	4'756'650	4'414'463	4'145'729	4'213'401
Minder-/Mehrertrag							
Politische Gemeinden	-515'529	-683'301	-516'238	-694'505			
Schulgemeinden	-397'838	-44'061	-224'512	-312'321			
Total Minderertrag ggü. «ohne Fusion»	-913'367	-727'362	-740'750	-1'006'826			

Als Basis für die Berechnungen diente das Planungstool der Abt. Gemeindefinanzen ZH, ab 2021 eigene Berechnungen.

Sollten nur die Schulgemeinden fusionieren, erhält die fusionierte Schulgemeinde in der Regel mehr Ressourcenzuschuss als bei einer Fusion der Politischen Gemeinden und der Schulgemeinden. Bei dieser Berechnung werden die effektiven Steuerfüsse der Politischen Gemeinden in den jeweiligen Jahren und ein Steuerfuss der fusionierten Schulgemeinde von 64 % (2017) und 67 % (2018-2020) berücksichtigt. Für die Jahre 2017 bis 2020 resultieren Mindererträge gegenüber dem Ressourcenzuschuss ohne Fusion von ca. CHF 395'000 (2017), ca. CHF 46'700 (2018), ca. CHF 147'600 (2019) und ca. CHF 148'000 (2020).

Ressourcenausgleich	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total nur Fusion Schulen	7'960'067	8'039'545	7'639'721	8'029'160			
Anteil Politische Gemeinden	3'150'505	3'167'745	2'888'382	3'108'327			
Anteil Schulgemeinden	4'809'562	4'871'800	4'751'339	4'920'834			
Minder-/Mehrertrag Fusion Schulen							
Schulgemeinden	-395'228	-46'744	-147'693	-148'137			

Als Basis für die Berechnungen diente das Planungstool der Abt. Gemeindefinanzen ZH, ab 2021 eigene Berechnungen

Demografischer Sonderlastenausgleich

Für die Modellrechnungen der Jahr 2017 und 2018 wird mit einem tieferen demografischen Sonderlastenausgleich von ca. CHF 219'000 (2017) und ca. CHF 255'000 (2018) gerechnet. Für 2019, dem Startjahr der mittelfristigen Finanzentwicklung, verbleibt noch ein demografischer Sonderlastenausgleich von ca. CHF 60'600. Gemäss Berechnungen kann bei einer fusionierten Gemeinde ab 2020 kein demografischer Sonderlastenausgleich mehr erwartet werden.

Sollten nur die Schulgemeinden fusionieren, werden sich bezüglich dem demografischen Sonderlastenausgleich keine Änderungen gegenüber den Berechnungen ohne Fusion ergeben. Es muss davon ausgegangen werden, dass ab 2022 ohne Fusion keine demografischen Sonderlastenausgleiche in die sechs Gemeinden fliessen. D. h. ohne Fusion der Politischen Gemeinden könnten die Gemeinden noch zwei Jahre länger mit einem demografischen Sonderlastenausgleich rechnen.

Demografischer Sonderlastenausgleich	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total ohne Fusion	472'862	541'399	309'915	122'159	40'000		
Politische Gemeinden	239'861	271'412	134'491	52'642	17'237		
Schulgemeinden	233'001	269'987	175'424	69'517	22'763		
Total mit Fusion Politische Gemeinden und Schulgemeinden	253'588	285'844	60'634	0	0		
Politische Gemeinden	111'319	122'151	26'313				
Schulgemeinden	142'269	163'693	34'321				
Minder-/Mehrertrag							
Politische Gemeinden	-128'542	-149'261	-108'178	-52'642	-17'237		
Schulgemeinden	-90'732	-106'294	-141'103	-69'517	-22'763		
Total Minderertrag ggü. «ohne Fusion»	-219'274	-255'555	-249'281	-122'159	-40'000		
Total nur Fusion Schulen	472'862	541'399	309'915	122'159	40'000		
Politische Gemeinden	239'861	271'412	134'491	52'642	17'237		
Schulgemeinden	233'001	269'987	175'424	69'517	22'763		

Als Basis für die Berechnungen diente das Planungstool der Abt. Gemeindefinanzen ZH, ab 2021 eigene Berechnungen.

4.2.5 Modellrechnungen

Um aufzuzeigen, wie die Rechnungen 2017 und 2018 abgeschlossen hätten, wenn die Schulgemeinden und die Politischen Gemeinden bereits fusioniert gewesen wären, wurden Modellrechnungen erstellt.

Sämtliche Konten der Rechnungen 2017 und 2018 der Schulgemeinden und der Politischen Gemeinden sind nach der Aufgabengliederung erfasst und konsolidiert. Die konsolidierte Rechnung 2017 der Schulgemeinde weist einen Ertragsüberschuss von ca. CHF 1'435'000 auf und die Rechnung 2018 einen Aufwandüberschuss von ca. CHF 1'206'000.

Konsolidierte Rechnungen 2017 und 2018

Konto	Berechnungen Stand August 2019	Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde ohne Korrekturen		Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde ohne Korrekturen	
		Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
7		Rechnung 2017		Rechnung 2018	
	Gesamtaufwand und -Ertrag	22'957'535.42	24'392'814.94	25'342'947.76	24'136'911.76
	Abschluss	1'435'279.52			1'206'036.00
7011	Legislative	29'641.45	.00	42'511.00	.00
	Saldo		29'641.45		42'511.00
72	Bildung	20'540'144.39	2'610'909.93	22'017'363.70	2'732'183.46
	Saldo		17'929'234.46		19'285'180.24
7200	Kindergarten	1'415'662.73	69'958.30	1'429'593.08	84'185.30
	Saldo		1'345'704.43		1'345'407.78
7210	Primarschule	5'730'820.27	222'448.62	6'098'880.56	251'924.55
	Saldo		5'508'371.65		5'846'956.01
7211	Oberstufenschule	3'254'971.70	69'507.65	3'488'102.74	148'306.05
	Saldo		3'185'464.05		3'339'796.69
7213	Tagesstrukturen	580'107.93	397'285.65	606'207.71	403'389.20
	Saldo		182'822.28		202'818.51
7214	Musikschule	496'506.02	.00	467'836.33	2'640.00
	Saldo		496'506.02		465'196.33
7217	Schulliegenschaften und -anlagen	2'045'767.58	206'813.65	2'339'054.43	285'342.00
	Saldo		1'838'953.93		2'053'712.43
7218	Volksschule Allgemein	618'251.84	16'835.90	702'160.27	12'234.50
	Saldo		601'415.94		689'925.77
7219	Schulverwaltung	1'898'034.41	4'141.25	2'346'324.47	12'023.70
	Saldo		1'893'893.16		2'334'300.77
7220	Sonderschulung	3'003'265.85	244'769.00	3'231'773.00	228'240.60
	Saldo		2'758'496.85		3'003'532.40
7222	Kleingruppenschule	1'361'699.91	1'361'699.91	1'303'897.56	1'303'897.56
7230	Berufsbildung	1'093.15	.00	3'533.55	.00
	Saldo		1'093.15		3'533.55
7290	Bildungswesen Übriges	133'963.00	17'450.00	.00	.00
	Sek 2018: in Konto 7211.3520		116'513.00		

Konto	Berechnungen Stand August 2019	Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde ohne Korrekturen		Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde ohne Korrekturen	
		Rechnung 2017		Rechnung 2018	
7		Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
7300	Kulturförderung Bibliothek	139'782.25	78'878.30	147'194.01	78'297.15
	Saldo		60'903.95		68'896.86
7340	Sport, Spielplatz	500.00	.00	7'660.00	.00
	Saldo		500.00		7'660.00
7460	Schulgesundheitsdienst	75'222.40	.00	75'701.10	.00
	Saldo		75'222.40		75'701.10
7500	Sozialversicherung Allgemeines	9'191.40	21'068.00	1'647.30	6'500.00
	Saldo	11'876.60		4'852.70	
79	Finanzen und Steuern	2'163'053.53	21'681'958.71	3'050'870.65	21'319'931.15
	Saldo	19'518'905.18		18'269'060.50	
7900	Gemeindesteuern	602'496.52	16'095'727.82	566'201.93	15'985'507.78
	Saldo	15'493'231.30		15'419'305.85	
7920	Finanzausgleich	.00	5'456'709.00	.00	5'188'521.00
	Saldo	5'456'709.00		5'188'521.00	
7930	Einnahmenanteile	.00	3'084.49	.00	5'726.22
	Saldo	3'084.49		5'726.22	
7940	Kapitaldienst	74'795.75	18'300.00	71'607.42	18'246.00
	Saldo		56'495.75		53'361.42
7942	Grundeigentum Finanzvermögen	22'023.05	39'460.00	16'677.90	86'341.15
	Saldo	17'436.95		69'663.25	
7990	Abschreibungen	1'463'738.21	68'677.40	2'396'383.40	35'589.00
	Saldo		1'395'060.81		2'360'794.40

Die Differenz der beiden Abschlüsse von ca. CHF 2.64 Mio. ist u. a. auf folgende Punkte zurückzuführen:

- Zusätzliche Abschreibungen 2018 von ca. CHF 980'000;
- Nettomehraufwand im Konto Primarschule von ca. CHF 300'000 (mehrheitlich im Bereich Besoldungen);
- Nettomehraufwand Schulliegenschaften von ca. CHF 220'000 (überdurchschnittlicher Unterhalt);
- Nettomehraufwand Schulverwaltung von ca. CHF 440'000 (einmalige Springereinsätze Verwaltung und Schulleitung, Dienstleistungen);
- Nettomehraufwand Sonderschulung von ca. CHF 250'000;
- Weniger Finanzausgleich von ca. CHF 250'000;
- Höhere ordentliche Abschreibungen von ca. CHF 200'000.

Konsolidierte Rechnungen 2017 und 2018 mit Korrekturen

Die Überprüfung der einzelnen Konten bezüglich einmaligem bzw. über- oder unterdurchschnittlichem Aufwand und Ertrag sowie die Berücksichtigung der von anderen Teilprojekten ermittelten Minder- oder Mehraufwendungen bzw. Minder- oder Mehrerträge weisen auf Synergien und Sparpotenziale bei einer Fusion hin. Selbstverständlich erfolgte auch eine Korrektur

der Steuererträge (Anpassung an den neuen Steuerfuss). Ebenfalls sind die neu berechneten Finanzausgleichsbeiträge in den Korrekturen berücksichtigt.

Die in den Modellrechnungen korrigierten Konten im Aufwand und Ertrag beschränken sich auf die Bereiche Behörden, Verwaltung (neue Stelle Leiter Bildung) und einmalige Aufwand- und Ertragsänderungen. Gemäss Erfahrungen bei anderen Schulfusionen fliessen die Auswirkungen von Synergien erst zwei bis vier Jahre nach der Fusion in die Erfolgsrechnung ein, wenn die Organisationsstrukturen den neuen Rahmenbedingungen angepasst sind. Daher kommt der Optimierung der Schulstandorte mit einer entsprechenden Schülerzuteilung in der Umsetzungsphase grosse finanzielle Bedeutung zu. Die in den Modellrechnungen 2018 vorgenommenen Korrekturen können wie folgt zusammengefasst werden:

Konsolidierte Rechnung 2018 ohne Korrekturen	Aufwandüberschuss	ca. CHF 1'206'000
011 Legislative	Aufwandreduktion Mehraufwand für Wahlbüro CHF 10'000 Nur noch eine Buchprüfung -CHF 20'000	CHF 10'000
210 Primarschule	Ertragsreduktion Korrektur überdurchschnittliche Auszahlung von Versicherungsleistungen	CHF 45'000
211 Oberstufenschule	Aufwandreduktion Überdurchschnittliche Anschaffungen und überdurchschnittlicher Unterhalt	CHF 30'000
217 Schulliegenschaften und Schulanlagen	Aufwandreduktion netto Die Aufwandreduktion setzt sich wie folgt zusammen: <ul style="list-style-type: none"> • Überdurchschnittlicher Aufwand für Anschaffung Mobiliar und Geräte • Überdurchschnittlicher Unterhalt • Überdurchschnittlicher Aufwand für Dienstleistungen Dritter • Überdurchschnittliche Auszahlung von Versicherungsleistungen (Reduktion Ertrag) 	ca. CHF 150'000
218 Volksschule allgemein	Aufwandreduktion Die Aufwandreduktion setzt sich wie folgt zusammen: <ul style="list-style-type: none"> • Überdurchschnittlicher allgemeiner Personalaufwand • Überdurchschnittlicher Aufwand Elternforum • Überdurchschnittlicher allgemeiner Sachaufwand • Überdurchschnittlicher Aufwand Entschädigung an Kanton 	CHF 39'000
219 Schulverwaltung inkl. Behörde	Aufwandreduktion netto Die Aufwandreduktion setzt sich wie folgt zusammen: <ul style="list-style-type: none"> • Nur noch eine Schulpflege (anstelle von 6) • Neue Stelle Leiter Bildung • Einmalige Springereinsätze korrigiert 	ca. CHF 315'000
900 Gemeindesteuern	Ertragsreduktion netto Das konsolidierte Konto 900 Gemeindesteuern weist einen Ertragsüberschuss bei unterschiedlichen Steuerfüssen in den Schulgemeinden von ca. CHF 15'420'000 aus. Die Anpassung der Steuererträge (Steuern Rechnungsjahr und Steuern früherer Jahre) an einen Steuerfuss von 67 % führt zu einer Reduktion des Ertrags von ca. CHF 20'000 (angenommener Steuerertrag zu 100 % CHF 20.5 Mio.).	ca. CHF 20'000

920 Finanzausgleich	Ertragsreduktion netto ca. CHF 150'000 Die konsolidierte Rechnung 2018 weist einen Ressourcenzuschuss von ca. CHF 4'918'000 aus. Bei einem Gesamtsteuerfuss von 101 % (fusionierte Schulgemeinde 67 %; fusionierte Politische Gemeinde 34 %) resultiert ein um ca. CHF 44'000 tieferer Ressourcenzuschuss von ca. CHF 4'874'000. Nur die Gemeinden Andelfingen, Henggart, Humlikon und Thalheim an der Thur haben 2018 einen demografischen Sonderlastenausgleich erhalten. Bei der fusionierten Schulgemeinde sinkt der Anteil der Jugendlichen unter 20 Jahren an der Gesamtbevölkerung. Deshalb reduziert sich der demografische Sonderlastenausgleich in der fusionierten Schulgemeinde um ca. CHF 106'000.
990 Abschreibungen	Aufwandreduktion von ca. CHF 980'000 Konsolidierte Rechnung weist zusätzliche Abschreibungen von ca. CHF 980'000 aus. Diese zusätzlichen Abschreibungen sind nicht notwendig; deshalb werden nur die ordentlichen Abschreibungen von ca. CHF 1'414'000 in der fusionierten Schulgemeinde berücksichtigt.
Gesamtabschluss	Nettoeinsparungen ca. CHF 1'309'000
	Ertragsüberschuss fusionierte Schulgemeinde ca. CHF 103'000

Zusammenfassung (Fusionen Schulgemeinden und Politische Gemeinden)

Die Rechnungsabschlüsse der fusionierten Schulgemeinde 2017 und 2018 mit einem optimierten Steuerfuss von 64 % 2017 bzw. 67 % 2018 weisen Ertragsüberschüsse von ca. CHF 190'000 (2017) und ca. CHF 103'000 (2018) aus. Bei den Berechnungen wurde ein Steuerfuss der fusionierten Politischen Gemeinde von 35 % 2017 bzw. 34 % 2018 berücksichtigt.

in CHF	Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde ohne Fusion		Mehr- oder Minderaufwand Mehr- oder Minderertrag		Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde mit Fusion	
	Rechnung 2017		Rechnung 2017		Rechnung 2017	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
Gesamttotal	22'957'535.42	24'392'814.94	167'656.18	-1'077'349.06	23'125'191.60	23'315'465.88
Saldo	1'435'279.52			1'245'005.24	190'274.28	
	Rechnung 2018		Rechnung 2018		Rechnung 2018	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
Gesamttotal	25'342'947.76	24'136'911.76	-1'555'212.66	-246'232.36	23'787'735.10	23'890'679.40
Saldo		1'206'036.00	1'308'980.30		102'944.30	

Zusammenfassung (nur Fusion Schulgemeinden)

Sollten nur die Schulgemeinden fusionieren, hätten die Rechnungsabschlüsse 2017 und 2018 der fusionierten Schulgemeinde mit einem optimierten Steuerfuss von 64 % 2017 bzw. 67 % 2018 einen Ertragsüberschuss von ca. CHF 193'000 2017 und ca. CHF 100'000 2018 ausgewiesen.

in CHF	Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde ohne Fusion		Mehr- oder Minderaufwand Mehr- oder Minderertrag		Konsolidierte Rechnung Schulgemeinde mit Fusion	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
	Rechnung 2017		Rechnung 2017		Rechnung 2017	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
Gesamttotal	22'957'535.42	24'392'814.94	167'656.18	-1'074'739.06	23'125'191.60	23'318'075.88
Saldo	1'435'279.52			1'242'395.24	192'884.28	
	Rechnung 2018		Rechnung 2018		Rechnung 2018	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
Gesamttotal	25'342'947.76	24'136'911.76	-1'555'212.66	-248'915.36	23'787'735.10	23'887'996.40
Saldo		1'206'036.00	1'306'297.30		100'261.30	

4.2.6 Bilanzen

Die konsolidierte Bilanz 2017 weist ein Nettovermögen von ca. CHF 3'184'000 (ca. CHF 370 je Einwohner) aus. Im Jahr 2018 senkte sich das Nettovermögen auf ca. CHF 1'874'000 (ca. CHF 216 je Einwohner). Die Veränderung ist vor allem auf die Zunahme der Nettoinvestitionen in den Schulgemeinden zurückzuführen.

Die fusionierte Schulgemeinde weist mit ca. CHF 13.4 Mio. (ca. CHF 1'552 je Einwohner) ein gutes Eigenkapital aus. Den langfristigen Schulden Ende 2018 von CHF 6.9 Mio. stehen ca. CHF 7.75 Mio. flüssige Mittel gegenüber. Die Schulen verfügen über Grundstücke und Gebäude im Finanzvermögen im Bilanzwert von ca. CHF 885'000 (ca. CHF 102 je Einwohner). Bei den Schulen bestehen keine grossen stillen Reserven.

Konsolidierte Bilanzen 2017 und 2018

	Bilanzen in CHF	Konsolidierte Bilanz Schulgemeinde		Konsolidierte Bilanz Schulgemeinde	
		2017		2018	
		Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven
		21'756'408.90	21'756'408.90	22'926'169.74	22'926'169.74
10	Finanzvermögen	10'842'572.55		11'347'769.74	
100	Flüssige Mittel	6'271'001.46		7'756'736.90	
101	Guthaben	1'894'312.49		1'465'807.09	
102	Anlagen	1'003'760.35		885'254.00	
103	Transitorische Aktiven	1'673'498.25		1'239'971.75	
11	Verwaltungsvermögen	10'913'836.35		11'578'400.00	
114	Sachgüter	10'831'080.35		11'248'400.00	
116	Investitionsbeiträge	82'756.00		330'000.00	
20	Fremdkapital		7'658'052.24		9'469'010.39
200	Laufende Verpflichtungen		697'673.90		2'287'855.51
201	Kurzfristige Schulden		-		-
202	Langfristige Schulden		6'643'956.00		6'900'000.00
203	Verpflichtungen Sonderrechnung		92'746.05		91'554.60
204	Rückstellungen				9'500.00
205	Transitorische Passiven		223'676.29		180'100.28
21	Verrechnungen		-		4'527.25
22	Spezialfinanzierungen		-		-
23	Eigenkapital		14'098'356.66		13'452'632.10
	Nettovermögen		3'184'520.31		1'874'232.10
	Einwohner Ende Jahr		8597		8669
	Nettovermögen je Einwohner		370		216
	Grundstücke, Liegenschaften FV		912'944.00		885'254.00
	Grundstücke, Liegenschaften je Einw.		106		102
	Eigenkapital je Einwohner		1'639		1'552
	Kurz- und langfristige Schulden je Einwohner		773		796

Die nachfolgende Tabelle «Auswertung der Bilanzen 2017 und 2018» zeigt, dass 2017 die drei Primarschulen Andelfingen, Henggart und Humlikon Nettoschulden ausgewiesen haben. 2018 waren es nur noch die Primarschulen Henggart und Humlikon. Mit CHF 1'750 je Einwohner weist die Primarschule Thalheim an der Thur das höchste Eigenkapital aus. Wegen den in den letzten Jahren hohen Investitionen der Primarschule Henggart und der Entflechtung aus dem Finanzhaushalt der Politischen Gemeinde verfügt die Primarschule über kein Eigenkapital.

Die Primarschulen Adlikon, Thalheim an der Thur und die Sekundarschule Andelfingen weisen 2018 keine kurz- und langfristigen Schulden aus. Die kurz- und langfristigen Schulden je Einwohner liegen in den drei Gemeinden Andelfingen, Henggart und Humlikon zwischen CHF 579 (Andelfingen) und CHF 2'881 (Humlikon) je Einwohner.

Nur die Primarschulgemeinde Humlikon verfügt über eine Liegenschaft im Finanzvermögen. Diese ist in der Bilanz 2018 mit ca. CHF 829'000 (ca. CHF 1'706 je Einwohner) berücksichtigt. Die Primarschulgemeinde Andelfingen verfügt über ein Grundstück im Wert von ca. CHF 56'000 (ca. CHF 13 je Einwohner).

Auswertung der Bilanzen 2017 und 2018

Gemeinde	Adlikon	Andelfingen	Henggart	Humlikon	Thalheim an der Thur	Sekundarschule	Konsolidierte Schule
2017 in CHF je Einwohner							
Nettovermögen/Nettoschuld	529	-13	-1'201	-77	1'132	535	370
Grundstücke, Liegenschaften	0	13	0	1'763	0	0	106
Eigenkapital	686	1'213	0	915	1'750	745	1'639
Kurz- und langfristige Schulden	0	584	1'216	2'881	0	0	773
2018 in CHF je Einwohner							
Nettovermögen/Nettoschuld	369	36	-1'767	-767	1'099	550	216
Grundstücke, Liegenschaften	0	13	0	1'706	0	0	102
Eigenkapital	538	1'228	0	453	1'099	755	1'552
Kurz- und langfristige Schulden	0	579	1'337	2'881	0	0	796

Die Bilanzen 2017 und 2018 der Primarschulen Henggart und Thalheim an der Thur resultieren aus der Entflechtung der Einheitsgemeinden. Bei den Kennzahlen ist zu beachten, dass die Werte der Sekundarschule wie die Werte der konsolidierten Schulgemeinde durch die Gesamtbevölkerung dividiert werden.

4.2.7 Mittelfristige Finanzentwicklung

Im Juli 2019 konnte auf der Basis der konsolidierten und korrigierten Modellrechnungen 2017 und 2018 die voraussichtliche Finanzentwicklung 2019 bis 2023 berechnet werden. Aufgrund der neusten Erkenntnisse aus den Budgets 2019 und 2020 erfolgte im November 2019 eine Aktualisierung der Berechnungen.

4.2.7.1 Grundlagen

Steuerfuss

2019 bis 2023 wird mit einem gleichbleibenden Steuerfuss für die fusionierte Schulgemeinde von 67 % gerechnet (Gesamtsteuerfuss: 101 %, Steuerfuss der fusionierten Politischen Gemeinde 34 %).

Gemeindesteuerertrag zu 100 %

Ausgehend von einem Gemeindesteuerertrag zu 100 % von CHF 20.5 Mio. 2018 wird mit einer die Bevölkerungsentwicklung und die relative Steuerkraft berücksichtigenden Zunahme um ca. CHF 1.5 Mio. bis 2023 gerechnet (entspricht einer jährlichen Zunahme von durchschnittlich ca. 1.4 %; zwischen 2006 und 2018 betrug der jährliche durchschnittliche Zuwachs ca. 3 %).

Aktualisierte Zahlen: Zwischen 2018 und 2023 wird mit einer Zunahme des Gemeindesteuerertrags zu 100 % von CHF 3 Mio. gerechnet (entspricht einer jährlichen Zunahme von durchschnittlich 2.3 %).

Finanzausgleich

Die Finanzausgleichsbeiträge sind auf der Basis der relativen Steuerkraft, der angenommenen Steuerfüsse und der Bevölkerungsentwicklung berechnet. Der Ressourcenausgleich ist konservativ berechnet und beträgt in den Jahren 2019 bis 2023 jährlich ca. CHF 7 Mio. Voraussichtlich wird nur noch 2020 ein demografischer Sonderlastenausgleich ausbezahlt.

Aktualisierte Zahlen: Der Ressourcenausgleich wird aufgrund der höheren Steuererträge 2019 und 2020 ab 2021 gegenüber den Berechnungen vom Juli 2019 um ca. CHF 400'000 sinken. Für die fusionierte Schulgemeinde reduziert sich der Anteil um ca. CHF 250'000.

Investitionen

In den Gemeinden (Schulgemeinden und Politische Gemeinden) wurden in den letzten 20 Jahren jährlich ca. CHF 8.4 Mio. **Bruttoinvestitionen** getätigt. Für die Abschätzung der Finanzentwicklung wird von jährlichen **Nettoinvestitionen** von CHF 9 Mio. ausgegangen. Jährlich werden CHF 7 Mio. bei der Planung der Politischen Gemeinde und CHF 2 Mio. für diejenigen der Schulgemeinde berücksichtigt. Im Schlussbericht Liegenschaften Schulgemeinden wird von jährlich CHF 2.2 Mio. für die Werterhaltung in den nächsten 25 Jahren ausgegangen. Da in der Erfolgsrechnung der Schulen für den Liegenschaftenerhalt jährlich ca. CHF 330'000 eingestellt sind, reicht die Berücksichtigung von CHF 2 Mio. in der Investitionsrechnung.

Aktualisierte Zahlen: Für die neue Berechnung werden die Nettoinvestitionen der Budgets 2019 und 2020 eingesetzt. Für die Jahre 2021 bis 2023 sind die Nettoinvestitionen aus den Investitionsprogrammen der Schulgemeinden berücksichtigt oder geschätzt (Total Nettoinvestitionen 2019 – 2023 CHF 5.63 Mio.).

Abschreibungen

Ab 2019 müssen die Gemeinden ihre Rechnung nach dem Harmonisierten Rechnungsmodell 2 (HRM2) vorlegen. Dies bedeutet, dass die Abschreibungen nicht mehr degressiv, sondern linear erfolgen. In den Berechnungen wurde für die Abschreibungen des bestehenden Verwaltungsvermögens (Ende 2018) eine lineare Abschreibung von 15 Jahren berücksichtigt, für die neuen Investitionen ab 2019 eine solche von 30 Jahren.

Aktualisierte Zahlen: Die Budgets 2019 und 2020 zeigen gegenüber den Berechnungen vom Juli 2019 höhere Abschreibungen.

Allgemeine Aufwand- und Ertragsentwicklung

In der Erfolgsrechnung ist ein jährliches Wachstum des Aufwands von insgesamt 1.6 % berücksichtigt. Beim Ertrag sind nur Zunahmen bei den Steuern und beim Finanzausgleich in die Berechnungen eingeflossen.

Zusammenfassung der Grundlagen für die mittelfristige Finanzentwicklung

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gesamtsteuernfuss	101%	101%	101%	101%	101%	101%
Politische Gemeinde	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Schulgemeinde	67%	67%	67%	67%	67%	67%
Steuertrag zu 100%						
Juli 2019, in CHF Mio.	20.5	20.8	21.1	21.4	21.7	22.0
Nov. 2019, in CHF Mio.		21.5	22.0	22.5	23.0	23.5
Bevölkerungsentwicklung						
Juli 2019	8'669	8'750	8'800	8'850	8'900	8'950
Nov. 2019			8'830	8'910	8'990	8'970
Ressourcenausgleich						
Juli 2019, in CHF	7'348'000	7'046'000	7'170'000	7'025'000	6'977'000	7'176'000
Nov. 2019, in CHF				6'654'000	6'249'000	6'351'000
Anteil Politische Gemeinde						
Juli 2019, in CHF	2'474'000	2'372'000	2'414'000	2'365'000	2'349'000	2'416'000
Nov. 2019, in CHF				2'240'000	2'104'000	2'138'000
Anteil Schulgemeinde						
Juli 2019, in CHF	4'874'000	4'674'000	4'756'000	4'660'000	4'628'000	4'760'000
Nov. 2019, in CHF				4'414'000	4'145'000	4'213'000
Demografischer Sonderl.	285'800	60'600	0	0	0	0
Anteil Politische Gemeinde	122'150	26'300				
Anteil Schulgemeinde	163'650	34'300				
in CHF						
Demografischer Sonderl.						
nur Fusion Schulgemeinden	541'300	309'900	122'150	40'000		
Anteil Politische Gemeinde	271'400	134'500	52'650	17'200		
Anteil Schulgemeinde	269'900	175'400	69'500	22'800		
in CHF						
Abschreibungen in CHF						
Juli 2019, in CHF	1'414'000	645'000	712'000	788'000	845'000	912'000
Nov. 2019, in CHF		829'800	911'300	925'600	947'400	959'000

Abschreibungen 2018 nach HRM1; ab 2019 nach HRM2

An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass die ausserordentlichen Aufwendungen, welche aufgrund des Zusammenschlusses zu erwarten sind (Konsolidierung der Gemeinderechnungen und neue Programme, Auflösung von Verträgen mit Dritten, etc.) sowie der vom Kanton in Aussicht gestellte Fusionsbeitrag von CHF 600'000 in den Berechnungen nicht berücksichtigt sind (Details siehe Kapitel 4.2.8 Fazit).

Gemäss Erfahrungen in anderen Fusionsprojekten dürften für die fusionierte Schulgemeinde bis 2026 Einsparungen aufgrund von Synergien im Betrag von CHF 200'000 bis CHF 400'000 realistisch sein (z. B. Schliessung Schulstandort Adlikon). Diese voraussichtlich möglichen Einsparungen sind nicht in den Berechnungen berücksichtigt.

4.2.7.2 Resultate

Die mittelfristige Finanzentwicklung 2019 bis 2023 zeigt bei einem gleichbleibenden Steuerfuss von 67 % bis 2023 ausgeglichene bis leicht positive Rechnungsabschlüsse.

Das Eigenkapital von CHF 13.45 Mio. (2018) steigt um ca. CHF 1.50 Mio. auf ca. CHF 14.97 Mio. (2023).

Die gesamten Nettoinvestitionen von CHF 5.64 Mio. 2019 bis 2023 können aus eigenen Mitteln finanziert werden (Bestand des Fremdkapitals bleibt gleich). Die kurz- und langfristigen Schulden von ca. CHF 6.90 Mio. bleiben bestehen. Das Nettovermögen je Einwohner 2018 von CHF 216 erhöht sich leicht und beträgt Ende 2023 ca. CHF 260 je Einwohner.

Zusammenfassung der mittelfristigen Finanzentwicklung 2018 bis 2023 der fusionierten Schulgemeinde

Steuerfuss 67%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Erfolgsrechnung						
Abschluss						
Juli 2019, in CHF Mio.	0.10	0.27	0.24	0.08	-0.05	-0.05
Nov. 2019, in CHF Mio.		0.49	0.55	0.27	0.04	0.15
Investitionsrechnung						
Nettoinvestitionen						
Juli 2019, in CHF Mio.	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Nov. 2019, in CHF Mio.		1.74	2.44	0.43	0.66	0.36
Finanzkennzahlen						
Nettovermögen je Einwohner						
Juli 2019, in CHF	216	90	-29	-159	-294	-419
Nov. 2019, in CHF		167	54	140	176	260
Eigenkapital je Einwohner						
Juli 2019, in CHF	1'552	1'567	1'586	1'585	1'570	1'557
Nov. 2019, in CHF		1'594	1'642	1'678	1'648	1'668

Zusammenfassung der mittelfristigen Finanzentwicklung 2018 bis 2023, wenn nur die Schulgemeinden fusionieren und die Politischen Gemeinden eigenständig bleiben. In diesem Fall verbessert sich der Rechnungsabschluss bei gleichbleibenden Steuerfüssen von 67 % ab 2021 um jährlich ca. CHF 150'000.

4.2.8 Fazit aus Sicht des Teilprojekts

4.2.8.1 Finanzielle Ausgangslage

Die konsolidierte Rechnung 2017 der Schulgemeinden weist einen Ertragsüberschuss von ca. CHF 1.43 Mio. aus, diejenige von 2018 hat mit einem Aufwandüberschuss von ca. CHF 1.20 Mio. abgeschlossen. In diesem Aufwandüberschuss sind ca. CHF 980'000 zusätzliche Abschreibungen enthalten. Zu den Rechnungsabschlüssen haben die Schulgemeinden unterschiedlich beigetragen. Nur die Primarschule und Sekundarschule Andelfingen weisen 2018 Ertragsüberschüsse aus (Primarschule Andelfingen ca. CHF 111'000; Sekundarschule Andelfingen ca. CHF 142'000 inkl. CHF 324'000 zusätzliche Abschreibungen). Die übrigen Primarschulen weisen Aufwandüberschüsse zwischen ca. CHF 70'000 (Primarschule Adlikon) und ca. CHF 695'000 (Primarschule Thalheim an der Thur; inkl. ca. CHF 650'000 zusätzliche Abschreibungen) aus.

Die Differenz der beiden Abschlüsse von ca. CHF 2.63 Mio. ist u. a. auf folgende teilweise einmaligen Aufwendungen zurückzuführen:

- Zusätzliche Abschreibungen 2018 von ca. CHF 980'000;
- Nettomehraufwand im Konto Primarschule von ca. CHF 300'000 (mehrheitlich im Bereich Besoldungen);

- Nettomehraufwand Schulliegenschaften von ca. CHF 220'000 (überdurchschnittlicher Unterhalt);
- Nettomehraufwand Schulverwaltung von ca. CHF 440'000 (einmalige Springereinsätze Verwaltung und Schulleitung, Dienstleistungen);
- Nettomehraufwand Sonderschulung von ca. CHF 250'000;
- Weniger Finanzausgleich von ca. CHF 250'000;
- Höhere ordentliche Abschreibungen von ca. CHF 200'000.

Die Finanzkennzahlen weisen auf unterschiedliche finanzielle Verhältnisse der einzelnen Schulgemeinden hin. Das Nettovermögen in der konsolidierten Bilanz 2018 beträgt ca. CHF 1.87 Mio. Dies entspricht einem Nettovermögen je Einwohner von CHF 216. Die Bandbreite der Schulen bewegt sich zwischen einer Nettoschuld von CHF 1'767 je Einwohner bei der Primarschule Henggart (hat in den letzten Jahren grosse Nettoinvestitionen getätigt) und einem Nettovermögen von CHF 1'099 bei der Primarschule Thalheim an der Thur. Das konsolidierte Eigenkapital beträgt Ende 2018 ca. CHF 13.45 Mio. Dies entspricht einem Eigenkapital je Einwohner von CHF 1'552. Die Primarschule Henggart weist aufgrund der Entflechtung aus der Einheitsgemeinde 2018 kein Eigenkapital aus. Das Eigenkapital je Einwohner verteilt sich bei den übrigen Schulen zwischen CHF 453 (Primarschule Humlikon) und CHF 1'228 (Primarschule Andelfingen).

Die kurz- und langfristigen Schulden in der konsolidierten Bilanz 2018 betragen CHF 6.9 Mio. Dies sind CHF 796 je Einwohner. Die Primarschulen Adlikon, Thalheim an der Thur sowie die Sekundarschule Andelfingen weisen keine kurz- und langfristigen Schulden aus. In den übrigen Primarschulen liegen die kurz- und langfristigen Schulden je Einwohner zwischen CHF 579 (Primarschule Andelfingen) und CHF 2'881 (Primarschule Humlikon).

Gemäss konsolidierter Bilanz 2018 verfügen nur die Primarschule Andelfingen und die Primarschule Humlikon über Grundstücke und Liegenschaften im Wert von ca. CHF 885'000. Erfahrungsgemäss sind diese Grundstücke und Liegenschaften konservativ bewertet. Der Marktwert liegt über diesen Werten. Im Gegensatz zu den Politischen Gemeinden verfügen die Schulgemeinden jedoch nur über bescheidene stille Reserven.

4.2.8.2 Modellrechnungen

Mit Modellrechnungen konnte auf der Basis der konsolidierten Rechnungen 2017 und 2018 der notwendige Steuerfuss zum Ausgleich der Rechnungen berechnet werden. Dabei wurden Korrekturen in verschiedenen Bereichen vorgenommen. Sie können wie folgt zusammengefasst werden:

Rechnungsabschluss konsolidiert Schulgemeinden 2018	
Aufwandüberschuss	ca. CHF 1'206'000
Legislative (Aufwandreduktion netto) Mehraufwand Wahlbüro; Minderaufwand Buchprüfung	+CHF 10'000
Primarschule (Ertragsreduktion) Überdurchschnittliche Auszahlung von Versicherungsleistungen	-CHF 45'000
Oberstufe (Aufwandreduktion) Überdurchschnittliche Anschaffungen und überdurchschnittlicher Unterhalt	+CHF 30'000
Schulliegenschaften (Aufwandreduktion netto) Überdurchschnittlicher Unterhalt korrigiert	+ca. CHF 150'000
Volksschule allgemein (Aufwandreduktion) Überdurchschnittlicher Aufwand korrigiert	+CHF 39'000

Schulverwaltung inkl. Behörde (Aufwandreduktion netto) Nur noch eine Schulpflege, dafür eine neue Stelle für die Schulführung; überdurchschnittliche Springereinsätze korrigiert	+ca. CHF 315'000
Steuern (Ertragsreduktion netto)	-ca. CHF 20'000
Finanzausgleich (Ertragsreduktion netto)	-ca. CHF 150'000
Abschreibungen (Aufwandreduktion) Zusätzliche Abschreibungen korrigiert	+ca. CHF 980'000
Rechnungsabschluss fusionierte korrigierte Schulgemeinde 2018 Ertragsüberschuss	ca. CHF 103'000

4.2.8.3 Mittelfristige Finanzentwicklung 2019 – 2023

Die Resultate der mittelfristigen Finanzentwicklung (im Herbst 2019 aktualisiert) zeigen, dass ein Steuerfuss von 67 % in der fusionierten Schulgemeinde zu ausgeglichenen bis positiven Rechnungsabschlüssen führt. Das Ende 2018 ausgewiesene Eigenkapital von ca. CHF 13.45 Mio. erhöht sich bis Ende 2023 um ca. CHF 1.5 Mio. auf ca. CHF 14.97 Mio.

Aus der Finanzstatistik des Kantons Zürich ist ersichtlich, dass die Gemeinden (Politische Gemeinden und Schulgemeinden) in den letzten 20 Jahren durchschnittlich jährlich ca. CHF 8.4 Mio. Bruttoinvestitionen getätigt haben. Für die aktualisierte mittelfristige Finanzentwicklung der fusionierten Schulgemeinde sind jährlich ca. CHF 1.13 Mio. Nettoinvestitionen berücksichtigt. Die Nettoinvestitionen 2019 bis 2023 von CHF 5.63 Mio. können aus eigenen Mitteln finanziert werden. Das Nettovermögen steigt von CHF 1.87 Mio. 2018 auf ca. CHF 2.33 Mio. Ende 2023.

In den Berechnungen der mittelfristigen Finanzentwicklung sind die folgenden einmaligen Kosten (Annahmen) für den operativen Zusammenschluss der Schulgemeinden nicht berücksichtigt:

Einmaliger Aufwand in der Erfolgsrechnung	
Konsolidierung der Gemeinderechnungen, neue Programme, Auflösung von Verträgen, etc.	ca. CHF 200'000
Umsetzungskapazitäten 2021-2024	ca. CHF 200'000
Externe Projektleitung für Umsetzung 2021/2022	ca. CHF 200'000
Total	ca. CHF 600'000
Einmaliger Aufwand in der Investitionsrechnung für Räume Schulverwaltung, Tagesstrukturen, Schulbus, Mobiliar, etc.	ca. CHF 800'000

Ebenfalls nicht in den Berechnungen enthalten sind der vom Kanton in Aussicht gestellte Fusionsbeitrag (provisorische Berechnungen des Kantons).

Einmaliger Ertrag in der Erfolgsrechnung	
Fusionsbeitrag Kanton	
• Projektbeitrag	CHF 75'000
• Zusammenschlussbeitrag	CHF 500'000
Total Fusionsbeitrag (aufgerundet)	CHF 600'000
Einmaliger Ertrag in der Investitionsrechnung (Finanzvermögen) Verkauf Schulhaus Adlikon	ca. CHF 1'000'000

Aktuelle Gesamtsteuerfüsse und Gesamtsteuerfuss der fusionierten Gemeinden (Politische Gemeinde und Schulgemeinde)

	Adlikon	Andelfingen	Einheitsgemeinde Henggart	Humlikon	Kleinandelfingen	Einheitsgemeinde Thalheim an der Thur
Gesamtsteuerfuss 2019	130%	112%	104%	123%	110%	105%
Steuerfuss nach Fusion gemäss mittelfristiger Finanzentwicklung						
Politische Gemeinde	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Schulgemeinde	67%	67%	67%	67%	67%	67%
Gesamtsteuerfuss	101%	101%	101%	101%	101%	101%

Aktuelle Gesamtsteuerfüsse, wenn nur die Schulgemeinden fusionieren

	Adlikon	Andelfingen	Einheitsgemeinde Henggart	Humlikon	Kleinandelfingen	Einheitsgemeinde Thalheim an der Thur
Gesamtsteuerfuss 2019	130%	112%	104%	123%	110%	105%
Steuerfuss nach Fusion gemäss mittelfristiger Finanzentwicklung						
Politische Gemeinde	62%	49%	32%	50%	47%	37%
Schulgemeinde	67%	67%	67%	67%	67%	67%
Gesamtsteuerfuss	129%	116%	99%	117%	114%	104%

Wenn nur die Schulgemeinden fusionieren, zeigen die Berechnungen, dass die fusionierte Schulgemeinde mittelfristig mit einem Steuerfuss von 67 % ausgeglichene bis leicht positive Rechnungsabschlüsse ausweisen kann. 2019 hätten folgende Gesamtsteuerfüsse resultiert: Adlikon 129 %, Andelfingen 116 %, Henggart 99 %, Humlikon 117 %, Kleinandelfingen 114 %, Thalheim an der Thur 104 %.

4.2.9 Synergieeffekte, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken einer Fusion aus Sicht des Teilprojekts Finanzen

Synergieeffekte

In folgenden Bereichen sind aufgrund der Veränderung der Gemeindestruktur Synergiegewinne denkbar (nicht abschliessend):

- Behörden von Gemeinde und Schulen benötigen weniger Räte, Kommissionen und Kontrollorgane
- Die Mitarbeiterstruktur passt sich der neuen Führungsorganisation an.
- Gemeinsames Versicherungsmanagement über die Gemeinden
- Drittverträge können reduziert werden
- Gemeinsamer Materialeinkauf über die Gemeinden und Schulen
- Honorare für Expertisen, Gutachten, externe Begleitungen usw. fallen weniger an
- Finanzmittelbeschaffung auf dem Kapitalmarkt ist einfacher
- Optimierung der Infrastruktur; Räumlichkeiten, Informatik, Maschinen, Geräte, Verwaltung

Bei einem Zusammenschluss der Schulgemeinden kann aus Sicht der Finanzen mit folgenden Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken gerechnet werden:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Stabiler zukünftiger Finanzhaushalt • Sehr hohes Eigenkapital hilft zur Stabilisierung des Steuerfusses • Flexibilität bei der Planung der Ausgaben und deren Priorisierung • Geringe Einmalinvestitionen für die Bildung der neuen Schulgemeinde nötig • Synergieeffekte in der Verwaltung • Attraktiver Finanzhaushalt für den Start der neuen Schulgemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der kantonalen Beiträge muss kompensiert werden • Weniger Finanzausgleich durch tieferen Gemeindesteuersatz muss kompensiert werden • Geringere Steuereinnahmen durch tieferen Gemeindesteuerfuss muss kompensiert werden

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Grösserer Finanzhaushalt führt zu mehr Stabilität. • Ertrags- und Aufwandschwankungen gleichen sich eher aus. • Weniger Steuerertragsschwankungen • Verteilung des Aufwands auf mehr Einwohner führt zu tieferem Nettoaufwand je Einwohner. • Die Finanzierung grösserer Investitionen wird einfacher. • Ausreichend Reserven, um langfristig einen Gesamtsteuerfuss von 101 % zu halten. • Gemeinsamer Liegenschaftenunterhalt • Bessere Nutzung der Liegenschaften / Infrastruktur • Einheitliches Gebührenmodell 	<ul style="list-style-type: none"> • Heute noch nicht bekannte Änderungen von Gesetzen, welche die aktuellen finanziellen Rahmenbedingungen negativ beeinflussen (Finanzausgleich, Steuererträge).* • Neue Investitionen, welche den Rahmen der angenommenen jährlichen Investitionsausgaben übersteigen.* • Wirtschaftliche Entwicklung* • Entwicklung Steuerkraft der Einwohner und Unternehmen* • Demographische Veränderungen* • Entwicklung Einwohnerzahlen / Schülerzahlen* • Nicht konsequentes Umsetzen der in den Modellrechnungen ausgewiesenen Aufwandreduktionen (Synergiepotenziale) in der neuen Organisation. • Erhöhte Ansprüche können zu Mehrkosten führen.

*Allerdings muss festgehalten werden, dass die Risiken auf die Finanzlage der Gemeinden auch ohne Fusion bestehen.

4.2.10 Schlussfolgerungen aus Sicht des Teilprojekts

Aus finanzieller Sicht ist der Zusammenschluss der Schulgemeinden ein neutraler Schritt. Nur mit einer Optimierung der Organisation können in vier bis sechs Jahren nach dem Zusammenschluss grössere Einsparungen erzielt werden (Änderung der Schulstandorte, Schülerzuteilungen, Entwicklung der Schülerzahlen, etc.). Aufgrund von Erfahrungen aus anderen Schulfusionen dürften diese Einsparungen zwischen CHF 200'000 und CHF 400'000 liegen.

Unter Berücksichtigung aller Faktoren, welche der mittelfristigen Finanzentwicklung zugrunde liegen, kann davon ausgegangen werden, dass ein Steuerfuss von 67 % für die fusionierte Schulgemeinde gehalten werden kann. Dies würde dann zusammen mit der fusionierten Politischen Gemeinde zu einem Gesamtsteuerfuss von 101 % führen.

Auch wenn nur die Schulgemeinden fusionieren und die Politischen Gemeinden eigenständig bleiben, wird ein Steuerfuss von 67 % für die fusionierte Schulgemeinde Bestand haben. 2019 hätten folgende Gesamtsteuerfüsse resultiert: Adlikon 129 %, Andelfingen 116 %, Henggart 99 %, Humlikon 117 %, Kleinandelfingen 114 %, Thalheim an der Thur 104 %.

4.3 Teilprojekt Liegenschaften

4.3.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Das Teilprojekt Liegenschaften befasste sich mit der Bestandesanalyse und notwendigen Entwicklung der Liegenschaften und der Infrastruktur. Es galt, die Gebäude der sechs Schulgemeinden aufgrund ihres Zustands auf ihr schulisches Potenzial, wie auch auf ihren finanziellen Investitionsbedarf hin zu untersuchen.

4.3.2 Stärken und Schwächen der aktuellen Situation aus Sicht des Teilprojekts

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Die Schulanlagen sind übersichtlich• Nähe zur Schule im Dorf, jede Gemeinde hat ihre eigenen Schulliegenschaften• Kurze Schulwege für den Grossteil der Primarschüler sind möglich• Gut funktionierende, bestehende Transportkultur ermöglicht flexiblere Raumplanung• Schulhäuser sind gut unterhalten	<ul style="list-style-type: none">• Infrastruktur für Unterhalt muss mehrfach angeschafft werden• Jede Liegenschaft muss eine separate Investitionsplanung ausweisen, diese kann unter Umständen die Budgets der Gemeinden kurzfristig stark belasten.• Kleine Schulen können kein vollständiges, räumliches Angebot für den Regelunterricht anbieten.• Stellvertretungen im Hausdienst kaum geregelt• Wenig bis keine Raumreserven in den einzelnen Gemeinden vorhanden, zum Ausgleichen der dynamischen Schülerzahlschwankungen• Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden bezogen auf Liegenschaften und Unterhalt faktisch nicht vorhanden

4.3.3 Schlussergebnisse

Mit Blick auf die Schulliegenschaften bietet die Fusion der Schulgemeinden mehr Chancen als Risiken⁶. Das Immobilienportfolio ist über das Ganze betrachtet in einem guten baulichen Zustand. Der Anteil der Gebäude, die in den nächsten zehn Jahren saniert werden müssen, liegt bei rund 11 % des Portfoliowerts. Die dynamische Entwicklung der Schülerzahlen wird sich über die Grösse der vereinigten Schulgemeinde abschwächen und Ausgleichsmassnahmen in dem grundsätzlich zweckdienlich dimensionierten Schulhausbestand sind denkbar.

Die Schliessung eines Schulstandorts ist aufgrund der vorliegenden Informationen nicht zwingend, dennoch könnte die Schliessung des Schulstandorts Adlikon durchaus verantwortet werden. Die SuS hätten Platz in den Schulstandorten Humlikon/Henggart/Thalheim an der Thur. Dennoch ist klar, dass falls ein Schulraum definitiv aufgegeben würde, müsste nach heutigem Kenntnisstand dieser an einem anderen Ort wieder ersetzt werden. Allenfalls könnte ein Standort für die Betreuung oder einen Kindergarten umgenutzt werden. Um die Synergieeffekte nach

⁶ In Zusammenarbeit mit einer externen Fachberatung hat das Teilprojekt Liegenschaften eine umfassende Analyse durchgeführt. Die Details der Analyse können im Anhang 1 eingesehen werden.

der Fusion optimal nutzen zu können, wird eine detaillierte Schulraumplanung unbedingt empfohlen bzw. unumgänglich werden.

4.3.4 Synergieeffekte, Chancen und Risiken einer Fusion aus Sicht des Teilprojekts

Synergieeffekte

- Durch die starke Fluktuation in den Geburtenzahlen können mit einer klaren und nachhaltigen Raumplanung im Fusionsgebiet die Klassenzahlen und Schülerzahlen optimiert werden. Dynamische Schülerzahlschwankungen können ausgeglichen werden.
- Schulstandorte werden gestärkt, da nicht nur abhängig von den Schülerzahlen auf dem eigenen «kleinen» Gemeindegebiet (Ortsgebiet)
- Liegenschaften und Schulräume könnten einheitlich und zweckmässig bewirtschaftet werden.
- Austausch von Geräten und Maschinen für die Bewirtschaftung möglich.
- Gleichmässiger Belastung der Infrastrukturkosten.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Liegenschaften in Topzustand aufgrund Fokussierung • Professionalisierung Hausdienste • Strategischere Raumplanung für Ressort Liegenschaften • Bessere Möglichkeiten bei der Raum-/ Hallensuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Identitätsverlust • stärkere Transportkultur • Reorganisation Liegenschaftsbewirtschaftung • Hohe Anforderungen ans Stellenprofil

4.3.5 Wichtige Rahmenbedingungen bei einer Umsetzung

Begünstigende Faktoren

- Klares Bekenntnis zu Schulstandorten vor der Abstimmung
- Beibehaltung dezentraler Standorte
- Günstiger Zeitpunkt bezüglich der Liegenschaften. Alle Liegenschaften auf dem Fusionsgebiet sind mittelfristig in gutem Zustand (Ausgeglichenes Liegenschaften Portfolio der vereinigten Schulgemeinde)

Hindernde Faktoren

- Schulstandortschliessungen

4.3.6 Fazit aus Sicht des Teilprojekts Liegenschaften

Aus Sicht des Portfoliomanagements ist der Zeitpunkt für die Fusion der untersuchten Schulgemeinden zu einer vereinigten Schulgemeinde günstig. Der gemeinsame Gebäudebestand

befindet sich überwiegend in einem guten baulichen Zustand. Dieses positive Gesamtbild resultiert vor allem aus den Investitionen der letzten Jahre in umfassende Instandsetzungen grösserer Gebäudekomplexe wie der Sekundarschule Andelfingen oder der Primarschulanlagen von Kleinandelfingen und Henggart, die zudem in den letzten 10 Jahren mit Neubauten erweitert wurden.

Daneben ist bereits heute erkennbar, dass sich für bestimmte Gebäude aufgrund ihres baulichen Zustands eine Investitionsplanung für Instandsetzungen empfiehlt. Diese Gebäude besitzen einen Anteil von rund 11 % am gesamten Portfoliowert, was bei einem Portfolio dieser Grössenordnung aber einen verhältnismässigen Wert darstellt.

Das Fusionsgebiet zeigt eine relativ starke Dynamik in der Bevölkerungsentwicklung. Während starke Abnahmen und starke Zunahmen von SuS für die einzelnen Gemeinden zu finanziellen Herausforderungen führen können, liegt die Chance der vereinigten Schulgemeinde darin, einen Ausgleich finden zu können. Zum einen bildet sich die Bevölkerungsentwicklung in einer grösseren Gemeinde in ruhigeren Tendenzen ab und ist leichter vorherzusehen. Zum anderen gleichen sich Zu- und Wegzüge teilweise aus. Es entsteht aber auch ein neuer Spielraum, um einen räumlich-organisatorischen Ausgleich zwischen den Schulstandorten zu schaffen.

Die unterschiedlichen Standorte zeigen zum Teil unterschiedliche Auslastungen auf. Der Bedarf ist jedoch an allen Standorten ausgewiesen und die Schulanlagen sind entsprechend der Gemeindegrösse angemessen dimensioniert. Einzige Ausnahme ist das Schulhaus Adlikon, welches zu klein ist, um alle schulpflichtigen Kinder in der Gemeinde zu unterrichten. Hier zeigt sich bereits heute eine Kultur, in der Kinder auch an einem anderen Standort als in ihrer Heimatgemeinde, zur Schule gehen.

Die Schliessung eines Schulstandorts würde aus heutiger Sicht zu Ersatzbauten (Raumschaffung) an einem anderen Ort führen. Der Wertverlust der vorhandenen Bausubstanz und die Betriebskosten des SuS-Transports müssten in eine Kosten-/Nutzenanalyse einbezogen werden. Ohne auf die pädagogischen und betrieblichen Aspekte einzugehen, drängt sich die Aufgabe von Schulstandorten nicht auf. In Adlikon ist jedoch die Art der Nutzung aus strategischer Sicht zu hinterfragen.

4.4 Teilprojekt Schulprofil

4.4.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Im Rahmen des Teilprojekts Schulprofil wurde der Ist-Zustand des pädagogischen Angebots der einzelnen Schulen im Fusionsgebiet erhoben sowie ein Zukunftsbild entwickelt. Die Teilprojektgruppenmitglieder und Vertreter aller Stakeholder setzten sich intensiv mit den Themen Unterricht, Mitwirkung, Schule als Gemeinschaft, Schulführung, Tagesschule/Tagesstrukturen, Schulsozialarbeit, Deutsch als Zweitsprache (DaZ), Begabtenförderung und der Sonderpädagogischen Massnahmen auseinander und formulierten schlussendlich Empfehlungen für die fusionsorientierte Schule.

4.4.2 Stärken und Schwächen der aktuellen Situation aus Sicht des Teilprojekts

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Jedes Schulhaus unterrichtet mit einem auf ihr Schulprofil abgestimmten Lehrerteam. Die unterschiedlich mögliche Schul- und Teamentwicklung entsprechen den Bedürfnissen vor Ort.• In den Dörfern der Primarschulen, vor allem in Humlikon und Adlikon besteht ein direkter Kontakt der Eltern zu den Schulbehörden. Es finden sich wenige bürokratische Hindernisse.• Man kennt sich, pragmatische Lösungen und kurze Entscheidungswege sind möglich.• Jede Schulgemeinde identifiziert sich mit «ihren» Traditionen, welche jährlich in den Schulhäusern stattfinden und das Dorfleben mitgestalten.• Ausser der Primarschule Adlikon haben alle Schulen eine Schulleitung im Haus, welche die Bedürfnisse aus allen Themenbereichen 1:1 miterlebt.• Allen SuS steht bereits heute eine sehr gute Vorbereitung für die weiterführenden kantonalen Mittelschulen zur Verfügung.• Die aufgegleisteten sonderpädagogischen Massnahmen können im Verlaufe der Primarschulzeit abgeschlossen werden, damit in der Sekundarschule ein Neustart für die betroffenen SuS möglich ist. An den SSG von SuS mit Sonderschulstatus während der 6. Klasse werden schon heute die Verantwortlichen der Sekundarschule (SSA, Schulbehörde, SHP) eingela-	<ul style="list-style-type: none">• Als Schwäche der jetzigen Situation ist die unterschiedliche Umsetzung im sonderpädagogischen Bereich zu nennen.• Nicht alle Primarschüler in den Primarschulgemeinden haben die Möglichkeit direkt mit einem Vertreter der Schulsozialarbeit niederschwellig in Kontakt zu treten.• Aus Sicht der Sekundarschule ist auch die fehlende Möglichkeit der Akteneinsicht (Datenschutz) als Schwäche zu nennen. Die Primarschulen begleiten die SuS während acht Jahren. Der Sekundarschule bleibt nur drei Jahre Zeit, um eine adäquate Förderung zu installieren.• Die Schulentwicklung und das Förder- und Unterstützungsangebot der einzelnen Primarschulen sind unterschiedlich, obwohl für alle Primarschulen die gleiche Sekundarschule die abnehmende Schule ist (neben dem Langzeitgymnasium).• Die Primarschulen Andelfingen und Henggart bieten ein ähnliches Angebot (Förderung und Unterstützung, SSA) ausserhalb des Regel-Unterrichts an, welches von den kleineren Primarschulen Humlikon, Adlikon und Thalheim an der Thur nicht angeboten wird.

Stärken	Schwächen
<p>den, damit der Übertritt für die SuS gelingt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereits heute bestehen im Schnittpunkt zur Sekundarschule gemeinsame Vereinbarungen. Punktuell ist eine gemeinsame Schulentwicklung aufgegleist. Die Primarschulen untereinander und mit der Sekundarschule sind heute schon im regen Austausch. 	

4.4.3 Schlussergebnisse

Es wurden zunächst Informationen zum Ist-Zustand in allen Schulgemeinden erhoben, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Themen zu identifizieren. Bei der Auswertung stand die Frage im Zentrum, was die Stärken der einzelnen Schulen sind und was beibehalten werden soll. Diese Frage bildete auch den Ausgangspunkt am Visionsworkshop vom 9. Februar 2019 in Humlikon, an welchem Eltern, Lehrpersonen und SuS aus den Schulgemeinden teilnahmen. So flossen verschiedene Sichtweisen über eine bestmögliche Schule für die mögliche vereinigte Schulgemeinde in die Diskussion ein. Die Teilprojektgruppe hat die Ergebnisse verarbeitet, mögliche Synergien, aber auch kritische Aspekte herausgearbeitet, welche der weiteren Klärung bei einer Annahme der Fusion bedürfen.

Die untenstehend zusammengefassten Ergebnisse beruhen auf den Stärken/Schwächen-Analysen und dem durchgeführten Visionsworkshop. Sie zeigen eine Richtung für ein gemeinsames pädagogisches Schulprofil entlang der Themen aus dem Projektauftrag auf.

Thema	Empfehlung
<p>Unterricht (Unterrichtsformen/die wichtigsten Entwicklungen im Unterrichtsbereich/Umgang mit Vielfalt)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Lehrpersonen gestalten ihren Unterricht auf der Grundlage eines gemeinsamen, verbindlichen, pädagogischen Konzepts. • Einheitlicher Zugang zu technischen Geräten. • Gemeinsame ausserordentliche Projekte/kreative Ateliers. • Durch den Austausch unter den Lehrpersonen können Synergien besser genutzt werden.
<p>Mitwirkung (Mitwirkungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler/Elternmitwirkung und Zusammenarbeit mit den Eltern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pro Schulstandort gibt es eine Elternmitwirkung mit gemeinsam geregelten Kompetenzen. Die Koordination übernimmt eine Vernetzungsgruppe Elternmitwirkung. • Die Vernetzung der Elternmitwirkung ermöglicht die Nutzung von Synergien wie Vorträge, Angebote, Ferienprogramm, etc. • Die Schülermitwirkung soll grundsätzlich lokal organisiert und kurzfristig wirksam sein. • Die Elternbildung soll gemeinsam organisiert sein.

Thema	Empfehlung
Schule als Gemeinschaft (Traditionen und Anlässe/Pflege der Gemeinschaft/Besondere Aktivitäten)	<ul style="list-style-type: none"> • Kinder müssen ihrem Alter entsprechend ein «Wirkgefühl» erleben können. Eine Identifikation muss möglich sein. • Die Eltern haben Vertrauen in die Schule. Sie sind als Partner der Schule informiert und fühlen sich willkommen.
Tagesschule/Tagesstrukturen (Zusätzliche Angebote über den Unterricht hinaus)	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kinder aller Gemeinden können eine Tagesschule besuchen. • Attraktives, gemeinsames Tagesstrukturangebot in Henggart und Andelfingen (Primar- und Sekundarschule) • Die Kinder aller Gemeinden werden in den Ferienzeiten an einem Standort professionell betreut.
Schulsozialarbeit (SSA)	<ul style="list-style-type: none"> • An allen Schulstandorten verfügen die Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrpersonen über die Möglichkeit innerhalb längstens einer Schulwoche die Schulsozialarbeit vor Ort ansprechen zu können. • Die Schulsozialarbeit ist an jedem Standort präsent. • Die Schulsozialarbeitenden arbeiten eng zusammen und sind gut vernetzt. • Die Schulsozialarbeitenden sind für Familien sowie SuS langjährige Vertrauenspersonen, die sie durch die ganze Schulzeit begleiten können.
Deutsch als Zweitsprache (DaZ)	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Lösung bei Bedarf für Anfangsunterricht (für SuS ohne Deutschkenntnisse) • Lehrpersonen mit DaZ-Ausbildung • Ein Austausch über die Aufnahmebedingungen für DaZ soll stattfinden als Qualitätssicherung (Fachgremium DaZ) zum Ausloten der Bandbreite in der standardisierten Sprachstanderfassung
Begabtenförderung	<p>Gemeinsames Konzept unter Berücksichtigung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jedes Kind hat Zugang zum Angebot der Begabtenförderung nach einheitlichem Zuteilungsverfahren und -kriterien • SuS werden auf die Mittelschulen vorbereitet • Für die Begabtenförderung werden ergänzend zum IF-Pool kommunale Mittel budgetiert (Personalkosten) • Räumlichkeiten müssen basierend auf dem Konzept vorhanden sein • Schulhausübergreifende Nutzung des Angebotes

Thema	Empfehlung
<p>Sonderpädagogische Massnahmen (inkl. integrative Förderung IF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eine gemeinsame Grundhaltung: Integrative Schulformen sind die Regel, separative Massnahmen sind zu begründen • Chancengleichheit: Jedes Kind hat bei Bedarf Zugang zu den Sonderpädagogischen Angeboten nach einheitlichen Zuweisungsverfahren und Kriterien. • In einem gemeinsamen sonderpädagogischen Konzept sind nicht nur die Angebote zu definieren, sondern auch die Zusammenarbeit und die Rollenklärung von Lehrpersonen, Schulische Heilpädagogen und Schulpersonen (Kompetenzenmatrix und Pflichtenhefte erstellen) • Eine situationsgerechte Umsetzung des sonderpädagogischen-Konzeptes muss möglich sein. Die Zusammenarbeitsmodelle passen zur Situation, zur Klasse, zur Schulhauskultur und können unterschiedlich sein. Unterschiedliche Wege führen zum gleichen Ziel. • Über die VZE hinaus sind kommunale Mittel für Schulpersonen einzusetzen (= Schulpersonen-Pool). Dabei ist die Empfehlung des VSA eine 100% Schulpersonen (max. Lohnklasse 13) pro sechs Klassen als Richtlinie zu betrachten. • Es ist eine Leitung Fachstelle Sonderpädagogik, als Mitglied der Schulleitungskonferenz zu schaffen und kommunal zu besolden. • Der Fachstelle Sonderpädagogik werden u. a. die Aufgaben Führung SPM-Personal und Leitung DaZ-Fachstelle zugeteilt.

4.4.4 Chancen und Risiken einer Fusion aus Sicht des Teilprojekts

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Durchmischung der SuS, mehr soziale Kontakte möglich, Klassenkameraden aus unterschiedlichen Dörfern • Bessere Jobgarantie und -entwicklung für Angestellte • Professionalisierung in der Schulführung und -entwicklung • Denken und Entwickeln im grösseren Rahmen möglich (über die Dorfgrenze hinaus) 	<ul style="list-style-type: none"> • u.U. kein Bezug mehr zur Dorfschule • Mehr Einsprachen bei Schulzuteilung und anderen Massnahmen • Schulweg mit Schulbus, Kinder aus gleichem Quartier evtl. in unterschiedlichen Schulhäusern • Kein «eigene» Schulleitung mehr im Haus, Herausforderungen in der Kommunikation • Evtl. Arbeitsplatz in mehreren Schulhäusern (vor allem SSA, SHP, Assistenz, DaZ-Lehrpersonen) und dadurch weniger Bezug zum Team • Allenfalls weniger Teilnehmende beim Kinderturnen o.ä., wenn Austragungs- und Schulort nicht mehr übereinstimmen • Schulgemeinde zu gross, zu anonym

4.4.5 Wichtige Rahmenbedingungen bei einer Umsetzung

Begünstigende Faktoren

-
- Der Erhalt von einer sinnvollen Anzahl Schulstandorten mit eigenem Stärkenprofil
-

Hindernde Faktoren

-
- Hindernde Faktoren aus Sicht des Teilprojekts Schulprofil sind eher bei den anderen Teilprojekten zu finden. Dann nämlich, wenn es um die Frage geht, ob unsere Empfehlungen und Ideen in der Organisationstruktur abzubilden sind und welchen Raumbedarf es dazu braucht.
-

4.4.6 Fazit aus Sicht des Teilprojekts Schulprofil

Zusammenfassend schlägt das Teilprojekt eine «dezentrale Zentralisierung» vor, bei der eine reduzierte Anzahl dezentraler Schulstandorte beibehalten wird, die über eine zentralisierte Organisationsform mit einem einheitlichen Angebot geführt wird. Mit diesem Modell können die Stärken der einzelnen Schulen beibehalten und Synergien aus dem Verbund für die SSA, DaZ, die Begabtenförderung und alle sonderpädagogischen Angebote sowie Tagesstrukturen geschaffen werden.

5 MITGLIEDER DER TEILPROJEKTGRUPPEN

Teilprojekt Organisation

Adrian Fischer (Teilprojektleiter)	Primarschule Andelfingen
Jolanda Bechtiger (Stv. Teilprojektleiterin)	Primarschule Humlikon
Barnabas Hayn	Primarschule Adlikon
Alexandra Greminger	Sekundarschule Andelfingen
Susan Konrad	Primarschule Henggart
Kathrin Bischoff	Schulverwaltungsleiterin Primarschule Henggart
Christa Hauswirth	Primarschule Thalheim an der Thur
Pascal Widmer (Fachberatung)	Federas Beratung AG

Teilprojekt Finanzen

Barbara Kummer (Teilprojektleiterin)	Primarschule Andelfingen
Peter Stocker (Stv. Teilprojektleiter)	Sekundarschule Andelfingen
Barnabas Hayn	Primarschule Adlikon
Christian Aggeler	Primarschule Humlikon
Matthias Weber	Primarschule Thalheim an der Thur
Alfred Gerber (Fachberatung)	Alfred Gerber Beratungen

Teilprojekt Liegenschaften

Cornelia Schumacher (Teilprojektleiterin)	Primarschule Thalheim an der Thur
Petra Lieb (Stv. Teilprojektleiterin)	Primarschule Henggart
Martina Hangartner	Primarschule Adlikon
Florian Stegemann	Primarschule Andelfingen
Thomas Wegmann	Sekundarschule Andelfingen
Gion-Urs Parigger	Primarschule Humlikon
Doris Baggenstoss	Primarschule Henggart
Friederike Pfromm (Fachberatung)	Basler & Hofmann AG

Teilprojekt Schulprofil

Petra Lieb (Teilprojektleiterin)	Primarschule Henggart
Hanja Hansen (Stv. Teilprojektleiterin)	Primarschule Adlikon
Monika Biedermann	Primarschule Andelfingen
Sibylle Jüttner	Sekundarschule Andelfingen
Hermann Wyss	Schulleiter Sekundarschule Andelfingen
Ingrid Sturzenegger	Primarschule Humlikon
Jacqueline Bohnenblust	Primarschule Henggart
Marius Strebel	Schulleiter Primarschule Henggart
Sandra Blatter	Schulleiterin Primarschule Thalheim an der Thur
Menno Huber (Fachberatung)	Menno Huber Consulting

ANHANG

Weitere Informationen können auf der Website www.fusion-ra.ch eingesehen werden.

A1. Schlussbericht Teilprojekt Liegenschaften Basler & Hofmann AG