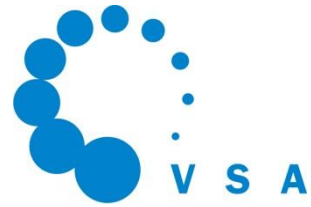


Verband Schweizer
Abwasser- und
Gewässerschutz-
fachleute

Association suisse
des professionnels
de la protection
des eaux

Associazione svizzera
dei professionisti
della protezione
delle acque

Swiss Water
Association



VSA 2012

Umsetzungskonzept der Reorganisation



April 2011

1. Einleitung

1.1 Kontext der Reorganisation 2012

Der Verband Schweizer Abwasser- und Gewässerschutzfachleute VSA hat sich in den vergangenen Jahren intensiv mit der Vision und Strategie in Bezug auf seine Wirkung nach aussen beschäftigt. Jetzt befasst er sich vertieft mit der Funktionsweise des Verbandes selbst.

Die historisch gewachsene Organisationsform mit einer immer steigenden Anzahl an Kommissionen und Arbeitsgruppen führt zu vielen Schnittstellen und hohem Koordinationsbedarf, der die Kräfte exzellenter Fachexperten eher verzettelt als bündelt. Auch wird Kritik geäussert am langwierigen Entscheidungsprozess über die Vorstandssitzungen.

Der Vorstand hat deshalb an seiner Retraite auf dem Üetliberg am 26. Januar 2010 ein Projekt zur Reorganisation des VSA angestossen und strebt damit einen effektiveren Einsatz der wertvollen Fachleute in weniger Komitees an. Schnittstellen und Doppelspurigkeiten sollen reduziert und die Zuständigkeiten von Vorstand, Kommissionen und Geschäftsstelle kritisch hinterfragt und bei Bedarf neu geregelt werden.

Gleichzeitig wurde die Vision des VSA um den Begriff der **lebendigen** Gewässer erweitert. Damit anerkennt der VSA die erzielten Fortschritte im Bereich der **sauberen** Gewässer und erweitert das Spektrum seines Wirkens in fachlicher und politischer Hinsicht. Die damit verbundenen Aufgaben werden erst in effizienteren Strukturen möglich.

1.2 Zweck und Struktur des vorliegenden Umsetzungskonzeptes

Das vorliegende Dokument bündelt die Arbeit des vom Vorstand im Hinblick auf die Umsetzung der Reorganisation des VSA eingesetzten Projektteams. Die einzelnen Arbeitspapiere des Projektteams werden elektronisch gesammelt und zusammengestellt. Dieses Dokument will den roten Faden der Reorganisation aufzeigen und übersichtlich darstellen, wie der VSA ab 2012 in groben Zügen organisiert sein wird und funktionieren soll.

Ausgehend von der Vision und strategischen Überlegungen werden Elemente der Organisation (Strukturen, Funktionen, Sitzungsgefässe) und der Abläufe (Prozesse, Produkte, Schnittstellen) geklärt. Dieses Dokument dient der Kommunikation innerhalb des VSA und soll zu einem einheitlichen Wissensstand bezüglich der Reorganisation beitragen.

1.3 Grenzen dieses Dokuments

Das vorliegende Dokument hat keinen Entscheidungscharakter; die Formulierungen entsprechen nicht immer dem originalen Text, wie er im Vorstand verabschiedet wurde, sondern sie sind so gestaltet und eingebettet, dass sie dem übergeordneten Verständnis dienen.

Das Dokument versucht zudem, kurz und konzentriert zu skizzieren, nicht aber in allen Details Antworten zu geben. Auch wird zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht mit Querverweisen und Hyperlinks auf genauere Dokumente verwiesen.

2. Vision und Strategie des VSA

2.1. Vision

VSA: Fachkompetenz und Engagement für saubere und lebendige Gewässer!

Der VSA

- ist der Fachverband für Wasser in der Schweiz
- setzt sich für saubere und lebendige Gewässer ein
- ist der Generalist für alle Fragen des Wassers
- ist der Spezialist für Siedlungsentwässerung, Abwasserreinigung und Gewässer

2.2. Strategische Bedeutung der Vision

Der VSA hat sich einen ausgezeichneten Ruf geschaffen als Plattform für die Fachleute in den Bereichen Liegenschaftsentwässerung, Siedlungsentwässerung und Abwasserreinigung. Der VSA tritt als Fachverband auf, schult Fachleute, veröffentlicht Fachpublikationen, erarbeitet Normen und Richtlinien und vergibt Zertifizierungen.

Die Erweiterung der Vision um die **lebendigen** Gewässer hat zur Folge, dass sich der VSA über die bisherige Profilierung hinaus neu im Bereich Gewässer positioniert. Hier will der VSA seinen Ruf als Fachverband ausbauen, der mit Kompetenz und fachlicher Präzision andere Verbände, kantonale Ämter und Bundesstellen, seine eigenen Mitglieder und die Öffentlichkeit unterstützt.

In der neuen VSA-Struktur zeigt sich diese fachliche Stärke des Verbandes durch die Gründung von fünf «Centres de Compétences» (CC), wovon eines exklusiv dem Thema Gewässer gewidmet ist.

Die Erweiterung der Vision auf lebendige Gewässer wird sich auch in der Vorstandsarbeit niederschlagen. Mehr Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying sowie eine stärkere Vernetzung mit der Politik, mit anderen Verbänden, aber auch mit Geldgebern und ausländischen Partnern werden die Vorstandsmitglieder fordern und die Zusammensetzung des Vorstands künftig mitbestimmen.

Der VSA zeichnet sich aus durch seine kooperative Verbandskultur. Sie hat in der Vergangenheit dafür gesorgt, dass sich die besten Fachleute regelmässig getroffen und ausgetauscht haben und dadurch ein tragendes Netzwerk entstanden ist. In den Kommissionen wurde ehrenamtlich wichtige und intelligente Arbeit erbracht, die zu Ausbildungen, Tagungen, Publikationen und Richtlinien geführt haben.

Die VSA-Kultur muss als wichtiges Gut im Zentrum der VSA-Strategie erhalten bleiben und entsprechend gepflegt werden. Nur auf dieser Basis wird es auch in Zukunft gelingen, die Kraft des VSA zu behalten und nach aussen auszustrahlen.

Die Freiwilligen-Arbeit wird auch in den neuen Centres de Compétences (CC) ein Grundsatz bleiben; allerdings wird durch die Verdichtung der Struktur mehr Arbeit bei einigen wenigen Schlüsselpersonen anfallen. Hier muss der VSA dem Trend der Zeit folgen und pauschale Entschädigungen anbieten.

2.3. Ziel und Nutzen der Reorganisation

Der VSA positioniert sich nach der Reorganisation als gesamtschweizerischer Verband für das Wasser.

Bei kantonalen und Bundesbehörden gilt der VSA als Fachverband mit der Kompetenz zur Ausbildung von Fachleuten, zur Erstellung von Richtlinien und Normen sowie als Anbieter von Dienstleistungen und Koordinationsarbeiten.

Die Öffentlichkeit nimmt den VSA wahr als neutralen Aufklärer und Wegbereiter für saubere und lebendige Gewässer.

Dazu liefert der VSA objektive und fachlich fundierte Informationen an andere Verbände, politische Interessengruppen und an Publizisten.

Durch die internationale Vernetzung erleichtert der VSA den Vergleich zum Ausland und ermöglicht Kooperationen über die Landesgrenzen hinweg.

Der VSA überzeugt durch Effektivität und Effizienz seiner Arbeit, ein umfassendes Netzwerk an Fachkräften und ein gutes Produkteangebot. Dadurch wird auch eine Finanzierung gesichert, welche dem VSA die Umsetzung eigener Projekte erlaubt.

3. Der neue VSA in Kürze

- Die bisherigen Kommissionen und Arbeitsgruppen werden in fünf **Centres de Compétences** (CC) überführt.
- Die fünf CC bilden die Struktur für die Fachbereiche Abwasserreinigung, Siedlungsentwässerung, Industrie und Gewerbe, Kanalisation sowie Gewässer.
- In den CC werden Projekte geeigneten Teams anvertraut, die – ähnlich wie bisherige Kommissionen und Arbeitsgruppen – im Hinblick auf die zu verrichtende Arbeit zusammengestellt werden. Wird ein Projekt beendet, wird auch das Projektteam aufgelöst. **Projektteams** können Leute aus mehreren CC beherbergen. Allfällige permanente Aufgaben werden einer **ständigen Arbeitsgruppe** übergeben.
- Jedes CC hat eine Leitung, bestehend aus einem CC-Leiter und einem oder zwei Co-Leitern. Der CC-Leiter setzt die Projektteams und ständigen Arbeitsgruppen ein, ist für die inhaltliche Qualität der Produkte verantwortlich und ist die Ansprechperson für seinen Fachbereich.
- Die CC-Leiter treffen sich regelmässig untereinander und mit dem Präsidium, um die Umsetzung der Verbandstrategie zu diskutieren, sich über die Tätigkeiten und Projekte auszutauschen, um Ressourcenkonflikte zu lösen und Synergien zu nutzen. Das Sitzungsgefäss für diese Entscheide zur operativen Qualitätsverbesserung wird **Führungskonferenz** genannt.
- Die Geschäftsstelle übernimmt künftig mehr Verantwortung, insbesondere für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Während die CC für die inhaltliche Qualität zuständig sind, steht die Geschäftsstelle für die formale Qualität, die Organisation des Endprodukts und eine gute zentrale Unterstützung. Der Geschäftsführer nimmt an der Führungskonferenz teil und vervollständigt somit die operative Qualitätssitzung.
- Die Geschäftsstelle erbringt operativen und organisatorischen Support für den Vorstand, das Präsidium und die CC-Leiter.
- Der Vorstand wird mittelfristig vermehrt mit Vertretern besetzt, die zur Positionierung des VSA in Politik, bei den Behörden und anderen Verbänden, aber auch bei den Geldgebern beitragen können. Der Vorstand konzentriert sich auf Strategie, Budget und wichtige Personalentscheide, beschäftigt sich aber weniger als in der Vergangenheit mit operativen Geschäften. Diese werden in der Führungskonferenz bearbeitet. Der Vorstand tagt künftig zwei bis drei Mal jährlich.
- Der Präsident erhält zwei bis drei Vizepräsidenten. Zusammen sind sie als **Präsidium** des VSA für die Umsetzung der Strategie verantwortlich. Ein Mitglied des Präsidiums leitet die Führungskonferenz, um die Osmose zwischen Strategie und Operativem sicher zu stellen.
- Die Dienstleistungen des VSA werden in fünf **Kernprozessen** zusammengefasst, in denen die Schnittstellen zwischen der Geschäftsstelle und den CC klar beschrieben werden. Es sind dies zum heutigen Zeitpunkt: Ausbildungen, Tagungen, Publikationen, Beratungen und Zertifizierungen. Die Geschäftsstelle beruft **produktbezogene operative Koordinationssitzungen** nach Bedarf ein, in denen alle Beteiligten sich beraten und abstimmen.
- Die Romandie und das Tessin, welche bislang in eigenständigen regionalen Kommissionen arbeiteten, werden künftig stärker als integraler Bestandteil des VSA anerkannt, um den Auftritt des VSA als gesamtschweizerischer Verband hervorzuheben. Alle Gremien sollen möglichst sprachdurchmischt sein, CC-Leiter zweisprachig arbeiten können und die Geschäftsstelle stärker als in der Vergangenheit seine Dienstleistungen in allen Landessprachen anbieten. Es soll aber durchaus möglich sein, bei Bedarf regionale Projektteams zu bilden, wenn dies der VSA-Kultur dienlich ist oder Dienstleistungen dadurch effizienter erbracht werden können.
- Die Finanzierung des VSA soll neu reflektiert werden, um nebst den Auftragsgeldern und den Mitgliederbeiträgen frei verfügbare Ressourcen zu schaffen, mit denen in den CC eigene interessante Projekte angestossen werden können. Die Führungskonferenz sorgt für eine gerechte Verteilung der verfügbaren Gelder.
- Nach aussen soll der neue VSA auch ein überarbeitetes Gesicht erhalten. Der VSA muss als guter Fachverband an seinen bisherigen Auftritt anknüpfen, zusätzlich soll aber die neu gewonnene Kräftebündelung sichtbar werden.
- Der neue VSA bleibt stolz auf seine Kultur. Sie wird künftig nicht nur auf Verbandsebene, sondern auch innerhalb der CC gepflegt. Zu diesem Zweck werden die bisherigen Anlässe überprüft und allenfalls angepasst.

4. Die strukturellen Veränderungen des VSA

Die Reduktion der vielen Kommissionen auf fünf Centres de Compétences reduziert auch die Anzahl der Schnittstellen und der Köpfe, wenn es darum geht zu diskutieren und zu beurteilen, welche Projekte priorisiert werden sollen, welche neuen Dienstleistungen und Publikationen entstehen oder wie eine Zertifizierung ablaufen wird. Auch wird es einfacher, neue Themen aufzugreifen und Ansprechpersonen zu definieren.

Diese operativen Geschäfte werden im VSA künftig auf der Ebene der Centres de Compétences und der Geschäftsstelle geregelt.

In regelmässigen Abständen treffen sich das Präsidium, die CC-Leiter und der Geschäftsführer in der Führungskonferenz, um dort viele der Entscheidungen im Konsens zu treffen, die vorher den Dienstweg über den Vorstand haben nehmen müssen.

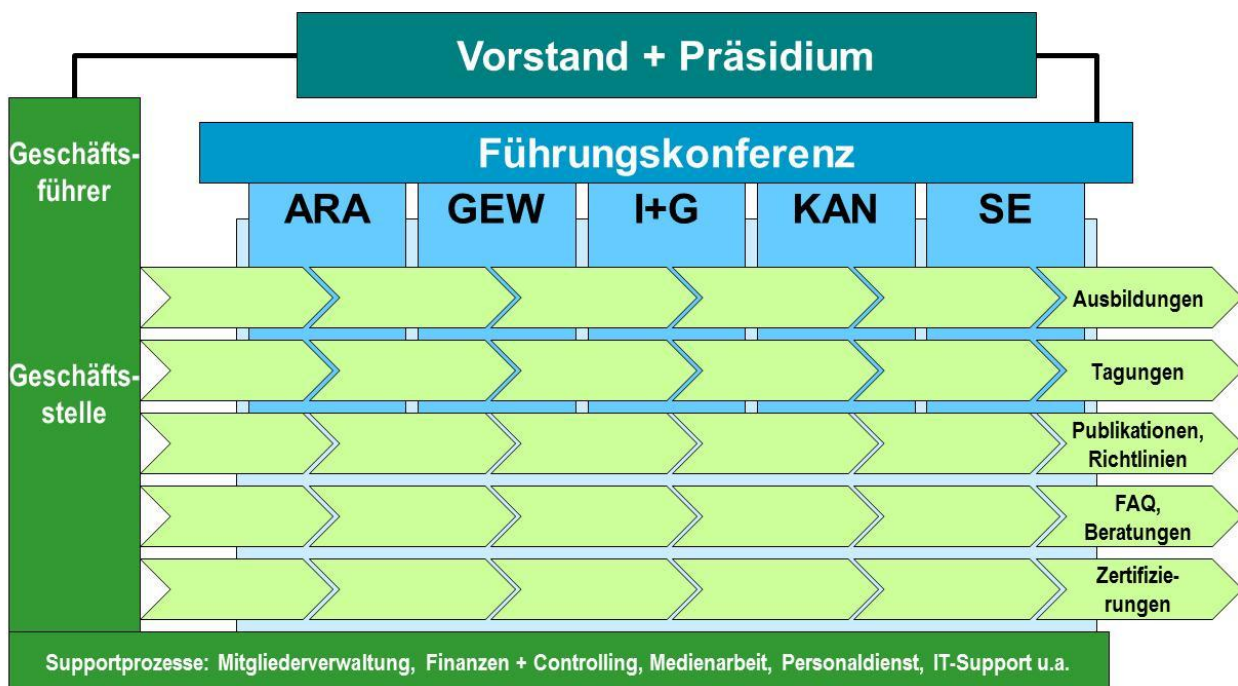
Um die Vereinbarkeit der operativen Entscheidungen mit der Strategie des VSA sicher zu stellen, wird die Führungskonferenz vom Präsidenten oder einem Vize-Präsidenten geleitet.

Die Führungskonferenz ist also das neue Sitzungsgefäss, in welchem künftig der produktive Output des VSA definiert wird.

Unabhängig davon finden koordinative Sitzungen in den einzelnen Centres de Compétences, in der Geschäftsstelle und im Präsidium statt, einerseits um die ihnen zufallenden Aufgaben zu lösen, andererseits aber auch, um dem Vorstand die Transparenz zu bieten, die er zur Beurteilung des richtigen Kurses in seinen Sitzungen benötigt.

4.1 Matrix

Der neue VSA lässt sich in einer Matrix darstellen, die gleichzeitig die vertikale Struktur und die horizontale Prozessorientierung sichtbar macht.



4.2 Die Centres de Compétences (CC)

Ein Centre de Compétences besteht aus einem Leiter, einem oder zwei Co-Leitern, Projektteams und ständigen Arbeitsgruppen sowie Mitgliedern, die nicht in Projekten eingebunden sind.

Mitglieder können gleichzeitig in mehreren Centres de Compétences eingebunden sein, Projektteams und ständige Arbeitsgruppen aus Mitgliedern verschiedener Centres de Compétences zusammengestellt werden.

Der Leiter des Centre de Compétences trägt die Verantwortung für sämtliche Aufgaben des CC.

- Er sorgt für die geeignete Organisation des CC und die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen.
- Er ist verantwortlich für die inhaltliche Qualität der Produkte im Zuständigkeitsbereich seines CC sowie für die Koordination mit den anderen CC.
- Es ist die Aufgabe des CC-Leiters, neue Projekte anzustossen und den Verband in seinem Fachbereich nach aussen sichtbar zu halten.
- Für den Fachbereich seines CC ist er **der** Ansprechpartner für die Öffentlichkeit, den Vorstand und die Geschäftsstelle.
- Der CC-Leiter bestimmt unter den Co-Leitern seinen Stellvertreter.

Projektbezogene Arbeitsgruppen sollen im VSA die Regel sein; sie werden Projektteams genannt. Diese werden zielorientiert ins Leben gerufen und nach abgeschlossener Arbeit wieder aufgelöst. Der Leiter eines Projektteams ist verantwortlich für die Zielerreichung seines Projektes.

Ständige Arbeitsgruppen sollten im VSA in Zukunft die Ausnahme bilden. Ständige Arbeitsgruppen können sich etwa befassen mit Ausbildungen, Zertifizierungen oder anderen Bereichen und Dienstleistungen, die **nicht** als Projekte abgewickelt werden können und eine dauerhafte Struktur und personelle Besetzung benötigen. Aus Synergiegründen ist es denkbar, dass der Leiter einer für das CC besonders wichtigen ständigen Arbeitsgruppe zugleich auch Co-Leiter CC ist.

4.3 Die Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle führt die operativen und administrativen Geschäfte des VSA. Sie stellt die Qualität der Produkte sicher und organisiert die Erbringung der Dienstleistungen.

Die neue VSA-Struktur mit je einem Ansprechpartner in den fünf Fachbereichen (CC-Leiter) erlaubt eine viel stärkere Verzahnung der Abläufe, die im Wechselspiel zwischen Geschäftsstelle und Fachleuten zu den VSA-Produkten führt, als dies in der Vergangenheit mit den vielen Kommissionen der Fall war. Zugleich wird viel operative Verantwortung, die bislang im Vorstand wahrgenommen wurde, nun in der Führungskonferenz geregelt.

Die Geschäftsstelle kann dadurch stärker Einfluss nehmen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die dafür benötigten Ressourcen und eine einheitliche Präsentation; sie ist gleichzeitig aber auch stärker gefordert.

Die Geschäftsstelle wird vom Geschäftsführer geleitet. Er ist der gleichberechtigte Ansprechpartner der CC-Leiter und nimmt regelmässig in den Koordinationssitzungen der CC teil. In der Führungskonferenz trägt er den Hut des Qualitätsverantwortlichen für alle Dienstleistungen und zeigt die Möglichkeiten auf, die Projekte aus den Centres de Compétences zu realisieren.

Für den Vorstand und das Präsidium bereitet der Geschäftsführer die Geschäfte für die Sitzungen vor. Er nimmt an den Vorstandssitzungen teil und steht dort für die betriebswirtschaftliche Seite des VSA ein.

Die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle erbringen zum einen die Dienstleistungen wie bisher, es gibt aber eine stärkere Aufteilung in selbstständige Ressorts mit klareren Zuständigkeiten. Zum anderen müssen neue Dienstleistungen erbracht werden, die teils per sofort erbracht werden, teils erst definiert und aufgebaut werden müssen.

Die Geschäftsstelle wird dazu um zusätzliche Mitarbeitende ergänzt.

4.4 Der Vorstand und das Präsidium

Der Vorstand definiert die Strategie des VSA zur Umsetzung der Vision «Fachkompetenz und Engagement für saubere und lebendige Gewässer» und leitet daraus die Ziele des VSA ab.

Der Vorstand ist verantwortlich für die Positionierung des VSA nach aussen, die Finanzierung der Tätigkeiten des VSA und die Kultur und Kommunikation innerhalb des VSA. Er übt die Oberaufsicht über die operativen Geschäfte aus, entscheidet über die einzelnen Geschäfte aber nur noch bei Bedarf.

Der Vorstand soll über die nächsten Jahre mit Leuten besetzt werden, die

- zusammen sämtliche Themenbereiche des VSA abdecken (fachliche strategische Funktion)
- eng mit den massgebenden Akteuren der Wasserwirtschaft vernetzt oder selber wichtige Akteure der Wasserwirtschaft sind, d.h. über die Kapazität verfügen, politisch und fachlich Einfluss zu nehmen (Lobbying-Funktion),
- in der Lage sind, Finanzierungsquellen zugunsten des VSA zu aktivieren (Finanzierungs-Funktion)

Der Vorstand wird also mehr als heute zu einem auf die Strategie orientierten, aber politisch und wirtschaftlich vernetzten Gremium. Der Vorstand tagt künftig nur noch zwei Mal jährlich.

Das Präsidium besteht aus dem Präsidenten und zwei bis drei Vize-Präsidenten.

Das Präsidium ist Teil des Vorstandes.

Der Präsident leitet den VSA und vertritt ihn gegen aussen.

Das Präsidium sorgt für die Umsetzung der Beschlüsse des Vorstands.

Das Präsidium vermag aufgrund seiner Grösse mehr an Leistung zu erbringen als der Präsident allein, ist aber gleichzeitig schlanker und entscheidungsfreudiger als der ganze Vorstand. Der Präsident oder ein Vize-Präsident leitet die Führungskonferenz, bringt dort die strategischen Impulse in die operativen Geschäfte, holt aber auch wichtige Informationen für das Präsidium und den Vorstand zurück, die die Oberaufsicht über die Geschäfte ermöglichen.

4.5 Die Führungskonferenz

Die Führungskonferenz ist das zentrale Sitzungsgefäss für die konkrete Umsetzung der Strategie und für alle operativen Entscheidungen im Rahmen der vom Vorstand abgesegneten Kompetenzen.

Darin nehmen die fünf CC-Leiter, der Geschäftsführer und mindestens ein Mitglied des Präsidiums teil. Die Geschäftsstelle bestellt einen Protokollführer.

Die Führungskonferenz findet vier Mal jährlich statt und soll mit den Vorstandssitzungen getaktet werden.

2011 finden erste Pilotsitzungen der Führungskonferenz statt mit dem Ziel, dieses Entscheidungsgremium und die Sitzung so zu gestalten, dass die Entscheidungen für die operativen Geschäfte effektiv und effizient, strategiekonform und im Konsens getroffen werden können.

5. Kernprozesse des VSA

Die Produkte und Dienstleistungen des VSA können im Wesentlichen auf fünf Kernprozesse aufgeteilt werden. Es sind dies:

- Ausbildungen, z.B. die Ausbildung für das Klärwerkpersonal, die Schulung der Fachperson Grundstücksentwässerung und die Kurse im betrieblichen Umweltschutz
- Tagungen, z.B. Fachtagungen, Konferenzen
- Publikationen und Richtlinien, sowohl in Papier- wie in elektronischer Form
- Fachspezifische Beratungen und FAQ
- Zertifizierungen

Alle Kernprozesse werden klar definiert und dargestellt. Damit wird auch geklärt, wie das konstruktive Wechselspiel zwischen der inhaltlichen Verantwortung in den CC und der Produktverantwortung in der Geschäftsstelle ablaufen muss.

Die Prozessdarstellungen verlangen einerseits eine gewisse Loslösung von lieb gewonnenen Abläufen, erlauben aber andererseits eine einheitliche gute Qualität aller Produkte und Dienstleistungen und die Zuteilung klarer Verantwortungen und Zuständigkeiten.

6. Kultur des VSA

Der VSA zeichnet sich seit eh und je aus durch seine kollegiale und kooperative Kultur. Der VSA ist eine Plattform für alle Fachleute, die sich für Wasser und Gewässer interessieren und engagieren, die sich zu einem Thema äussern wollen oder etwas organisieren möchten.

Die Mitglieder des VSA treffen sich ungezwungen an beliebten Anlässen und diskutieren ausserhalb der eigenen Betriebe über Entwicklungen, Best Practice und neueste Erkenntnisse.

Es ist diese Kultur, die den Nährboden bildet für gemeinsame Projekte, fachlichen Austausch und menschliche Nähe.

Die neue Struktur führt zu neuen Begegnungsmöglichkeiten, es fallen aber auch bisherige Anlässe, etwa das Treffen der Kommissionspräsidenten, weg. Es ist das Bestreben des Vorstandes und des Präsidiums, die Anlässe, Tagungen und Sitzungen auch im Hinblick auf ihren Beitrag zur VSA Kultur zu überprüfen. Dazu gehören natürlich nicht nur gute Locations und feines Essen, sondern auch transparente Informationen über Veränderungen im Verband, interessante Themen und gute Referenten und der respektvolle Umgang miteinander.

Das Präsidium, im April 2011