

Ergebnis 1. Lesung des Regierungsrates vom 24. März 2009 (2 Beilagen)

**Kantonsratsbeschluss
betreffend Einführung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget**

Bericht und Antrag des Regierungsrates
vom Datum

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir erstatten Ihnen Bericht und Antrag zur Einführung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget und gliedern diesen wie folgt:

1. In Kürze	2
2. Ausgangslage	3
2.1. Grundlagen Pilotprojekt Pragma	3
2.2. Ergebnisse der Evaluation	4
3. Grundzüge und Instrumente der künftigen Verwaltungsführung	5
3.1. Der Controlling-Kreislauf als Grundlage	5
3.2. Ziele der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget	6
3.3. Überblick der Planungs- und Steuerungsinstrumente	7
3.4. Leistungsaufträge	9
3.5. Globalbudgets/-rechnungen	10
3.6. Kosten-/Leistungsrechnung	11
3.7. Vergabekompetenzen und interner Leistungsbezug	12
3.8. Zivilrechtliche Anstellungen	13
3.9. Mittelfristige Planung und Steuerung	14
3.10. Abläufe, Aufgaben und Kompetenzen	14
4. Weiteres Vorgehen	16
4.1. Leistungsaufträge und Globalbudgets	16
4.2. Kosten-/Leistungsrechnung (KLR)	18
5. Kommentar zur Anpassung der Kantonsverfassung	18
6. Kommentar zu den einzelnen Gesetzesbestimmungen	20
6.1. Gesetz über die Organisation der Staatsverwaltung (OrgG, BGS 153.1)	20
6.2. Gesetz über den Finanzhaushalt des Kantons und der Gemeinden (BGS 611.1)	22
6.3. Kantonsratsbeschluss über die Geschäftsordnung des Kantonsrates (BGS 141.1)	24
6.4. Kantonsratsbeschluss betreffend Bewilligung von Personalstellen in den Jahren 2009 – 2011	24
6.5. Inkrafttreten	28

7. Anpassung von Verordnungen	28
7.1. Verordnung über die Schwerpunktgeschäfte des Regierungsrates und über die Jahresziele der Direktionen (BGS 153.4)	28
7.2. Verordnung über die Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget «Pragma» vom 10. August 2004 (BGS 153.63)	28
7.3. Verordnung über die Zeichnungs- und Anweisungsberechtigung vom 20. November 2007 (BGS 153.7)	28
8. Ergebnisse der Vernehmlassung	29
9. Finanzielle Auswirkungen	29
10. Antrag	31

1. In Kürze

Die mit dem Pilotprojekt Pragma seit 2005 erprobte Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget hat sich bewährt. Der Regierungsrat will dieses Führungsmodell ab dem Budgetjahr 2012 in allen Direktionen und der Staatskanzlei anwenden.

Als Folge einer Motion von Karl Rust und Hans Peter Schlumpf sel. aus dem Jahre 2000 startete am 1. Januar 2005 das Pilotprojekt Pragma zur Erprobung der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Die am Pilotprojekt teilnehmenden Ämter der kantonalen Verwaltung werden seither mit Leistungsaufträgen und Globalbudgets geführt und verfügen über eine Kosten-/Leistungsrechnung. Im Kantonsratsbeschluss zur Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget Pragma vom 27. Mai 2004 wurde die Pilotphase auf fünf Jahre, bis 31. Dezember 2009, befristet. Am 26. Februar 2009 hat der Kantonsrat der Verlängerung der Pilotdauer bis 31. Dezember 2011 zugestimmt (Vorlage 1678.1/2- 12742/3 vom 20. Mai 2008 und Vorlage 1678.5 - 12990 vom 27. Januar 2009).

Inzwischen ist die Evaluation des Projektes abgeschlossen. Aufgrund der mehrheitlich positiven Erfahrungen beabsichtigt der Regierungsrat, das Modell auf die gesamte Verwaltung (mit einzelnen Ausnahmen; ohne richterliche Behörden, selbständige Anstalten) auszudehnen und gleichzeitig die einzelnen Instrumente, soweit erforderlich, anzupassen.

Die wesentlichen Elemente des neuen Führungsmodells sind die jährliche Zieldefinition und Berichterstattung mittels Leistungsauftrag und Globalbudgets, das Führen einer Kosten- und Leistungsrechnung, die höheren Vergabekompetenzen für die Amtsstellen und die Aufhebung der Personalplafonierung.

Der Regierungsrat verbindet mit der Einführung dieser neuen Form der Verwaltungsführung folgende Ziele und Erwartungen:

- Verankerung moderner, ergebnisorientierter Führungs- und Steuerungsinstrumente wie Leistungsaufträge, Globalbudget und Kosten-/Leistungsrechnung
- Vermehrter Fokus und Dialog auf allen Führungsstufen in Bezug auf qualitative Aspekte z.B. im Verhältnis zwischen Amtsleitung und Direktionsvorstehenden wie auch zwischen Stawiko und Direktion
- Transparenz bezüglich Leistungsangebot, Leistungsstandard und Wirkung des staatlichen Handelns
- Verknüpfung von Leistungen (und Wirkungen) mit Ressourcen

- Erhöhtes Kostenbewusstsein
- Stärkung der Kunden- und Wettbewerbsorientierung
- Delegation von Verantwortung an die ausführenden Verwaltungsbehörden verbunden mit erhöhter Flexibilität, mehr Eigenverantwortung und unternehmerischem Handlungsspielraum
- Systematische und stufengerechte Zielsetzungs- und Reportingprozesse.

Der Regierungsrat ist überzeugt, dass die neue Verwaltungsführung einen wichtigen Beitrag leistet, dass die Verwaltung des Kantons Zug auch in Zukunft modern, leistungsfähig und flexibel bleibt. Davon profitiert nicht zuletzt auch die Zuger Bevölkerung, indem sie zeitgemässe Leistungen beanspruchen kann und die Leistungserbringung gezielt, effizient und wirkungsvoll erfolgt.

Die neue Verwaltungsführung soll ab 2011 umgesetzt und für das Budgetjahr 2012 wirksam werden. Dabei ist vorgesehen, die Leistungsaufträge und Globalbudgets mit einzelnen Ausnahmen flächendeckend einzusetzen. Bei der Kosten-/Leistungsrechnung erfolgt die Ausbreitung freiwillig, je nach Informationsbedürfnissen der Ämter und Direktionen.

2. Ausgangslage

2.1. Grundlagen Pilotprojekt Pragma

Motion von Karl Rust und Hans Peter Schlumpf sel. vom 31. Januar 2000

Auslöser für das Pilotprojekt Pragma war eine Motion von Karl Rust und Hans Peter Schlumpf sel. vom 31. Januar 2000, die vom Regierungsrat verlangte, dass er eine Strategie, ein Konzept und ein Pilotprojekt für eine Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) entwickle und dem Kantonsrat zur Entscheidung vorlege (Vorlage 744.1 - 10078). In seinem Bericht und Antrag vom 31. Oktober 2000 befürwortete der Regierungsrat die Durchführung eines Pilotprojektes und der Kantonsrat erklärte die Motion am 30. November 2000 als erheblich.

Modell Pragma

Daraufhin unterbreitete der Regierungsrat dem Kantonsrat den Bericht und Antrag zur Erprobung der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung während einer fünfjährigen Pilotphase (Vorlage Nr. 1140.1 - 11215 vom 1. Juli 2003). In diesem Zusammenhang hat der Regierungsrat seine grundsätzlichen Überlegungen zur Wirkungsorientierten Verwaltungsführung ausführlich dargelegt und das vorgesehene Modell skizziert. Das von der vorberatenden Kommission nach eingehender Grundsatzdiskussion vereinfachte und neu als «Pragma» bezeichnete Modell wurde vom Kantonsrat am 27. Mai 2004 verabschiedet (GS 28, 161). Gleichzeitig wurde die Motion von Karl Rust und Hans Peter Schlumpf sel. als erledigt abgeschrieben. Am 10. August 2004 erliess der Regierungsrat die Verordnung über die Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget Pragma (BGS 153.63). Damit konnte der Pilotversuch am 1. Januar 2005 plangemäss starten. Folgende Ämter nehmen seither am Pilotprojekt teil:

- Amt für Berufsberatung (Direktion für Bildung und Kultur)
- Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum Schluethof (Volkswirtschaftsdirektion)
- Amt für Umweltschutz (Baudirektion)
- Amt für Lebensmittelkontrolle (Gesundheitsdirektion)
- Ambulante Psychiatrische Dienste (Gesundheitsdirektion)

Zu einem späteren Zeitpunkt sind folgende Ämter zum Pilotprojekt dazu gestossen:

- Amt für Informatik und Organisation (Finanzdirektion) ab 1. Januar 2007
- Amt für Brückenangebote (Volkswirtschaftsdirektion) ab 1. August 2009
- Strassenverkehrsamt (Sicherheitsdirektion) ab 1. Januar 2010

Der ursprünglich auf fünf Jahre befristete Kantonsratsbeschluss für das Pilotprojekt Pragma wurde vom Kantonsrat am 26. Februar 2009 bis 31. Dezember 2011 verlängert (Vorlage 1678.1/2 - 12742/3 vom 20. Mai 2008 und Vorlage 1678.5 - 12990 vom 27. Januar 2009). Damit soll gewährleistet werden, dass für die Vorbereitung und die politische Diskussion des neuen Modells genügend Zeit zur Verfügung steht und für die bestehenden Pragmaämter rechtzeitig Klarheit über die künftigen Abläufe, die Form der Budgetierung etc. herrscht.

2.2. Ergebnisse der Evaluation

Der Regierungsrat stellte dem Kantonsrat bereits im Vorfeld des Projektes in Aussicht, nach drei Jahren eine Evaluation durchzuführen und dem Kantonsrat anschliessend einen Bericht und Antrag zum weiteren Vorgehen vorzulegen.

Für die Konzeption und Durchführung der systematischen und unabhängigen Auswertung des Projektes hat der Regierungsrat im Januar 2007 die Firma Ernst & Young AG beauftragt. Die im Evaluationsbericht vom 8. Februar 2008 enthaltene Auswertung und die daraus abgeleiteten Empfehlungen wurden dem Kantonsrat bereits in der Vorlage 1678.1-12742 vom 20. Mai 2008 im Detail dargelegt und der Öffentlichkeit anlässlich einer Medienkonferenz im Juni 2008 vorgestellt.

Der Evaluationsbericht stellt eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen betreffend Wirkungsorientierter Verwaltungsführung nach Ablauf der Pilotdauer dar. Er enthält folgende Empfehlungen:

- «1. Wir empfehlen, das Pragma-Modell definitiv in der Kantonsverwaltung einzuführen. Die Elemente des Pragma-Modells sollen überprüft und gemäss den Erkenntnissen des fünfjährigen Versuchs angepasst werden.
2. Wir empfehlen, das Pragma-Modell flächendeckend für alle Verwaltungseinheiten einzuführen. Gleichzeitig aber eine differenzierte Anwendung des Instrumentariums je nach den Bedürfnissen des Amtes – innerhalb der formalen Vorgaben – zu ermöglichen.
3. Wir empfehlen, die Mitwirkungsmöglichkeiten des Parlamentes bei der Verabschiedung der Leistungsaufträge zu stärken. Es ist zu prüfen, in welcher Form dies geschehen kann. Allenfalls drängt sich eine Abstufung der Leistungsaufträge in einen politischen Teil, der vom Parlament bestimmt wird, und in einen betrieblichen Teil auf, der vom Regierungsrat verabschiedet wird. Auch sollen neue parlamentarische Mitwirkungsmöglichkeiten in der mittelfristigen Planung und Steuerung (vgl. Empfehlung 12) geprüft werden.
4. Wir empfehlen, bei der Fortführung des Pragma-Modells dem Change Management – verstanden als Kommunikation, Aus- und Weiterbildung sowie Veränderung der Anforderungsprofile der Mitarbeitenden – grosses Gewicht beizumessen. Für die Übergangsphase ist auch temporär von einem erhöhten Ressourcenbedarf auszugehen.
5. Wir empfehlen, die Leistungsaufträge in ihrer heutigen Ausgestaltung zu belassen. Allfällige Veränderungen ergeben sich durch eine Änderung der Kompetenzen von Kantons- und Regierungsrat. Auch die Gültigkeitsdauer soll bei einem Jahr bleiben, weil unterschiedliche Gültigkeitsdauern von Globalbudget und Leistungsauftrag das Modell sehr komplex machen und Verwirrung schaffen.

6. Wir empfehlen, die heutige Regelung der Globalbudgets zu verändern, indem Beiträge an Dritte mit Zweckbindung und andere nicht mit dem Betrieb des Amtes zusammenhängende Aufwendungen und Erträge ausserhalb des Globalbudgets geführt werden und als separate Position dem Kantonsrat vorgelegt werden.
7. Die Übertragung nicht ausgeschöpfter Teile des Globalbudgets soll – wenn überhaupt – nur restriktiv möglich sein. Der Verwendungszweck der übertragenen Summen ist zu prüfen und im Detail zu regeln.
8. Die Personalplafonierung soll aufgehoben werden und durch ein strategisches Personalcontrolling bzw. -reporting ersetzt werden.
9. Es ist zu prüfen, nach welchem Ansatz – einheitlich kantonsweit oder amtspezifisch – die Kosten-/Leistungsrechnung weiterentwickelt werden soll. Auf jeden Fall ist zu beachten, dass genügendes und qualifiziertes Personal zur Führung der KLR in den Verwaltungseinheiten vorhanden ist. Allenfalls sind auch neue Organisationsformen – wie Pooling von KLR- und Finanzverantwortlichen – zu prüfen.
10. Wir empfehlen, auf die zivilrechtliche Anstellungsform für Mitarbeitende von PragmÄmtern bei der definitiven Einführung zu verzichten.
11. Wir empfehlen, die erhöhte Limite für Vergaben durch die Amtsleitung beizubehalten.
12. Wir empfehlen, die mittelfristige Planung und Steuerung der Aufgaben und Finanzen der Kantonsverwaltung zu verstärken und eine allfällige Mitwirkung des Kantonsrates zu prüfen.»

Der Regierungsrat hat den Evaluationsbericht mit Beschluss vom 18. März 2008 zur Kenntnis genommen. Er erachtet die gewonnenen Erkenntnisse als nachvollziehbar und teilt die Ansicht, dass die Vorteile der neuen Verwaltungsführung – trotz einem gewissen Mehraufwand – überwiegen. Folglich sprach er sich seinerseits ebenfalls für die flächendeckende (mit einzelnen Ausnahmen) Ausbreitung der neuen Verwaltungsführung aus. Damit erging der Auftrag an die Finanzdirektion, ein im Wesentlichen auf der Basis der Empfehlungen der Evaluation angepasstes Modell und einen entsprechenden Bericht und Antrag zuhanden des Kantonsrates zu erarbeiten.

Das zwischenzeitlich erarbeitete und nach einem internen Mitberichtsverfahren bereinigte Modell der künftigen Verwaltungsführung wird in den nachfolgenden Kapiteln im Detail beschrieben.

3. Grundzüge und Instrumente der künftigen Verwaltungsführung

3.1. Der Controlling-Kreislauf als Grundlage

Grundlage für die Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget bildet der Controlling-Kreislauf, wie er im Rahmen der Finanzstrategie 2008 - 2015 definiert worden ist (Vorlage Nr. 1593.1 - 12504). Controlling wird als Teil des Führungsablaufes verstanden und umfasst den gesamten Prozess der Zielfestsetzung, der Planung, der Überwachung und Steuerung sowie die Berichterstattung in Bezug auf eine spezifische Leistungserbringung. Es handelt sich um eine Führungsaufgabe, und zwar auf jeder Hierarchiestufe.

Der Controlling-Kreislauf lässt sich wie folgt abbilden:

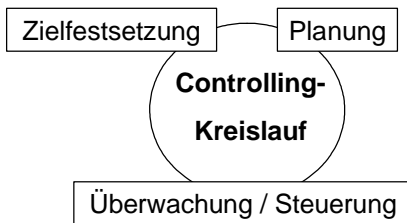


Abbildung 1: Controlling-Kreislauf

Die Kernfunktion des Controllings ist die Berichterstattung zu Führungs- und Steuerungszwecken. Sie ist bei allen Prozessschritten wichtig und erfolgt immer stufengerecht, transparent und verständlich.

Beispiele zu den einzelnen Schritten:

- **Zielfestsetzungen** sind z.B. Strategie und Leitbild, Schwerpunkte des Regierungsrates, die Finanzstrategie oder ein Leistungsauftrag;
- bei der **Planung** werden die konkreten Massnahmen und die benötigten Ressourcen für die Realisierung der Ziele bestimmt (z.B. Globalbudget für die finanziellen Ressourcen)
- bei der **Überwachung / Steuerung** werden Soll-Ist-Vergleiche und Kennzahlen analysiert. Bei wesentlichen Zielabweichungen sind entsprechende Korrekturmassnahmen vorzuschlagen und umzusetzen.

Der Zweck des Controllings in der öffentlichen Verwaltung besteht in der Erhöhung der Transparenz bezüglich Zielen, Leistungen und Ergebnissen sowie in der Verbesserung der Führungs- und Steuerungsmöglichkeiten. Die Führungskräfte benötigen die für sie relevanten Entscheidungsgrundlagen, damit die gesetzten Ziele in der geforderten Qualität, Quantität, Zeit und mit den vorgegebenen Ressourcen erreicht werden. In festgelegten zeitlichen Abständen wird die Umsetzung der Ziele überwacht und bei Bedarf steuernd eingegriffen.

3.2. Ziele der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget

Das in der Schweiz und in vereinfachter Form auch im Kanton Zug praktizierte Modell der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) basiert auf dem Denkmodell des New Public Management (NPM). NPM versucht, die Führung und den Leistungsprozess der öffentlichen Verwaltung durch gezielten Einbezug unternehmerischer und marktwirtschaftlicher Elemente zu verbessern. Als strategische Ziele des NPM werden die Kundenorientierung, Leistungs-/ Wirkungsorientierung, Qualitätsorientierung und Wettbewerbsorientierung angeführt.¹

Der Regierungsrat verbindet mit der Einführung dieser neuen Form der Verwaltungsführung folgende Ziele und Erwartungen:

- Verankerung moderner, ergebnisorientierter Führungs- und Steuerungsinstrumente wie Leistungsaufträge, Globalbudget und Kosten-/Leistungsrechnung
- Vermehrter Fokus und Dialog auf qualitative Aspekte auf allen Führungsstufen
- Transparenz bezüglich Leistungsangebot, -standard und Wirkung des staatlichen Handelns
- Verknüpfung von Leistungen (und Wirkungen) mit Ressourcen
- Erhöhtes Kostenbewusstsein

¹ Vgl. u.a. Kuno Schedler, Isabella Proeller, New Public Management, 2003, S. 57ff.

- Stärkung der Kunden- und Wettbewerbsorientierung
- Delegation von Verantwortung an die ausführenden Verwaltungsbehörden verbunden mit erhöhter Flexibilität, mehr Eigenverantwortung und unternehmerischem Handlungsspielraum
- Systematische und stufengerechte Zielsetzungs- und Reportingprozesse.

Die neue Verwaltungsführung leistet einen wichtigen Beitrag, dass die Verwaltung des Kantons Zug auch in Zukunft modern, leistungsfähig und flexibel bleibt. Davon profitiert nicht zuletzt auch die Zuger Bevölkerung, indem sie zeitgemässe Leistungen beanspruchen kann und die Leistungserbringung gezielt, effizient und wirkungsvoll erfolgt.

3.3. Überblick der Planungs- und Steuerungsinstrumente

Die untenstehende Grafik gibt einen Überblick über die wesentlichen internen Planungs- und Steuerungsinstrumente in der Zuger Verwaltung.

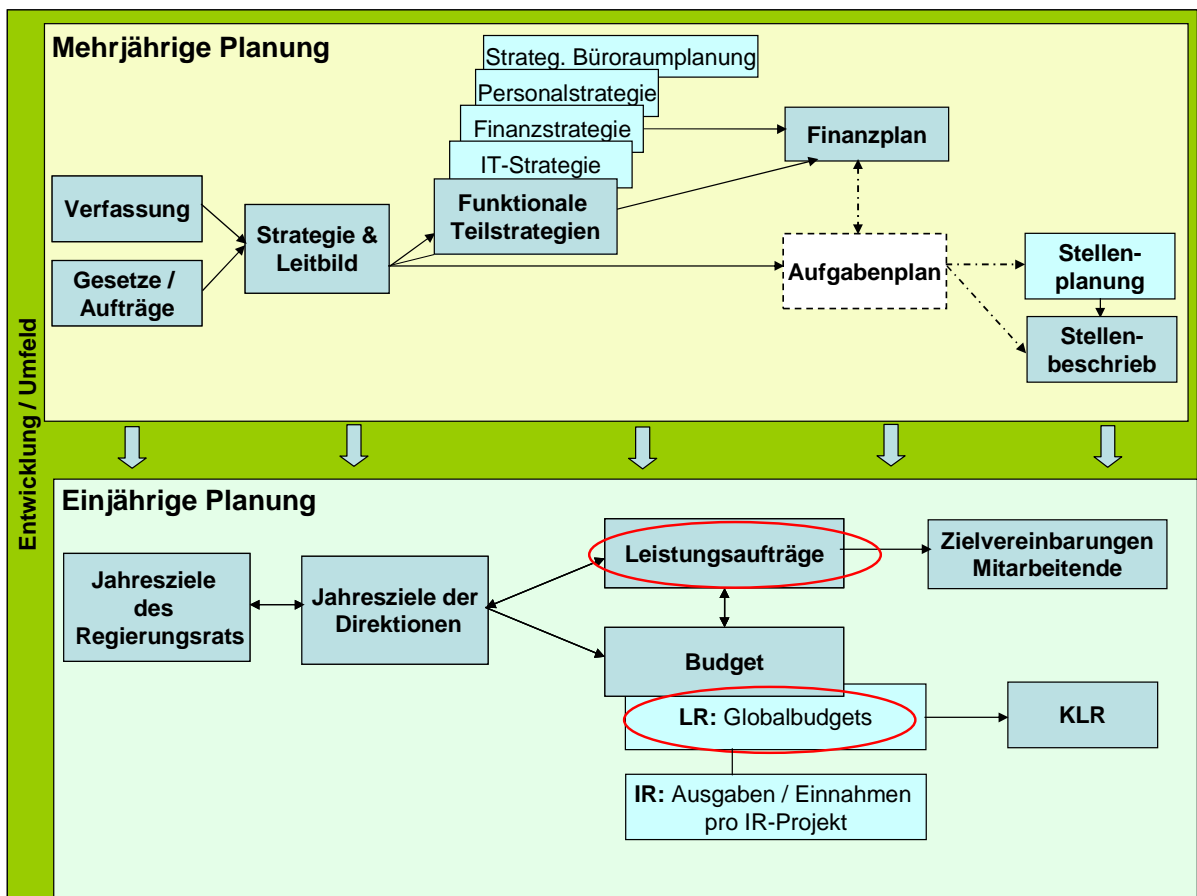


Abbildung 2: Überblick Steuerungs- und Führungsinstrumente

Nachfolgend werden zu den einzelnen Instrumenten die Entscheidungsinstanzen (in Klammer = Kenntnisnahme), der aktuelle Stand der Anwendung und der Zeitpunkt von bevorstehenden Anpassungen aufgelistet. Grau schattiert sind jene Elemente, die Gegenstand des vorliegenden Berichtes und Antrages sind.

Instrument	Instanz	Stand	Zeitpunkt Änderung
Mehrjährig			
Verfassung	Volk	Gegenstand des vorliegenden Berichtes und Antrages	Mitte 2011
Gesetze	KR	Besteht, situative Anpassung	Situativ
Strategie / Leitbild /	RR	Wird neu erstellt	Beschluss Regierungsrat voraussichtlich bis Juli 2009
Funktionale Teilstrategien	RR	<ul style="list-style-type: none"> – Finanzstrategie: besteht – IT-Strategie: besteht, in Überarbeitung – Personalstrategie: besteht – Strategische Büroraumplanung: wird erstellt 	2009 2009 (Bedarfsplanung)
Finanzplan	RR (KR)	Rollende Vierjahresplanung besteht	Jährlich neu erstellt
Aufgabenplan	Offen	Fehlt	Offen
Bewilligung Personalstellen	KR	KRB Personalstellen vom 25.9.08 für Planjahre 2009-2011	Läuft Ende 2011 aus
Stellenbeschriebe	Amt	Aktualisierung bzw. Erstellung	Per Ende 2008 abgeschlossen, danach situative Anpassung
Einjährig			
Jahresziele des Regierungsrates	RR	Bestehen	Jährlich neu erstellt
Direktionsziele	RR	Bestehen	Jährlich neu erstellt
Leistungsaufträge	KR	Gegenstand des vorliegenden Berichtes und Antrages	Wirksam ab Budgetjahr 2012
Budget	KR	<ul style="list-style-type: none"> – Laufende Rechnung (LR): besteht, Globalbudget: Gegenstand des vorliegenden Berichtes und Antrages – Investitionsrechnung: besteht 	Jährlich neu erstellt Wirksam ab Budgetjahr 2012 Jährlich neu erstellt
Kosten-/ Leistungsrechnung (KLR)	RR / FD	In acht Ämtern in Betrieb	Weitere Ausdehnung nach Bedarf
Zielvereinbarungen	Vorgesetzte	Bestehen	Jährlich neu erstellt

Wie im Controlling-Kreislauf 3.1 aufgezeigt, sind die obigen Instrumente mit der entsprechenden Überwachung und Berichterstattung zu verbinden (z.B. Budget in Verbindung mit Jahresrechnung).

Die Übersicht zeigt, dass in der Zuger Verwaltung mit Ausnahme der mittelfristigen Aufgabenplanung die wesentlichen Führungs- und Steuerungsinstrumente vorhanden sind. Da in der Praxis die zweckmässige zeitliche und inhaltliche Verknüpfung der Instrumente nicht in allen Fällen gewährleistet ist, sind bereits diverse Bestrebungen im Gange, die Anzahl Instrumente, deren Anwendung, und die Inhalte zu optimieren sowie die Prozesse einfacher und durchgängiger zu gestalten. Die dazu notwendigen Anpassungen liegen grösstenteils in der Kompetenz des Regierungsrates.

Die flächendeckende Einführung von Leistungsauftrag und Globalbudget setzt hingegen die entsprechenden Rechtsgrundlagen voraus, welche Gegenstand des vorliegenden Antrages sind. Vorbehalten bleiben spezialgesetzliche Bestimmungen, wie sie beispielsweise im Bereich des Datenschutzes aufgestellt sind.

3.4. Leistungsaufträge

Die Leistungsaufträge haben sich im Pilotprojekt Pragma bewährt. Sie geben einen guten Überblick über den Grundauftrag eines Amtes, die in Leistungsgruppen zusammengefassten zu erbringenden wesentlichen Leistungen, die Leistungsziele und die Indikatoren zur Messung der Zielerreichung. Überdies ist die Form der Berichterstattung des Amtes gegenüber dem Direktionsvorsteher oder der Direktionsvorsteherin definiert und die Rechtsgrundlagen für die Tätigkeiten des Amtes sind aufgelistet. Die Berichterstattung zur Erreichung der gesetzten Ziele erfolgt heute als Beilage zur Jahresrechnung. Auch künftig ist eine jährliche Berichterstattung zur Zielerreichung an den Kantonsrat vorgesehen.

Der Leistungsauftrag und dessen Erarbeitung sind wichtige Hilfsmittel im Führungskreislauf eines Amtes. So dient der Leistungsauftrag beispielsweise als Grundlage für Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden oder die Stellenbeschreibungen. Interessierten Dritten vermittelt er zudem einen raschen Überblick über die Leistungserbringung eines Amtes. Dabei ist auf eine praxisorientierte Ausgestaltung der Dokumente und einfache Abläufe zu achten. Die Leistungsaufträge sollen optimal in die «Hierarchie» der Führungsinstrumente gemäss Abbildung 2 eingebettet werden, so dass sich für die Amtsleitenden auch Vereinfachungen zum heutigen System ergeben.

Die Leistungsaufträge werden auch künftig jedes Jahr gleichzeitig mit den Globalbudgets und den Investitionsanträgen zwischen Amt und Direktionsvorsteherin oder Direktionsvorsteher vereinbart. Im Pilotprojekt lag die Kompetenz zur Genehmigung der Leistungsaufträge beim Regierungsrat; die Begleitkommission Pragma konnte Empfehlungen dazu abgeben und dem Kantonsrat wurden die Leistungsaufträge mit dem Budget zur Kenntnis gebracht.

Wie im Evaluationsbericht empfohlen, soll das Parlament künftig vermehrt mitwirken können. So wird im vorliegenden Bericht und Antrag vorgeschlagen, dass das Parlament künftig die einzelnen Leistungsaufträge – gleichzeitig mit dem Beschluss zum Budget (d.h. Globalbudget und Investitionen) – genehmigt. Die vorgesehene Zuständigkeit des Kantonsrates zur Genehmigung der Leistungsaufträge tangiert die verfassungsmässige Kompetenzabgrenzung zwischen Kantonsrat und Regierungsrat. Damit sich dieses neue Instrument des Kantonsrates zur Steuerung der Verwaltungstätigkeit genügend auf die Kantonsverfassung abstützen lässt, ist deshalb eine Änderung der Kantonsverfassung nötig (siehe Kapitel 5).

Der Leistungsauftrag eines Amtes orientiert sich inhaltlich an den strategischen Vorgaben des Regierungsrates und dient seinerseits als Grundlage für die Zielvereinbarungen mit den Mitar-

beitenden. Die jährliche Aktualisierung des Leistungsauftrages bietet auch den Anlass, das Leistungsangebot, die Leistungsstandards und die Leistungserfüllung periodisch zu überprüfen.

In einzelnen Ämtern wurden in der Pilotphase versuchsweise auch Wirkungsziele definiert. Solche Zielsetzungen sind grundsätzlich wertvoll und entsprechen auch der Philosophie der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Für die Motivation und auch die Steuerung sind Wirkungsziele allerdings nur dann von Nutzen, wenn sie relevant, direkt beeinflussbar, eindeutig und mit vernünftigen Aufwand messbar sind. Es zeigte sich aber im Pilotbetrieb, dass es je nach Tätigkeitsgebiet eines Amtes oftmals nahezu unmöglich ist, Wirkungsziele zu definieren, welche diese Kriterien erfüllen (z.B. Ambulante Psychiatrische Dienste). Oftmals besteht bei Wirkungszielen auch eine zeitliche Verschiebung, d.h. Massnahmen zeigen nicht eine unmittelbare Wirkung, die Zielerreichung erfolgt erst mittelfristig. Die Definition von jährlichen Wirkungszielen soll deshalb auch künftig nicht als zwingend vorgeschrieben werden.

Da sich die bisherige Form der Leistungsaufträge gemäss Evaluation weitgehend bewährt hat, werden die künftigen Leistungsaufträge auf der Basis der bisherigen Leistungsaufträge der Pragmaämter weiterentwickelt. Im Hinblick auf die flächendeckende Einführung ist dabei im Interesse sowohl des Parlamentes wie auch der Verwaltung sicherzustellen, dass der Umfang der Leistungsaufträge in einem praxisorientierten, angemessenen Rahmen bleibt. Es gilt somit in der praktischen Umsetzung je nach Ausgangslage des betreffenden Amtes bezüglich Detaillierungsgrad das geeignete Mass von Übersichtlichkeit versus Vollständigkeit zu finden. Zudem kann allenfalls auf die umfangreiche Auflistung aller gesetzlichen Grundlagen eines Amtes verzichtet werden. Stattdessen soll der Leistungsauftrag neu Bemerkungen zu den wesentlichen Abweichungen zum Vorjahr bzw. Budget und Informationen zum Personalbestand enthalten. Die genaue Form der Leistungsaufträge ist im Detail noch zu definieren und hängt u.a. auch von der technischen Unterstützung ab (Software).

Zu präzisieren ist, dass die Leistungsaufträge in den kantonalen Ämtern der sieben Direktionen und der Staatskanzlei angewandt werden, d.h. ohne richterliche Behörden, öffentlich-rechtliche Anstalten oder mit Erbringung staatlicher Dienstleistungen beauftragte Dritte. Ausnahmsweise kann der Regierungsrat in begründeten Fällen nicht nur ein Amt als Ganzes sondern auch Abteilungen mit Leistungsaufträgen versehen.

3.5. Globalbudgets/-rechnungen

Das Globalbudget betrifft die Laufende Rechnung. Es umfasst das Total der Aufwände und das Total der Erträge eines Amtes sowie den daraus resultierenden Saldo. Die Budgetierung und Rechnungsführung erfolgt weiterhin detailliert gemäss den bestehenden Kontoarten. Im Budget und in der Jahresrechnung werden die Globalbudgets bzw. die Globalrechnungen als Totale der Aufwände und Erträge sowie als Saldo pro Amt vom Kantonsrat genehmigt. Die Amtsstellen erhalten mit einem Globalbudget die Kompetenz, bei Bedarf Verschiebungen zwischen Konten vorzunehmen, sofern der vom Kantonsrat bewilligte Saldo eingehalten wird. So können die Amtsleitenden unternehmerisch und flexibel auf kurzfristige Entwicklungen reagieren und sich bietende Gelegenheiten wahrnehmen.

Vom Globalbudget generell ausgenommen sind Kostenstellen, auf welchen reine Finanzströme abgebucht werden. Ausgenommen sind auch die richterlichen Behörden und öffentlich-rechtlichen Anstalten, da die neue Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget nur für die kantonalen Ämter der sieben Direktionen und der Staatskanzlei angewandt wird.

Die Investitionsrechnung ist vom Globalbudget nicht betroffen. Die Investitionsausgaben und -einnahmen (inkl. Jahrestanzen bei Verpflichtungskrediten) sind in der Investitionsrechnung weiterhin einzeln aufgeführt, da es sich jeweils um spezielle Vorhaben handelt, die einzeln beurteilt werden müssen.

Globalbudget und Leistungsauftrag sind eng miteinander verknüpft, ebenso die beantragten bzw. bewilligten Investitionen. Der Kantonsrat wird einem Globalbudget und den Investitionsausgaben nur dann zustimmen, wenn er Transparenz erhält, was mit den eingesetzten Mitteln erreicht werden soll. Voraussetzung für ein Globalbudget ist deshalb, dass die Amtsstelle über einen Leistungsauftrag verfügt, welcher den Auftrag, sowie die wesentlichen Leistungen und Ziele definiert.

Im Rahmen der Evaluation und des internen Mitberichtsverfahrens haben einige Befragte den Wunsch geäußert, nicht ausgeschöpfte Globalbudgets auf das nächste Jahr übertragen zu können, um mehr Flexibilität zu gewinnen, gewisse Anreize zu schaffen und dem «Dezemberfieber» (d.h. Ausschöpfen freier Budgets vor Jahresablauf) zu entkommen. Im vorliegenden Modell ist neu eine solche Übertragungsmöglichkeit vorgesehen: Der Regierungsrat entscheidet über die Übertragung nicht beanspruchter Beträge des Globalbudgets. Übertragene Kredite dürfen nur für das ursprünglich vorgesehene Vorhaben verwendet werden. Wird dieses mit anderen Mitteln finanziert oder nicht weiterverfolgt, verfällt die Kreditübertragung. Bestand und Veränderungen von Kreditübertragungen werden in der Jahresrechnung vermerkt (vgl. auch Ausführungen zu § 31 FHG unter Ziffer 6.2).

3.6. Kosten-/Leistungsrechnung

Eine Kosten-/Leistungsrechnung (KLR) gibt Auskunft darüber, welche Kosten und Erlöse (Kostenarten) wo (Kostenstellen) und wofür (Kostenträger) angefallen sind. Sie dient in erster Linie der internen Führungsunterstützung, als Planungs- und Steuerungsinstrument. In einem Dienstleistungsbetrieb wie der der öffentlichen Verwaltung ist die Leistungserfassung, mit welcher die Mitarbeitenden ihre geleistete Arbeitszeit auf die einzelnen Kostenträger oder Kostenstellen verbuchen, ein wesentliches Element der KLR. Der Aufbau der KLR eines Amtes orientiert sich am Leistungsauftrag und den dort definierten Leistungen bzw. Leistungsgruppen. So kann erhoben werden, welches Produkt bzw. welche Leistung wie viel kostet. Eine besondere Bedeutung nimmt dabei die Leistungserfassung ein, mit welcher der zeitliche Aufwand den einzelnen Leistungsgruppen bzw. Leistungen zugeordnet werden kann.

Im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt Pragma wurde per 1. Januar 2006 bei den ersten Ämtern der kantonalen Verwaltung die KLR neu eingeführt. Im Rahmen der Evaluation des Projektes zeigte sich, dass auch nach zweijähriger Betriebsphase von der KLR als Controlling- und Führungsinstrument noch wenig Gebrauch gemacht wird. Dies liegt einerseits daran, dass bezüglich Aufbau und Anwendung der KLR in der kantonalen Verwaltung weiterhin ein grosser Schulungsbedarf besteht. Andererseits unterscheiden sich auch die Bedürfnisse der Ämter bezüglich KLR sehr stark. Während die KLR beispielsweise für Ämter mit extern erbrachten, verrechenbaren Leistungen oder für Querschnittsämtler von grossem Interesse ist, spüren sehr kleine Amtsstellen oder Amtsstellen ohne verrechenbare Leistungen wenig direkten Nutzen.

Vor allem die Einführung und auch der Betrieb einer KLR sind mit erheblichem Aufwand verbunden. So ist auch bei diesem Führungsinstrument bezüglich Anwendungstiefe und Detaillierungsgrad Augenmass walten zu lassen und der Aufbau pragmatisch anzugehen. Im Vordergrund steht der Anspruch, führungsmässig relevante Informationen zu sammeln und auszuwerten und nicht überdimensionierte Datensammlungen zu generieren. Die weitere Ausbreitung der KLR erfolgt deshalb auf freiwilliger Basis und hat in jenen Ämtern Priorität, die für Verrechnungen an Dritte Daten aus der KLR benötigen oder konkrete Informationen zu den Kosten einzelner Leistungsgruppen oder Leistungen erhalten möchten. Wie bis anhin wird der Regierungsrat auf Antrag der entsprechenden Direktion (in Absprache mit der Finanzdirektion) über die Einführung der KLR in einem bestimmten Amt entscheiden.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die weitere Ausdehnung und Ausgestaltung der KLR nicht Gegenstand dieser Gesetzesvorlage ist, da der Regierungsrat gemäss § 11 des geltenden Finanzhaushaltgesetzes vom 31. August 2006 (FHG, BGS 611.1) bereits die Kompetenz hat, eine KLR einzuführen. Im Jahr 2009 ist die KLR bereits bei acht Ämtern in Betrieb: nebst den sechs Pragma-Ämtern führen auch das Hochbauamt und das Strassenverkehrsamt eine KLR. Auch einige Gemeinden nutzen (Zug, Risch) bzw. planen (Oberägeri, Menzingen, Cham) eine KLR, welche mit der von Kanton und Gemeinden gemeinsam genutzten Finanz-Software Navision abgewickelt wird.

3.7. Vergabekompetenzen und interner Leistungsbezug

Die Pragmaämter waren in der Pilotphase bei der Beschaffung von Hilfsmitteln im Rahmen vorgegebener Standards² frei und somit eigenständiger als die übrige Verwaltung. Die Piloten mussten allerdings folgende wichtige Querschnittsfunktionen beim Kanton beziehen:

- Dienstleistungen der Finanzverwaltung im Rahmen des bisherigen Umfangs und den geltenden Bestimmungen
- Dienstleistungen des Personalamtes im Rahmen der geltenden Bestimmungen
- Informatikdienstleistungen und -mittel (Amt für Informatik und Organisation) im Rahmen der geltenden Bestimmungen
- Dienstleistungen hinsichtlich Immobilien, Neubauten, Umbauten und Renovationen in Liegenschaften des Kantons sowie für Vorhaben in gemieteten Objekten (Hochbauamt)
- zentrale Telefondienste (Staatskanzlei)

Allfällige Ausnahmen hätten eines Beschlusses des Regierungsrates bedurft. Seit Inkrafttreten der Pragma-Verordnung am 1. Januar 2005 musste der Regierungsrat noch nie ein Gesuch eines Pilotamtes zur Frage der Befreiung vom «Pflichtbezug» bzw. von Querschnittsdienstleistungen beurteilen.

Die Kohärenz der Verwaltung erfordert auch künftig in gewissen Bereichen den Bezug von Querschnittsleistungen bei der Kantonalen Verwaltung. Einheitliche Systemanforderungen müssen weiterhin eingehalten werden. Es dürfen keine Doppelspurigkeiten und Unvereinbarkeiten entstehen. In verschiedenen Bereichen bestehen deshalb bereits heute Regelungen zu den Kompetenzen im Beschaffungswesen (z.B. Informatikverordnung vom 29. Juni 2004, BGS 153.53). Allfällige Ausnahmen wären deshalb auch künftig vom Regierungsrat zu bewilligen.

Die Pragma-Amtsleitenden hatten zudem generell eine höhere Vergabekompetenz: im öffentlichen Beschaffungswesen konnten sie selber über die Vergabe von Aufträgen bis Fr. 150'000.– entscheiden.³ Demgemäss waren sie befugt, die Vergabekompetenz bis zu Fr. 150'000.– in eigener Regie auszuüben, unabhängig von einer allfälligen Delegation der jeweiligen Fachdirektion.⁴

² Gemäss § 9 Abs. 2 der Verordnung über die Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget «Pragma» vom 10. August 2004 (BGS 153.63)

³ Gestützt auf § 9 Abs. 1 der Verordnung über die Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget «Pragma» vom 10. August 2004 (BGS 153.63)

⁴ Gemäss § 14 der (damaligen) Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen vom 10. September 1996 (BGS 721.53) bzw. gemäss § 40 Abs. 2 der heutigen Submissionsverordnung (SubV) vom 20. September 2005 (BGS 721.53, in Kraft seit 1. Oktober 2005)

Der grössere unternehmerische Handlungsspielraum wurde gemäss Aussagen im Rahmen der Evaluation geschätzt, hat sich bewährt und soll entsprechend weitergeführt werden. Es ist deshalb vorgesehen, diese höhere Vergabekompetenz bis Fr. 150'000.– künftig allen Ämtern mit Leistungsauftrag und Globalbudget zu gewähren. Dies erfolgt mit einer Anpassung der Verordnung über die Zeichnungs- und Anweisungsberechtigung vom 20. November 2007 (BGS 153.7).

3.8. Zivilrechtliche Anstellungen

Die Pragmaämter waren berechtigt, im Rahmen ihrer Globalbudgets für die Pilotdauer befristete, zivilrechtliche Anstellungen vorzunehmen. Die entsprechende «Experimentierklausel» im § 7 Organisationsgesetz (BGS 153.1) entfällt mit Ablauf des Pilotprojektes.

Während der Pilotdauer getätigte, befristete zivilrechtliche Anstellungen werden auf Ende der Pilotdauer geprüft und nach Möglichkeit in öffentlich-rechtliche Anstellungen umgewandelt, sofern der Bedarf auch nach Ablauf des Pilotprojektes ausgewiesen ist.

Es handelt sich um folgende Anstellungsverhältnisse (Stand 30. September 2008):

Amt	Befristete, zivilrechtliche Stelleneinheiten (30. September 2008)	Bedarf nach Ablauf Projektdauer in Stelleneinheiten	Begründung
BiZ	Keine	Keine	
LBBZ	2.00	2.00	1.85 Stellen waren bereits vor Pragma über die separate Internatsrechnung angestellt. Zusätzlich waren 0.15 Stellen wegen grösserer Auslastung der Infrastruktur notwendig.
AfU	0.20	1.00	Aufgabenfülle hat deutlich zugenommen: Vollzug von neuen (Bundes-)Verordnungen AltIV, VASA, NISV, SLV, Maschinenlärmverordnung; Aufgabenumfang bei bestehenden Verordnungen erweitert VeVA, FrSV, etc.
AfL (AVS)	Keine	Keine	
APD	3.30	3.30	2.00 Ausbildungsstellen 1.00 Vertretung / Entlastung der leitenden Ärztin im APD-KJ, 0.30 Sekretariat im Zuge der Erweiterung von APD-E/-KJ
AIO	2.00	2.00	Fremdleistungen im operativen Bereich verringert und durch eigenes Personal erfüllt

Zivilrechtliche Anstellungen bleiben im Rahmen des geltenden Personalgesetzes (BGS 154.21) weiterhin möglich für Lehrlinge, Aushilfspersonal oder Hilfskräfte (§ 2 Abs. 2) oder bei Vorliegen besonderer Verhältnisse (§ 2 Abs. 3). Eine über das geltende Recht hinausgehende Rege-

lung erscheint nicht notwendig, zumal auch im Evaluationsbericht im Sinne der Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden geraten wird, auf eine besondere Anstellungsform zu verzichten.

3.9. Mittelfristige Planung und Steuerung

Aus der Evaluation resultiert die Empfehlung, die mittelfristige Planung und Steuerung der Aufgaben und Finanzen zu verstärken und eine Mitwirkung des Kantonsrates zu prüfen. Ein geeignetes Instrument könnte ein Aufgaben- und Finanzplan (AFP) sein, in welchem die Planung der finanziellen Mittel mit der Planung der Aufgaben verknüpft wird. Solche Weiterentwicklungen des Finanzplans kommen auch in anderen Kantonen unter verschiedensten Bezeichnungen zur Anwendung, beispielsweise ZH: Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan (KEF), OW: Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP), LU: Integrierter Finanz- und Aufgabenplan (IFAP), AG: Aufgaben- und Finanzplan (AFP).

Die Ausgestaltung der Mittelfristplanungen der Kantone ist sehr unterschiedlich. Im Wesentlichen geht es dabei aber jeweils darum, pro Aufgabenbereich oder Organisationseinheit für einen mittelfristigen, rollenden Planungshorizont von etwa vier Jahren die Planungsgrößen (z.B. Bevölkerungszahl), inhaltliche Schwerpunkte und Projekte aufzuzeigen. Die Möglichkeiten und Formen einer allfälligen Einflussnahme durch das Parlament sind je nach Kanton unterschiedlich. Der formelle Ausgabenbeschluss durch den Kantonsrat erfolgt dabei jeweils erst mit dem jeweiligen Jahresbudget.

Der Regierungsrat hält die Einführung eines mittelfristigen Planungs- und Steuerungsinstrumentes, welches nebst dem bestehenden Finanzplan auch die Aufgabenseite berücksichtigt, für prüfenswert. Er beabsichtigt deshalb, mit der Darstellung von mittelfristigen Trendangaben – soweit solche verfügbar sind – in den künftigen Leistungsaufträgen diesbezüglich erste Erfahrungen zu sammeln. Bei der Interpretation ist zu beachten, dass mit einem längerfristigen Planungshorizont immer auch eine geringere Verlässlichkeit der Daten verbunden ist und teilweise auch Schätzgrößen eingesetzt oder Annahmen getroffen werden müssen. Dennoch lassen sich daraus und in Verbindung mit dem Finanzplan wertvolle Hinweise bezüglich künftiger Entwicklungen gewinnen.

3.10. Abläufe, Aufgaben und Kompetenzen

Erarbeitung in Ämtern und Direktionen

Die Zielformulierung und Berichterstattung zu den Leistungsaufträgen, Globalbudgets und Budgetkrediten für Investitionen werden von den Ämtern erarbeitet und mit den Direktionsvorstehenden verhandelt. Wie bei der Budgetierung (Budgetrichtlinien) und beim Rechnungsabschluss wird der Regierungsrat bzw. die Finanzdirektion auch für die Erarbeitung und Berichterstattung der Leistungsaufträge gewisse formale und inhaltliche Rahmenbedingungen vorgeben.

Verabschiedung durch Regierungsrat

Bevor der Regierungsrat die Leistungsaufträge und Globalbudgets zuhanden des Kantonsrates verabschiedet, soll analog zum heutigen Vorgehen bei den Jahreszielen und beim Rechenschaftsbericht eine Vorprüfung durch die stellvertretende Direktion stattfinden.

Leistungsauftrag, Globalbudget und Investitionskredite weisen einen engen Zusammenhang auf. Sie sind deshalb zeitgleich zu bearbeiten und zu beschliessen. Sie sind dem Regierungsrat wie später auch dem Kantonsrat jeweils gleichzeitig vorzulegen. So kann sichergestellt werden, dass beispielsweise bei einer Korrektur eines Globalbudgets auch die allfällige Rückkoppelung auf den Leistungsauftrag beachtet wird.

Prüfung durch erweiterte Staatswirtschaftskommission (Stawiko)

Die vom Regierungsrat zuhanden des Kantonsrates verabschiedeten Leistungsaufträge und Budgets (inkl. Globalbudgets und Budgetkredite für Investitionen) werden wie bis anhin von der erweiterten Stawiko geprüft, die dann ihrerseits dem Parlament Bericht und Antrag stellt. Die erweiterte Stawiko kann dabei in die Detailpositionen Einsicht nehmen. Auch bei der Jahresrechnung, dem Rechenschaftsbericht und den Berichten zur Erfüllung der Leistungsaufträge bleibt die Rolle der erweiterten Stawiko unverändert.

Bei der KLR teilt der Regierungsrat die Auffassung, wie sie die Stawiko in ihrem Bericht und Antrag zur Jahresrechnung 2007 vertritt (Vorlage Nr. 1677.1-12741) «Eine detaillierte Prüfung durch die Stawiko-Delegationen ist weder möglich noch stufengerecht. Es handelt sich bei der KLR um eine interne Rechnung, welche ein Führungsinstrument der Amtsleitenden und der Direktionsvorstehenden darstellt. Die Stawiko kann zwar jederzeit Informationen aus der KLR verlangen, wenn sie für die Beurteilung notwendig sind. Die Aufgabe der Stawiko-Delegationen besteht jedoch primär darin zu überwachen, ob eine KLR geführt wird und ob die daraus gewonnenen Informationen von den Amtsleitenden und den Direktionsvorstehenden zur Führung verwendet werden.»

Begleitkommission Pragma

Die Begleitkommission Pragma hatte den Auftrag, das Pilotprojekt zu begleiten. Sie wurde vom Regierungsrat jeweils über den Stand des Projektes informiert, nahm Einsicht in die Leistungsaufträge und gab dem Regierungsrat Empfehlungen dazu ab. Zudem erstattete sie dem Kantonsrat jährlich einen Zwischenbericht über den Verlauf des Projektes.

§ 21^{bis} der Geschäftsordnung des Kantonsrates (BGS 141.1) entfällt mit dem Ablauf des per 31. Dezember 2011 befristeten Kantonsratsbeschluss betreffend Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget (GS 28, 161). Mit der flächendeckenden Einführung entwickelt sich die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung denn auch vom Projekt zum «Normalbetrieb». Eine gesonderte Begleitung durch eine Spezialkommission ist deshalb nicht mehr notwendig.

Prüfung durch Finanzkontrolle

Die Haupttätigkeit der Finanzkontrolle bleibt die Finanzaufsicht. Die Finanzkontrolle wird bei den Amtsrevisionen gestützt auf § 42 FHG somit weiterhin eine detaillierte Prüfung des Finanz- und Rechnungswesens der jeweiligen Amtstellen vornehmen. Durch die enge Verknüpfung von Globalbudget und Leistungsauftrag, welche die neue Verwaltungsführung mit sich bringt, kann die Prüfung der Globalbudgets jedoch nicht losgelöst von den Leistungsaufträgen erfolgen. Zudem richtet sich gemäss § 2 FHG die Haushaltsführung nach den Grundsätzen der Gesetzmässigkeit, der Sparsamkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Wirksamkeit. Zur Prüfung der Einhaltung dieser Grundsätze wird die Finanzkontrolle nebst den Budgets und der Jahresrechnung zusätzlich auch die Berichte zu den Leistungsaufträgen und die Kosten-/Leistungsrechnung stichprobenweise kontrollieren.

Beschluss bzw. Genehmigung durch Kantonsrat

Die Beschlussfassung im Parlament zum Budget des kommenden Jahres erfolgt gemäss § 22 FHG bis Ende November. Auch die Leistungsaufträge werden zu diesem Zeitpunkt vom Kantonsrat genehmigt. Ein Leistungsauftrag kann dabei als Ganzes genehmigt oder abgelehnt werden. Wird ein Leistungsauftrag abgelehnt, legt der Regierungsrat dem Kantonsrat bis im Februar des Budgetjahres einen neuen Leistungsauftrag vor. Diese Möglichkeit ist dem Regie-

rungsrat auch vorbehalten, falls der Kantonsrat das Globalbudget ändert oder dessen Genehmigung ablehnt.

Der Rechnungsabschluss und die Berichterstattung zu den Leistungsaufträgen werden dem Kantonsrat gemäss § 23 Abs. 2 FHG bis Ende Juni des Folgejahres vorgelegt. Sie durchlaufen wiederum dieselben Instanzen wie oben für das Budget und die Leistungsaufträge beschrieben ist.

4. Weiteres Vorgehen

4.1. Leistungsaufträge und Globalbudgets

Die Leistungsaufträge und Globalbudgets sollen in den kantonalen Ämtern der sieben Direktionen und der Staatskanzlei möglichst flächendeckend eingeführt werden. In begründeten Einzelfällen kann der Regierungsrat bewilligen, dass auch Abteilungen mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Erarbeitung eines Leistungsauftrages für die beteiligten Amtsstellen einen wertvollen Prozess darstellt. Indem das Leistungsangebot und die Leistungserfüllung aufgelistet, analysiert und mit Zielsetzungen versehen werden, setzen sich alle Beteiligten bewusst mit der Aufgabenstellung und den künftigen Herausforderungen eines Amtes auseinander. Dies führt zu einer Klärung von Erwartungen, hilft Prioritäten zu setzen und Zusammenhänge aufzuzeigen. In der Evaluation wurde denn auch verschiedentlich erwähnt, dass Leistungsaufträge in jedem Fall (d.h. auch ohne Pragma) eingeführt werden sollten.

Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass rasch ein Ungleichgewicht z.B. bezüglich Informationsstand entsteht, wenn einzelne Direktionen das neue System einführen und sich damit auseinandersetzen, während andere noch keinerlei Erfahrung damit haben. Auch ist es für Aussenstehende schwierig nachvollziehbar, welches Amt über Leistungsauftrag und Globalbudget verfügt und damit mehr Freiheiten bezüglich dem Bezug von Hilfsmitteln, Vergabekompetenz etc. hat und welches nicht. Nicht zuletzt führt das gleichzeitige Bestehen unterschiedlicher Formen der Budgetierung und Berichterstattung zu administrativem Mehraufwand und unübersichtlichen Darstellungen. Es ist zu befürchten, dass ein Nebeneinander von zwei Systemen sowohl beim Parlament wie auch in der Verwaltung zu Missverständnissen, Unsicherheiten und Ungleichbehandlung führt.

Die Vorarbeiten zu den Leistungsaufträgen und Globalbudgets müssen im Jahre 2011 erfolgen, damit – nach Inkrafttreten der rechtlichen Grundlagen – die neue Verwaltungsführung ab 1. Januar 2012 eingeführt werden kann. Dabei sollen die Leistungsaufträge auch weiterhin pragmatisch und auf die Situation des jeweiligen Amtes bezogen ausgestaltet sein. So ist beispielsweise bei der Definition der Ziele soweit als möglich auf bestehende Qualitätssicherungssysteme abzustellen. Es sollen keine Ziele definiert werden, die im Reporting einen unverhältnismässigen, zusätzlichen Erhebungsaufwand verursachen.

Auf allen Stufen ist das Verständnis nötig, dass die Einführung der neuen Führungsinstrumente einen Prozess darstellt. Die Leistungsaufträge werden nicht von Anfang an vollständig und perfekt sein, sondern sich je nach den gewonnenen Erfahrungen im Laufe der Zeit weiter entwickeln. Auch wird es eine Weile dauern, bis der damit verbundene Kulturwandel spürbar wird. Dieser Prozess wird gefördert, wenn der Systemwechsel für alle Amtsstellen gleichzeitig erfolgt. So wird sich das neue System rascher etablieren und zur Selbstverständlichkeit werden.

Die Globalbudgetierung bringt für die Ämter wenige Veränderungen, da die Budget- und Rechnungspositionen nicht zuletzt auch im Hinblick auf die weiter bestehende Sachartengliederung

weiterhin im Detail erfasst werden müssen. Der Zusammenzug der Globalbudgets bzw. rechnungen zuhanden des Kantonsrates wird durch die Finanzdirektion erstellt.

Grösserer Umstellungsbedarf besteht hingegen in der Gestaltung des Budgets, der Jahresrechnung und des Rechenschaftsberichtes. Der Zahlenteil von Budget und Jahresrechnung wird durch die Globalbudgets wesentlich reduziert und der Textteil mit den Leistungsaufträgen deutlich ausgebaut (vgl. auch Kapitel 3.10). Es ist anzustreben, dass im Sinne einer Vereinfachung einerseits das Budget und der Finanzplan und andererseits der Rechenschaftsbericht und die Jahresrechnung enger koordiniert oder ganz verbunden werden können. Denkbar ist beispielsweise die Auftrennung des heutigen Rechenschaftsberichtes in einen statistischen Teil und einen Berichtsteil. Der Berichtsteil könnte dann mit der Jahresrechnung und den Tabellen betreffend Erreichungsgrad der Leistungsaufträge in einem einzigen Dokument zusammengefasst werden. So könnten Doppelspurigkeiten vermieden und die Berichte übersichtlicher und gestraffter dargestellt werden.

Gemäss heutigem Stand der Planung ist vorgesehen, die institutionelle Gliederung im Budget (im Rahmen von § 22 FHG) und der Jahresrechnung (im Rahmen von § 23 FHG) in den Grundzügen wie folgt aufzubauen:

Amt X

Element	Beschlussfassung
A) Leistungsauftrag <ul style="list-style-type: none"> – Grundauftrag – Leistungen, gegliedert in Leistungsgruppen – Leistungsziele und allenfalls Wirkungsziele – Indikatoren zur Messung der Zielerreichung mit Hinweisen auf wesentliche Änderungen zum Vorjahr / Budget bzw. Kommentaren zur Zielerreichung 	Genehmigung des Leistungsauftrags als Ganzes durch Kantonsrat
B) Budget <ul style="list-style-type: none"> – Laufende Rechnung Globalbudget/-rechnung (Total Aufwände, Total Erträge, Saldo je Amt) mit Begründungen bei wesentlichen Abweichungen – Investitionsrechnung Einnahmen / Ausgaben / Saldo je Projekt bei Verpflichtungskrediten: Einnahmen / Ausgaben / Saldo je Projekt für das kommende Budgetjahr bzw. das abgeschlossene Rechnungsjahr⁵ 	Beschluss Kantonsrat Beschluss Kantonsrat
C) Informationen <ul style="list-style-type: none"> – Personalbestand – Ausgewählte Einfluss-/Planungsgrössen je nach Amt – Berichtswesen zwischen Amt und Direktion – Jahresrechnung: Allfällige Überträge von Globalbudgetkrediten 	Information

⁵ Die Abrechnung von abgeschlossenen Verpflichtungskrediten < 10 Mio. CHF erfolgt gemäss § 28 Abs. 8 FHG im Anhang zur Jahresrechnung.

Danach folgt Amt Y mit derselben Darstellung. Auf diese Weise sind alle relevanten Informationen bezüglich Aufgaben und Finanzen je Amt zusammengefasst und auf einen Blick ersichtlich.

Zur besseren Veranschaulichung liegt diesem Bericht und Antrag ein mögliches Beispiel bei, wie die Leistungsaufträge und Globalbudgets künftig im Budget (Beilage 1) und im Rechenschaftsbericht bzw. in der Rechnung (Beilage 2) dargestellt werden könnten. Es handelt sich dabei lediglich um einen Entwurf, dessen Ausgestaltung im weiteren Projektverlauf und bei der technischen Umsetzung noch Änderungen erfahren wird.

Wenn ein Amt keinen Leistungsauftrag und damit auch kein Globalbudget hat, wird es in derselben Darstellung aufgeführt. Teil A) ist dann allerdings leer und im Teil B) ist anstelle des Globalbudgets eine detailliertere Gliederung von Budget bzw. Jahresrechnung aufgeführt; Teil C) bleibt gleich.

Vom Globalbudget generell ausgenommen sind Kostenstellen, auf welchen reine Finanzströme abgebucht und auch künftig im Detail aufgezeigt werden (z.B. KST 2040 Allg. Sozialversicherung und Mutterschaftsbeiträge, KST 3051 Spezialfinanzierung Deponienachsorge, KST 5065 Kantonssteuern). Ausgenommen sind auch die richterlichen Behörden und selbständigen Anstalten, die von der neuen Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget nicht betroffen sind.

Die Übersichtstabellen über die Gesamtverwaltung (Sachartengliederung, Totale pro Direktionen, Stand Verpflichtungskredite etc.) bleiben in der neuen Darstellungsform des Budgethefts erhalten. Auch werden wesentliche Abweichungen der Globalbudgets weiterhin zu begründen sein. Die Details dazu wird der Regierungsrat im Rahmen der Budgetrichtlinien regeln.

4.2. Kosten-/Leistungsrechnung (KLR)

Bei der KLR erfolgt die Einführung freiwillig, je nach Anforderungen der Ämter und Direktionen. Die Einführung einer KLR ist mit einigem Aufwand sowohl seitens der Amtsstellen, Direktionsrechnungsführenden und auch der kantonalen Finanzverwaltung verbunden. Dies einerseits, weil eine enge Begleitung der Ämter seitens Finanzverwaltung notwendig ist und deren Kapazitäten begrenzt sind. Andererseits erfordert die KLR ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis bei den Führungspersonen und ein spezifisches Know-how bei den Finanzverantwortlichen. Die KLR ist deshalb vor allem dort einzusetzen, wo die gewonnenen Informationen Führungsmässig relevant sind.

Die Einführung der KLR erfolgt in der Regel erst, wenn bereits ein genehmigter Leistungsauftrag besteht. Der dort aufgeführte Katalog von Leistungsgruppen und Leistungen bildet die Basis für die in der KLR festzulegenden Kostenträger. Je nach Anzahl und Komplexität der Ämter, welche die Einführung einer KLR wünschen, wird diese voraussichtlich erst im Laufe des Jahres 2012 erfolgen können, da die technische Einrichtung der KLR eines Amtes eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

5. Kommentar zur Anpassung der Kantonsverfassung

§ 41

Im Zusammenhang mit der definitiven Einführung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget ist neu vorgesehen, dass der Kantonsrat den Leistungsauftrag eines Amtes als Ganzes zu genehmigen hat. Das Globalbudget ist – wie bereits im Rahmen des Pilotprojekts – vom Parlament zu beschliessen. Es stellt sich die Frage, ob sich die Genehmigung der Leistungsaufträge und der Beschluss des Globalbudgets genügend auf die bestehenden ver-

fassungsrechtlichen Bestimmungen abstützen lassen. Dabei gilt es, die grundlegende Bestimmung von § 21 Abs. 1 KV zu beachten, welche festhält, dass die gesetzgebende, die vollziehende und die richterliche Gewalt getrennt sind. Keine Gewalt darf in den durch Verfassung oder Gesetz festgelegten Wirkungsbereich der anderen eingreifen. Gemäss Marco Weiss ist in der Verfassung des Kantons Zug ein strenges Gewaltenteilungsprinzip umgesetzt (Marco Weiss, Verfahren der Verwaltungsrechtspflege im Kanton Zug, Diss. Zürich 1983, S. 6).

Die Kompetenzen von Kantonsrat und Regierungsrat sind in den §§ 41 und 47 der Kantonsverfassung (KV; BGS 111.1) beschrieben. Kernkompetenz des Kantonsrates ist die Gesetzgebung. Der Regierungsrat übt schwergewichtig Regierungs- und Verwaltungsfunktionen aus. Aufgrund des Wortlautes von § 41 Abs. 1 KV ist davon auszugehen, dass die Auflistung der Aufgaben des Kantonsrates abschliessend ist. Dies im Gegensatz zur Wortwahl von § 47 Abs. 1 KV, welche bei den Zuständigkeiten des Regierungsrates das Wort «insbesondere» anführt. Daraus ist zu schliessen, dass die Auflistung der Aufgaben des Regierungsrates gemäss § 47 KV nicht abschliessend zu verstehen ist.

a) Leistungsaufträge

Die Hauptfunktion des Regierungsrates als Exekutive wird in § 2 Abs. 1 des Organisationsgesetzes (OG; BGS 153.1) näher präzisiert und er wird dort als die oberste leitende und vollziehende Behörde des Kantons bezeichnet. Dies legt nahe, das Instrument der Leistungsaufträge, welches überwiegend der operativen Ebene zuzuordnen ist, grundsätzlich als im Zuständigkeitsbereich des Regierungsrates liegend zu betrachten. Die vorgesehene Zuständigkeit des Kantonsrates zur Genehmigung der Leistungsaufträge tangiert somit die verfassungsmässige Kompetenzabgrenzung zwischen Kantonsrat und Regierungsrat.

Eine Genehmigung der Leistungsaufträge durch die Legislative bedeutet für den Regierungsrat seinerseits eine Einschränkung seiner eigenen Kompetenzen, da der Kantonsrat seine Meinung zum jeweiligen Verwaltungsvollzug (dargestellt im Leistungsauftrag) äussern und den beabsichtigten Vollzug der Gesetze (gemäss Leistungsauftrag) zurückweisen bzw. nicht genehmigen kann. Dieses neue Instrument des Kantonsrates zur Steuerung der Verwaltungstätigkeit muss sich daher genügend auf die Kantonsverfassung abstützen lassen, wozu § 41 Bst. h entsprechend zu ergänzen ist.

b) Globalbudgets

Der Kantonsrat ist gemäss § 41 Bst. h KV für die Feststellung der Jahresvoranschläge zuständig. Er darf die vom Regierungsrat ins Budget aufgenommenen Budgetkredite streichen, kürzen oder ändern, soweit es sich nicht um budgetmässig gebundene Ausgaben handelt.⁶

Mit Einführung des Globalbudgets bestehen die Budgetpositionen lediglich aus den Saldi, das heisst aus dem Total der Aufwände und dem Total der Erträge einer Verwaltungseinheit pro Jahr. Der Kantonsrat kann also aufgrund seiner Budgethoheit die einzelnen Globalbudgets bzw. Saldi als Ganzes streichen, kürzen oder ändern, soweit es sich nicht um budgetmässig gebundene Ausgaben handelt. Eine detailliertere Bewilligung von Sach- und Finanzmitteln für die einzelnen Verwaltungseinheiten ist nicht mehr möglich, denn die Zuteilung der finanziellen Mittel erfolgt auf der Stufe Globalbudget und nicht auf Stufe Konto. Dadurch wird im Gegenzug zur obgenannten Ausweitung der Kompetenzen der Legislative deren Budgethoheit auf die einzelnen Saldi der Verwaltungseinheiten beschränkt. Dieser Kompetenzverlust des Kantonsrates wird durch die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Leistungsaufträge durch deren Genehmi-

⁶ Vgl. Gutachten Kiener/Kuhn zu Zuständigkeitsfragen im Finanzhaushaltsrecht des Kantons Zug, Zug, S. 10, 19

gung oder Nichtgenehmigung kompensiert. Zudem erhält der Kantonsrat mit den Leistungsaufträgen viel detailliertere Informationen zu den jeweiligen Leistungen der Verwaltungseinheiten als er sie heute aufgrund des Budgets hat.

Eine Anpassung der Verfassung ist für diese Änderung nicht nötig, da der Umfang der Budgethoheit nicht auf Ebene Verfassung (§ 41 Bst. h KV), sondern in der Ausführungsgesetzgebung (insbesondere Finanzhaushaltgesetz) festgelegt wird.

6. Kommentar zu den einzelnen Gesetzesbestimmungen

6.1. Gesetz über die Organisation der Staatsverwaltung (OrgG, BGS 153.1)

§ 7 Steuerung der Verwaltungstätigkeit

Während Absatz 1 unverändert bleibt, wird in den Absätzen 2 bis 7 die Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget verankert und definiert. Die bisherigen, befristet für die Pilotdauer bis 31. Dezember 2011 geltenden Absätze 2 und 3 werden dabei durch die neuen Bestimmungen ersetzt.

Absatz 2

Es wird als Regelfall definiert, dass die Ämter und die Staatskanzlei mit Leistungsauftrag und Globalbudgets geführt werden. Dies betrifft die den Direktionen direkt unterstellten Ämter gemäss der Verordnung über die Ämterzuteilung vom 9. Dezember 1998 (BGS 153.2), ohne administrativ zugeteilte Einheiten. Erwähnt sei auch, dass gemäss § 1 die Gerichte nicht dem Organisationsgesetz unterliegen.

Der Regierungsrat kann Ausnahmen von der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget bewilligen. Kriterien für Ausnahmen von der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget auf Amtsstufe können etwa darin erblickt werden, dass ein Amt ausschliesslich interne Leistungen erbringt und es daher für eine Einführung der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung als nicht geeignet erscheint. Allerdings zeigen die Erfahrungen aus dem Pilot mit dem Amt für Informatik und Organisation, dass gerade auch für so genannte Querschnittsämter Leistungsauftrag, Globalbudget und KLR sinnvolle Führungsinstrumente sein können. Weiter könnte ein Ausnahmetatbestand auch darin liegen, dass aufgrund ihrer Grösse auch eine Abteilung und nicht nur das übergeordnete Amt mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt und publiziert werden soll. Schliesslich ist auch denkbar, dass aufgrund zeitlicher Engpässe, eines personellen Wechsels der Amtsleitung oder bevorstehenden strukturellen Änderungen vorübergehend auf die Einführung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget in einem bestimmten Amt verzichtet wird.

Leistungsauftrag und Globalbudget sind grundsätzlich immer eng verbunden – so wird in § 32 FHG neu verankert, dass ein Globalbudget immer einen Leistungsauftrag voraussetzt.

Absatz 3

Der Leistungsauftrag umfasst die in diesem Absatz genannten Elemente, wobei die Definition von Wirkungszielen nicht als zwingend vorgeschrieben wird. Hier soll auf die Situation und die Bedürfnisse eines Amtes Rücksicht genommen werden können, da es nicht in jedem Fall gelingen wird, aussagekräftige, messbare und beeinflussbare Wirkungsziele zu definieren.

Die Einführung der Leistungsaufträge beinhaltet gemäss dem vorgesehenen Modell die unter Buchstaben a) bis d) genannten Punkte. Um eine allfällige zukünftige Weiterentwicklung der

Inhalte eines Leistungsauftrages zu ermöglichen, wurde die Auflistung der Elemente unter Absatz 3 bewusst mit dem Wort «insbesondere» ergänzt. Sie ist daher nicht abschliessend.

Zudem ist im Sinne einer Information geplant, jeweils in geeigneter Weise die wesentlichsten Änderungen zum Vorjahr darzustellen, ähnlich wie das bisher beim Budget bei den Abweichungsbegründungen der Fall ist.

Absatz 4

Gemäss dieser Bestimmung werden die Leistungsaufträge jeweils für ein Jahr vereinbart. Mehrjährige Leistungsaufträge sind damit ausgeschlossen. Leistungsaufträge sind ein wichtiges Steuerungsinstrument und Ausdruck eines partnerschaftlichen Zusammenwirkens. Letztlich entscheidet aber die Direktion, mit welchem Inhalt ein Leistungsauftrag dem Regierungsrat zur Beschlussfassung unterbreitet wird, da die Ämter von Gesetzes wegen den Direktionen untergeordnet sind (vgl. § 3 Abs. 4 OrgG).

Absatz 5

Die Leistungsaufträge bedürfen der Genehmigung des Kantonsrates. Diese erfolgt aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Leistungsauftrag, Globalbudget und Investitionen gleichzeitig mit dem Budgetbeschluss. Der Kantonsrat kann einen Leistungsauftrag als Ganzes genehmigen oder zurückweisen, nicht jedoch einzelne Positionen abändern.

Die beantragte Lösung erweist sich insgesamt als ausgewogen. Der Kantonsrat verzichtet zukünftig auf die finanzielle Einzelsteuerung, an deren Stelle tritt das Globalbudget. Im Gegenzug erhält er durch die Kompetenz zur Genehmigung der Leistungsaufträge ein neues Steuerungsinstrument. Die enge Verknüpfung von Budget und Leistungsauftrag, von Ressourcen und Aufgaben ist essenziell bei der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Es entspricht einer inneren Logik, das Parlament nicht nur über das Globalbudget, sondern auch über die Leistungsaufträge entscheiden zu lassen. Ansonsten entsteht die Gefahr einer reinen finanziellen Steuerung, ohne Betrachtung der zu erfüllenden Aufgaben.

Der Kantonsrat wird somit zukünftig rund sechzig Leistungsaufträge zu genehmigen haben, was seine Gestaltungsmöglichkeiten erheblich erweitert. Dabei gilt zu beachten, dass die Genehmigung als Ganzes pro Leistungsauftrag eines Amtes zu erfolgen hat. Damit wird dem exekutiven Charakter der Leistungsaufträge Rechnung getragen. Die konkrete Ausgestaltung der Leistungsaufträge ist Vollzugsaufgabe und verbleibt in der Kompetenz des Regierungsrates. Er trägt auch letztlich die Verantwortung für einen sachgerechten und gesetzeskonformen Aufgabenvollzug.

Absatz 6

Diese Bestimmung regelt das Vorgehen, wenn ein Leistungsauftrag oder das Globalbudget zurückgewiesen oder angepasst wird. Sofern der Kantonsrat die Genehmigung eines Leistungsauftrages verweigert, ist dem Kantonsrat bis Ende Februar des Budgetjahres ein revidierter Leistungsauftrag vorzulegen. Die Frist wurde analog zu § 22 Abs. 3 FHG gewählt, wonach bei Rückweisung eines Budgets ebenfalls bis Ende Februar ein neues Budget vorzulegen ist. Da die Erfüllung des Leistungsauftrages eng mit den dafür bereitgestellten finanziellen Ressourcen zusammenhängt, soll der Regierungsrat die Möglichkeit erhalten, auf ein angepasstes Globalbudget bei Bedarf mit der Vorlage eines revidierten Leistungsauftrages zu reagieren. Auf die gesetzliche Regelung einer allfälligen zweimaligen Verweigerung der Genehmigung eines Leistungsauftrages wurde verzichtet. Eine solche dürfte praktisch ausgeschlossen sein und es ist daher nicht angezeigt, für diesen Extremfall eine gesetzliche Regelung aufzustellen. Von der Logik her müsste dann auch eine drei- oder viermalige Nichtgenehmigung geregelt werden. In

der Regel wird der Regierungsrat jedoch die Bedenken des Kantonsrates aufnehmen. Zudem prüft ja die erweiterte Stawiko die Leistungsaufträge bereits vorgängig. Entsprechend ist im Finanzhaushaltsgesetz auch nur die einmalige Rückweisung eines Budgets geregelt. Die Tätigung der unerlässlichen Ausgaben bei einer Verweigerung der Genehmigung der Leistungsaufträge gestaltet sich entsprechend der Bestimmung von § 22 Abs. 4 FHG.

Schliesslich gilt es noch darauf hinzuweisen, dass die Wechselwirkung zwischen Globalbudget und Leistungsauftrag nicht absolut ist. Ein überhöhtes Globalbudget beispielsweise könnte vom Kantonsrat nach unten angepasst werden, ohne dass zwingend eine Reduktion des Leistungsauftrages erfolgt.

Absatz 7

Diese Bestimmung regelt das Berichtswesen. Die periodische Zwischenberichterstattung ist zwischen Direktionen und Ämtern im Leistungsauftrag zu regeln, so dass Form und Periodizität an die Bedürfnisse und Führungsrhythmen der jeweiligen Direktionen angepasst werden können. Über die Erfüllung der Leistungsaufträge erstattet der Regierungsrat dem Kantonsrat jährlich Bericht.

6.2. Gesetz über den Finanzhaushalt des Kantons und der Gemeinden (BGS 611.1)

§ 3 Allgemeines

In Absatz 1 wird die Terminologie präzisiert und das Wort «darstellen» mit dem umfassenderen Begriff «führen» ersetzt.

§ 30 Globalkredit

Diese Bestimmung kann aufgehoben werden, da keine mehrjährigen Leistungsaufträge und Globalkredite vorgesehen sind.

§ 31 Budgetkredit

Mit der Einführung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget wird die rechtliche Grundlage für die Übertragung nicht beanspruchter Beträge des Globalbudgets der Laufenden Rechnung auf das Folgejahr geschaffen. Wie vom Experten im Evaluationsbericht empfohlen, soll die Übertragung von Globalbudgets, wenn überhaupt, nur sehr restriktiv angewandt werden. Die Budgethoheit des Kantonsrates darf dabei nicht angetastet werden. Die auf das nächste Jahr übertragenen Globalbudgetkredite dürfen deshalb nur für das ursprünglich vorgesehene Vorhaben verwendet werden. Nicht sinnvoll wäre, wenn die Ämter Jahr für Jahr mit dem nicht ausgeschöpften Globalbudget ihre Reserven erhöhen würden. Gründe für Übertragungen sind allenfalls interne oder externe zeitliche Verzögerungen bei geplanten oder bereits begonnenen Vorhaben oder Aufgaben – die dennoch kurz vor der Realisierung stehen. Werden hingegen Mittel für neue Vorhaben oder für die Realisierung zu einem späteren Zeitpunkt benötigt, sind diese mit dem Leistungsauftrag und Globalbudget der nächsten Periode ordentlich zu beantragen. Ob und in welchem Ausmass nicht beanspruchte Globalbudgets auf die nächste Periode übertragen werden, entscheidet der Regierungsrat bei der Behandlung der Jahresrechnung. Die Überträge von Globalbudgetkrediten werden in der Jahresrechnung vermerkt. Gesuche für Überträge sind zu begründen und deren zweckkonforme Anwendung im Rahmen der Amtsrevisionen durch die Finanzkontrolle zu prüfen.

§ 32 Globalbudget

Die bisherigen Bestimmungen zum Globalbudget werden präzisiert. Das Globalbudget umfasst den Saldo aus dem Total der Aufwände und dem Total der Erträge einer Verwaltungseinheit pro Jahr. Aufwand und Ertrag sind in der Laufenden Rechnung enthalten. Die in der bisherigen Formulierung von § 32 FHG ebenfalls aufgeführten «Kosten und Erlöse je Leistungsgruppe» sind hingegen Elemente der Kosten-/Leistungsrechnung, die eine interne Betriebsrechnung darstellt und deshalb nicht mit der Laufenden Rechnung gleichzusetzen ist. Die Begriffe «Kosten» und «Erlöse» sind deshalb aus § 32 zu streichen, um Missverständnisse bzw. eine unzulässige Vermischung der beiden Rechnungsformen zu vermeiden.

Da der Kanton Zug im Vergleich zu anderen Kantonen eine stark gegliederte Organisationsstruktur mit vielen Ämtern aufweist, ist davon abzusehen, die Globalbudgets pro Leistungsgruppe darzustellen. Was im Kanton Zug Ämtern sind, sind teilweise in anderen Kantonen den Ämtern untergeordnete Leistungsgruppen. Insofern ist der Detaillierungsgrad im Kanton Zug bei einer Darstellung pro Amt auf einer vergleichbaren Stufe. Ein Globalbudget pro Leistungsgruppe müsste zudem aus der KLR generiert werden, was wiederum zu einer unerwünschten Vermischung von Finanzbuchhaltung und interner Betriebsrechnung bzw. aufwändigen Abgrenzungen und Umlagen führen würde.

Auch sieht der Regierungsrat davon ab, nebst dem Globalbudget bestimmte Kontoarten separat auszuweisen, wie dies im Evaluationsbericht vorgeschlagen wird. Er ist der Ansicht, dass dadurch die mit Pragma bezweckte Flexibilität zu stark eingeschränkt würde.

Die institutionelle Gliederung im Budget gemäss § 22 Absatz 2 Ziffer b FHG und in der Jahresrechnung gemäss § 23 Absatz 1 Ziffer c FHG umfasst somit künftig die Globalbudgets je Verwaltungseinheit und nicht mehr eine detaillierte Darstellung der Kontenarten.

Voraussetzung für ein Globalbudget ist das Vorliegen eines Leistungsauftrages im Sinne von § 7 Organisationsgesetz, damit die notwendige Transparenz über das Leistungsangebot und die Ziele der betreffenden Verwaltungseinheit vorhanden ist. Eine Verwaltungseinheit ist dabei in der Regel gleichbedeutend mit einem Amt. Gestützt auf § 7 Absatz 2 Organisationsgesetz kann der Regierungsrat Ausnahmen bewilligen und z.B. eine Abteilung mit einem Leistungsauftrag und Globalbudget versehen.

Wenn auch den Amtsleitenden ein grösserer finanzieller Handlungsspielraum zugestanden wird und im publizierten Budget nur noch das Globalbudget ersichtlich ist, so ist die Verwaltung selbstverständlich weiterhin an die Grundsätze der Gesetzmässigkeit, Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit gemäss § 7 OrgG und § 2 FHG gebunden. Die Führungskräfte, die Rechnungsführenden, die Finanzverwaltung, die Finanzkontrolle, die Direktionsvorstehenden und auch die erweiterte Stawiko haben deshalb auch künftig Einsicht in die Detailpositionen und können damit einer missbräuchlichen Verwendung der global bewilligten Mittel entgegenwirken. Sinngemäss zu den bestehenden Weisungen werden auch künftig grössere Abweichungen zum Globalbudget bzw. zum Vorjahr zu begründen sein.

Kostenstellen mit reinen Zahlungsströmen (z.B. Steuererträge, Spezialfinanzierungen) sind von der Globalbudgetierung ausgenommen, entsprechend werden weiterhin die Details aufgelistet. Die Übersicht über die Gesamtentwicklung der Kontoarten ist mit der Sachartengliederung unverändert vorhanden.

6.3. Kantonsratsbeschluss über die Geschäftsordnung des Kantonsrates (BGS 141.1)

§ 18 Staatswirtschaftskommission

Die Aufgaben und Kompetenzen der Staatswirtschaftskommission bleiben im Wesentlichen dieselben wie bereits im Pilotbetrieb. Die erweiterte Staatswirtschaftskommission prüft das Budget (und damit auch die Globalbudgets) sowie die beantragten Leistungsaufträge. Andererseits prüft sie im Rahmen der Jahresrechnung und des Rechenschaftsberichtes die effektiven Aufwände und Erträge bzw. die Berichterstattung zum Erreichungsgrad der Leistungsaufträge – wie sie bis anhin schon die Leistungserfüllung der Amtstellen anhand des Rechenschaftsberichtes begutachtete. Die erweiterte Staatswirtschaftskommission kann bei der Prüfung der Globalbudgets und Jahresrechnungen auch weiterhin Einblick in die Detailzahlen nehmen.

Mit der definitiven Einführung werden die Globalbudgets als Teil des in Absatz 1 Ziffer 1 bereits erwähnten Budgets verstanden und sind somit nicht mehr gesondert aufgeführt. Die Prüfung der Leistungsaufträge – die mit der beschriebenen Änderung von § 7 Organisationsgesetz (BGS 153.1) eingeführt werden – ist neu in Ziffer 2 enthalten. Dadurch verschieben sich die bisherigen Ziffern 2 bis 7 entsprechend.

Die bisherige Ziffer 8, welche während der Pilotdauer die Prüfung der Leistungsaufträge und Globalbudgets regelte, entfällt mit dem Ablauf des per 31. Dezember 2011 befristeten Kantonsratsbeschlusses betreffend Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget (GS 28, 161).

In den Absätzen 1, 2 und 3 wird zudem die Terminologie an das Finanzhaushaltgesetz vom 31. August 2006 (FHG 611.1) angepasst, in welchem anstelle der Begriffe «Voranschlag» und «Staatsrechnung» die Begriffe «Budget» und «Jahresrechnung» verwendet werden.

Pro memoria sei erwähnt, dass § 21^{bis} mit dem Ablauf des per 31. Dezember 2011 befristeten Kantonsratsbeschlusses betreffend Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget (GS 28, 161) entfällt. Mit der flächendeckenden Einführung entwickelt sich die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung denn auch vom Projekt zum «Normalbetrieb», eine gesonderte Begleitung durch eine Spezialkommission erscheint nicht mehr notwendig.

6.4. Kantonsratsbeschluss betreffend Bewilligung von Personalstellen in den Jahren 2009 – 2011

Übergang / Einführungsphase

Die Erstellung der Globalbudgets folgt im Wesentlichen den bisherigen Schritten und verursacht somit in den Ämtern – ausser für die Finanzverwaltung bei der technischen Anpassung und Umsetzung – keinen erheblichen Zusatzaufwand.

Aufwändiger ist hingegen die erstmalige Erarbeitung des Leistungsauftrages und – sofern anwendbar – die später folgende Einführung der KLR. Dies bedingt, dass eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung und den künftigen Herausforderungen eines Amtes stattfindet, gilt es doch das Leistungsangebot und die Leistungserfüllung aufzulisten, zu analysieren und mit aussagekräftigen Zielsetzungen zu versehen.

Für die direktionsinterne Koordination sind in den Direktionen Anlaufstellen zu bezeichnen, welche einerseits die Ämter bei der Erarbeitung ihrer Leistungsaufträge unterstützen und andererseits zusammen mit der Finanzdirektion und den Verantwortlichen der anderen Direktionen für eine einheitliche Anwendung der neuen Führungsinstrumente besorgt sind. Die Zuständigkeit und Verantwortung für die Inhalte der Leistungsaufträge liegt dabei immer bei den Direkti-

onen und Ämtern. Zur Führungsunterstützung in der Aufbauphase sind dezentral bei den Direktionen zwei zusätzlich Stelleneinheiten vorgesehen.

Die Projektleitung ist während der Übergangszeit weiter bei der Finanzdirektion angesiedelt, welche die Einführungsarbeiten koordiniert, Schulungsunterlagen und Hilfsmittel erstellt und für die allgemeine Betreuung zur Verfügung steht. Diesen Elementen des Change Management ist während der ganzen Übergangszeit grosse Bedeutung beizumessen, damit intern das Verständnis und die Motivation für die neue Verwaltungsführung geweckt und vertieft werden kann. Aus heutiger Sicht ist vorgesehen, dass in der Aufbauphase 200 zusätzliche Stellenprozente für die notwendigen Konzept- und Koordinationsaufgaben, die technische Umsetzung sowie die fachliche Unterstützung der Direktionen und Ämter eingesetzt werden.

Auch wenn die Ämter durch Schulungsunterlagen, Hilfsmittel und direkte Ansprechpersonen bestmöglich unterstützt werden, so ist insbesondere der Übergangszeit doch mit einem Zusatzaufwand für die Mitarbeitenden, insbesondere für die Führungskräfte, zu rechnen. Wie viel Zeit konkret je Amt aufzuwenden ist, ist abhängig von der Ausgangslage und der Führungskultur des betreffenden Amtes bzw. der Direktion. Vielerorts kann auf bereits vorhandenen Grundlagen aufgebaut werden. So dienen beispielsweise die per 31. Dezember 2008 flächendeckend eingeführten bzw. aktualisierten Stellenbeschreibungen als wertvolle Grundlage für die Erarbeitung des Leistungskataloges, ebenso wie Dokumentationen aus bereits vorhandenen Zertifizierungen und Qualitätsmanagement-Systemen.

Um die Mehrbelastung der Kadermitarbeitenden in einem vertretbaren Rahmen zu halten, beabsichtigt der Regierungsrat den Fokus auf die seriöse Vorbereitung und Einführung von Leistungsaufträgen, Globalbudgets und KLR zu legen und das parallel laufende Grossprojekt Staatsaufgabenreform (STAR) nicht weiter zu verfolgen. Der Regierungsrat ist der Ansicht, dass der Auftrag der am 7. Juli 2005 erhebllich erklärten Motion betreffend Staatsaufgabenreform vom 6. September 2000 (Vorlage 822.1 - 11703) auf diese Weise ebenfalls erfüllt werden kann, wenn auch auf anderem Weg als ursprünglich geplant. Er wird daher in einem separaten Bericht und Antrag dem Kantonsrat beantragen, die Staatsaufgabenreform als eigenständiges Projekt nicht mehr weiterzuführen. Die Erarbeitung der Leistungsaufträge führt nämlich automatisch zu ähnlichen Fragestellungen wie die Prüfung der Effizienz, Effektivität und Subsidiarität im Rahmen der Staatsaufgabenreform.

Ständiger Betrieb

Nach der Einführungsphase sollte sich der Betrieb einspielen und die in der Aufbauphase stark beanspruchten Kadermitarbeitenden zumindest teilweise wieder entlastet werden. Da die Direktionsvorstehenden mit den ihnen unterstellten Ämtern bereits bisher Ziele vereinbarten und der Budgetierung und dem Finanzplan inhaltliche Überlegungen zugrunde liegen mussten, sollte die jährliche Überarbeitung bzw. Erneuerung der Leistungsaufträge auf dieser Stufe keinen erheblichen Zusatzaufwand darstellen. Auch haben sich die Direktionsvorstehenden bereits bisher in bestimmten Zeitabständen über den Stand der Zielerreichung der Ämter informieren lassen. Somit ist auch beim Berichtswesen kein übermässiger Zusatzaufwand zu erwarten, zumal das Reporting im Leistungsauftrag je nach Bedürfnissen von Direktion und Amt vereinbart wird und mit geeigneten Informatikanwendungen unterstützt werden kann. Allerdings ist bereits bei der Zielformulierung darauf zu achten, dass

- a) relevante Ziele definiert werden, die aussagekräftig und von Interesse sind (und die Indikatoren beispielsweise bereits für andere Zwecke erhoben werden müssen);
- b) die definierten Ziele mit vertretbarem Aufwand messbar sind.

Dennoch sind die Führungskräfte auf Amts- und Direktionsstufe von administrativen Aufgaben zu entlasten und im Controlling-Kreislauf zu unterstützen, damit die neu eingeführten Instrumente in der Praxis tatsächlich ihre Wirkung entfalten.

Im Jahresablauf sind aus heutiger Sicht nebst den bestehenden Aufgaben für Rechnungswesen, KLR und Reporting folgende zusätzlichen Aufgaben abzudecken:

Aufgabe	Zuständig
– Formulierung und direktionsinterne Bereinigung der Leistungsaufträge	Direktionen
– Aufbau und direktionsinterne Koordination des Berichtswesens (Zwischenberichte an die Direktionsvorstehenden, Jahresberichte)	Direktionen
– Stellungnahmen zu den Leistungsaufträgen und Berichten (als stellvertretende Direktion)	Direktionen
– (allfälliger) Aufbau und Nutzung der KLR	Direktionen
– Controlling innerhalb der Direktion (gemäss Controlling-Kreislauf: Planen, Ziele setzen, Steuern/Überwachen)	Direktionen
– Prozessverantwortung, Koordination und Begleitung der neuen Planungs- und Berichtsprozesse (Budget, Leistungsaufträge, Jahresrechnung, Rechenschaftsbericht) für die gesamte Verwaltung	Zentral
– Aufbereitung aller Dokumente inkl. Schlussredaktion für die gesamte Verwaltung	Zentral
– Fachliche Anlaufstelle für die Direktionsvorstehenden und die Ämter (z.B. Unterstützung bei der Formulierung und Messung von Zielen und Indikatoren)	Zentral
– Bereitstellung von Hilfsmitteln und Durchführung von Schulungen	Zentral
– fachliche Unterstützung bei der (allfälligen) Einführung der KLR	Zentral
– bei Bedarf Weiterentwicklung sowie konzeptionelle und technische Anpassungen	Zentral
– Prüfung Globalbudgets, Jahresrechnungen, KLR und Leistungsaufträge gemäss FHG	FIKO
Zusätzliche Aufgaben bei Globalbudgetübertragen:	
– Antragstellung für Globalbudgetüberträge	Dezentral
– Vorprüfung Globalbudgetüberträge z.Hd. des Regierungsrates durch Finanzdirektion	Zentral
– Kontrolle der zweckkonformen Anwendung der Globalbudgetüberträge	FIKO

Zur Erfüllung dieser Aufgaben sollen die für die Übergangszeit eingesetzten 400 Stellenprozentente auch in der Betriebsphase zur Verfügung gestellt werden. Die genaue Zuteilung der Standorteinheiten auf die Direktionen bleibt dem Regierungsrat im Rahmen seiner Stellenbewirtschaftung vorbehalten, unter anderem in Abhängigkeit von Anzahl und Komplexität der Ämter, Anwendung der KLR und betriebswirtschaftlichen Vorkenntnissen. Alternativ wäre auch die im

Evaluationsbericht vorgeschlagene Lösung eines direktionsübergreifenden Pools von Fachpersonen denkbar. Damit könnte das spezifische Know-how und die gegenseitige Stellvertretung sowie die Koordination und einheitliche Anwendung der neuen Führungsinstrumente gewährleistet und saisonale Belastungsspitzen abgefedert werden.

Andererseits darf aber auch davon ausgegangen werden, dass mittelfristig dank durchlässigeren Systemen, Vermeidung von Doppelspurigkeiten und durch weitere Effizienzsteigerungen im Rahmen der Verwaltungsführung mit Leistungsaufträgen und Globalbudget auch personelle Entlastungen möglich sind. Dieser Effekt wird allerdings erst mittelfristig eintreten und soll zu Gunsten der jeweiligen Kernaufgaben genutzt werden.

Für die flächendeckende Einführung der neuen Verwaltungsführung und den Normalbetrieb werden somit zusätzliche personelle Ressourcen im Umfang von 400 Stellenprozenten benötigt. Mit separatem Schlussbericht betreffend Projekt Staatsaufgabenreform wird dem Kantonsrat beantragt, 2.00 befristete Stelleneinheiten aus dem Projekt STAR, welche sowohl im Stellenplafond wie auch im Finanzplan bereits eingeplant sind, wiederum befristet in das Projekt Pragma zu verschieben). Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag beantragt der Regierungsrat, diese befristeten 2.00 Stelleneinheiten in unbefristete umzuwandeln und zwei zusätzliche Stellen zu bewilligen. In § 1 Abs. 1 des Kantonsratsbeschlusses betreffend Bewilligung von Personalstellen für die Jahre 2009 bis 2011 vom 25. September 2008 (BGS 154.212) ist der Stellenetat somit um 4.00 Stellen zu erhöhen und Abs. 2 aufzuheben.

Damit die neue Verwaltungsführung plangemäss ab dem Budgetjahr 2012 umgesetzt werden kann, müssen die Direktionen und Ämter rechtzeitig mit der Erarbeitung der Leistungsaufträge d.h. der Definition des Leistungskatalogs, der Bildung von Leistungsgruppen, dem Formulieren von Zielen und Indikatoren etc. beginnen. Die Grunddaten zu den Leistungsaufträgen müssen beim Beginn des Budgetierungsprozesses für das Jahr 2012, also bereits im April 2011 vorliegen. Die zusätzlichen Stellen sollten also bereits ab dem 4. Quartal 2010 eingesetzt werden können. Da zu diesem Zeitpunkt die Volksabstimmung zur Verfassungsänderung noch ausstehend und entsprechend die Gesetzesvorlage noch nicht in Kraft ist, sieht der Regierungsrat vor, die entsprechenden Arbeitsverträge vorerst als befristete, zivilrechtliche Anstellungen zu gestalten.

Wie im Bericht und Antrag zum Kantonsratsbeschluss betreffend Bewilligung von Personalstellen in den Jahren 2009 bis 2011 vom 1. Juli 2008 (Vorlage Nr. 1708.1 - 12800) ausgeführt, ist der Regierungsrat im übrigen weiterhin der Überzeugung, dass der Stellenplafondierungsbeschluss mit der flächendeckenden Einführung des neuen Führungsmodells ab 2012 hinfällig wird und somit nicht erneuert werden soll.

In Kombination mit den engen Vorgaben aus der Finanzstrategie und den neuen Führungsinstrumenten (Leistungsaufträge, Globalbudgets) führt die Bewilligung von Personalstellen durch den Kantonsrat zu einer Übersteuerung und schränkt die Flexibilität stark ein. Die neue Verwaltungsführung hat jedoch zum Ziel, den unternehmerischen Spielraum der Leistungserbringenden zu vergrössern und gleichzeitig die strategische und operative Steuerungsfähigkeit zu verbessern. In diesem Sinne soll sich der Kantonsrat in Zukunft bei der Steuerung auf das Setzen der inhaltlichen und finanziellen Leitplanken (Leistungsaufträge, Globalbudgets) konzentrieren können. Wie und mit welchen konkreten Mitteln diese Aufträge umgesetzt werden und wie die Personalstellen bewirtschaftet werden, sollen Regierung und Verwaltung innerhalb dieser Vorgaben in eigener Kompetenz entscheiden und steuern können.

Dass die Entscheidungsgremien Instrumente zur Planung, Überwachung und Steuerung der Personalkosten- und Stellenentwicklung brauchen, ist dabei unbestritten. Diese sind stufengerecht auszugestalten und sollen die Transparenz sicherstellen, aber nicht zu einer Übersteuerung führen. Der Regierungsrat hat sich im Rahmen der Personalstrategie zum Ziel gesetzt, bis 2011 entsprechende Instrumente zu entwickeln.

Der Kantonsrat beschliesst den Personalaufwand mit dem Budget. Im Rahmen des Finanzplanes und der Finanzstrategie wird der Regierungsrat dem Parlament weiterhin Auskunft über die geplante Entwicklung der Personalstellen und des Personalaufwandes für die nächste Planungsperiode geben. Zudem ist vorgesehen, die Anzahl Personalstellen jeweils im Leistungsauftrag als Informationsgrösse aufzulisten (vgl. Kapitel 3.10). Im Übrigen verweisen wir in diesem Zusammenhang auf die detaillierten Ausführungen des Regierungsrates in der Vorlage Nr. 1708.1 - 12800 vom 1. Juli 2008.

6.5. Inkrafttreten

Aus heutiger Sicht sind keine Übergangsbestimmungen notwendig. Das Inkrafttreten ist nach erfolgter Volksabstimmung voraussichtlich Mitte 2011 geplant. Damit wird sichergestellt, dass die geänderten Rechtsgrundlagen im Hinblick auf den Beschluss des Budgets 2012 rechtzeitig gültig sind.

7. Anpassung von Verordnungen

Die Einführung des neuen Führungsmodells mit den damit verbundenen Gesetzesänderungen erfordert aus heutiger Sicht folgende Anpassungen von Verordnungen:

7.1. Verordnung über die Schwerpunktgeschäfte des Regierungsrates und über die Jahresziele der Direktionen (BGS 153.4)

Mit der Ausdehnung der neuen Verwaltungsführung ab 2012 sind verschiedene Führungsprozesse, insbesondere in zeitlicher Hinsicht, zu überprüfen und optimieren. So ist beispielsweise je nach der konkreten Ausgestaltung des neuen Führungsmodells der zeitliche Ablauf der Jahreszielsetzungen in § 4 der Verordnung über die Schwerpunktgeschäfte des Regierungsrates und über die Jahresziele der Direktionen anzupassen.

7.2. Verordnung über die Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget «Pragma» vom 10. August 2004 (BGS 153.63)

Für das Pilotprojekt Pragma waren diverse Einzelheiten in einer befristeten Verordnung geregelt. Mit der definitiven Einführung werden einzelne dieser Bestimmungen überflüssig, da sie inzwischen bereits auf anderer Ebene geregelt sind (z.B. § 7 Interne Verrechnung ist inzwischen sinngemäss in § 17 FHG enthalten). Andere Bestimmungen werden mit dem vorliegenden Antrag auf Gesetzesstufe präzisiert bzw. an das überarbeitete Führungsmodell angepasst. Die für die Pilotdauer befristete Verordnung über die Erprobung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget «Pragma» vom 10. August 2004 wird deshalb mit Ablauf des Projektes voraussichtlich ersatzlos auslaufen.

7.3. Verordnung über die Zeichnungs- und Anweisungsberechtigung vom 20. November 2007 (BGS 153.7)

§ 6 der Verordnung über die Zeichnungs- und Anweisungsberechtigung vom 20. November 2007 (BGS 153.7) ermächtigt die Pilotämter des Projektes «Pragma», die Zeichnungsberechtigungen im Zusammenhang mit dem Beschaffungswesen bis Fr. 150'000.– unabhängig von der

Regelung in § 5 Abs. 1 und 2 der Verordnung über die Zeichnungs- und Anweisungsberechtigung festzulegen. Es ist vorgesehen, diese höhere Vergabekompetenz bis Fr. 150'000.– mit der Ausdehnung von Pragma bzw. der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung allen Ämtern mit Leistungsauftrag und Globalbudget zu gewähren. Entsprechend muss die Verordnung bei einer Einführung der Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudget formell angepasst werden. Die Zeichnungs- und Anweisungsberechtigungen gemäss Verordnung werden im Übrigen durch die Finanzdirektion einer generellen Prüfung unterzogen.

8. Ergebnisse der Vernehmlassung

Wird nach Abschluss des externen Vernehmlassungsverfahrens eingefügt

9. Finanzielle Auswirkungen

Übergang / Einführung

Damit das neue Führungssystem ab 2011 (mit Wirkung per Budgetjahr 2012) eingeführt werden kann, sollen insbesondere die konzeptionellen Vorarbeiten für die technische Umsetzung vorangetrieben und deren Umsetzung umgehend nach einem positiven Beschluss des Kantonsrates ausgelöst werden. So sind im Hinblick auf die Neugestaltung der Kantonsratsvorlagen zum Budget und Jahresrechnung Anpassungen bei der Finanzbuchhaltungssoftware notwendig. Diese sind zurzeit noch schwierig zu beziffern, da parallel weitere Anpassungen des Rechnungswesens (HRM2), des Budgetprozesses und der Kostenstellen-Struktur anstehen. Damit aussagekräftige Offerten eingeholt werden können, müssen die teilweise noch ausstehenden Angaben für die entsprechenden Projektaufträge und Detailspezifikationen vorliegen.

Zudem ist auch eine einfache elektronische Erfassung und Aufbereitung der Leistungsaufträge zur Verfügung zu stellen. Der heutige Ablauf mit Word-Dokumenten ist zu fehleranfällig und arbeitsintensiv und erlaubt keine direkte Verknüpfung mit der Finanzbuchhaltung und dem Rechenschaftsbericht. Aus heutiger Sicht könnte das neue Intranet-Portal «iZug», dazu eine geeignete Lösung bieten. So ist denn bereits unabhängig von Pragma geplant, die Erarbeitung des Rechenschaftsberichtes künftig über das Portal iZug abzuwickeln. Sofern sich diese Funktion bewährt, kann das Portal iZug für die Leistungsaufträge ausgebaut werden.

Je nach Zeitpunkt des Beschlusses des Kantonsrates und der Volksabstimmung können für das Budgetjahr 2012 noch nicht alle technischen Voraussetzungen realisiert werden. Somit bedarf es bei der Erarbeitung und Gestaltung der Leistungsaufträge und Globalbudgets allenfalls noch gewisser Übergangslösungen, bis alle organisatorischen und technischen Abläufe eingespielt sind.

Grob geschätzt dürften die totalen Kosten der Informatikinvestitionen zur technischen Implementierung der neuen Verwaltungsführung bei ca. 500'000 Franken liegen. Die Budgetkredite für die technischen Vorbereitungsarbeiten und die notwendigen Investitionen werden im Rahmen der ordentlichen Budgets beantragt.

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass zumindest Teile dieser technischen Verbesserungen auch ohne die breite Einführung von Leistungsaufträgen und Globalbudgets notwendig würden, um die bestehenden betrieblichen Abläufe zu vereinfachen, zu vereinheitlichen und an extern vorgegebene Änderungen anzupassen.

Damit die neue Verwaltungsführung plangemäss ab dem Budgetjahr 2012 umgesetzt werden kann, müssen die Direktionen und Ämter rechtzeitig mit der Erarbeitung der Leistungsaufträge d.h. der Definition des Leistungskatalogs, der Bildung von Leistungsgruppen, dem Formulieren von Zielen und Indikatoren etc. beginnen. Die Grunddaten zu den Leistungsaufträgen müssen beim Beginn des Budgetierungsprozesses für das Jahr 2012, also bereits im April 2011 vorliegen. Die zusätzlichen Stellen sollten also bereits ab dem 4. Quartal 2010 eingesetzt werden können. Da zu diesem Zeitpunkt die Volksabstimmung zur Verfassungsänderung noch ausstehend und entsprechend die Gesetzesvorlage noch nicht in Kraft ist, sieht der Regierungsrat vor, die entsprechenden Arbeitsverträge vorerst als befristete, zivilrechtliche Anstellungen zu gestalten.

Ständiger Betrieb

Nach einer gewissen Einführungsphase sollten sich der Betrieb und die technische Infrastruktur so einspielen, dass keine über die üblichen Wartungs- und Betriebskosten hinausgehenden zusätzlichen Aufwände mehr zu erwarten sind.

Hingegen sind, wie in Kapitel 6.4 ausgeführt, insgesamt 4.00 Personalstellen für die Einführung und künftige Bewirtschaftung der neuen Verwaltungsführung vorgesehen.

Zwei Stelleneinheiten, welche mit separater Vorlage vom Projekt STAR befristet ins Pilotprojekt Pragma überführt werden sollen, sind sowohl im Stellenplafond wie auch im Finanzplan 2009-2012 bereits eingeplant. Unter Annahme eines Standardkostensatzes von Fr. 153'000.– pro Personalstelle (Stand 2009, Folgejahre + 1.4 % Teuerung) ergibt sich somit für die zwei zusätzlichen Personalstellen ein Mehraufwand von Fr. 306'000.– jährlich (plus Teuerung).

Der Vollständigkeit halber sei nochmals darauf hingewiesen, dass mit Ablauf der Projektdauer bzw. definitiven Einführung der neuen Verwaltungsführung bei den Pilotämtern 8.30 Stellen von befristeten zivilrechtlichen Anstellungen in ordentliche Anstellungsverhältnisse umgewandelt werden (vgl. Kapitel 3.8). Da es sich um bereits bestehende Anstellungsverhältnisse handelt, die im aktuellen Budget und Finanzplan bereits berücksichtigt sind, entstehen daraus keine Mehraufwendungen.

A	Investitionsrechnung	2009	2010	2011	2012
1.	Gemäss Budget oder Finanzplan: bereits geplante Ausgaben			0	
	bereits geplante Einnahmen				
2.	Gemäss vorliegendem Antrag: effektive Ausgaben		200'000	300'000	
	effektive Einnahmen				
B	Laufende Rechnung (nur Abschreibungen auf Investitionen)				
3.	Gemäss Budget oder Finanzplan: bereits geplante Abschreibungen				
4.	Gemäss vorliegendem Antrag: effektive Abschreibungen		80'000	168'000	100'800
C	Laufende Rechnung (ohne Abschreibungen auf Investitionen)				
5.	Gemäss Budget oder Finanzplan: bereits geplanter Aufwand	306'000	310'200	314'600	319'000

	bereits geplanter Ertrag				
6.	Gemäss vorliegendem Antrag: effektiver Aufwand		387'750 (Annahme: Einsatz ab 4. Quartal)	629'200	638'000
	effektiver Ertrag				

10. Antrag

Gestützt auf diese Ausführungen b e a n t r a g e n wir Ihnen auf die Vorlage Nr. xx einzutreten und ihr zuzustimmen.

Zug,

Mit vorzüglicher Hochachtung
Regierungsrat des Kantons Zug

Der Landammann: Peter Hegglin

Der Landschreiber: Tino Jorio

Beilagen:

- Beilage 1: Entwurf einer möglichen Gestaltung von Leistungsauftrag und Globalbudget im Budget
- Beilage 2: Entwurf einer möglichen Gestaltung von Leistungsauftrag und Globalbudget im Rechenschaftsbericht bzw. in der Rechnung

300/

1 Grundlagen

1.1 Grundauftrag

Das Amt für Informatik und Organisation (AIO) ist zuständig für die Planung, die Koordination, die Beschaffung, den Betrieb und die Kontrolle der Informatik der kantonalen Verwaltung.

1.2 Leistungsgruppen und Leistungen

Leistungsgruppe 1: Managementsupport

- Entwicklung und Pflege der IT-Strategie und deren planerischer Grundriss
- Durchführung des strategischen und operativen Controllings inkl. Reporting
- Datensicherheit im Rahmen der Datensicherheitsverordnung
- IT-Koordination von Kanton zu Bund und Gemeinden
- Erarbeitung des IT-Budgets und dessen Überwachung

Leistungsgruppe 2: Entwicklung der IT

- Beschaffung der Hard- und Software, Verbrauchsmaterialien und IT-Dienstleistungen
- Organisationsberatung
- Projektleitung und Projektbegleitung in IT-Projekten
- Führung und Weiterentwicklung des Produktkatalogs und der Services AIO
- Führung des IT-Projektportfolios

Leistungsgruppe 3: IT-Betrieb

- Bereitstellung und Betrieb der Informatik-Infrastruktur
- Support der zentral betriebenen Fachanwendungen sowie allgemeiner IT-Support
- Bereitstellung von IT-Arbeitsplätzen mit zeitgemässer Büroautomation und Netzanschluss
- Betrieb eines modernen Kommunikationsnetzwerks
- Erbringung der im Produktkatalog beschriebenen Leistungen in vereinbarter Qualität hinsichtlich Umsetzung, Sicherheit, Verfügbarkeit und Erreichbarkeit

Weitere Aufgaben

Lehrlingsausbildung

1.3 Allgemeine Rahmenbedingungen – Rechtliche Grundlagen

Rechtliche Grundlagen

- Informatikverordnung (ITV) vom 29. Juni 2004 (BGS 153.53)
- Informatik-Leitbild (RRB vom 18. März 2003 und 29. Juni 2004)
- Informatik-Strategie (RRB vom 16. Dezember 2003 und 29. Juni 2004)
- Datensicherheitsverordnung vom 16. Januar 2007 (BGS 157.12)

Das Dokument A) Leistungsauftrag kann vom Kantonsrat nur als Ganzes genehmigt oder zurückgewiesen werden. Änderungen von Einzelpositionen im Leistungsauftrag sind nicht möglich.

BEISPIEL

2 Zielsetzungen und Erfolgskontrolle (nur auszugsweise dargestellt)

2.1 Gesamtbeurteilung / Kommentar

Ein inhaltlicher Schwerpunkt bildet die xxxxyyyyyzzzz, welche erstmals im Jahr 2007...
 Auf Bundesebene steht die Verabschiedung der E-Government-Strategie bevor, welche für die U... send sein wird.
 TextTextText

Kurzer Kommentar zu:
 - Gesamtbeurteilung der Budgetjahres
 - wesentliche Änderungen
 - relevante Entwicklungen im Umfeld

Nr.: 1,2,3, ... = Ständige Leistungen, Schwerpunkte, "Daueraufträge"
 A, B, C, ... = Einmalige Jahresziele, -projekte, -aktivitäten

Nr.	Zielsetzungen (nur Schwerpunkt-Leistungen berücksichtigt)	Leistungsempfänger	Erreichter Wert 2006	Zielgrösse 2007	Indikatoren und Zielgrössen 2008	Tendenz 2009-2011
Gesamtzielsetzungen						
1	Die Gesamtleistung des AIO ist hinsichtlich Leistungsumfang, Sicherheit, Verfügbar- und Erreichbarkeit optimal ausgestaltet, so dass die Nutzer ihre Aufgabe gegenüber der Öffentlichkeit erfüllen können	Direktionen, Ämter, Gemeinden	abcdef	Bewertung > 4	Bewertung > 4 bei Umfrage	unverändert
2	Die Leistungen werden kostenbewusst erbracht und transparent weiterverrechnet. Vergleichsgrössen sind die Informatikkennzahlen der Schweiz, Informatikkonferenzen (SIK)	Direktionen, Ämter, Gemeinden	abcdef	Mind. durch Werte SIK		unverändert
Zielsetzungen Leistungsgruppe 1: Managementsupport						
3	Nutzung ganzheitliche IT-Controlling und Reporting	Finanzdirektor	abcdef	10 wichtigste Kenngrössen festgelegt und dokumentiert	Reporting gemäss Handbuch erfolgt	Reporting weiter optimiert
4	Kommunikation mit den IT-Verantwortlichen Ansprechpartnern im Bund und Kanton etabliert	Partner im Kanton und Bund	abcdef	Relevante Partner dokumentiert	Pflege der Beziehungen dokumentiert	unverändert
A	Umsetzung Datensicherheitsverordnung	Finanzdirektor			- Liste der Schutzobjekte vollständig erstellt - Massnahmenkatalog zu 80% erstellt - IT-Sicherheit wird in mind. 2 Informatikkonferenzen mit einem Beitrag thematisiert	E-Learning erstellt und durchgeführt
Zielsetzungen Leistungsgruppe 2: Entwicklung der IT						
8	Organisations- und Projektunterstützungsangebot aufgebaut und eingesetzt.	Direktionen, Ämter	abcdef		Mind. 80% der Unterstützungsprojekte durch Leistungsbezüger mit «GUT» beurteilt	unverändert

BEISPIELE

In dieser Spalte werden allgemeine Informationen zur künftigen Entwicklungen angegeben, die z.B. auch im Finanzplan Niederschlag finden

Die Leistungen und Ziele sind in diesem Beispiel nur auszugsweise dargestellt.

Laufende Rechnung (Globalbudget)

Bezeichnung	R2006	B2007	B2008	Abweichung zum B2007		FIPLA 2009	FIPLA 2010	FIPLA 2011
Aufwand	7'557'345	7'776'452	7'887'593	111'141	1.4%	7'850'000	7'900'000	7'950'000
Ertrag	-7'095'341	-1'051'114	-907'173	143'941	-13.7%	-1'070'000	-1'080'000	-1'090'000
Saldo (+ = Aufwandüberschuss / - = Ertragsüberschuss)	462'003	6'725'338	6'980'420	255'082	3.8%	6'780'000	6'820'000	6'860'000

Abweichungsbegründung

Budget 2008

Hier steht ein kurzer Kommentar zu den wesentlichen Abweichungen zum Budget

Die Spalte B2008 unterliegt dem **Beschluss** des Kantonsrates.

Finanzplan

Hier steht ein kurzer Kommentar zu den wesentlichen Abweichungen zum Budget

Der Finanzplan wird dem Kantonsrat im selben Dokument wie das Budget vorgelegt, aber nur **zur Kenntnisnahme**.

Investitionsrechnung

Die Investitionsrechnung erscheint nur, wenn ein Amt Kredite für Investitionen beantragt. Sie ist in diesem Beispiel nur auszugsweise dargestellt.

Budgetkredite

Projekt	Bezeichnung		R2006	B2007	B2008	Abweichung zum B2007		FIPLA 2009	FIPLA 2010	FIPLA 2011
IT5050.0108	Erneuerung Telematikinfrastruktur	Ausgaben	598'736	1'325'323	1'400'000	74'677	5.6%	500'000	0	0
		Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0
IT5050.0160	Ersatz Drucker	Ausgaben	0	150'000	40'858	109'142	-72.8%	0	200'000	100'000
		Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		Ausgaben	598'736	1'475'323	1'440'858	-34'465	-2.3%	500'000	200'000	100'000
		Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0
		Saldo	598'736	1'475'323	1'440'858	-34'465	-2.3%	500'000	200'000	100'000

Verpflichtungskredite (jährliche Tranchen gemäss FHG § 28 Abs. 5)

Projekt	Bezeichnung		R2006	B2007	B2008	Abweichung zum B2007		FIPLA 2009	FIPLA 2010	FIPLA 2011
FD5050.0200	Informatikstrategie 2015	Ausgaben	0	1'325'323	1'400'000	74'677	5.6%	200'000	0	0
		Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		Ausgaben	0	1'325'323	1'400'000	74'677	5.6%	200'000	0	0
		Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0
		Saldo	0	1'325'323	1'400'000	74'677	5.6%	200'000	0	0

Kommentar

Hier steht ein kurzer Kommentar zur Begründung der Investitionen

Amt

Bezeichnung	Einheit	R2006	B2007	B2008	Tendenz 09 -11	Bemerkungen
Personalbestand per 31. Dezember	Anzahl (ohne Lernende)			xx		
Stelleneinheiten per 31. Dezember	Stellen (ohne Lernende)			xx.xx		

Die Angaben im Kapitel C) dienen nur informativen Zwecken und unterliegen somit **nicht** der Genehmigung durch den Kantonsrat.

Einfluss- / Plangrössen

PC-Arbeitsplätze	Anzahl	x'xxx	x'xxx	x'xxx	
Fachapplikationen	Anzahl	yyy	yyy	yyy	
IT-Projekte der Direktionen	Anzahl	zz	zz	zz	

Angabe von relevanten Einfluss-/Planungsgrössen (sofern vorhanden), z.B. Anzahl beantragte Firmengründungen, Schülerzahlen etc. als Hintergrundinformation

Berichterstattung

- Quartalsweise mündliche oder schriftliche Berichterstattung der Amtsleitung an den Direktionsvorsteher über Soll-/Ist-Vergleich der Ziele und der Finanzen
- Jährliche schriftliche Berichterstattung gemäss vorgegebenen Standards zu Soll-/Ist-Vergleich der Leistungs- und Wirkungsziele sowie der Finanzen

BEISPIEL

A) Rechenschaftsbericht und Rechnung 2008 **Amt für Informatik und Organisation (AIO)** **FD**

1 Grundlagen

1.1 Grundauftrag
 Das Amt für Informatik und Organisation (AIO) ist zuständig für die Planung, die Gesamtkoordination, die Bereitstellung, den Betrieb und die Kontrolle der Informatik der kantonalen Verwaltung.

- 1.2 Leistungsgruppen und Leistungen**
- Leistungsgruppe 1: Managementsupport**
- Entwicklung und Pflege der IT-Strategie und deren planerischer Grundlagen
 - Durchführung des strategischen und operativen Controllings inkl. Reporting zuhanden übergeordneter Stellen
 - Datensicherheit im Rahmen der Datensicherheitsverordnung
 - IT-Koordination von Kanton zu Bund und Gemeinden
 - Erarbeitung des IT-Budgets und dessen Überwachung
- Leistungsgruppe 2: Entwicklung der IT**
- Beschaffung der Hard- und Software, Verbrauchsmaterialien und IT-Dienstleistungen
 - Organisationsberatung
 - Projektleitung und Projektbegleitung in IT-Projekten
 - Führung und Weiterentwicklung des Produktkatalogs und der Services AIO
 - Führung des IT-Projektportfolios
- Leistungsgruppe 3: IT-Betrieb**
- Bereitstellung und Betrieb der Informatik-Infrastruktur
 - Support der zentral betriebenen Fachanwendungen sowie anfallender Instandhaltungsaufgaben
 - Bereitstellung von IT-Arbeitsplätzen mit zeitgemäßem Büropersonal und Netzanschluss
 - Betrieb eines modernen Kommunikationssystems
 - Erbringung der im Produktkatalog beschriebenen Leistungen in vereinbarter Qualität hinsichtlich Umfang, Sicherheit, Verfügbarkeit und Erreichbarkeit
- Weitere Aufgaben**
 Lehrlingsausbildung

Gemäss §41g der Kantonsverfassung prüft und genehmigt der Kantonsrat den Rechenschaftsbericht. Dokument A) ersetzt den bisherigen, separaten Rechenschaftsbericht.

BEISPIEL

		R2008	Bemerkungen
1.3 Personalkennzahlen			
Personalbestand per 31. Dezember	Anzahl (ohne Lernende/Praktikanten)	xx	Doppelbesetzung infolge Mutterschaftsurlaub
Stelleneinheiten per 31. Dezember	Stellen (ohne Lernende/Praktikanten)	xx.xx	
1.4 Einfluss- / Plangrössen			
PC-Arbeitsplätze	Anzahl	x'xxx	1 Projekt nicht plangemäss realisiert , da Vorabklärungen noch nicht abgeschlossen
Fachapplikationen	Anzahl	yyy	
IT-Projekte der Direktionen	Anzahl	zz	

Angabe von relevanten Einfluss-/Planungsgrössen (sofern vorhanden) als Hintergrundinformation. Z.B. Anzahl beantragte Firmengründungen, Schülerzahlen etc.

2 Zielsetzungen und Erfolgskontrolle

(nur auszugsweise dargestellt)

2.1 Gesamtbeurteilung / Kommentar

Das AIO richtete sich konsequent auf die Ziele der Informatikstrategie aus. Besonders bei der Wirtschaftlichkeit der Informatikversorgung insgesamt ermöglichen. Im Bereich E-Government entstand aus diesem Engagement heraus der neue Internetauftritt, der den Nutzerinnen und -kunden eine Vielzahl von Arten von elektronischen Behördendienstleistungen und -informationen und schafft ein

Kurzer Kommentar zu:
 - Gesamtbeurteilung des Berichtsjahres
 - wesentliche Änderungen
 - relevante Entwicklungen im Umfeld

Instrumente, welche mit einfachen Mitteln eine noch bessere Steuerbarkeit und die Effizienz der Verwaltung mit den Erkenntnissen aus landesweiten Projekten abgestimmt. Unter anderem wurde eine neue Serviceplattform ermittelt und die Verwaltung noch näher bringt. Diese neue Serviceplattform für alle Mitarbeiterinnen und Personen der Verwaltung.

Der Betrieb der gesamten Informatikinfrastruktur verlief ausserordentlich stabil. Die anhaltenden Konsolidierungs- und Standardisierungsbemühungen im Bereich der Standardsoftwarepakete und Endgeräte schlugen sich nicht nur in einer guten Dienstleistungsqualität, sondern auch in deutlich reduzierten Kosten für Unterhaltsarbeiten und Verbrauchsmaterialien nieder. Grössere unvorhergesehene Belastungsspitzen ergaben sich durch Umzüge mehrerer kantonalen Dienststellen, durch die Zusammenlegung des Vermessungsamtes mit dem Grundbuchamt sowie durch Veränderungen im Bereich der Rechtspflege.

Nr.: 1,2,3, ... = Ständige Leistungen, Schwerpunkte, "Daueraufträge"
 A, B, C, ... = Einmalige Jahresziele, -projekte, -aktivitäten

Nr.	Zielsetzungen (nur Schwerpunkt-Leistungen berücksichtigt)	Erreichter Wert 2008	Indikatoren und Zielgrössen 2008	Erreichter Wert 2008	Bemerkungen
Gesamtzielsetzungen					
1	Die Leistungen werden kostenbewusst erbracht und transparent weiterverrechnet. Vergleichsgrössen sind die Informatikkennzahlen der Schweizerischen Informatikkonferenz (SIK)	von 0 Kennzahlen über Durchschnittsgrössen über Durchschnittsgrössen über Durchschnittsgrössen	Informatikkennzahlen entsprechen mind. den durchschnittlichen Werten der SIK	Alle Kennzahlen über Durchschnitt	In dieser Spalte können Hinweise, Erläuterungen z.B. zu Zielabweichungen formuliert werden.
Zielsetzungen Leistungsgruppe 1:					
2	Nutzung ganzheitliches IT-Reporting	Handbuch für Reporting erarbeitet	Reporting gemäss Handbuch erfolgt	Reporting für die 10 wichtigsten Kennzahlen wurde quartalweise durchgeführt	
3	Kommunikation mit IT-relevanten Ansprechpartnern im Bund und Kanton etabliert	70% erreicht	Regelmässige Beziehungen	80% erreicht	Regelmässigkeit der Beziehungspflege noch nicht vollumfänglich gegeben
A	Umsetzung Datensicherheitsverordnung	--	Identifizierung von Schutzobjekten	Liste ist erstellt	37 Schutzobjekte (z.B. xxx) wurden identifiziert.
		--	– Massnahmenkatalog zu 80% erstellt	Erreicht	Der Massnahmenkatalog wurde ca. zu 80% fertiggestellt. Er enthält 24 Massnahmen, die im nächsten Jahr in Zusammenarbeit mit den Amtsstellen umzusetzen sind.
Zielsetzungen Leistungsgruppe 2: Entwicklung					
4	Organisations- und Projektunterstützungsangebot aufgebaut und eingesetzt.	--	"Ampelsystem" für einen raschen Überblick	Erreicht	Vorbereitung ist erfolgt, Erhebung findet aufgrund eines neuen systematischen Verfahrens erstmals 2009 statt.
		--	Unterstützungsprojekte durch Leistungsbezüger mit «GUT» beurteilt	Erreicht	

BEISPIEL

Die Leistungen und Ziele sind in diesem Beispiel nur auszugsweise dargestellt.

"Ampelsystem" für einen raschen Überblick

Laufende Rechnung

Bezeichnung	R2007	B2008	R2008	Abweichung zum B2008	
Aufwand	7'557'345	7'776'452	7'117'721	-658'731	-8.5%
Ertrag	5'341	-1'051'114	-1'059'884	-8'770	0.8%
Saldo (+ = Aufwandüberschuss / - = Ertragsüberschuss)		6'725'338	6'057'837	-667'501	-9.9%

Gemäss §41g der Kantonsverfassung prüft und genehmigt der Kantonsrat die Jahresrechnung (Dokument B).

Abweichungsbegründung

Hier steht ein kurzer Kommentar zu den wesentlichen Abweichungen zum Budget.

Investitionsrechnung

Die Investitionsrechnung erscheint nur, wenn ein Amt über Investitionskredite verfügt. Sie ist in diesem Beispiel nur auszugsweise dargestellt.

Budgetkredite

Projekt	Bezeichnung		R2007	B2008	R2008	Abweichung zum B2008	Begründung
IT5050.0108	Erneuerung Telematikinfrastruktur	Ausgaben	598'736	1'400'000	1'325'723	-74'277	-5.3%
		Einnahmen	0	0	0	0	
IT5050.0160	Ersatz Drucker	Ausgaben	0	150'000	40'58	-109'42	-72.8%
		Einnahmen	0	0	0	0	
Total		Ausgaben	598'736	1'550'000	1'366'301	-183'699	-11.9%
		Einnahmen	0	0	0	0	
		Saldo	598'736	1'550'000	1'366'301	-183'699	-11.9%

Verpflichtungskredite (Status und Abrechnungen siehe Anhang)

Projekt	Bezeichnung		R2007	B2007	R2007	Abweichung zum B2007	Begründung
FD5050.0200	Informatikprojekt XYZ	Ausgaben	0	1'325'323	1'400'000	74'677	5.6%
		Einnahmen	0	0	0	0	
Total		Ausgaben	0	1'325'323	1'400'000	74'677	5.6%
		Einnahmen	0	0	0	0	
		Saldo	0	1'325'323	1'400'000	74'677	5.6%

BEISPIEL

Amt

Bezeichnung	Einheit	R2007	B2008	R2008	Bemerkungen
Personalbestand per 31. Dezember	Anzahl (ohne Lernende/Praktikanten)	xx	xx	xx	Doppelbesetzung infolge Mutterschaftsurlaub
Stelleneinheiten per 31. Dezember	Stellen (ohne Lernende/Praktikanten)	xx.xx	xx.xx	xx.xx	

Einfluss- / Plangrößen

PC-Arbeitsplätze	Anzahl	x'xxx	x'xxx	x'xxx	7 Projekte konnten nicht plangemäss realisiert werden, da die Vorabklärungen bei den zuständigen Direktionen noch nicht abgeschlossen sind.
Fachapplikationen	Anzahl	yyy	yyy	yyy	
IT-Projekte der Direktionen	Anzahl	zz	zz	zz	

Angabe von relevanten Einfluss-/Planungsgrößen (sofern vorhanden) als Hintergrundinformation.
Z.B. Anzahl beantragte Firmengründungen, Schülerzahlen etc.

BEISPIEL