

## 2.2.5 Leistungsauftrag mit Globalbudget

### 2.2.5.1 Grundlagen

#### **Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden**

##### **§ 9** *Inhalt*

<sup>1</sup> Der Gemeinderat gliedert die öffentliche Staatstätigkeit im Aufgaben- und Finanzplan in Aufgabenbereiche.

<sup>2</sup> Der Aufgaben- und Finanzplan zeigt pro Aufgabenbereich die erwartete Entwicklung der Finanzen und Leistungen im Budgetjahr und in mindestens drei weiteren Planjahren auf.

<sup>3</sup> Der Aufgaben- und Finanzplan enthält insbesondere

- a. die Lagebeurteilung,
- b. die Planung der Aufgaben und Finanzen,
- c. Erläuterungen,
- d. den Bericht des strategischen Controlling-Organs,
- e. den Kontrollbericht der kantonalen Finanzaufsicht.

##### **§ 10** *Allgemeines*

<sup>1</sup> Die Stimmberechtigten oder das Gemeindeparlament beschliessen mit dem Budget die Leistungen der Gemeinde und deren Finanzierung für ein Kalenderjahr.

<sup>2</sup> Der Entwurf des Budgets ist Bestandteil des Aufgaben- und Finanzplans und entspricht dessen erstem Planjahr.

<sup>3</sup> In Gemeinden, in denen die Stimmberechtigten ihre Befugnisse im Urnenverfahren ausüben, führt der Gemeinderat vorgängig eine Orientierungsveranstaltung durch.

##### **§ 11** *Inhalt*

<sup>1</sup> Das Budget enthält für jeden Aufgabenbereich

- a. einen politischen Leistungsauftrag und
- b. je einen Budgetkredit in der Erfolgsrechnung und in der Investitionsrechnung.

<sup>2</sup> Die Budgetkredite der Erfolgsrechnung werden als Saldo des Aufwandes und des Ertrags festgesetzt (Globalbudget). Aufwand und Ertrag werden separat ausgewiesen.

<sup>3</sup> Die Budgetkredite der Investitionsrechnung umfassen die Investitionsausgaben. Die Investitionseinnahmen werden separat ausgewiesen.

#### **Verordnung zum Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden**

##### **§ 5** *Aufgabenbereiche*

Im Aufgaben- und Finanzplan ist zu jedem Aufgabenbereich insbesondere aufzuführen:

- a. der politische Leistungsauftrag,
- b. der Bezug zum Legislaturprogramm,
- c. die Massnahmen und Projekte mit finanziellen Konsequenzen,
- d. die Messgrössen,
- e. die Entwicklung der Finanzen.

## § 6 *Umfang des Globalbudgets*

<sup>1</sup> In das Globalbudget eines Aufgabenbereichs muss sämtlicher Aufwand eingerechnet werden, insbesondere auch derjenige für interne Verrechnungen, Umlagen, Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen.

### 2.2.5.2 Allgemeines

Ein herkömmliches Budget zeigt die Aufwände und Erträge der Verwaltungszweige kontengenau. Die auf einzelne Konten budgetierten Beträge sind Gegenstand der Budgetdebatte und des Budgetbeschlusses. Jeder Budgetposten darf nur bis zur Höhe des bewilligten Betrags belastet werden. Er ist ausschliesslich für den angegebenen Einzelzweck zu verwenden. Nicht benötigte Kredite oder Kreditreste verfallen mit Ablauf des Haushaltsjahres. Das Budget enthält keine verbindlichen Vorgaben hinsichtlich der Leistungen, die mit den bewilligten Mitteln zu erstellen sind.

Globalbudgetierung bedeutet, dass die Aufwendungen nicht mehr kontenweise sondern hinsichtlich eines Aufgabenbereichs global dargestellt und von der Legislative bewilligt werden. Mit der Bewilligung des Budgets erteilt die Gemeindeversammlung der Exekutive zugleich einen Leistungsauftrag. Das Budget beinhaltet also nicht nur eine finanzielle, sondern auch eine Leistungskomponente.

Die Verwaltung wird ermächtigt, Nettoausgaben zu tätigen und gleichzeitig verpflichtet, definierte Leistungen zu erbringen. Der Fokus liegt somit auf der Kontrolle der Leistungserfüllung. In der Konsequenz wird das detaillierte (spezifizierte) Budget durch das Globalbudget ersetzt und dafür mit politischem Leistungsauftrag, Messgrössen und Zielsetzungen ergänzt.

Das FHGG bestimmt, was Bestandteil des AFP ist (Lagebeurteilung, Planung der Aufgaben und Finanzen, Erläuterungen, vgl. § 9 Abs. 2 FHGG). Die Verordnung präzisiert die Darstellung eines Aufgabenbereiches.

Bitte beachten Sie: Die Budgetierung auf Verwaltungsebene und die Verbuchung erfolgt noch immer kontengenau.

### 2.2.5.3 Aufteilung in Aufgabenbereiche

Die Leistungsaufträge mit Globalbudgets werden im AFP pro Aufgabenbereich dargestellt (im Beispiel unter 2.2.5.4 handelt es sich um die Aufgabenbereiche "Bildung" und "Politische Führung"). In anderen Worten: Pro Aufgabenbereich ein Leistungsauftrag mit Globalbudget. Ein Aufgabenbereich ist eine Zusammenfassung von Staatsaufgaben nach fachlichen Gesichtspunkten. Im Idealfall entsprechen die einer Verwaltungseinheit (z.B. Abteilung) zugewiesenen Aufgaben einem Aufgabenbereich.

Pro Aufgabenbereich werden ein Globalbudget mit politischem Leistungsauftrag sowie allenfalls ein Investitionskredit gesprochen.

Die Gemeinde ist bei der Definition der Aufgabenbereiche frei, sowohl was die Anzahl als auch den Inhalt betrifft.

Die Anzahl Aufgabenbereiche wird stark durch die Gemeindegrösse beeinflusst sein.

Wir empfehlen folgende Richtgrössen:

- kleine Gemeinde: etwa 10 Aufgabenbereiche (entspricht 10 Leistungsaufträgen mit Globalbudgets)
- mittlere Gemeinde: etwa 15 Aufgabenbereiche (entspricht 15 Leistungsaufträgen mit Globalbudgets)
- grossen Gemeinde: in der Regel höchstens 25 Aufgabenbereiche

Bei der Definition der Aufgabenbereiche spielen folgende Überlegungen eine Rolle:

- Aufgrund der unterschiedlichen Bedeutung der öffentlichen Aufgaben ist es kaum möglich, eine einheitliche Ebene über das ganze Budget festzulegen. Die Aufgabenbereiche sind vielmehr pro Gemeinde individuell festzulegen, wobei die politische Relevanz und der Gestaltungsspielraum der Stimmberechtigten die massgebenden Kriterien sind. In politisch umstrittenen Bereichen wird die Ebene, auf welcher der Aufgabenbereich definiert wird, tiefer gesetzt als in Routinebereichen, in welchen eine höhere Ebene angemessen ist.
- Je weniger Aufgabenbereiche festgelegt werden, umso geringer ist die Steuerungsmöglichkeit der Stimmberechtigten und umso grösser gestaltet sich der Handlungsspielraum des Gemeinderates bzw. der Verwaltung.
- Es empfiehlt sich, bei der Struktur der Aufgabenbereiche eine Konstanz zu pflegen. Dies erleichtert das Nachvollziehen von Entwicklungen, hilft den Stimmberechtigten und dem Parlament die Bereiche zu verstehen und führt zu weniger Aufwand. Es ist davon abzuraten, während einer Legislatur die Struktur anzupassen.
- Es ist hilfreich, wenn es für die einzelnen Aufgabenbereiche klare Zuständigkeiten gibt.

Weitere Informationen zur Gliederung nach Aufgabenbereichen sind auch dem Kapitel 4.2.2.5 (Kostenstellen- und Kostenträgerfunktionen) zu entnehmen.

#### 2.2.5.4 Mögliche Darstellung zweier Aufgabenbereiche

Zur Unterstützung zeigen wir in diesem Kapitel eine mögliche Darstellung zweier Aufgabenbereiche und gehen in den folgenden Kapiteln (2.2.5.5 - 2.2.5.11) Kapiteln auf die einzelnen Bestandteile ein. Die Beispiele sind auch in der Rubrik "Downloads" zu finden.

AFP 2019-22	Mustergemeinde	Bildung
		* Beschluss      **Kenntnisnahme
<p><b>Leistungsauftrag*</b></p> <p>Der Aufgabenbereich Bildung umfasst die Leistungsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kindergarten,</li> <li>- Primarstufe,</li> <li>- Sekundarstufe,</li> <li>- Schulische Dienste,</li> <li>- stufenübergreifend.</li> </ul> <p>Gemäss § 5 des Volksschulbildungsgesetzes vermittelt die Volksschule den Lernenden Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen und fördert die Entwicklung vielseitiger Interessen.</p> <p>Die Volksschule nimmt ergänzend zu Familie und Erziehungsberechtigten auf partnerschaftliche Weise den gemeinsamen Erziehungsauftrag wahr und berücksichtigt dabei die gesellschaftlichen Einflüsse.</p> <p><b>Bezug zum Legislaturprogramm</b></p> <p>Die Gemeinde fördert ein qualitativ gutes und für alle zugängliches Bildungsangebot, das die</p>	<p>Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden optimal unterstützt.</p> <p>Die Gemeinde hält an der Strategie der Quartierschulhäuser fest, stellt eine angemessene Infrastruktur und die nötigen Ressourcen zur Umsetzung des Bildungsauftrags für die Schule und weiterer gesellschaftlicher Bedürfnisse zur Verfügung.</p> <p><b>Lagebeurteilung</b></p> <p>Die Volksschule ist gut positioniert, was durch interne und externe Evaluationen bestätigt wird. Um die Werterhaltung der Schulanlagen sicherzustellen, bedarf es in den nächsten Jahren zusätzlicher finanzieller Mittel. Ausserdem sind die Räumlichkeiten auf die steigenden Schülerzahlen auszurichten. Weiter ist die Umsetzung der kantonalen Vorgaben betreffend Lehrplan 21, 2-Jahres-Kindergarten und integrative Förderung eine Herausforderung für die Volksschule.</p>	

#### Chancen / Risikenbetrachtung

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Risiko: Steigende Schülerzahlen aufgrund Bevölkerungswachstum	Kostensteigerung, fehlende Infrastruktur	hoch	Aktualisierung der Schulraumplanung, bei Planung des neuen Kindergartens auf multiple Nutzungsmöglichkeiten achten.
Risiko: Neue Projekte und Vorgaben, die vom Kanton angestossen werden.	Höhere Kosten, Überlastung der Lehrpersonen.	mittel	Für konzeptionelle Umsetzung der neuen Vorgaben Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden suchen.

#### Massnahmen und Projekte

(Kosten in Tausend CHF)	Status	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2018	B 2019	P 2020	P 2021	P 2022
Neuer Kindergarten	Umsetzung	2'000	2020-2021	IR			500	1'500	
Sanierung Schulhaus	Planung/Umsetzung	23'600	2020-2022				7'500	11'800	4'300
diverse Sanierungen	Planung/Umsetzung	1'400	2019-2022			800	200	200	200
Aufbau 2-Jahres-Kindergarten	Umsetzung	646	2020-2022	ER			250	250	146
IF auf Sek-I-Stufe	Umsetzung	579	2019-2022	ER		164	86	212	117

**Messgrössen**

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2017	B 2018	B 2019	P 2020	P 2021	P 2022
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler	19	18.9	18.3	18.2	18.3	18.3	18.4
Genügende Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze		322	357	377	423	475	480
Personalstellen	Vollzeitstellen		172	173	174	175	176	177
Anzahl Lernende / Anzahl Klassen	Anzahl	2'448 / 136	2'513/ 133	2'476/ 135	2'472/ 136	2'502/ 138	2'520/ 140	2'538/ 141
Kosten pro Schüler/in	CHF	18'278 (Durchschnitt Kanton)	12'582	12'750	13'141	13'179	12'983	13'000

**Entwicklung der Finanzen****Erfolgsrechnung**

(Kosten in Tausend CHF)		R 2017	B 2018	B 2019	Abw. %	P 2020	P 2021	P 2022
<b>Saldo Globalbudget</b>		<b>17'074</b>	<b>18'294</b>	<b>18'372*</b>	<b>0.43</b>	<b>18'400**</b>	<b>18'450**</b>	<b>18'500**</b>
Total	Aufwand	30'507	31'513	31'352	-0.51	31'360	31'400	31'500
	Ertrag	13'433	13'219	12'980	-1.81	12'960	12'950	13'000
<b>Leistungsgruppen</b>								
Kindergarten	Aufwand	2'044	2'609	2'988	14.53			
	Ertrag	716	771	921	19.46			
	Saldo	1'328	1'838	2'061	12.46			
Primarstufe	Aufwand	13'567	13'275	12'899	-2.83			
	Ertrag	7'335	6'721	6'813	1.37			
	Saldo	6'232	6'554	6'086	-7.14			
Sekundarstufe	Aufwand	10'309	10'920	10'471	-4.11			
	Ertrag	5'088	5'373	4'849	-9.75			
	Saldo	5'301	5'547	5'622	1.35			
Schulische Dienste	Aufwand	793	789	733	-7.10			
	Ertrag	44	29	30	3.45			
	Saldo	749	760	703	-7.50			
stufenübergreifend	Aufwand	3'794	3'920	4'261	8.70			
	Ertrag	330	325	367	12.92			
	Saldo	3'464	3'595	3'894	8.32			

**Investitionsrechnung**

Ausgaben und Einnahmen (Kosten in Tausend CHF)	R 2017	B 2018	B 2019	Abw. %	P 2020	P 2021	P 2022
Ausgaben			<b>800*</b>		<b>8'200**</b>	<b>13'500**</b>	<b>4'500**</b>
Einnahmen							
Nettoinvestitionen			800		8'200	13'500	4'500

**Erläuterungen zu den Finanzen (inkl. Reporting zu Vorjahresbudget)**

Keine grösseren Abweichungen gegenüber dem Vorjahresbudget, ausser bei den Investitionen, wo jährliche Schwankungen nicht ungewöhnlich sind.

Für die Anforderungen betreffend familienergänzende Betreuung sind bei den Schulräumen Anpassungen nötig.

Für die Einführung des zweiten Kindergartenjahres sind bis 2020/2021 jährlich Kapazitätserweiterungen nötig.

## AFP 2019-22

## Mustergemeinde

## Politische Führung

\* Beschluss

\*\*Kenntnisnahme

**Leistungsauftrag\***

Der Aufgabenbereich Politische Führung umfasst die Leistungsgruppen

- Einwohnerrat,
- Wahlen und Abstimmungen,
- Gemeinderat und Kommissionen.

Die politischen Behörden setzen die Ziele, leiten zeitgerecht die notwendigen Problemlösungsprozesse ein und sind dafür besorgt, dass der Souverän entscheiden kann und diese Entscheide korrekt umgesetzt werden.

- Einwohnerrat: Zeit- und sachgerechte Beschlussfassung über die in den Zuständigkeitsbereich des ER fallenden Geschäfte.
- Gemeinderat: Führen der Verwaltung sowie Beschlussfassung und Vollzug der Aufgaben, welche in den Zuständigkeitsbereich des Gemeinderates als Exekutive fallen.
- Wahlen und Abstimmungen: Organisation, Administration und Durchführung von Wahlen und Abstimmungen

**Bezug zur Gemeindestrategie und Legislaturprogramm**

Effizienzsteigerung durch Verbesserung der Abläufe und Strukturen

Erhöhung der Zufriedenheit der Einwohnerinnen und Einwohner mit den Leistungen der Gemeinde

Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze in der Gemeindeverwaltung

**Lagebeurteilung**

Die finanziellen und personellen Ressourcen der Gemeinde sind knapp. Dies bedingt, laufend nach Optimierungen zu suchen und die Gemeindeaufgaben auf das Notwendigste zu beschränken. Es ist zu prüfen, ob in Zusammenarbeit mit den Nachbargemeinden gewisse Aufgaben günstiger erbracht werden können. Viele Entscheide mit grossen Kostenfolgen werden ausserhalb der Gemeinde getroffen. Eine Vertretung der Gemeinde in Gremien von ausserkommunalen Organisationen kann helfen, früher zu Informationen zu gelangen und Einfluss auf Entscheide zu nehmen.

Bei der Gewinnung von Mitarbeitenden stehen wir in Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern. Mit Anpassungen der Gemeindestrukturen sollen die Stellenprofile interessanter werden.

Die Lagebeurteilung hat sich gegenüber dem letzten AFP nicht verändert.

**Chancen / Risikenbetrachtung**

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Chance: Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden	Erbringung von Dienstleistungen zu tieferen Kosten oder in besserer Qualität	mittel	Gespräche mit Nachbargemeinden aufnehmen nach Ablauf- und Prozessanalyse
Risiko: Abhängigkeit von Entscheiden, die ausserhalb der Gemeinde getroffen werden, die jedoch grosse Kostenfolgen haben.	Eigenes Budget kann nicht mehr autonom gesteuert werden.	hoch	Repräsentanz in ausserkommunalen Gremien anstreben und Einfluss auf Entscheide nehmen.

**Massnahmen und Projekte**

(Kosten in Tausend CHF)	Status	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2018	B 2019	P 2020	P 2021	P 2022
Ablauf- und Prozessanalyse zur Anpassung der Gemeindestrukturen	Start 2018	100	2018-2019	ER	50	50			
Zentrumsgestaltung	Abstimmung 9.12.19	3'500	2020-2022	IR			1'000	1'000	1'500

(Kosten in Tausend CHF)	Status	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2018	B 2019	P 2020	P 2021	P 2022
Vertretung der Gemeinde in ausserkommunalen Gremien anstreben	läuft	-	bis auf Weiteres						
Zusammenarbeitsformen prüfen	läuft	-	2022						

**Messgrössen**

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2017	B 2018	B 2019	P 2020	P 2021	P 2022
Zufriedenheit mit Vorlagen für Einw.-Rat	% des Einw.R.	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%
Effizienz der Protokoll-Erstellung	Anzahl Tage bis Zustellung	7	-	-	7	7	7	7
Personalstellen	Vollzeitstellen	11	10.5	11.5	10.5	10.5	10.5	10.5
Sitzungen Einw.-Rat	Anzahl / in Std.	10/58	10/58	10/58	10/58	10/58	10/58	10/58
Vorstösse/ Berichte und Anträge	Anzahl	30/20	35/20	30/20	35/20	35/20	35/20	35/20

**Entwicklung der Finanzen****Erfolgsrechnung**

(Kosten in Tausend CHF)		R 2017	B 2018	B 2019	Abw. %	P 2020	P 2021	P 2022
<b>Saldo Globalbudget</b>		<b>1'528</b>	<b>1'419</b>	<b>1'414*</b>	<b>-0.35</b>	<b>1'467**</b>	<b>1'489**</b>	<b>1'417**</b>
Total	Aufwand	1'546	1'435	1'430	-0.35	1'483	1'505	1'433
	Ertrag	18	16	16	0	16	16	16
<b>Leistungsgruppen</b>								
Einwohnerrat	Aufwand	184	154	173	12.33			
	Ertrag	0	0	0	0			
	Saldo	184	154	173	12.33			
Wahlen und Abstimmungen	Aufwand	134	137	115	-16.06			
	Ertrag	11	8	8	0			
	Saldo	123	129	107	-17.05			
Gemeinderat und Kommissionen	Aufwand	1'229	1'143	1'141	-0.17			
	Ertrag	7	8	8	0			
	Saldo	1'222	1'135	1'133	-0.17			

**Investitionsrechnung**

Ausgaben und Einnahmen (Kosten in Tausend CHF)	R 2017	B 2018	B 2019	Abw. %	P 2020	P 2021	P 2022
Ausgaben			*		1'000**	1'000**	1'500**
Einnahmen							
Nettoinvestitionen					1'000	1'000	1'500

**Erläuterungen zu den Finanzen (inkl. Reporting zu Vorjahresbudget)**

Keine grösseren Abweichungen bei Einwohner- und Gemeinderat. Erneuerungswahlen 2019 und 2020 führen zu höheren Kosten

### 2.2.5.5 Leistungsauftrag

Jedem Globalbudget ist eine verbindliche Leistungsbeschreibung gegenüberzustellen. Mit dem Leistungsauftrag beschliesst die Stimmbevölkerung oder das Parlament, welche Leistungen im Budgetjahr vom Gemeinde- oder Stadtrat zu erbringen sind. Der Leistungsauftrag beinhaltet die geplanten Leistungen, deren Menge und deren Qualität sowie die dafür massgeblichen Messgrössen.

Beim Führen mittels Leistungsaufträgen und Globalbudgets erhält die Verwaltung innerhalb des Globalbudgets mehr Freiheiten. Gleichzeitig hat die Verwaltung auch die Verpflichtung, innerhalb des Globalbudgets zu kompensieren, damit der Leistungsauftrag mit dem bewilligten Budgetkredit erfüllt werden kann. Der Verlust an demokratischer Mitbestimmung der Stimmbevölkerung oder des Parlaments die finanziellen Mittel nicht mehr auf Kontostufe zu beschliessen wird aufgewogen mit der Kompetenz der Stimmbevölkerung und des Parlaments, Leistungsaufträge zu formulieren.

### 2.2.5.6 Bezug zum Legislaturprogramm

Um die Durchgängigkeit von der mittelfristigen (Legislaturprogramm) zur kurzfristigen (Budget) Planung sicherzustellen, soll hier der Bezug zwischen diesen beiden Planungshorizonten hergestellt werden. Dies kann durch Nennung der Ziele und allfällige Erläuterungen geschehen. Die Stimmbevölkerung / das Parlament soll so die Planung des Aufgabenbereichs besser einordnen können. Es soll auch aufgezeigt werden, wie die teilweise abstrakten Ziele eines Legislaturprogramms mit Massnahmen erreicht werden.

### 2.2.5.7 Lagebeurteilung

Die Lagebeurteilung dient der Stimmbevölkerung/dem Parlament zur Einordnung des Aufgabenbereichs in einen Kontext.

Die Lagebeurteilung kann zum Beispiel mittels einer systematischen Erörterung von Stärken/Schwächen (interne Faktoren) und Chancen/Risiken (externe Faktoren).

Im Anschauungsbeispiel (siehe 2.2.5.4) wird im Rahmen der Lagebeurteilung eine Chancen-Risikenbetrachtung gemacht, die gleichzeitig auch die Massnahmen aufzeigt, um die Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren. In der Regel finden sich diese Massnahme im Bereich "Massnahmen und Projekte" wieder, wo auch das "Preisschild" dafür aufgezeigt wird.

### 2.2.5.8 Massnahmen und Projekte

Im AFP sind pro Aufgabenbereich Massnahmen und Projekte mit finanziellen Konsequenzen aufzuzeigen. Es ist der Gemeinde überlassen, ab welcher Grössenordnung Massnahmen und Projekte im AFP erwähnt werden. Die Beschreibung der Massnahme wird ergänzt mit den erwarteten Kostenfolgen verbunden mit einem Zeitplan. Im Idealfall ist aus dieser Zusammenstellung abzuleiten, wie sich die finanzielle Entwicklung im Aufgabenbereich entwickelt. Ein Darstellungsvorschlag findet sich unter 2.2.5.4.

### 2.2.5.9 Messgrössen

Zur Beurteilung einer Leistung braucht es Messgrössen. Traditionell dienen dazu die Finanzen. Messgrössen im Finanzbereich sind aber nicht dazu bestimmt, Leistungen umfassend beurteilen zu können, und schon gar nicht vermögen sie die Qualität einer Leistung zu beurteilen. Als Hilfsmittel zur Überprüfung von Leistungsaufträgen dienen Indikatoren, die "anzeigen", wie eine Leistung erfüllt wird. Bei der Haushaltsführung mit Globalbudgets dient die Festlegung von Indikatoren dazu, nach Erfüllung einer Leistung eine sinnvolle Aussage zur Zielerreichung machen zu können. Indikatoren dienen als Orientierung, um Fehlerquellen in der Planung oder Leistungserstellung aufzuspüren. Sie dienen der Verbesserung der Effektivität der einsetzbaren Ressourcen.

Ein Indikator erhält seinen Sinn erst, wenn er im entsprechenden Kontext eines Leistungsauftrags und in Relation zu einer Zielsetzung steht.

Es gibt auch isolierte, quantitative Grössen, die nicht zu beeinflussen sind, aber dennoch relevant sein können. Beispiel: Anzahl Schüler und Schülerinnen. Wir nennen diese Messgrössen.

In der AFP-Vorlage und im folgenden Text werden Indikatoren, die eine steuerbare Grösse beschreiben, und Messgrössen, die nicht beeinflussbar sind, unter dem Begriff Messgrössen zusammengefasst.

In den unter 2.2.5.2 dargestellten Anschauungsbeispielen findet sich auch ein Darstellungsvorschlag für Messgrössen.

Es gibt verschiedene Arten von Messgrössen:

- qualitative Messgrössen: Sie machen eine Aussage über die Beschaffenheit, die Qualität einer Leistung
- quantitative Messgrössen: Sie machen Aussagen über eine Anzahl

Es ist zu empfehlen, wann immer möglich, eine Kombination zwischen quantitativen und qualitativen Indikatoren anzustreben.

Messgrössen können sich auf verschiedene Arten von Auswirkungen beziehen:

- Output-Messgrössen: Sie machen eine Aussage zur durch den Vollzug zu erbringenden Leistung. Beispiel: Vorbereiten, Abklärungen, Planung zu Tempo 30.
- Impact-Messgrössen: Sie machen eine Aussage zur erwarteten Verhaltensänderung der Zielgruppe auf den Output. Beispiel: Montage der Schilder.
- Outcome-Messgrössen: Sie machen eine Aussage zur Gesamtheit der erwarteten Auswirkungen der erzielten Verhaltensänderungen. Beispiel: Abnahme der schweren Unfälle im Quartier.

Für jede Messgrösse ist ein Zielwert anzugeben. Die mit den Messgrössen verbundenen Ziele sollten möglichst genau definieren werden, so dass sich die Erfassung der Zielerreichung einfach gestaltet. D.h. es ist anzugeben, welcher Zustand erreicht werden soll (z.B. Prozentzahl, Anzahl Einheiten usw.). Wenn dies nicht möglich ist, sind Tendenzen anzugeben (hoch, sehr hoch, sehr tief usw.). Nach Möglichkeit sollen die Ziele so definiert werden,

dass sie sich auf einen bestimmten Zeitraum beziehen, in dem sie erreicht werden sollen (z.B. pro Jahr, Dauer eines Leistungsaustrags).

Eine nützliche Technik bei der Formulierung von Zielen ist der Vergleich. Zielgrössen lassen sich festlegen im Vergleich...

- zu einer Vorperiode (gleicher Wert wie / tieferer/höherer Wert als in der Vorperiode),
- mit einer vergleichbaren Abteilung (auch aus anderen Gemeinden; Benchmarking, Querschnittvergleich),
- mit einer Sollgrösse (Senken der Anzahl Fehler um 10 Prozent).

Eine weitere Hilfestellung zur Zielformulierung ist der smart-Ansatz. Sind die Ziele

→ **s**pezifisch?

→ **m**essbar (konkret)?

→ **a**ngemessen (erreichbar)?

→ **r**elevant?

→ **t**erminiert?

Bei der Wahl der Messgrössen ist auch der Erhebungsaufwand im Auge zu behalten. Es ist ein Mittelweg zwischen Aussagekraft der Daten und dem Erhebungsaufwand zu finden. Die Messgrössen sind möglichst so zu wählen, dass die diesbezüglichen Daten mit verhältnismässigem Aufwand erhoben werden können oder zu betrieblichen Zwecken allenfalls bereits erhoben werden.

Wie bei der Wahl der Aufgabenbereiche ist auch bei der Wahl der Indikatoren Konstanz wertvoll: Manche Massnahmen schlagen sich erst nach einer gewissen Zeit in den Messgrössen wieder. Schnelle Wechsel von Messgrössen können verwirren und schaffen neuen Erklärungsbedarf.

Unter 2.2.5.10 sind Vorschläge für Messgrössen zu finden, die aus Leistungsaufträgen von Gemeinden ausserhalb des Kantons Luzern stammen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass es sich lohnt, wenn der Gemeinderat die Messgrössen mit den Fachleuten aus der Verwaltung erarbeitet. Das spezifische Fach- und Hintergrundwissen der verschiedenen Abteilungen ist für die Erarbeitung sinnvoller Messgrössen ausschlaggebend.

Die Stimmberechtigten können bei Behandlung des AFP in der Gemeindeversammlung oder im Parlament mittels Bemerkungen Anpassungen bei den Messgrössen beschliessen.

Die unter 2.2.5.10 aufgeführten Messgrössen sind nach der funktionalen Gliederung geordnet. Zur Klarstellung: Die Aufgabenbereiche müssen nicht kongruent mit der funktionalen Gliederung sein.

## 2.2.5.10 Beispiele von Messgrössen geordnet nach der funktionalen Gliederung<sup>1</sup>

### 2.2.5.10.1 Messgrössen für den Funktionsbereich Allgemeine Verwaltung

Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Speditive Ausfertigung der Einbürgerungsbeschlüsse	Ausfertigung und Zustellung innert X Arbeitstagen nach Beschlussfassung
2.	Die Bevölkerungszahl der Gemeinde nimmt nicht ab	Entwicklung der Anzahl Einwohnerinnen und Einwohner mit Referenzgrösse des Jahres 201X nimmt nicht ab
3.	Gesamt- bzw. Teilsanierung eines Gemeindehauses wird den Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern zur Beratung vorgelegen	Vorlage des Bauprojektes inklusiv Kostenvoranschlag sind per Datum X fertiggestellt
4.	Die Bürgerinnen und Bürger erhalten die Abstimmungsunterlagen vollständig und innert Frist	Anzahl unvollständiger bzw. zu spät zugestellter Unterlagen liegt bei max. X Prozent
5..	Die Gemeinde bietet zeitgemässe Arbeitsbedingungen und ist eine attraktive Arbeitgeberin	Die Zufriedenheit der Angestellten bei der Mitarbeitendenbefragung alle X Jahre beträgt mind. X Prozent
6.	Die Gemeinde stellt eine professionelle Personalgewinnung sicher	Die Kündigungen innerhalb eines Jahres betragen max. X
7.	Die Gemeinde bietet Ausbildungsplätze an. Die Lernenden erhalten eine fundierte Ausbildung und eine Sicherstellung einer optimalen Betreuung	Der Anteil der bestandenen Lehrabschlussprüfungen liegt bei mind. X Prozent
8.	Einsatz von Social Media als Kommunikationskanal wird erprobt	Mind. X Follower auf Facebook bis zum Jahr X

<sup>1</sup> Die Messgrössen wurden im Rahmen einer Bachelorarbeit von Fabienne Schön zusammengestellt.

9.	Sicherstellung einer transparenten und regelmässigen Information der Öffentlichkeit über die Behörden- und Verwaltungstätigkeit	Mind. X publizierte Meldungen pro Monat
10.	Die Vorlagen für den Einwohnerrat haben eine gute Qualität.	x% der Einwohnerräte/rätinnen sind zufrieden mit den Vorlagen aus der Verwaltung

#### 2.2.5.10.2 Messgrössen für den Funktionsbereich Öffentliche Ordnung und Sicherheit, Verteidigung

Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Erhöhung der Sicherheit in der Gemeinde	Anzahl der Patrouillen liegt bei mind. X pro Jahr
2.	Erhöhung des Sicherheitsgefühls in der Gemeinde	Die Zufriedenheit der Bevölkerung bezüglich der Sicherheit liegt bei mind. X Prozent
3.	Ausreichender Bestand von Einsatzkräften der Feuerwehr	Steigerung des Mannschaftsbestandes auf X Personen
4.	Reduktion von Vandalismus und Littering in der Gemeinde durch Intensivierung der Überwachung	Reduktion des Sach- und Stundenaufwandes aufgrund von Littering um total X Prozent
5.	Sensibilisieren der Bevölkerung bezüglich der Brandsicherheit	Anzahl der Aktionen bzw. Informationen liegt bei mind. X
6.	Die Feuerwehr erfüllt ihre gesetzlichen Aufgaben zur Rettung und allgemeinen Schadenwehr als Milizorganisation effizient	Die Anzahl der Übungsstunden liegt bei mind. X Stunden
7.	Einhaltung der Leistungsnorm der Feuerwehr bei Alarmeingang	Bei Alarmstufe „Kleinalarm“ rückt die Feuerwehr in einem 24h Betrieb innert max. X Sekunden aus

## 2.2.5.10.3 Messgrössen für den Funktionsbereich Bildung

Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Hohes Leistungsangebot in öffentlichen Schulen	Mind. X zusätzliche und freiwillige Leistungen werden in der öffentlichen Schule angeboten
2.	Förderung von musikalischer Ausbildung auf Sekundarstufe II	Die Gemeinde bietet ein freiwilliges Zusatzangebot einer Musikschule an
3.	Der Unterricht der Regelklassen wird der Heterogenität der Kinder gerecht	An allen Schulstandorten werden die Inhalte der Programme bezüglich Umgang mit Heterogenität bis Ende Schuljahr 201X umgesetzt
4.	Das Schulangebot entspricht den Bedürfnissen von Eltern und Kindern	Der Zufriedenheitsgrad der Eltern und Kinder im Jahr 201X beträgt den Wert von mind. X Punkten auf einer Skala von X bis Y
5.	Das Betreuungsangebot entspricht den Bedürfnissen von Eltern und Kindern	Der Zufriedenheitsgrad der Eltern und Kinder im Jahr 201X beträgt den Wert von mind. X Punkten auf einer Skala von X bis Y
6.	Das Konzept Fördernde Massnahmen (Beispiel) wird mit ausgebildeten Fachlehrpersonen umgesetzt	Lehrpersonen, die mit dem Konzept Fördernde Massnahmen (Beispiel) arbeiten, haben zu mind. X Prozent eine entsprechende Ausbildung mit CAS oder Masterabschluss
7.	Hoher Anteil des Gruppenunterrichts an der Musikschule beibehalten	Anteil des Gruppenunterrichts an der gesamten Fachbelegung beträgt mind. X Prozent
8.	Der Schulpsychologische Dienst stellt eine professionelle Unterstützung sicher für Lehrpersonen, Be-	Zufriedenheit der Gemeinde betreffend Schulpsychologischer Dienst beträgt mind. den Wert X auf einer Skala von X bis Y
9.	Die Primarschule ist effizient organisiert.	Die Kosten pro Schüler/in sind nicht höher als im kantonalen Durchschnitt.

## 2.2.5.10.4 Messgrössen für den Funktionsbereich Kultur, Sport und Freizeit, Kirche

Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Hohes Angebot von kulturellen Veranstaltungen in der Gemeinde	Anzahl kultureller Veranstaltungen pro Jahr liegt bei mind. X

2.	Gewährleistung einer hohen Qualität der kulturellen Veranstaltungen	Die Zufriedenheit der Bevölkerung bezüglich der Qualität von kulturellen Veranstaltungen liegt bei mind. X Prozent
3.	Breites Angebot von kulturellen Veranstaltungen in der Gemeinde	Pro Kulturbereich (Musik, Tanz, Sport, Film etc.) finden jährlich mind. X Veranstaltungen statt
4.	Die Spielgeräte sämtlicher Gemeinde-Spielplätze sind betriebssicher	Gemeldete Unfälle aufgrund infrastruktureller Mängel auf Gemeinde-Spielplätzen beträgt null
5.	Musik- und Tanzaufführung der Musikschule verstärken das kulturelle und soziale Leben in der Gemeinde	Anzahl von Auftritten verschiedener Formationen liegt bei mind. X
6.	Die Gemeinde stellt der Bevölkerung mittels einer Bibliothek den Zugang zu Medien und Informationen sicher	Die Erneuerungen des Medienbestandes beträgt mind. X Prozent
7.	Mit einer gut funktionierenden Infrastruktur werden die Sporttreibenden unterstützt und die Bevölkerung der Gemeinde zur Bewegung	Investition und Unterhalt von Fr. X pro m <sup>2</sup> Sportanlage
8.	Ein Grossteil der Gemeindebevölkerung benutzt die Gemeindebibliothek	Mind. X Prozent der Einwohnerinnen und Einwohner mit Postanschrift der Gemeinde benutzen die Gemeindebibliothek

#### 2.2.5.10.5 Messgrössen für den Funktionsbereich Gesundheit

##### Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Möglichkeit, dass jede Person die Dienstleistungen der Spitex beziehen kann	Anzahl Personen, welche Dienstleistung der Spitex beziehen im Verhältnis zu den eingetroffenen Anmeldungen liegt bei mind. X Prozent
2.	Genügende Versorgung einer Patientin bzw. eines Patienten im Pflegezentrum	Anzahl geleistete Arbeitsstunden in den Pflegezentren im Verhältnis zur Anzahl der Patientinnen und Patienten liegt bei mind. X Minuten
3.	Optimale Auslastung der einzelnen Zimmer im Pflegezentrum	Besetzte Zimmer im Verhältnis zur Anzahl der verfügbaren Zimmer liegt bei X Prozent
4.	Gewährleistung von qualifiziertem Pflegepersonal im Pflegezentrum	Prozentualer Anteil des Pflegepersonals mit einem höheren Abschluss auf Tertiärstufe liegt bei mind. X Prozent
5.	Jede Bewohnerin und jeder Bewohner in einem Pflegezentrum ist korrekt nach der Pflegestufe eingestuft	Anzahl der Beanstandungen betreffend falscher Einstufung liegt bei max. X
6.	Dem Mangel an Pflegefachpersonal wird entgegengewirkt	Die Pflegezentren bieten mind. X Ausbildungsplätze an

7.	Ein umfassendes Absenzenmanagement reduziert die bezahlten Abwesenheiten der Mitarbeitenden	Einführung und Durchsetzung eines neuen Absenzenmanagements bei allen Mitarbeitenden
8.	Stabile finanzielle Situation der Pflegezentren durch Selbstfinanzierung des laufenden Betriebs	Die Pflegezentren arbeiten kostendeckend.
10.	Ältere Menschen und ihre Angehörigen erhalten Informationen und Beratung zu wichtigen Altersthemen und zu vorhandenen Dienstleistungen und Fachpersonen im Altersbereich und sie werden an die entsprechenden Stellen weitervermittelt	Die Anzahl der Aktionen zur Informationsvermittlung im Altersbereich beträgt mind. X

#### 2.2.5.10.6 Messgrössen für den Funktionsbereich Soziale Sicherheit

##### Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Möglichkeit einer Inanspruchnahme einer Tagesstruktur für jedes Kind	Die Anzahl der Kinder auf der Warteliste für einen Tagesplatz liegt bei max. X
2.	Die Eltern beteiligen sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit an den Kosten der Kindertagesstätten	Der Anteil der zu tragenden Kosten der Eltern an den Gesamtkosten beträgt mind. X Prozent
3.	Gewährleistung einer optimalen Unterstützung von Bezügerinnen und Bezügerern wirtschaftlicher Sozialhilfe	Monatlicher Kontakt des Sozialamtes mit Bezügerinnen und Bezügerern von wirtschaftlicher Sozialhilfe liegt bei mind. X
4.	Durch umfassende Integrationsmassnahmen werden Flüchtlinge in der beruflichen und sozialen Eingliederung unterstützt	Mind. X Prozent der Flüchtlinge sind X Jahre nach ihrer Ankunft entweder erwerbstätig oder in einer Ausbildungs- oder Fördermassnahme
5.	Die Sozialhilfebezügerinnen und Sozialhilfebezüger werden bei der Arbeitsintegration aktiv unterstützt	Teilnahme an Massnahmen wie Jobcoaching, Beschäftigungsprogramm, Deutschkurs usw. liegt bei mind. X Prozent der arbeitsfähigen Klientel
6.	Die berufliche Eingliederung junger Erwachsener von 18 bis 25 Jahren wird durch eine umfassende Beratung und Begleitung gefördert	Junge Erwachsene sind im Beobachtungszeitraum von 201X bis 201Y zu mind. X Prozent entweder beruflich integriert oder in einer Fördermassnahme
7.	Die Soziale Sicherheit ist durch die Leistungen der Sozialversicherungen gewährleistet	Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer bei Neuanmeldungen beträgt max. X Tage

## 2.2.5.10.7 Messgrössen für den Funktionsbereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung

Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Förderung des Personentransportes im öffentlichen Verkehr	Anzahl verkaufter Gemeinde-GAs liegt bei mind. X Fahrkarten
2.	Optimale Beleuchtung der Strassen in der Nacht	Strassen innerorts werden bis mindestens X Uhr morgens voll beleuchtet
3.	Sicherstellung der Werterhaltung des Strassennetzes	Jährliche Investition von mind. Fr. X pro m <sup>2</sup> Strasse
4.	Komfortsteigerung an Bushaltestellen durch Bau von Personenunterständen	Bau von mind. X zusätzlichen Personenunterständen auf dem Gemeindegebiet
5.	Förderung T-30-Zonen durch Orientierung der Eigentümerinnen bzw. Eigentümer und Anstösserinnen bzw. Anstösser der Privatstrassen	Anteil der eingereichten Gesuche für T-30- Zonen liegt bei mind. X
6.	Zunahme der öV Benutzung durch die Bevölkerung	Steigerung der Fahrgastfrequenzen von total mind. X Prozent
7.	Der öffentliche Grund wird manuell und maschinell gereinigt, die öffentlichen Papierkörbe und Behälter werden regelmässig geleert	Der Sauberkeitsindex des öffentlichen Grundes beträgt einen Wert von mind. X auf einer Skala von X bis Y
8.	Die Fussgängerzonen sind so attraktiv, dass sie gerne benutzt werden	Die Reinigung der Fussgängerzonen erfolgt X mal pro Woche
9.	Die Busverbindung in der Gemeinde erfüllt die Bedürfnisse des Berufsverkehrs sowie des Einkaufs- und Freizeitverkehrs	Die Busverbindung erfolgt im Halbstundentakt während der Arbeitstage von X bis Y Uhr und im Stundentakt an Wochenenden und Feiertagen von X bis Y Uhr
10.	Die Gemeinde ist im baulichen und betrieblichen Unterhalt günstiger als vergleichbare CH-Gemeinden	Die Kosten pro m <sup>2</sup> für Unterhalt sind tiefer als der Mittelwert der Gemeinden X, Y und Z

## 2.2.5.10.8 Messgrößen für den Funktionsbereich Umweltschutz und Raumordnung

Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrößen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Ausgewählte Projekte bezüglich der Verkehrs- und Siedlungsentwässerung der Bevölkerung vorstellen	Durchführung einer öffentlichen Veranstaltung oder Medienmitteilung bis zum Datum X
2.	Dienstleistungen eines Werkhofs an das Gemeindewesen und an Vereine werden zu deren voller Zufriedenheit ausgeführt	Die Zufriedenheit von Dienstleistungsunternehmern liegt auf einer Skala von X bis Y mind. bei einem Wert von X
3.	Effizientere Durchführung von Bewilligungsverfahren	Entscheid über Baugesuche innert max. X Wochen nach Ausschreibung im Kantonsblatt
4.	Im Rahmen von Anlässen wird die Bevölkerung für Themen im Umweltbereich sensibilisiert	Durchführung von je einem Anlass pro Jahr im Bereich Recycling, Energiehaushaltung, Abfallbewirtschaftung (usw.)
5.	Ganzheitliche Raumentwicklung unter Einbezug aller relevanten Themen und Akteure	Übergeordnetes behördenverbindliches Planungsinstrument unter Mitwirkung der Bevölkerung durch die Genehmigung eines Richtplanes
6.	Neuer Wohnraum wird primär durch bauliche Verdichtung nach innen geschaffen	Anzahl der neuen Quartierplanungen innerhalb des Baugebietes betragen mind. X
7.	Der Gemeindefriedhof stellt verschiedene Bestattungsformen zur Verfügung	Es stehen mind. X Bestattungsformen zur Verfügung
8.	Die Gemeinde erzielt angemessene Gebühren im Baubewilligungsverfahren	Durchschnittlicher Kostendeckungsgrad im Jahresvergleich von X Jahren beträgt mind. X Prozent

## 2.2.5.10.9 Messgrößen für den Funktionsbereich Volkswirtschaft

Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrößen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Die Forstwirtschaft bietet Ausbildungen mit dem Abschluss EFZ an	Anzahl der erfolgreich bestandenen Lehrabschlüsse beträgt mind. X
2.	Entscheide betreffend dem bäuerlichen Boden- und Patentrecht werden termingerecht behandelt	Anteil der Entscheide mit Behandlungsfrist, werden innert max. X Wochen behandelt

3.	Die Gemeinde trägt zur Energie-wende bei	Der Anteil erneuerbarer Energien nimmt jährlich um mind. X Prozent zu
4.	Die Gemeinde pflegt und unterhält die öffentlichen Brunnen fachgerecht	Die Brunnen werden X mal pro Jahr gereinigt
5.	Das Holz des Waldes der Gemeinde wird bestmöglich genutzt	Das zur Nutzung verwendete Holz beträgt mind. X m <sup>3</sup> jährlich
6.	Die Leistungen der Landwirtschaft bezüglich Biodiversität und vielfältiger Kulturlandschaften werden gesteigert	Die Zunahme der Leistungen gegenüber dem Vorjahr beträgt X Prozent

## 2.2.5.10.10 Messgrössen für den Funktionsbereich Finanzen und Steuern

## Nicht abschliessende Liste von Beispielen für Messgrössen

Nr.	Zielschwerpunkt	Indikator / Messgrösse
1.	Zufriedenheit der Leistungsbezüg-erinnen und Leistungsbezüger mit den Informatikdienstleistungen	Zufriedenheit der Anwender liegt bei mind. X auf einer Skala von X bis Y Werten
2.	Dienstleistungen via Internet werden wirtschaftlich und kundenfreundlich erbracht	Die Anzahl der Störfälle im Netzwerk beträgt max. X monatlich bei einer durchschnittlichen Antwortzeit von X Stunden
3.	Mit einer optimalen Mittelbeschaffung werden Gelder zu möglichst tiefen Zinskosten beschafft und eine angemessene sowie ethisch vertretbare Rendite des Finanzvermögens erzielt	Die durchschnittliche langfristige Fremdkapitalverzinsung beträgt max. X Prozent
4.	Die Gemeinde führt eine optimale Debitorenbewirtschaftung	Erlass/Verlust/Abschreibungen betragen max. X Prozent des Steuerertrages
5.	Optimaler Ressourceneinsatz durch Förderung der Nutzung der Onlinedienste des Einwohneramtes durch die Einwohnerinnen und Einwohner	Steigerung der Onlinekontakte bzw. Bestellungen von durchschnittlich X Prozent jährlich
6.	Die Gemeinde weist zur Erhaltung der finanziellen Handlungsfähigkeit ein Nettovermögen aus	Das Nettovermögen der Gemeinde beträgt mind. Fr. X
7.	Die gesunde finanzielle Ausgangssituation mit einer tiefen Verschuldung soll erhalten bleiben	Der Verschuldungsgrad beträgt max. X Prozent

8.	Die Gemeinde erzielt eine angemessene Selbstfinanzierung, um die Investitionsvorhaben teilweise mit eigenen Mitteln finanzieren zu können	Die Selbstfinanzierung des Steuerhaushaltes beträgt mind. Fr. X, die Investitionsvorhaben können zu mind. X Prozent eigenfinanziert werden
9.	Die Gemeinde verfügt über einen attraktiven Steuerfuss	Das Ziel eines Steuerfusses von X Prozent wird nicht überschritten
10.	Die Steuerveranlagung von unselbständigen Erwerbstätigen wird gemäss den gesetzlichen Vorgaben möglichst fehlerfrei und in angemessener Frist vorgenommen	Anteil der bearbeiteten Steuerveranlagungen von unselbständig erwerbenden Steuerpflichtigen per Datum X beträgt mind. X Prozent

### 2.2.5.11 Entwicklung der Finanzen

Pro Aufgabenbereich wird die finanzielle Entwicklung in der Erfolgsrechnung und in der Investitionsrechnung aufgezeigt. Je nach Bedürfnis werden diese Zahlen nicht nur für den Aufgabenbereich, sondern zusätzlich weiter detailliert für Leistungsgruppen innerhalb eines Aufgabenbereichs ausgewiesen. Im Vergleich zum herkömmlichen Budget ist der finanzielle Teil des Globalbudgets in der Regel knapp gehalten.

Die Budgetkredite der Erfolgsrechnung werden neu als Saldo zwischen Aufwand und Ertrag (Globalbudget) festgesetzt. Aufwand und Ertrag werden separat ausgewiesen. Die Budgetkredite der Investitionsrechnung werden brutto beschlossen (Investitionsausgaben). Investitions-Budgetkredite beschränken sich in der Regel auf wenige Aufgabenbereiche, insbesondere auf Hoch- und Tiefbau. In vielen Aufgabenbereichen wird der Budgetkredit in der Investitionsrechnung null betragen, weil die Investitionen unter der Aktivierungsgrenze liegen und deshalb über die Erfolgsrechnung abgewickelt werden müssen.

Die Grundsätze der Rechnungslegung gemäss § 44 des Gesetzes (Verständlichkeit, Wesentlichkeit, Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit, Fortführung, Bruttodarstellung, Stetigkeit, Periodengerechtigkeit) sind auch für die Budgetierung massgebend. Durch die Anwendung dieser Grundsätze sollen die Qualität des Budgets weiter optimiert, die Vergleiche zwischen Budget und Rechnung verbessert und Abweichungen minimiert werden.

In das Globalbudget eines Aufgabenbereichs muss sämtlicher Aufwand (Personal-, Material-Sach-, Infrastruktur- und Verwaltungsaufwand) eingerechnet werden, das heisst auch interne Verrechnungen, Umlagen, Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen. Gegenüber den Stimmberechtigten oder dem Parlament werden sie jedoch auf viel höherer Aggregationsstufe zusammengefasst als in der verwaltungsintern verwendeten Zahlenbasis.

In den Erläuterungen zu den Finanzen können Erklärungen in Worten hinzugefügt werden, insbesondere kann auf Veränderungen gegenüber der Vorjahresplanung eingegangen werden.

Wenn es gewünscht ist, die Finanzen detaillierter als auf Aufgabenbereichsebene zu zeigen, können die Gemeinden dies fakultativ tun. Im Beispiel unter 2.2.5.4 werden im Aufgabenbe-

reich Bildung zusätzlich die Leistungsgruppen Kindergarten, Primarstufe, Sekundarstufe, Schulische Dienste, stufenübergreifend aufgezeigt (mit Aufwand, Ertrag und Saldo). Da die Planung über das Budgetjahr hinaus oft mit grossen Unsicherheiten behaftet ist und die Aussagekraft deshalb klein ist, wurde im Beispiel auf die Darstellung der Finanzen für die Planjahre auf Stufe Leistungsgruppe verzichtet. Beschlussfähig ist jedoch nur der Saldo auf Stufe Aufgabenbereich. Die Zahlen auf Stufe Leistungsgruppe dienen als Zusatzinformationen.

#### 2.2.5.12 Exkurs: Globalbudget und Kostenträger/-stellen

Die Globalbudgets sind eine Verdichtung der Zahlen zu Aufgabenbereichen, ergänzt um den Aufgabenaspekt. Die Summe aller Globalbudgets entspricht immer der Gesamtsumme der Erfolgsrechnung.

Die untenstehende Abbildung zeigt schematisch, wie Kostenträger/Kostenstellen zu Globalbudgets zusammengefasst werden können. Eine weitere Übersicht ist auch im Kapitel 4.2.2.1 zu finden.

