



Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)

Workshop 1: Evaluation als Instrument der Verwaltungsführung?

Jahreskongress SEVAL, FR, 6. 9. 2013, Universität Freiburg

Theo Haldemann, Dr.oec.publ., Gesamtprojektleiter NFB
(theo.haldemann@efv.admin.ch, Tel. 031 323 24 86)

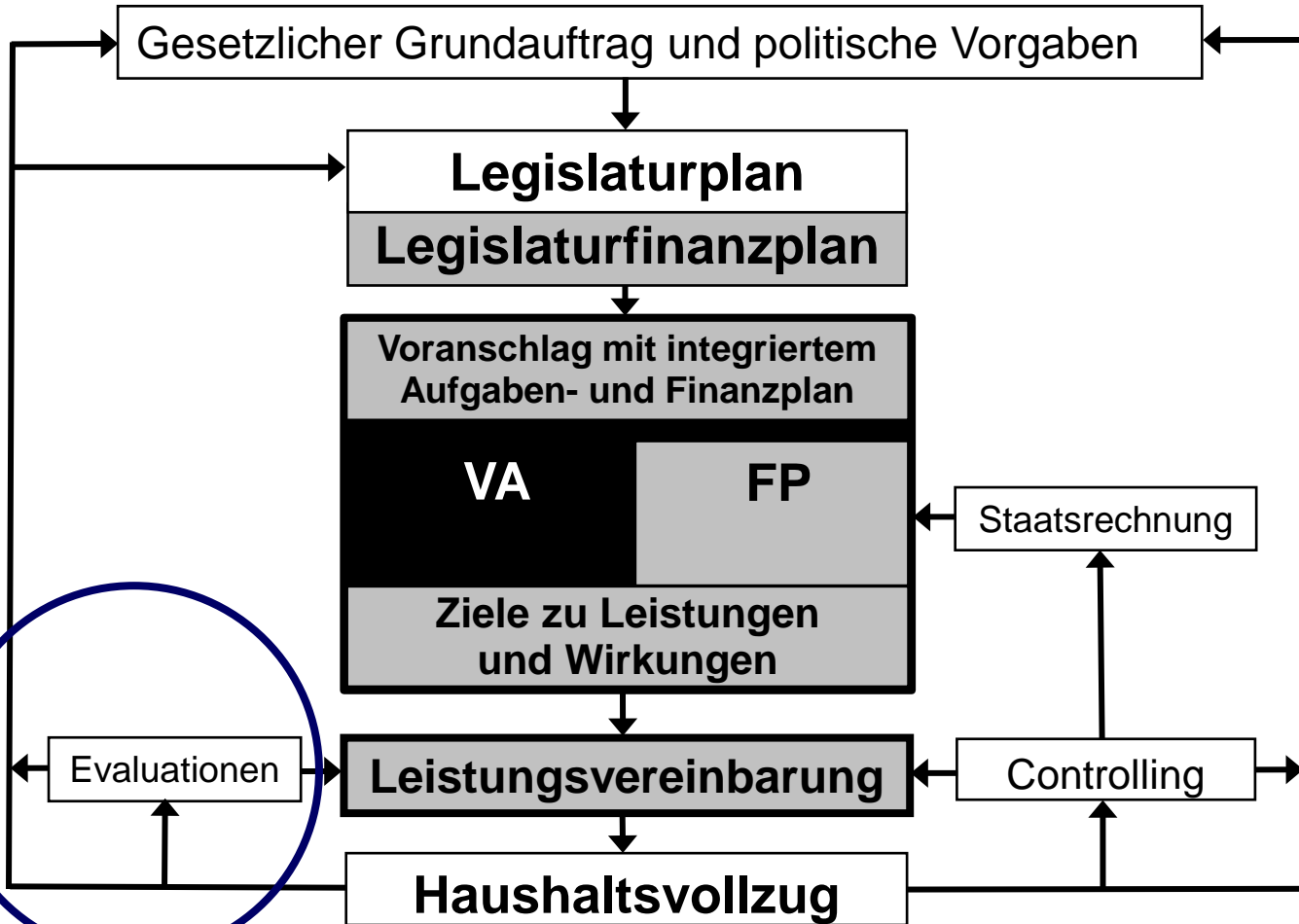


Gliederung

1. Einleitung, Fragestellung
2. Führungsmodell NFB: Ziele, Instrumente, Berichte
3. Leistungs- oder Wirkungssteuerung: Kausalmodell, Beispiel
4. Zusammenhänge: Struktur, Regelkreisläufe
5. Fazit



1. Einleitung: Führungsmodell NFB





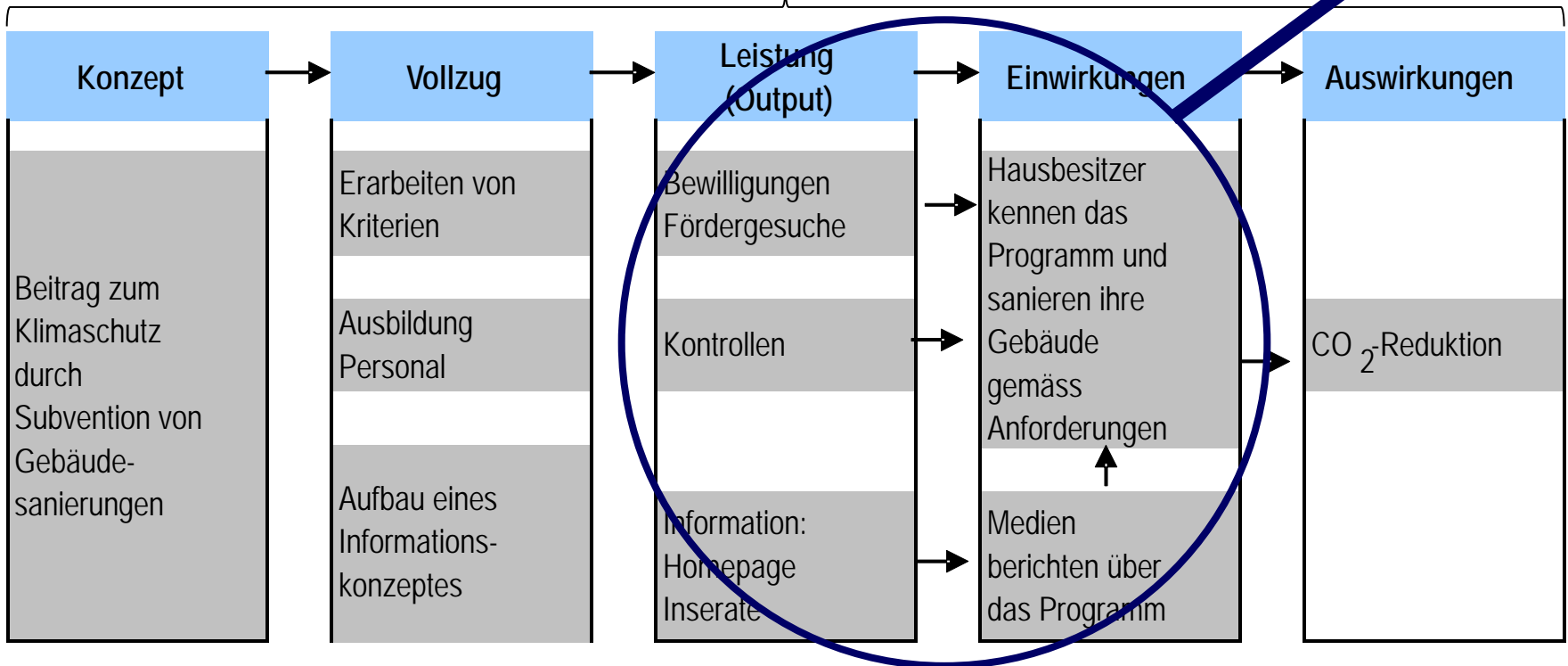
1. Einleitung: Wirkungsmodell mit Beispiel

Politisches Ziel:

Beitrag zum Klimaschutz (CO₂-Reduktion)

Politische Massnahme:

Subvention von Gebäudesanierungen (Förderprogramm)



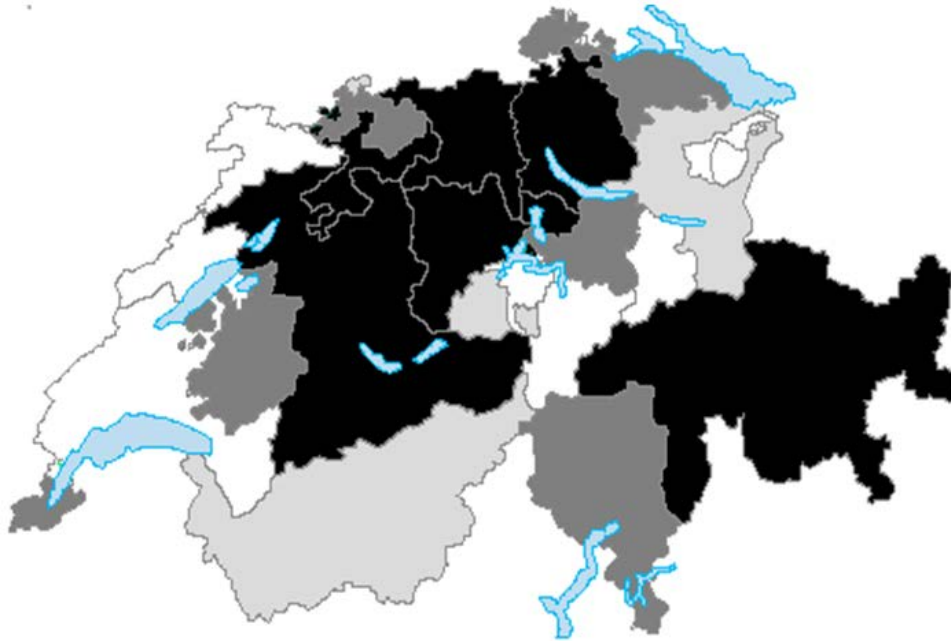


2. Führungsmodell NFB: Ziele

- Verbesserung von Haushaltsteuerung und -vollzug durch Stärkung der mittelfristigen Planung und Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen, Ressourcen und Leistungen auf allen Ebenen
→ Mehr Transparenz und Steuerbarkeit
- Weiterentwicklung der ergebnisorientierten Verwaltungsführung und Verwaltungskultur durch Eigenverantwortung und Freiräume im Mitteleinsatz
→ Mehr Anreize und Handlungsspielräume
- Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit in der ganzen Bundesverwaltung
→ Ergebnisorientiertes Arbeiten, Planen und Steuern



2. Führungsmodell NFB: Ziele

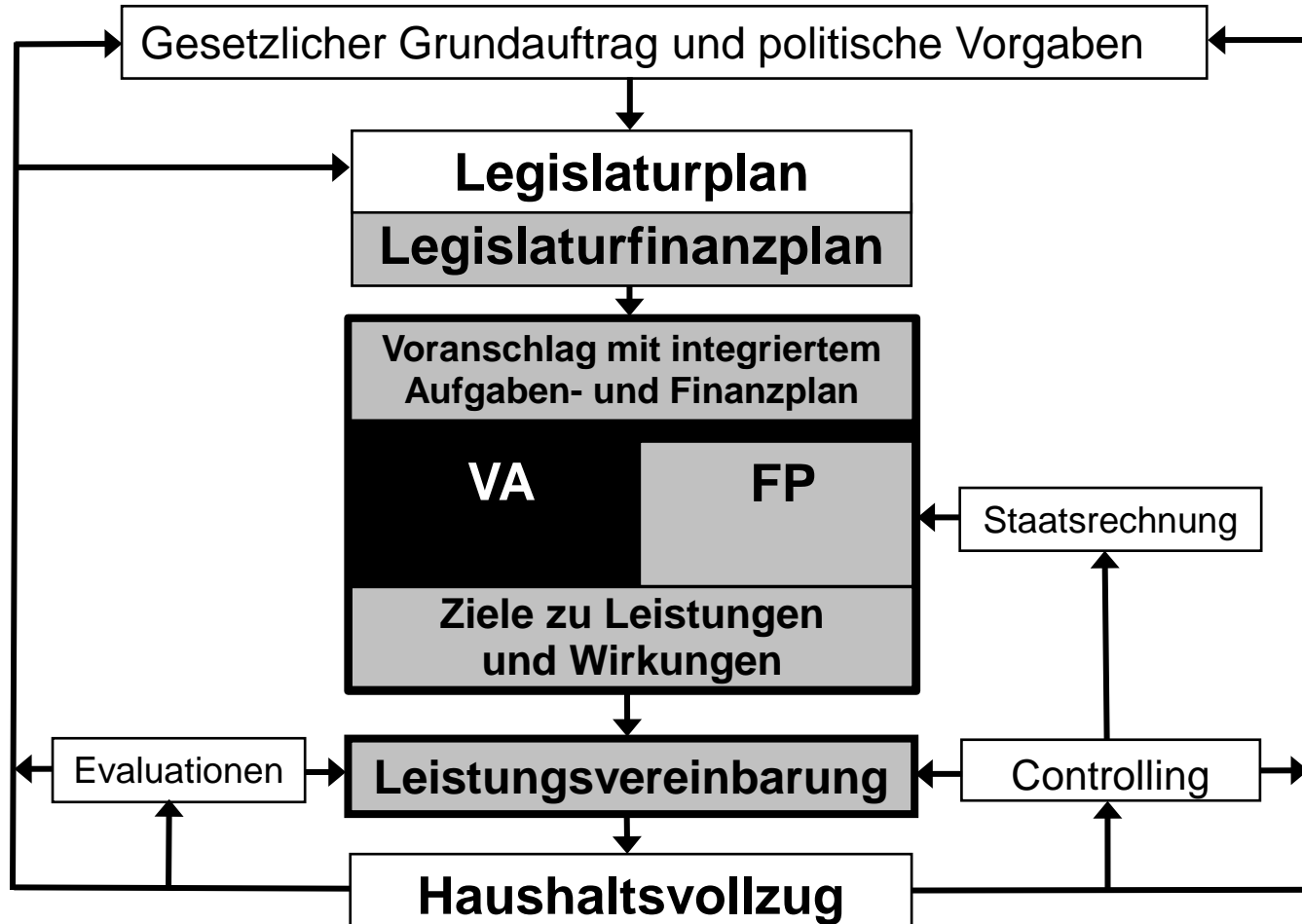


- Herkömmliche Finanzplanung und Budgetierung
- Entwicklung der Budgetierung
Leistungsinformationen → politische Leistungsaufträge → Globalbudgets
- Ausbau der Planung
Aufgaben, Massnahmen, Projekte
- Integrierte mittelfristige Aufgaben- und Finanzplanung

→ Aufschliessen zu den Kantonen AG, BE, GR, LU, SO, ZG, ZH



2. Führungsmodell NFB: Instrumente





2. Führungsmodell NFB: Instrumente

Neue bzw. ergänzte Planungs- und Steuerungsinstrumente:

- **Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)** als neue Darstellung des Finanzplans nach Aufgabengebieten sowie des Voranschlags nach Ämtern und Leistungsgruppen
→ Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen für die Politik
- **Globalbudgets** im Eigenbereich für Ämter bzw. VE; Leistungsgruppen mit Zielen zu Leistungen und Wirkungen
→ grössere Handlungsspielräume für die Ämter und VE
- **Leistungsvereinbarung** als jährliche Vereinbarung zwischen Departement und Amt
→ politische und betriebliche Schwerpunkte umsetzen



2. Führungsmodell NFB: Berichte 1/2 (siehe Anhang)

C Voranschlag Verwaltungseinheiten mit IAFP

504 Bundesamt für Sport

Übersicht

Leistungsgruppen

- Eidg. Hochschule für Jugend- und Erwachsene
- Infrastruktur und Bet
- Nationales Jugendstufenzentrum Tenero (JSTZ)

Projekte und Vorhaben

Projekte und Vorhaben

- Revision des Bundesgesetzes über die Förderung von Turnen und Sport: Anpassung Sportfördersystem
- Bundesgesetz über die Informationssysteme des Bundes im Bereich Sport: Schaffung der Rechtsgrundlagen für die Bearbeitung von Personendaten (Botschaft BR vom 11.11.2009 BBl 2009 8189, NR 15.9.10, Inkraftsetzung offen).

Strategische Stossrichtungen

Strategische Schwerpunkte

- Bewegungsförderung: Angebote für alle Alters- und Leistungsstufen gezielt ausbauen
- Fairness im Sport: Ethik-Charta umsetzen, Dopingbekämpfung stärken

Überblick über Ertrag, Aufwand und Investitionen

	Rechnung 2014	Voranschlag 2015	Voranschlag 2016	Finanzplanung 2017	Finanzplanung 2018	Finanzplanung 2019	Ø Δ in % 2015-2019
1000 CHF							
Ertrag	17 391	15 912	15 897	15 897	15 897	15 897	0.0%
Δ in % Vorjahr			-0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Δ ggü. IAFP 2015-2018			-15	0	0	0	
Globalbudget	17 391	15 912	15 897	15 897	15 897	15 897	0.0%
Ertrag ausserhalb Globalbudget	2 260	5 400	4 600	4 800	5 400	3 600	-3.9%
Aufwand	203 190	174 173	182 773	191 104	193 136	193 097	2.6%
Δ in % Vorjahr			4.9%	4.6%	1.1%	0.0%	
Δ ggü. IAFP 2015-2018			8 599	8 331	2 032	-39	
Globalbudget	85 692	87 077	90 020	92 285	92 621	92 959	1.6%
Aufwand ausserhalb Globalbudget	73 800	87 096	92 753	98 500	99 600	101 000	3.9%
Investitionseinnahmen	7 110	0	0	0	0	0	0.0%
Investitionsausgaben	3 334	6 155	5 365	5 575	6 239	4 505	-7.7%

Kommentar zur Finanzplanung

Der Globalbudget erhöht sich auf der Aufwandseite jährlich um durchschnittlich 1.6%. Der Anstieg ist begründet mit dem Ausbau des Aus- und Weiterbildungsangebots sowie einer besseren Auslastung der Infrastruktur an den Standorten Magglingen und Tenero.

Die Entwicklung des Aufwandes ausserhalb des Globalbudgets steht v.a. in Zusammenhang mit der verstärkten Förderung der fachlichen Ausbildung von Hauptlehrkräften für Spitzen-, Breiten- und Erwachsene nensport sowie der Unterstützung in der Dopingbekämpfung.

Bei den Änderungen gegenüber dem letztjährigen IAFP ergeben sich folgende gewichtige Abweichungen: ...

Leistungsgruppen

[max. je 1 Seite]

Jugend- und Erwachsenensport, Fördermassnahmen

Grundauftrag (Wirkungsmodell):

Der Bereich Jugend- und Erwachsenensport führt und betreibt die Programme des BASPO zur Förderung von Sport und Bewegung für alle Alters- und Leistungsstufen, insbesondere „Jugend+Sport“ und „Erwachsenensport Schweiz esa“. In Ergänzung dazu werden Fördermassnahmen zur Entwicklung und Umsetzung der allgemeinen Sport- und Bewegungsförderung des Bundes erarbeitet. Zu diesem Zweck

Grundauftrag (Wirkungsmodell)

führt das BASPO mehrere Netzwerke und ist Ansprechpartner für Kantone und Gemeinden, aber auch für nationale und internationale Organisationen aus Sport- und Bewegungsförderung. Jugendliche und Erwachsene sollen damit qualitativ gute Bedingungen für die Sportausübung und Bewegungsaktivitäten vorfinden; dies im Interesse der Leistungsfähigkeit, der sozialen Kohäsion und der Gesundheit.

Ertrag und Aufwand (Globalbudget)

	Rechnung 2014	Voranschlag 2015	Voranschlag 2016	Finanzplan 2017	Finanzplan 2018	Finanzplan 2019	Ø Δ in % 2015-2019
1000 CHF							
Funktionsertrag	918	931	946	960	974	991	1.6%
Funktionsaufwand	25340	25625	26 007	26393	26789	27061	1.4%

Dazugehörige Subventionen (Beiträge und Entschädigungen, Investitionsbeiträge):

- A6210.0124 Entschädigungen für J+S – Aktivitäten
- A6210.0122 Entschädigungen Ausbildung an Kantone
- A6210.0123 Erwachsenen- und Seniorensport

Ziele, Messgrössen und Soll-Werte

Ziele

	Rechnung 2014	Voranschlag 2015	Voranschlag 2016	Finanzplan 2017	Finanzplan 2018	Finanzplan 2019
Angebot und Qualität der Aus- und Weiterbildungskurse in den Programmen des Jugend- und Erwachsenensports (J+S, esa) sind aufrechterhalten und bedürfnisorientiert weiterentwickelt.						
Anzahl Teilnehmende Experten- und Leiterbildung J+S (in Tausend)	60.5	62	65	67	69	70.5
Anzahl Teilnehmende Experten- und Leiterbildung esa (in Tausend)	1.2	1.9	2	2.1	2.3	2.5
Die Angebote in den Programmen des Jugend- und Erwachsenensports (J+S, schule.bewegt) werden genutzt.						
Anzahl Teilnehmende in J+S (in Tausend)	610	625	650	660	680	700
Anzahl teilnehmende Klassen bei schule.bewegt (in Tausend)	-	-	3	4.3	8.5	10.5

Kommentar (fakultativ)

....
....
....

Kennzahlen und Kontextinformationen (fakultativ)

CHF	Rechnung 2014	Voranschlag 2015	Voranschlag 2016	Finanzplan 2017	Finanzplan 2018	Finanzplan 2019
Kennzahl x	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Kennzahl y	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Kennzahl z	*****	*****	*****	*****	*****	*****



2. Führungsmodell NFB: Berichte 2/2 (siehe Anhang)

Budgetpositionen der Erfolgs- und Investitionsrechnung

Erfolgsrechnung	Globalbudgets				Kreditbeschlüsse			
	Rechnung 2014	Voranschlag 2015	Voranschlag 2016	Finanzplan 2017	Finanzplan 2018	Finanzplan 2019	Δ in % 2015-2019	
Ertragspositionen								
Globalbudget								
E 1100.0001 Funktionsertrag	17 390 561	15 912 000	15 997 000	15 997 000	15 997 000	15 997 000	0.0%	
Beiträge und Erschälungen								
E 1400.0001 Budgetgewinn Beteiligungen	2 260 000	5 400 000	4 600 000	4 800 000	5 400 000	3 600 000	-3.9%	
Aufwandpositionen								
Globalbudget								
A 8100.0001 Funktionsaufwand	85 892 404	87 076 700	90 020 000	92 264 500	92 621 300	92 998 600	1.6%	
Beiträge und Erschälungen								
A 6210.0119 Turnen und Sport in der Schule	665 979	723 100	733 900	744 900	756 100	767 400	3.4%	
A 6210.0120 Turn- und Sportverbände	5 671 958	6 833 600	6 930 500	7 008 400	7 113 600	7 220 200	1.3%	
A 6210.0121 Internationale Sportanlässe	334 000	350 000	190 000	515 100	522 800	530 600	5.7%	
A 6210.0122 Entscheidungen Ausbildung an Kantone	3 489 879	4 110 700	4 164 900	4 219 900	4 275 700	4 338 800	1.4%	
A 6210.0123 Erwachsenen- und Seniorensport	1 110 223	300 000	300 000	300 000	304 500	309 100	0.0%	
A 6210.0124 Entscheidungen für J-5 - Aktivitäten	58 029 367	66 948 000	73 833 200	79 230 800	80 141 800	81 343 800	5.0%	
A 6210.0125 Sportpolitisches Konzept	1 993 770	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	0.0%	
Werberichtigungen Transferbereich								
A 6220.0001 Werberichtigungen Transferbereich	2 260 000	5 400 000	4 600 000	4 800 000	5 400 000	3 600 000	-3.9%	
Investitionsrechnung								
CHF								
Investitionsannahmen								
Globalbudget								
A 7100.0001 Investitionseinnahmen								
Rückzahlung Darlehen und Beteiligungen								
E 7200.0101 Rückzahlung Darlehen und Beteiligungen	7 110	0	0	0	0	0	0.0%	
Investitionsausgaben								
Globalbudget								
A 8100.0001 Investitionsausgaben								
Investitionsbeiträge								
A 8300.0103 Sportstättenbau	100 000	5 400 000	4 600 000	4 800 000	5 400 000	3 600 000	-9.6%	
A 8300.0116 Infrastruktur Städen (EURO 2008)	2 160 000	0	0	0	0	0	0.0%	

Begründungen zu den Budgetpositionen

Funktionsertrag (E 1100.0001) 16 500 000
 fw 14.4 Mio., nf 0.0 Mio., LV 1.5 Mio.
 Differenz zu VA 2015 (in %) 1 %
 Differenz zu IAFP 2015-2018 100 000

Hauptkomponenten:
 • Entgelte für Benutzungen und Dienstleistungen 6 600 000
 • Verkäufe 8 800 000
 • Übrige Entgelte 1 100 000

Der Funktionsertrag liegt mit 15.9 Millionen im Rahmen des Voranschlagswerts 2009. Das Angebot im Aus-, Weiterbildungs- und Dienstleistungsbereich der EHSM und der Belegungsgrad an den Standorten Magglingen und Tenero konnten in den vergangenen Jahren erweitert bzw. gesteigert werden und haben sich auf diesem Niveau etabliert. Trotz der Integration des Swiss Olympic House ist eine weitere Steigerung während der Umbauphase des Hauptgebäudes der Hochschule (Oktober 2008 – Oktober 2010) nicht möglich, da ein Grossteil der neu zur Verfügung stehenden Infrastruktur zu Arbeitsplätzen unfunktionsfähig wurde. Im Rahmen der Leistungsverrechnung werden innerhalb der Bundesverwaltung Erträge im Zusammenhang mit Beschaffungsdienstleistungen für Armeesportmaterial sowie Dienstleistungen zugunsten des Sports in der Armee erwirtschaftet. Die entsprechenden Erträge

liegen ebenfalls im Rahmen des Vorjahres.

Aufwand

Funktionsaufwand (A 6100.0001) 90 020 000
 fw 57.7 Mio., nf 1.0 Mio., LV 31.3 Mio.
 Differenz zu VA 2015 (in %) 1 %
 Differenz zu IAFP 2015-2018 100 000

Der Personalmehraufwand ist u.a. auf den Systemwechsel beim Erwachsenen- und Seniorensport (das BASPO setzt neue die Schwerpunkte in der Ausbildung und Qualitätssicherung) zurückzuführen. Der LV Mehraufwand ist wie folgt begründet: Die vereinbarte, auf den Verkaufswerten basierende Berechnung wird

Kreditverwendung beim Funktionsaufwand (Info)

Funktionsaufwand nach Kontengruppen

1 000 CHF	Rechnung 2014	Voranschlag 2015	Voranschlag 2016	Differenz zu VA 2015	
				absolut	%
Personalaufwand	39 000	39 800	40 500	700	1.8
Sach- und Betriebsaufwand	45 700	46 300	48 500	2 200	4.8
davon Informatik	4 716	4 715	4 715	0	0.0
davon Beratungsaufwand	8 643	7 954	8 856	902	11.3
Übriger Funktionsaufwand	5 320	3 920	1 020	-2 900	-74.0

Aufwandskredite ausserhalb des Globalbudgets

Turnen und Sport in der Schule
A 6210.0119 733 900
 (SR 415.0, SR 415.01, SR 415.023.5)
 Differenz zu VA 2015 (in %) 1 %
 Differenz zu IAFP 2015-2018 (in Mio.) 100 000
 Die Beitragsleistungen für die nationale Fortbildung der Turn- und Sportunterricht erteilenden Lehrkräfte sowie der Fortbildung von Dozenten an den Turn- und Sportlehrerausbildungsstätten (Universität Bern, Basel, Lausanne, Genf, Freiburg, Neuenburg; ETHZ und Pädagogische Hochschulen) bleiben gleich wie im Vorjahr.
 • Übrige Beiträge an Dritte fw 733 900

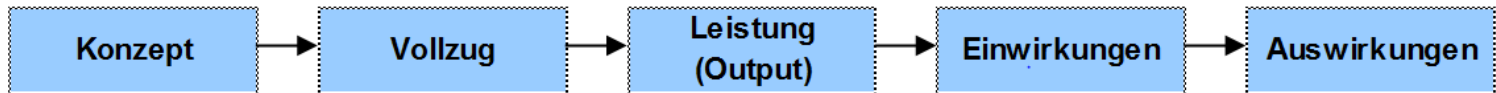
Turn- und Sportverbände und andere Organisationen
A 6210.0120 6 930 500
 (SR 415.0, SR 415.01, SR 415.41, SR 415.025.1)
 Differenz zu VA 2015 (in %) 1 %
 Differenz zu IAFP 2015-2018 (in Mio.) 100 000
 Die Unterstützung der zivilen Turn- und Sportverbände und weiterer Sportorganisationen, die Förderung der fachlichen Ausbildung von Hauptlehrkräften für Spitzen-, Breiten- und Erwachsenensport sowie die Unterstützung der Dopingbekämpfung bleiben gleich wie im Vorjahr.
 • Übrige Beiträge an Dritte fw 6 930 500



3. Leistungs- oder Wirkungssteuerung: Modell

Wirkungsmodelle als Grundlage der politischen Planung und der politischen Steuerung

Die Wirkungsmodelle vermitteln den logischen Zusammenhang zwischen Auftrag, Vollzug, Leistungen und Wirkungen einer Leistungsgruppe („Wenn-Dann-Beziehungen“)



Sie dienen als Basis der Festlegung und Messung von Zielen und werden in kurzer Textform auch im IAFP wiedergegeben

→ Grundauftrag und Name jeder Leistungsgruppe prov. definiert



3. Leistungs- oder Wirkungssteuerung: Beispiel 1

Projekt NFB - Provisorische Leistungsgruppenbildung (Beispiel mit fiktiven Angaben)

Departement: VBS VE: Bundesamt für Sport	LG: Jugend- und Erwachsenen-sport, Fördermassnahmen	Aufgabengebiet: Kultur und Freizeit Aufgabe: Sport	Funktionsaufwand: ca. 25 Mio. CHF Transferbeiträge: A6210.0122 Entschädigungen Ausbildung an Kantone A6210.0123 Erwachsenen- und Seniorensport A6210.0124 Entschädigungen für J+S – Aktivitäten
Grundauftrag (Wirkungsmodell): Die Leistungsgruppe Jugend- und Erwachsenensport führt und betreibt die Programme des BASPO zur Förderung von Sport und Bewegung für alle Alters- und Leistungsstufen, insbesondere „Jugend+Sport“ und „Erwachsenensport Schweiz esa“. In Ergänzung dazu werden Fördermassnahmen zur Entwicklung und Umsetzung der allgemeinen Sport- und Bewegungsförderung des Bundes erarbeitet. Zu diesem Zweck führt das BASPO mehrere Netzwerke und ist Ansprechpartner für Kantone und Gemeinden, aber auch für nationale und internationale Organisationen aus Sport- und Bewegungsförderung. Jugendliche und Erwachsene sollen damit qualitativ gute Bedingungen für die Sportausübung und Bewegungsaktivitäten vorfinden; dies im Interesse der Leistungsfähigkeit, der sozialen Kohäsion und der Gesundheit.			
Konzept	Vollzug / Leistungen	Zielgruppen / Einwirkungen	Auswirkungen
Ziele der Politik <i>(Quelle: Art. 1 SpoFöG vom 17.6.11)</i> <ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Sport- und Bewegungsaktivitäten auf allen Altersstufen; Erhöhung des Stellenwerts des Sports und der Bewegung in Erziehung und Ausbildung; Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zur Förderung des leistungsorientierten Nachwuchssports und des Spitzensports; Förderung von Verhaltensweisen, mit denen die positiven Werte des Sports in der Gesellschaft verankert und unerwünschte Begleiterscheinungen bekämpft werden; Verhinderung von Unfällen bei Sport und Bewegung. 	Vollzug: <ul style="list-style-type: none"> Infrastruktur Magglingen und Tenero betreiben Informations- und Beratungsangebot entwickeln Ausbildungszentrum führen Nationale Datenbank für Sport betreiben Forschungskonzept umsetzen Partnerschaftliche Netzwerke führen Leistungen: <ul style="list-style-type: none"> Aus- und Weiterbildungskurse in den Programmen Kinder-, Jugend- und Erwachsenensport (J+S, esa) Förder- und Steuerungsinstrumente z.B. Unterstützung zur Erstellung von Sportanlagen von nationaler Bedeutung 	Zielgruppen: <ul style="list-style-type: none"> Zukünftige J+S-Leiter J+S Leiter, Nachwuchstrainer, Experten, Coaches, Fachleiter Jugendverbände Gemeinden, Kantone, Bund, Sportverbände Schulen Organisatoren Kaderbildung Kinder & Jugendliche, Eltern Einwirkungen: <ul style="list-style-type: none"> Die Angebote des BASPO in den Programmen des Kinder-, Jugend- und Erwachsenensports werden von den Zielgruppen genutzt und im Sinne der politischen Ziele für die eigenen Aktivitäten und Angebote eingesetzt Förderungsprogramme werden von den Zielgruppen als wirkungsvolle Instrumente der Sportförderung wahrgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> Beitrag zur Leistungsfähigkeit, zur sozialen Kohäsion und der Gesundheit der Bevölkerung dank guten Bedingungen für die Sportausübung und vielfältige Bewegungsaktivitäten



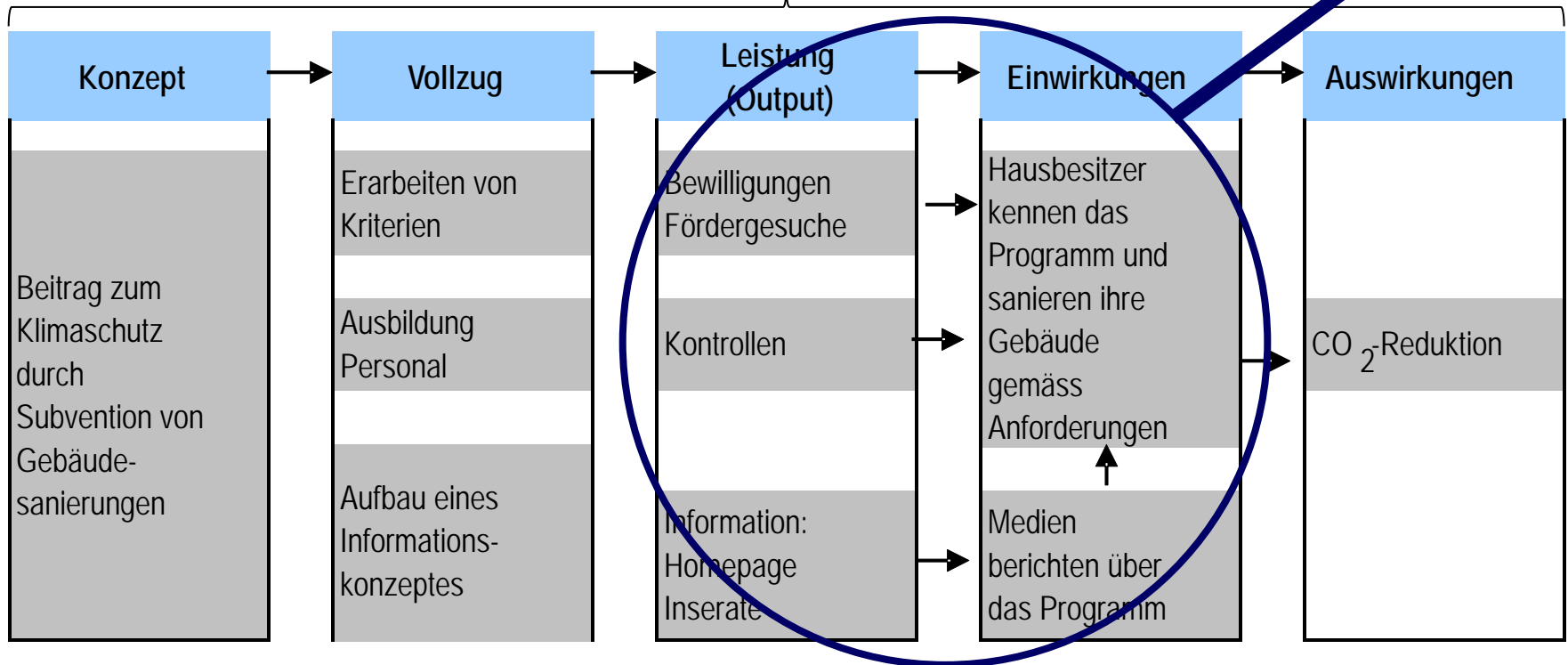
3. Leistungs- oder Wirkungssteuerung: Beispiel 2/1

Politisches Ziel:

Beitrag zum Klimaschutz (CO₂-Reduktion)

Politische Massnahme:

Subvention von Gebäudesanierungen (Förderprogramm)





3. Leistungs- oder Wirkungssteuerung: Beispiel 2/2

Leistungsgruppe ‚Förderprogramme Gebäudesanierung‘:

1. Leistungen:
Information, Subvention und Kontrolle der ...
2. Zielgruppe:
... Hauseigentümer/innen, die Gebäudesanierungen zur ...
3. Wirkung:
... Reduktion des CO₂-Ausstosses planen bzw. mit Bundessubventionen durchführen.

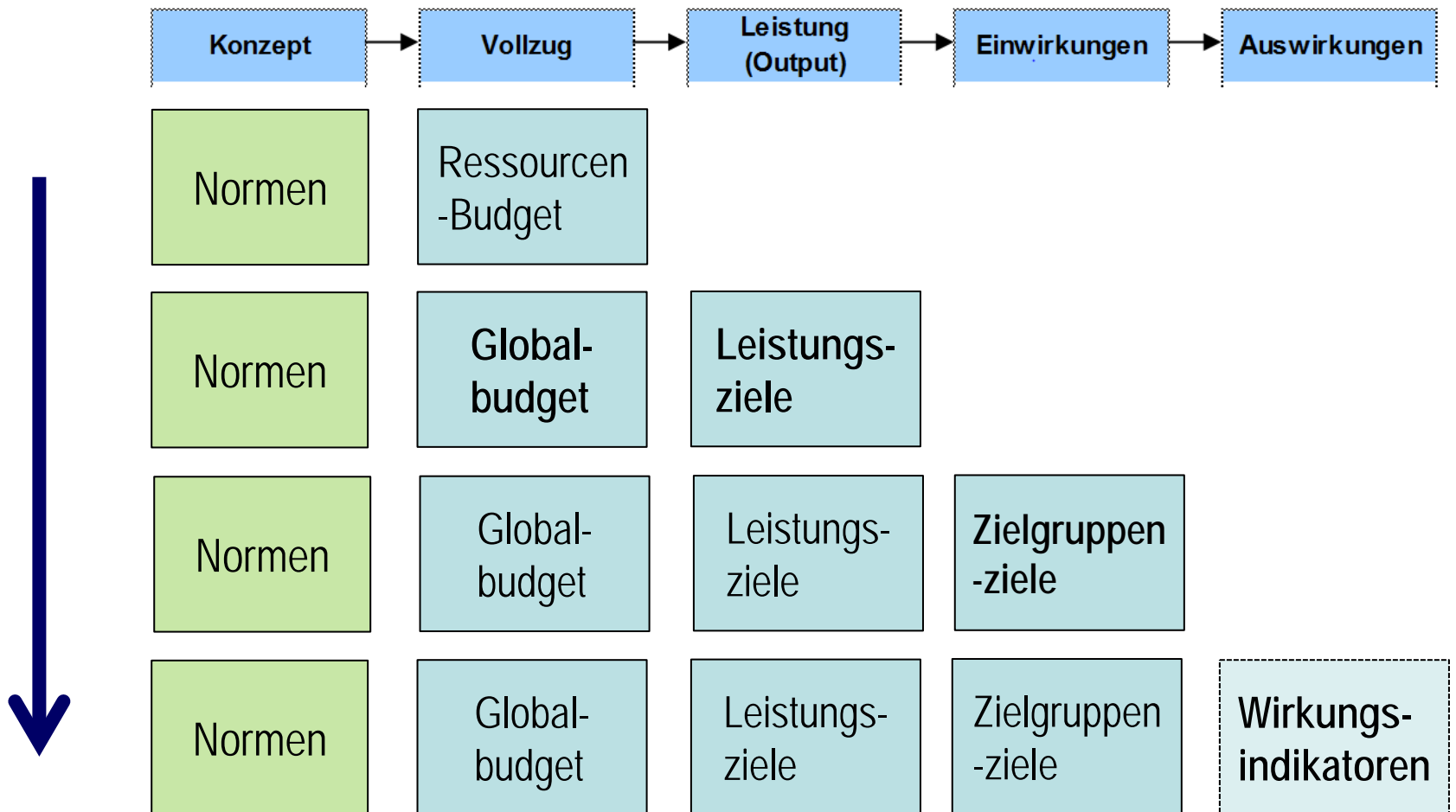


Grundauftrag:

Information, Subvention und Kontrolle der Hauseigentümer/innen, die Gebäudesanierungen zur Reduktion des CO₂-Ausstosses planen bzw. mit Bundessubventionen durchführen.



4. Zusammenhänge: Struktur



→ NFB-Budget ermöglicht Sicht auf Wirkungszusammenhänge



4. Zusammenhänge: Struktur

Vorteile der Globalbudgets:

- Weniger rigides Finanzhaushaltrecht
- Mehr Flexibilität beim Haushaltvollzug
- Reservenbildung und –verwendung für alle Bundesämter

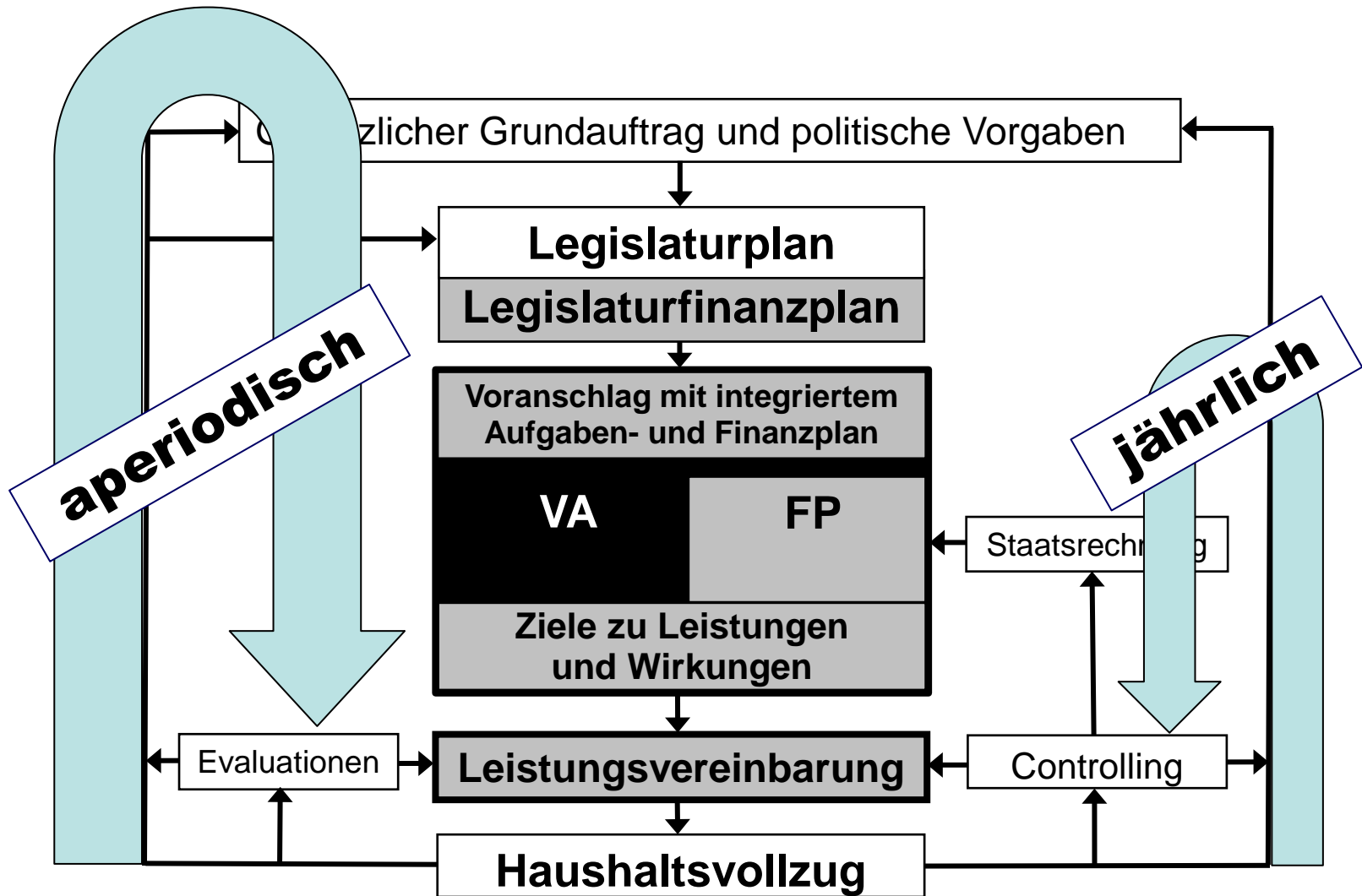
„Nachteile“ (?) der Globalbudgets:

- Mehr Leistungstransparenz notwendig
- Neue Leistungssteuerung für das Parlament möglich
- Mehr Wirkungsinformationen wünschenswert

→ NFB: Finanzkompetenz vs. Leistungstransparenz



4. Zusammenhänge: Regelkreisläufe





4. Zusammenhänge: Regelkreisläufe

Jährlicher Kreislauf:

- Ressourcensteuerung (mit Globalbudgets, evtl. Durchgriff)
- Leistungssteuerung (evtl. Aufwand, Leistungsziele ändern)
- Wirkungsinformationen (zur Kenntnisnahme)
- Alle Beteiligten: Verwaltung -> Regierung -> Parlament

Aperiodischer Kreislauf:

- Gesetzgebungsprozess
- Policy-Steuerung (Konzept, Vollzug, Leistung, Wirkung)
- Vollzugs- und Wirkungsanalysen
- Ausgewählte Beteiligte: Amt, Departement oder Parlament

→ Führungs- und Steuerungsinstrument vs. Zusatzinformation



5. Fazit






Evaluationen sind ...

- ... kein Führungs- oder Steuerungsinstrument,
- ... aber entscheidungsrelevante Zusatzinformationen
- ... zu langsam für den jährlichen Budgetierungsprozess
- ... aber wertvoll bei Aufgabenüberprüfungen, Neuausrichtungen, Policy-Änderungen

Ich bin gespannt auf unsere Diskussion! Vielen Dank



Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)

-  [Rohstoff: Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung \(NFB\)](#) (PDF, 54 KB)
-  [Bericht über die Weiterentwicklung der ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungsführung – Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung \(NFB\)](#) (PDF, 60 KB)
-  [Bundesrat unterstützt ergebnisorientierte Verwaltungsführung](#)
-  [Faktenblatt: Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung \(NFB\)](#)
-  [Medienmitteilung: Bundesrat will Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung](#) (PDF, 27 KB)



Zuletzt aktualisiert am: 22.04.2013

Eidgenössische Finanzverwaltung EFV

[Rechtliches](#)