

# **Leistungsgruppen im Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern**

## **Strukturanpassungen für die Umsetzung des neuen Gesetzes über die Steuerung der Finanzen und Leistungen**

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Ruth Weber**  
aus Meierskappel und Emmen LU  
Mariazellweg 5, 6210 Sursee

Sursee, 30. November 2010

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin.

## **Vorwort**

Im September 2010 beschloss der Luzerner Kantonsrat ein neues Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen. Das neue Gesetz beinhaltet einige grundlegende Änderungen zur Steuerung und Führung der Verwaltungseinheiten des Kantons. Nachdem ich bereits die Pilot-Dienststellen und ab 2001 die restlichen Dienststellen des Bildungs- und Kulturdepartementes bei der Einführung und Anwendung der Wirkungsorientierten Verwaltung begleitet habe, sind die notwendigen Anpassungen eine neue Herausforderung und eine logische Fortsetzung der Zusammenarbeit mit den betroffenen Verwaltungseinheiten. Der Bedarf an Änderungen und Anpassungen durch die neue gesetzliche Grundlage ist gross, es stehen viele Fragen im Raum. Im Rahmen dieser Projektarbeit setze ich mich mit der grundlegenden Frage der Leistungs- und Leistungsgruppendifinition für die Dienststellen des Bildungs- und Kulturdepartementes auseinander, da diese die massgebenden Steuerungseinheiten für einen grossen und wichtigen Teil des Führungssystems sind und sein werden.

Sursee, 30. November 2010

Ruth Weber

## Zusammenfassung

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Totalrevision der gesetzlichen Grundlage im Kanton Luzern für die Planungs- und Führungsprozesse im Rahmen der Wirkungsorientierten Verwaltung. Der Planungs- und Führungsprozess wird aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre und der neuen Anforderungen aus dem Umfeld angepasst.

Neu legt die Exekutive alle vier Jahre eine überarbeitete Kantonsstrategie für zehn Jahre vor. Sämtliche Planungstätigkeiten auf allen Ebenen basieren auf dieser Strategie, insbesondere das Legislaturprogramm und der Aufgaben- und Finanzplan.

Eine weitere wichtige Veränderung stellt die Integration der beiden bisher eigenständigen Instrumente Mehrjahresplan und Voranschlag dar. Der neue Aufgaben- und Finanzplan gewährleistet, dass sich die beiden Planungsinstrumente auf dieselben Strukturen beziehen und stellen damit die Durchgängigkeit der Planinformationen sicher: Die betriebliche Steuerung bezieht sich auf die Leistungsgruppen, die politische auf die Aufgabenbereiche und Hauptaufgaben, welche eine Verdichtung der Leistungsgruppen sind. Die Aufbauorganisation wird in den Planungs- und Führungsprozessen nicht mehr abgebildet.

Die Leistungsgruppen werden neu positioniert und stehen im Zentrum der betrieblichen Steuerung. Sie verlieren gleichzeitig ihre Bedeutung als Referenzgrösse in der politischen Steuerung. Aufgrund der neuen Sachlage durch die Totalrevision der gesetzlichen Grundlage werden die Leistungsgruppen überprüft.

Zur besseren Einordnung der Strukturen im Kanton Luzern wird die Systematik der Kantone Aargau, Solothurn, Bern und Zürich beschrieben und verglichen. Bei den Instrumenten können keine wichtigen Unterschiede festgestellt werden. Hingegen werden die Voranschläge in den verschiedenen Kantonen auf unterschiedlicher Ebene beschlossen, entweder auf der Ebene der Aufgabenbereiche oder dann auf der Ebene der Leistungsgruppen.

Die Untersuchung der Strukturen der Leistungsgruppen im Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern zeigt, dass einige Kriterien nicht befriedigend erfüllt werden und angepasst werden müssen:

- Die Relevanz der einzelnen Leistungsgruppen bezüglich Mittelbindung ist sehr unterschiedlich.
- In einem Bereich sind Leistungsgruppen aufgrund organisatorischer Kriterien gebildet worden.
- Die Durchgängigkeit ist nicht überall gegeben.

Die überarbeitete, vorgeschlagene Struktur erfüllt die genannten Kriterien und führt zu einem befriedigenderen Ergebnis auf allen Ebenen.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Zusammenfassung .....	2
Inhaltsverzeichnis .....	3
Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	5
Anhangverzeichnis .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	6
1 Einleitung .....	7
1.1 Ausgangslage.....	7
1.2 Gegenstand und Abgrenzung .....	8
1.3 Zielsetzung .....	8
1.4 Aufbau der Arbeit und Methodik .....	9
2 Von Max Weber zu New Public Management.....	10
3 WOV-Konzept Kanton Luzern bis 2010.....	12
3.1 Instrumente der politischen Führung.....	14
3.2 Instrumente der betrieblichen Führung.....	15
3.3 Instrumente der Leistungserbringung.....	16
3.4 Produkte und Produktgruppen, Leistungen und Leistungsgruppen .....	17
3.5 Systematik der Hauptaufgaben, Aufgabenbereiche, Leistungsgruppen und Leistungen im Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern .....	19
3.5.1 Referenzgrössen für die politische und betriebliche Steuerung .....	20
3.5.2 Laufende Verbesserung der Strukturen .....	21
3.5.3 Systematik im Bildungs- und Kulturdepartement .....	22
4 Planung und Führung im neuen Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen .....	24
4.1 Planungs- und Führungsprozesse .....	24
4.2 Anforderungen an die Strukturen .....	25
5 Strukturen in Vergleichskantonen .....	29
6 Bereinigte Struktur der Leistungsgruppen im Bildungs- und Kulturdepartement .....	32
6.1 Relevanz bezüglich Mittelbindung.....	33
6.2 Politische Relevanz .....	33

---

6.3	Echte Leistungsgruppen .....	34
6.4	Durchgängigkeit .....	34
6.5	Transparenz versus unternehmerische Freiheit und Flexibilität.....	34
6.6	Schlussbemerkung .....	35
	Literaturverzeichnis .....	36
	Anhang .....	38
	Anhang 1:    Gesprächsprotokolle Interviews .....	38
	Interview Kanton Solothurn .....	38
	Interview Kanton Aargau .....	40
	Anhang 2:    Politischer Leistungsauftrag Dienststelle Berufs- und Weiterbildung .....	42
	Anhang 3:    Betrieblicher Leistungsauftrag Berufsbildungszentrum Bau/Gewerbe ....	47
	Anhang 4:    Aufgaben- und Finanzplan für Polizeiliche Leistungen (Entwurf) .....	51
	Selbstständigkeitserklärung .....	55
	Über die Autorin.....	56

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenspiel von Politik und Management .....	13
Abbildung 2: Bisheriger Planungs- und Führungsprozess mit den dazugehörigen Instrumenten .....	14
Abbildung 3: Durchgängige Strukturen über alle Ebenen hinweg .....	22
Abbildung 4: Neuer Planungs- und Führungsprozess.....	24
Abbildung 5: Integration der verschiedenen Strukturkonzepte .....	25
Abbildung 6: Struktur BKD: Hauptaufgaben, Aufgabenbereiche, Leistungsgruppen .....	27
Abbildung 7: Aufgabenbereiche Bildung, Kultur und Freizeit und die dazu gehörenden Leistungsgruppen der Kantone Aargau und Luzern.....	31

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Inhalte und Systematik der Steuerungs- und Führungsinstrumente .....	20
Tabelle 2: Aufbauorganisation Bildungs- und Kulturdepartement .....	23
Tabelle 3: Instrumente und Bereiche von Vergleichskantonen: AG, SO, BE, ZH.....	29
Tabelle 4: Bisherige und neue Aufgabenbereiche und Leistungsgruppen .....	32

## Anhangverzeichnis

Anhang 1: Gesprächsprotokolle Interviews .....	38
Interview Kanton Solothurn .....	38
Interview Kanton Aargau .....	40
Anhang 2: Politischer Leistungsauftrag Dienststelle Berufs- und Weiterbildung .....	42
Anhang 3: Betrieblicher Leistungsauftrag Berufsbildungszentrum Bau/Gewerbe .....	47
Anhang 4: Aufgaben- und Finanzplan für polizeiliche Leistungen (Entwurf) .....	51

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AFP	Aufgaben- und Finanzplan
BKD	Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern
CHF	Schweizer Franken
DBKS	Departement Bildung, Kultur und Sport, Kanton Aargau
DBW	Dienststelle Berufs- und Weiterbildung, Kanton Luzern
DVS	Dienststelle Volksschulbildung, Kanton Luzern
FHG	Finanzhaushaltgesetz, SRL Nr. 600, Kanton Luzern
FLG	Gesetz über die Steuerung von Finanzen und Leistungen, SRL Nr. 600, Kanton Luzern
FLV	Verordnung zum FLG, SRL Nr. 600a, Entwurf, Kanton Luzern
GAF	Gesetz über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen, Entwurf, Kanton Aargau
GR	Grosser Rat (Parlament), Kanton Aargau
HRM2	Harmonisiertes Rechnungsmodell 2
IAFP	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan, Kanton Solothurn; siehe auch IFAP
IFAP	Integrierter Finanz- und Aufgabenplan, Kanton Luzern; siehe auch IAFP
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
IUV	Interkantonale Universitätsvereinbarung
KEF	Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan, Kanton Zürich
KR	Kantonsrat (Parlament), Kanton Luzern
Kt	Kanton
KVO	Verordnung über die Berechtigung zur Verfügung über Kredite und zu Kreditbeschlüssen, SRL Nr. 603, Kanton Luzern
Mio.	Million
NPM	New Public Management (WOV)
RR	Regierungsrat (Exekutive), Kanton Luzern
S.	Seite
SAP	Software der deutschen Firma SAP AG in Walldorf
SRL	Systematische Rechtssammlung des Kantons Luzern
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere(s), unter anderem
usw.	und so weiter
VA	Voranschlag
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltung (NPM)
z.B.	zum Beispiel



# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Der Kanton Luzern startete 1995 eine mehrjährige Versuchsphase mit dem neuen Verwaltungsführungssystem nach den Prinzipien des New Public Managements (NPM). Damit gehörte er in der Schweiz zusammen mit den Kantonen Basel-Stadt, Bern, Solothurn, Wallis und Zürich zu den Pionierkantonen. Das Luzerner Parlament beschloss im März 2001 die flächendeckende Einführung des Luzerner Modells der neuen Verwaltungsführung, der Wirkungsorientierten Verwaltung (WOV). Es nahm die notwendigen Gesetzesänderungen vor, damit die Instrumente der politischen Steuerung der neuen Verwaltungsführung angepasst werden konnten. Ab 2005 waren alle Dienststellen des Kantons Luzern auf WOV umgestellt. Aufgrund der Erfahrungen mit der neuen Verwaltungsführung in den vergangenen Jahren und diverser neuer Vorgaben und Entwicklungen im Umfeld der kantonalen Verwaltung (HRM2, IPSAS, neuer Finanzausgleich, Entwicklung der Geldmittel, u.a.) stieg der Druck zu einer Totalrevision des Finanzhaushaltgesetzes (FHG, SRL 600). Das FHG wurde überarbeitet, neu formuliert und zusammen mit der dazu gehörenden Botschaft des Regierungsrates im Februar 2010 (2010/B145) vorgelegt. Der Kantonsrat beschloss am 13. September 2010 das neue Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen (FLG, SRL 600). Das FLG und die dazugehörige Verordnung (FLV, SRL 600a) treten per 1.1.2011 in Kraft und ersetzen das Finanzhaushaltgesetz und die entsprechende Verordnung (KVO, SRL 603). Der Voranschlag 2012 wird erstmals unter Berücksichtigung der neuen Instrumente und Vorgaben erstellt werden.

Durch die Totalrevision des FHG drängen sich zum Teil grundlegende Anpassungen in verschiedensten Bereichen auf. Zentral für alle Ebenen ist vor allem die Zusammenführung der beiden bisherigen Instrumente Integrierter Finanz- und Aufgabenplan (IFAP) und Voranschlag zum neuen zentralen Planungsinstrument Aufgaben- und Finanzplan (AFP). Damit findet die Steuerung neu mittels mehrjähriger Leistungsplanung statt. Der Voranschlag, der weiterhin nur ein Kalenderjahr abdeckt, wird in eine mehrjährige, gleich strukturierte Planung eingebettet. Der Kantonsrat beschliesst weiterhin den einjährigen Voranschlag und behält so die Budgethoheit. Hingegen kann der Kantonsrat die Mehrjahresplanung im selben Dokument, dem AFP, nur genehmigen. Ebenso werden auch die betrieblichen Leistungsaufträge wie bisher im Jahresrhythmus zwischen dem Leistungserbringer und dem entsprechenden Departement vereinbart.

Mit der Zusammenführung zum AFP wird auch die Stufe, für welche das Globalbudget beschlossen wird, angepasst. Bisher beschloss der Kantonsrat die Globalbudgets je Leistungsgruppe, also zum Beispiel für die Leistungsgruppen betriebliche Berufsbildung und schulische Berufsbildung. Staatsbeiträge und Investitionen waren nicht Bestandteil des Globalbudgets. Neu beschliesst er die Globalbudgets auf der übergeordneten Ebene von Aufgabenbereichen, zum Beispiel Berufsbildung, neu inklusive Staatsbeiträge. Die Investitionen sind auch

im AFP kein Bestandteil des Globalbudgets. Der Stellenwert der Aufgabenbereiche und Leistungsgruppen im Führungsprozess verändert sich. Dieser Wechsel veranlasst das Bildungs- und Kulturdepartement, die Strukturen insbesondere der Leistungsgruppen zu überprüfen und allenfalls zu bereinigen.

Das Bildungs- und Kulturdepartement hat sich für diese Überarbeitung zum Ziel gesetzt, die Vorgaben des neuen FLG umzusetzen. Zudem möchte es auch die Bedürfnisse verschiedenster betroffener Ebenen und die bisherigen WOV-Erfahrungen berücksichtigen und dabei die Struktur optimieren. Denn die Leistungsgruppen spielen noch immer eine wichtige Rolle, da die departementale Führung und die Führung innerhalb der Dienststellen, also die betriebliche Führung, nach wie vor über Leistungsgruppen bzw. Leistungen erfolgen. Eine sorgfältige, klare und zweckmässige Definition und Abgrenzung der Aufgabenbereiche und Leistungsgruppen ist wichtig. Diese dienen einerseits im politischen Prozess als zentrale übergeordnete Steuerungseinheiten und andererseits sind sie auch die Basis für die formelle Führung innerhalb der Verwaltung. An diese Einheiten werden nicht nur Geldmittel sondern auch Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Zielsetzungen und Messgrössen gekoppelt.

## **1.2 Gegenstand und Abgrenzung**

Die Aufgabenbereiche und Leistungsgruppen des gesamten Kantons Luzern werden anlässlich des FLG unter Berücksichtigung der darin enthaltenen Vorgaben neu überprüft und allenfalls bereinigt. In dieser Arbeit werden die Leistungsgruppen des Bildungs- und Kulturdepartementes des Kantons Luzern betrachtet und beurteilt. Im Zentrum steht die Beurteilung aus Sicht der Verwaltung und bezogen auf die Planungs- und Führungsprozesse. Auf die staats- und verwaltungsrechtlichen Dimensionen des NPM-Modells kann in dieser Arbeit nicht eingegangen werden.

## **1.3 Zielsetzung**

Die Arbeit gibt einen Überblick über den Stand der Wissenschaft bezüglich der Elemente des New Public Managements anhand des Luzerner WOV-Modells. Es wird aufgezeigt, wie sich durch die Totalrevision des Finanzhaushaltgesetzes des Kantons Luzern der Planungs- und Führungsprozess und die Systematik beziehungsweise die Funktion der Leistungsgruppen als eines der wichtigsten Elemente des New Public Managements verändern. Die Systematik der Leistungsgruppen des Bildungs- und Kulturdepartementes des Kantons Luzern wird überprüft und unter Berücksichtigung der neuen gesetzlichen Vorgaben beurteilt und optimiert.

## **1.4 Aufbau der Arbeit und Methodik**

Zuerst werden mittels Literaturstudium die Planungs- und Führungsprozesse und Grundbegriffe von WOV beziehungsweise NPM geklärt und anhand des Luzerner Modells dargestellt. Anschliessend werden die Vorgaben und Einschränkungen durch die neuen gesetzlichen Grundlagen (FLG, FLV) zusammengetragen und dokumentiert. Auch soll ein Vergleich mit in anderen Kantonen Anhaltspunkte für die Beurteilung der Strukturen des Bildungs- und Kulturdepartementes geben. Die bestehende und neu vorgeschlagene Systematik wird anhand der Grundsätze aus der Literatur, der kantonalen Vorgaben und der Erkenntnisse aus den Vergleichskantonen beurteilt.

## 2 Von Max Weber zu New Public Management

Max Webers Modell der Bürokratie und die neotayloristische Arbeitszerlegung (vgl. Hablützel et al. 1995: 60ff.) konnten die Bedürfnisse der modernen Gesellschaft nicht mehr befriedigen. Die Errungenschaften von Webers Bürokratiemodell, wie die strenge Kompetenzordnung, die hierarchischen Strukturen, die klare Arbeitsteilung, die vorgegebenen formalisierten Abläufe, die Schriftlichkeit, und anderes, konnten den zunehmenden Forderungen nach z.B. Effizienz, Wirksamkeit und Bürgernähe nicht mehr genügen (vgl. Lienhard 2005: 5ff.).

Die neuen Bedürfnisse entwickelten sich aufgrund verschiedener Veränderungen, die für die Verwaltung und ihr Umfeld massgebend waren (vgl. Schedler/Proeller 2009: 25ff.; Lienhard 2005: 5ff.; u.a.). Die wichtigsten Veränderungen waren:

- zunehmende Aufgabenvielfalt,
- zunehmende Komplexität im politisch-administrativen Umfeld,
- sich verschärfender Standortwettbewerb,
- angespannte Finanzlage des Staates,
- Wandel der Werte, Einstellungen, Erwartungen der Bürgerschaft und Mitarbeitenden,
- Entwicklung der Informationstechnologie,
- Steuerungsverluste für Parlament und Regierung,
- Akzeptanzdefizite durch Wirkungsdefizite.

Als Reaktion auf diese neuen Herausforderungen setzte sich im Verlauf der späten 80er und 90er Jahre das Modell des New Public Management durch (vgl. Schedler/Proeller 2009: 37f.), in der Schweiz (und Österreich) oft als „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ (WOV) bezeichnet.

NPM ist ein Modell, das sich auf verschiedene Theorien stützt: die Public-Choice-Theorie, die Principal-Agent-Theorie und Managerialismus (vgl. Lienhard 2005: 20ff.; mit weiteren Verweisen)<sup>1</sup>. Als Besonderheit des NPM-Modells gilt, dass NPM ausgewählte Elemente aus verschiedenen Theorien neu kombiniert und so ein neues zusammenhängendes Steuerungsmodell geschaffen hat (vgl. Schedler/Proeller 2009: 51).

Hoods Beschreibung des NPM (1991: 3ff.; übersetzt in Schedler/Proeller 2009: 38f.) umfasst sieben Reformthemen:

1. Praxisbezogenes professionelles Management mit aktiver, erkennbarer Führung mit Handlungsfreiheit;
2. Eindeutige Leistungsstandards und –messgrößen: messbare Ziele und Erfolgsindikatoren;

---

<sup>1</sup> an dieser Stelle kann nicht auf die einzelnen Theorien eingegangen werden, der Fokus bleibt beim NPM an sich.

3. Output-Steuerung hat grössten Stellenwert: Mittelzuteilung und Honorierung (rewards) verbunden mit gemessener Leistung;
4. Disaggregation von Einheiten im öffentlichen Sektor: Aufbrechen früherer monolithischer Gebilde in kleinere, dezentrale, selbständigere Einheiten; Produktnähe, Globalbudget;
5. Wettbewerb im öffentlichen Sektor: befristete Verträge und öffentliche Ausschreibungen;
6. Privatwirtschaftlicher Führungsstil: Abkehr von militärischem Führungsstil zu mehr Flexibilität bezüglich Anstellung und Honorierung, mehr PR-Techniken;
7. Disziplin und Sparsamkeit bezüglich Ressourcen: Senkung direkter Kosten, verbesserte Arbeitsmoral, Eindämmung von Gewerkschaftsforderungen.

Dank starker internationaler Verflechtung der Politiker, ihrer Stäbe, Beratungsfirmen und Wissenschaft verbreitete sich der Hood'sche Ansatz sehr schnell. Die oben beschriebenen Elemente wurden jeweils grundsätzlich übernommen, in der Umsetzung entwickelten sich jedoch eigene Prägungen und Spezifikationen. Die Schweiz bildet in dieser Beziehung keine Ausnahme. Im Gegenteil: Die direkte Demokratie, Konkordanzdemokratie und das System der Milizparlamente prägten das schweizerische NPM-Modell (vgl. dazu Brühlmeier et al. 2001: 16f.). Aufgrund der starken föderalistischen Tradition entstand auf kantonaler Ebene eine bemerkenswerte NPM-Vielfalt (Pulitano 2000: 36).

### 3 WOV-Konzept Kanton Luzern bis 2010

Schedler und Proeller prägten zusammen mit Kettiger, Mastronardi und anderen das massgebende Modell für die Schweiz (vgl. Schmidt 2008: 26f.). Die wichtigsten Publikationen in der Schweiz zu NPM oder WOV beziehen sich noch heute auf Schedlers „Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ (1995) und vor allem auf Schedler und Proellers „New Public Management“ (2000; aktuellste Auflage 2009). Schedler und Proeller aktualisierten und ergänzten die neuen Auflagen, die Definitionen der Grundbegriffe veränderten sich jedoch kaum (vgl. Schedler/Proeller 2009: XVII-XXIII). Neuere Publikationen beschäftigen sich vor allem mit Evaluationen von bestehenden Lösungen und konzentrieren sich auf Empfehlungen für Korrekturen und Verbesserungen in den Umsetzungskonzepten und Prozessen. Die Grundelemente, wie die Definition der Instrumente, werden nach wie vor gemäss dem „Schedler-Modell“ angewandt.

Die Erarbeitung des WOV-Konzeptes im Kanton Luzern wurde eng von der „Schule Schedler“ begleitet. Es überrascht deshalb nicht, dass sich das WOV-Konzept des Kantons Luzern weitestgehend mit dem Schedler-Modell deckt.

Im Schlussbericht an den Grossen Rat (heute Kantonsrat) beschreibt der Luzerner Regierungsrat (2000/B073: 2) „sein“ WOV-Modell folgendermassen:

„Die wesentlichen Merkmale des Luzerner WOV-Modells sind eine flexiblere, selbständigere und mit mehr Eigenverantwortung ausgestattete Verwaltung. In Leistungsaufträgen sind die Aufgaben klar festgehalten, die Dienststellen verfügen über die notwendigen Ausführungskompetenzen und tragen die Ressourcen- und Ergebnisverantwortung. Die Regierung wird in ihrer Funktion als oberste ausführende Behörde gestärkt und erhält den nötigen Handlungsspielraum, um das «Unternehmen» Verwaltung zu führen. Gestärkt wird aber auch die Stellung des Parlaments. Dessen direkter Einfluss auf die Details der Verwaltung wird zwar reduziert: Voranschlagskredite werden, abgesehen von Staatsbeiträgen und Investitionen, nicht mehr in den engen Grenzen einzelner Rubriken, sondern global gesprochen. Dafür erhält das Parlament mehr Einfluss auf die mittel- und längerfristige Planung, indem es sich zum Legislaturplan konkret äussert und indem es im neu geschaffenen Integrierten Finanz- und Aufgabenplan seine Meinung klar zum Ausdruck bringen kann.“

Auch der Regierungsrat des Kantons Luzern identifiziert drei Gruppen von Akteuren, nämlich die Verwaltung, die Regierung und das Parlament. Er geht vom Modell der zwei Steuerkreise aus, das Schedler und Proeller beschrieben haben (2009: 64). Sie unterscheiden den politischen und den betrieblichen Steuerkreis. Im politischen Steuerkreis agiert das Parlament. Es handelt und entscheidet mit politischer Rationalität. Im zweiten, betrieblichen Steuerkreis ist die Verwaltung die zentrale Akteurin und handelt und entscheidet mit Management-Rationalität. Durch die verschiedenen Aufgaben und Rollen der beiden Akteurgruppen sollen sie auch mit verschiedenen Rationalitäten funktionieren (vgl. Regierungsrat Kt LU 2000/B073: 28). Aufgrund der beiden unterschiedlichen Rationalitäten kommen die Akteurgruppen unter Umständen zu gegensätzlichen Entscheiden: Was politisch rational ist, kann für das

Management irrational sein, und umgekehrt. Aus diesem Grund braucht es einen Übersetzer. Im Modell von Schedler und Proeller nimmt die Regierung diese sehr wichtige Funktion wahr. (vgl. Abbildung 1).

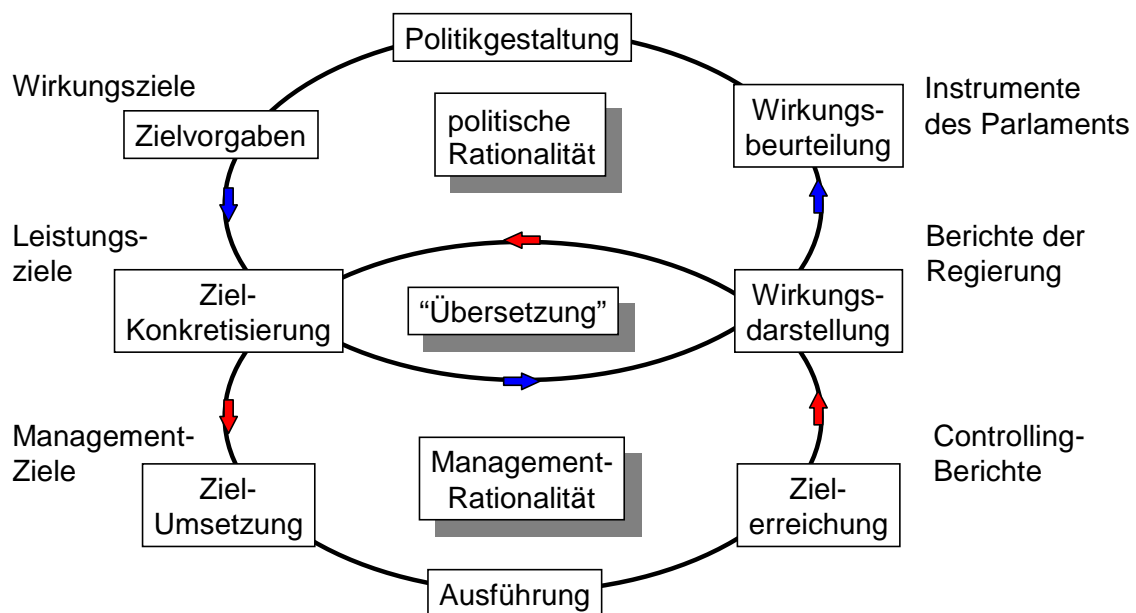


Abb. 1: Zusammenspiel von Politik und Management (aus: Regierungsrat Kt LU 2000/B073: 25; basierend auf Schedler/Proeller 2009: 64)

In der Tat ist es so, dass die Regierung einerseits politische und andererseits auch betriebliche Aufgaben wahrnehmen muss. Der Regierungsrat ist einerseits eine politische Behörde, die eng mit dem Parlament zusammenarbeitet, parlamentarische Entscheide vorbereitet und parlamentarische Anweisungen ausführt. Andererseits ist der Regierungsrat das oberste Exekutivorgan der Verwaltung. Er sorgt dafür, dass die Departemente und ihre Dienststellen die Leistungen gemäss den Vorgaben erbringen (oder einkaufen) und insbesondere die Globalbudgets einhalten (vgl. Regierungsrat Kt LU 2000/B073: 49f.).

Im Schlussbericht zur versuchsweisen Einführung des Modells der „Wirkungsorientierten Verwaltung“ definiert der Regierungsrat des Kantons Luzern die Planungs- und Führungsprozesse sowie die WOV-Instrumente (Regierungsrat Kt LU 2000/B073: 30ff.). Die Begriffe werden im Kanton Luzern bis heute analog der Beschreibung im Schlussbericht verwendet (vgl. auch Geschäftsstelle WOV 2006: 22ff.).

Im Folgenden werden die Instrumente kurz erläutert (Regierungsrat Kt LU 2000/B073: 30ff.). Abbildung 2 unten gibt einen Überblick über die Instrumente, die dem Kanton Luzern zur Zeit zur Verfügung stehen.

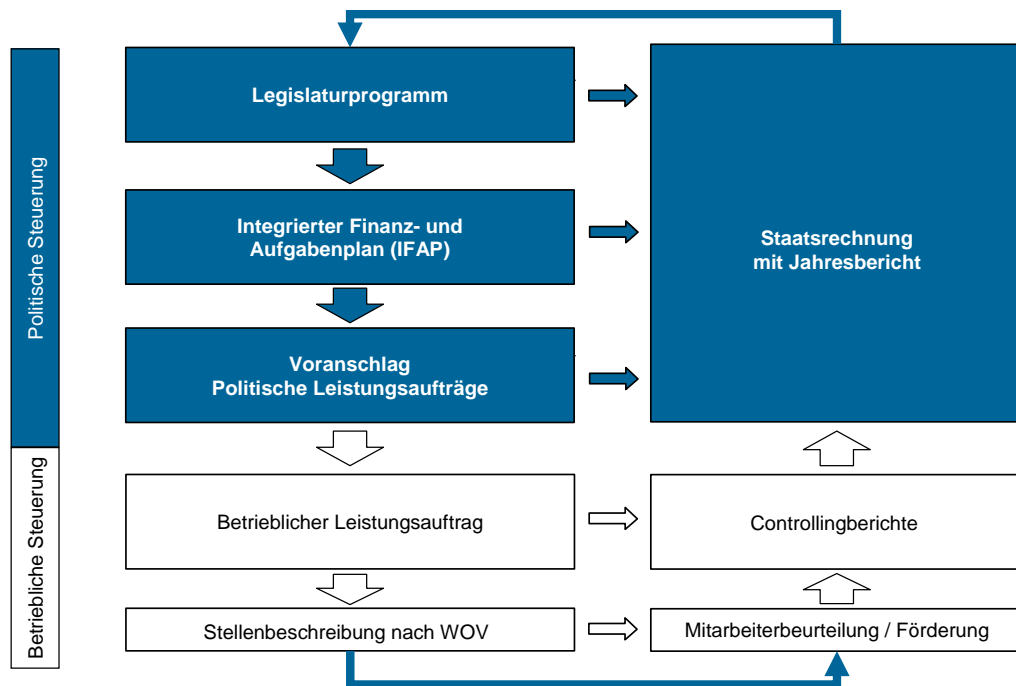


Abb. 2: Bisheriger Planungs- und Führungsprozess mit den dazugehörigen Instrumenten  
(Regierungsrat Kt LU 2010/ B145: 11)

### 3.1 Instrumente der politischen Führung

- Legislaturprogramm** · Absichtserklärung der Regierung für eine Legislaturperiode (politische Absichten, Ziele, Massnahmen, Termine, Ressourcenbedarf), gegliedert in zehn Hauptaufgaben;
- Legislaturplan**
- Das Parlament nimmt zur Kenntnis (zustimmend, ablehnend, ohne Stellungnahme) oder weist zurück, kann dazu Bemerkungen beschliessen; ergänzend stehen dem Parlament Motion, Postulat und Einzelinitiative zur Verfügung.
- Integrierter Finanz- und Aufgabenplan IFAP**
- Rollende, jährlich aktualisierte Vierjahresplanung, abgeleitet vom Legislaturprogramm, Berichtsteil und Zahlenteil, konkretisierte Ziele und Massnahmen mit zeitlicher Abfolge und finanziellen Konsequenzen (Verknüpfung der Finanzen mit den Aufgaben); gegliedert nach Hauptaufgaben und Aufgabenbereichen; Übersicht über Aufwendungen und Erträge (inkl. Staatsbeiträge, Investitionen), Finanzkennzahlen der Verwaltung und Steuerfuss;
  - Wird gleichzeitig mit dem Voranschlag dem Parlament vorgelegt;
  - Das Parlament nimmt den IFAP zur Kenntnis (zustimmend, ablehnend, ohne Stellungnahme) oder weist ihn zurück, kann dazu Bemerkungen beschliessen; ergänzend stehen dem Parlament Motion, Postulat und Einzelinitiative zur Verfügung.



Voranschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Jährlich; Umsetzung des IFAP; Managementinstrument der Regierung; zusammengefasste Leistungsaufträge;</li> <li>· Parlament beschliesst den Voranschlag, d.h. Teile (Beschlusssteile) der politischen Leistungsaufträge (siehe unten); wichtiges Steuerungsinstrument; kurzfristiges Instrument des Parlamentes zur Ausübung der Budgethoheit.</li> </ul>
Politischer Leistungsauftrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bestandteil des Voranschlages; für jede Dienststelle, jährlich; verdichtete betriebliche Leistungsaufträge; Grundlage für Kreditbeschlüsse durch das Parlament (Voranschlag);</li> <li>· Beschlussteil: Grundauftrag, Gesamtzielsetzung, Globalbudget je Leistungsgruppe, Staatsbeiträge, Investitionen;</li> <li>· Informationsteil: Informationen zu Grundauftrag, Gesamtzielsetzung, Leistungsvorgaben, gewerbliche Leistungen, Finanzierung.</li> </ul>
Staatsrechnung mit Jahresbericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rechnungsablage, Rechenschaftsablage über Leistungserbringung, Standortbestimmung gegenüber IFAP und Legislaturprogramm, Jahresbericht der Dienststellen, Ergebnisse der Leistungsgruppen; Gestaltung analog den Planungsinstrumenten (u.a. auch Leistungsauftrag).</li> </ul>

### 3.2 Instrumente der betrieblichen Führung

Betrieblicher Leistungsauftrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zentrales Führungsinstrument der Verwaltung; jährlich wiederkehrender Zielvereinbarungsprozess; Umsetzung des IFAP und Legislaturprogramm;</li> <li>· Vereinbarung zwischen Dienststelle und Departementsleitung;</li> <li>· Beinhaltet Information für politischen Leistungsauftrag (auch Globalbudget je Leistungsgruppe), spezielle Ziele, Massnahmen, Projekte.</li> </ul>
Stellenbeschreibung, und Mitarbeiter-Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Konsequente Fortsetzung des Führungsprozesses; Aktualisierung beziehungsweise jährliche Zielvereinbarung und Überprüfung der Zielerreichung.</li> </ul>
Controllingberichte	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grösserer Handlungsspielraum, Ziele wie Steigerung von Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und Qualität verlangen nach besserem Berichtswesen in allen Bereichen (Leistung, Finanzen, Personal): Müssen standardisiert, institutionalisiert, stufengerecht sein; Kosten-/Nutzenverhältnis muss stimmen;</li> <li>· Trimesterberichte, Hochrechnung, Benchmarking.</li> </ul>

### 3.3 Instrumente der Leistungserbringung

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Globalbudget                     | <ul style="list-style-type: none"><li>· Kernelement von WOV; Basis ist ein festgelegtes Ziel (Leistung, Wirkung) für einen Verwaltungsbereich oder Leistungsgruppe; in der Pilotphase war es die Dienststelle; dadurch sind die erforderlichen Leistungen bekannt und die dafür benötigten Mittel können bestimmt werden, in der Regel auf Basis von Vollkosten. Verbindlich ist der Globalbudget-Saldo; Investitionen, kalkulatorische Kosten, Staatsbeiträge, Spezialfinanzierungen sind nicht Bestandteil des Globalbudget-Saldos;</li><li>· Mehrausgaben können mit Mehreinnahmen kompensiert werden.</li></ul>   |
| Interne Verrechnung              | <ul style="list-style-type: none"><li>· Verrechnung von Leistungen zwischen eigenen Dienststellen, ermöglicht Vollkostenrechnung; der Aufwand für die Be- und Verrechnung muss verhältnismässig sein; Pauschalbeträge sind auch zulässig, müssen aber vom Regierungsrat bewilligt werden; innerhalb der kantonalen Verwaltung ein Nullsummenspiel; Entscheidungsfreiheit des Leistungsempfängers ist nicht immer gegeben, oft besteht Pflichtkonsum.</li></ul>  |
| Rechnungswesen<br>Kostenrechnung | <ul style="list-style-type: none"><li>· Durch die Kostenrechnung können die Vollkosten und -erträge von Leistungen dargestellt werden und ermöglichen so Führungsent-scheide bezüglich Leistungsfragen; Globalbudget, Gebühren und Preise können zuverlässig ermittelt werden; fördert Kostenbewusst-sein auf allen Stufen; klare Grundlagen für Benchmarking;</li><li>· Unterschiedliche Hilfsmittel möglich: Excel-Kalkulationstabelle, einfache Buchhaltungssysteme bis hin zu mächtigen Softwarepake-ten wie SAP;</li><li>· Kostenrechnung ist ein betriebliches Führungsmittel, die Departemente sind verantwortlich für die Gestaltung und Umsetzung.</li></ul> |
| Anreizsysteme                    | <ul style="list-style-type: none"><li>· Beteiligung am Abschluss (positive Globalbudgetabweichung), muss beantragt werden;</li><li>· Die Einschränkungen haben in den letzten Jahren keine Ausschüt-tung mehr erlaubt;</li><li>· Zweck: Verhaltensanpassung der Mitarbeitenden, offener Ausweis von Überschüssen und Kosteneinsparungen, Leistungsverbesserun-gen, Qualitätssteigerung, Effizienzsteigerung.</li></ul>  |
| Gewerbliche Leistungen           | <ul style="list-style-type: none"><li>· Angebot auf dem freien Markt; möglich, vor allem wenn ein kon-kreter Bezug zum Kerngeschäft der anbietenden Dienststelle be-steht, keine Ausweitung des Leistungsauftrages entsteht, geringer</li></ul>   |

Umfang im Vergleich zur Hauptaufgabe ausmacht, kostendeckend angeboten wird, keine Marktverzerrung bewirkt.

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| Produkt, Leistung              | · Einzelnes Leistungs- und Dienstleistungsangebot einer Verwaltungseinheit, deckt Bedürfnisse von Kunden.  |
| Produktgruppe, Leistungsgruppe | · Gruppierung von Leistungen oder Produkten mit einem fachlichen oder funktionalen Zusammenhang, bessere Übersicht für die Führung;<br>· Bezugsgrösse für Budget und Leistungsplanung. |

Da die Leistungen und Leistungsgruppen die massgebenden Steuerungseinheiten für einen grossen Teil des Planungs- und Führungssystems sind, stehen sie in dieser Arbeit im Zentrum. Im folgenden Abschnitt wird deshalb auf diese Begriffe tiefer eingegangen.

### 3.4 Produkte und Produktgruppen, Leistungen und Leistungsgruppen

Schedler und Proeller (2009: 133f.) bezeichnen die Neugestaltung der Steuerungsabläufe in der Verwaltung als "[...] wohl herausragendste Veränderung, die mit dem NPM eingeleitet wird [...]". Im Zentrum steht dabei die Verschiebung von der reinen Inputbetrachtung zur Wirkungssichtweise respektive der Betrachtung und Beurteilung von Produkten (oder Leistungen) und Zielen. Bei der Einführung von WOV ist die Definition der Produkte beziehungsweise Produktgruppen der betreffenden Dienststellen ein Schlüsselprozess: Die Definition von Produkten ist der Prozess, der

- das Denken in Ressourcen, Krediten, Stellenplan usw. hinführt zu leistungsorientiertem Denken (vgl. Schedler 1995: 53ff.);
- die Akteure veranlasst, ihren Produktkatalog grundsätzlich zu überprüfen und eventuell anzupassen;
- schlussendlich die Verknüpfung von Ressourcen mit Produkten (vgl. z.B. Lienhard 2005: 295) ermöglicht.

Im Kanton Luzern machte man bei der Einführung von WOV die Erfahrung, dass sich die Akteure vor allem im Schulbereich mit dem Begriff „Produkt“ nur sehr schwer identifizieren konnten. Deshalb wurde – auch in einigen anderen Kantonen – der Begriff „Leistung“ eingeführt. Im WOV-Umfeld wird dieser völlig deckungsgleich mit dem Begriff „Produkt“ angewandt (vgl. Regierungsrat Kt LU 2000/B073: 38; Schedler/Proeller 2009: 141). In dieser Arbeit wird in den meisten Fällen der Begriff „Leistung“ beziehungsweise „Leistungsgruppe“ verwendet.

Produkte - oder eben Leistungen - sind die kleinsten definierbaren Einheiten in der Leistungserbringung der Verwaltung und erfüllen folgende Kriterien (vgl. Schedler 1995: 55ff.):

- durch Produktionseinheit (Dienststelle) erstellt,

- an Dritte (Kunden) abgegeben,
- Bedürfnis eines Dritten deckend,
- Berechnung eines „Preises“ möglich.

Die Gliederungstiefe bei der Leistungsdefinition hängt davon ab, auf welcher hierarchisch untersten Einheit ein Soll-Ist-Vergleich erstellt werden soll, wobei auch Kosten-/Nutzenüberlegungen gemacht werden müssen (vgl. Rieder 2004: 66f.). So kann die Leistung je nach Bedarf eine einzelne Klasse, ein Ausbildungsgang (z.B. Schreiner) oder eine Abschlusskategorie (z.B. berufliche Grundbildung) sein.

Die Leistungen der Verwaltung werden im NPM zu Gruppen zusammengefasst. Damit wird eine bessere Übersicht für die Führung, insbesondere für das Parlament, erreicht (vgl. Geschäftsstelle WOV 2006: 102). Eine Leistungsgruppe fasst Leistungen zusammen, die (vgl. Schedler 1995: 63; oder z.B. auch Finanzdepartement Kt SO 2007: 8-9):

- inhaltlich zusammengehören,
- der gleichen Wirkungslogik folgen und das gleiche Wirkungsziel verfolgen,
- die gleiche Kundengruppe bedienen,
- über einheitliche Steuerungsgrößen und Kennzahlen bewirtschaftet werden können,
- über eine gewisse Relevanz bezüglich Mittelbindung, politischer Bedeutung und/oder Wirkung verfügen.

Diese Leistungsgruppen stellen die kleinste Steuerungseinheit für das Parlament dar. Budgetierung und Berichterstattung erfolgen auf Basis der so gestalteten Leistungsgruppen. Pro Dienststelle werden in der Regel zwei bis drei Leistungsgruppen empfohlen. Dem Prinzip der Einheit von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, somit der vermehrten Kompetenzdelegation kann so Rechnung getragen werden. Eine Herausforderung stellt der Interessenkonflikt zwischen Transparenz (viele Leistungsgruppen) und der unternehmerischen Freiheit der operativen Führung (wenig Leistungsgruppen) dar.

Die Qualität der Definition und die Praktikabilität der Leistungen beziehungsweise Leistungsgruppen zeigt sich später bei der Definition der Ziele und Indikatoren. Auf die Problematik der Ziel- und Indikatorendefinition wird nicht eingegangen. Es wird auf die reiche einschlägige Literatur verwiesen.

Die Anwendung der WOV-Instrumente, insbesondere die Definition der Leistungen und Leistungsgruppen, der Ziele und der Messgrößen, zieht unweigerlich eine Prioritätensetzung bei den Aufgaben beziehungsweise Leistungen nach sich, da die Gesetze die politischen Aufträge nicht mit den entsprechenden Ressourcen verknüpfen (vgl. Haering 2002: 4). Zudem wird durch die Budgetierung auf Ebene Leistung und Leistungsgruppe Kosten-Leistungs-Transparenz erreicht, die auch für die Planung und Ausführung durch die Leistungsverantwortlichen (operative Führung) zentral ist (vgl. Regierungsrat Kt LU 2000/B073: 40).

Bei der Überführung der einzelnen Dienststellen in die WOV wurden im Kanton Luzern die Strukturen bottom-up erarbeitet. Daraus resultierten sehr heterogene Strukturen, vor allem bezüglich wirtschaftlicher Bedeutung und politischer Relevanz. Eine Überprüfung durch die politische Ebene fand nicht statt, obwohl dem Parlament entsprechende Instrumente wie die Leistungsmotion zur Verfügung standen. So wurde zum Beispiel für die Kantonsschule Alpenquai für die Leistungsgruppe „Dienstleistungen“ ein Globalbudget (Voranschlag 2005) von CHF 551'343 (rund 1.4% des Gesamtglobalbudgets derselben Schule) beschlossen, für die Leistungsgruppe „Mittelschulbildung“ (Kerngeschäft) in derselben Schule wurden CHF 36.9 Mio beschlossen (98.6% des Gesamtglobalbudgets). Für das Kantonsspital Luzern wurde im gleichen Voranschlag ein Globalbudget von CHF 130 Mio. bewilligt. Das Parlament beschloss Globalbudgets in einer Spannbreite von CHF 550'000 (und weniger) bis 130 Mio. Diese Unausgewogenheit wurde erkannt und auf Initiative der Verwaltung in den letzten Jahren wo möglich bereinigt. Das Parlament hat auf die Ausgestaltung dieser Strukturen indirekte Einflussmöglichkeiten, die es aber bisher noch nie genutzt hat. Die Kantonsräte können die vorgelegten Strukturen annehmen, ablehnen oder indirekt Anpassungen veranlassen (ebenso in den Kantonen Schwyz und Wallis). In anderen Kantonen wie zum Beispiel Solothurn und Aargau kann das Parlament die Struktur der Leistungsgruppen direkt verändern, insbesondere im Kanton Solothurn wird auch davon Gebrauch gemacht (vgl. Schmidt 2008: 9f; siehe auch Interviews im Anhang 1).

Im Kanton Luzern beschloss das Parlament in der Pilotphase das Globalbudget auf Ebene der Dienststelle. Bei der definitiven Einführung (ab 2001) erhielt das Parlament weitreichendere Einflussmöglichkeiten auf den Voranschlag, indem es die Globalbudgets je Leistungsgruppe und nicht mehr je Dienststelle festlegen kann.

Die Leistungsgruppen spielen vor allem im Voranschlag, dem Jahresbudget, als Bezugsgrösse für das Globalbudget eine zentrale Rolle. Die Mehrjahresplanung bezieht sich auf die Hauptaufgaben und Aufgabenbereiche. Die Integration der beiden Systematiken ist aus heutiger Sicht eine zwingende Anforderung, stand aber im Kanton Luzern bei der Einführung der WOV nicht im Vordergrund.

### **3.5 Systematik der Hauptaufgaben, Aufgabenbereiche, Leistungsgruppen und Leistungen im Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern**

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Begriffe Leistung und Leistungsgruppe beschrieben. Tabelle 1 unten gibt einen Überblick, wo im bisherigen Modell Leistungen und Leistungsgruppen als Referenzgrössen verwendet werden und wo diese Funktion von den Hauptaufgaben und Aufgabenbereichen übernommen wird.

Instrument	Inhalt	Systematik Anzahl (Stand 2005)	
<b>Legislaturprogramm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückblick/Ausblick</li> <li>• Legislaturziele</li> <li>• wichtigste Massnahmen</li> </ul>	<b>Hauptaufgaben</b> (10)	
IFAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Massnahmen aus dem Legislaturprogramm</li> <li>• Standortbestimmung bezüglich Legislaturprogramm</li> <li>• Analyse bezüglich IFAP des Vorjahres</li> <li>• daraus abgeleitete Massnahmen</li> <li>• Aufträge/Bemerkungen des Parlaments</li> <li>• Geplante Entwicklung des Gesamthaushalts und der Hauptaufgaben</li> </ul>	<b>Aufgabenbereiche</b> (ca. 60) gegliedert nach den 10 Hauptaufgaben	politische Steuerung
Voranschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Politische Leistungsaufträge</b> (beinhaltend: Grundauftrag, generelle Zielsetzungen, Leistungsgruppen mit Globalbudgets, Investitionen, Staatsbeiträge)</li> <li>• Entwicklung der Leistungsgruppen (abgeleitet aus der Entwicklung der Hauptaufgaben und Aufgabengruppen)</li> <li>• Kennzahlen der Dienststelle</li> </ul>	<b>Leistungsgruppen</b> (ca. 300) gegliedert nach Dienststellen (ca. 90)	
<b>Betrieblicher Leistungsauftrag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Politischer Leistungsauftrag</b></li> <li>• Leistungen mit Zielen und Indikatoren</li> <li>• <b>Departementsvorgaben</b> (insbesondere Massnahmen und Projekte aus IFAP)</li> <li>• Mehrjahres- und Jahresziele</li> <li>• Kennzahlen der Dienststelle</li> <li>• Betriebliches Kostenstufenmodell</li> </ul>	<b>Dienststellen</b> (ca. 90), <b>Leistungen und Leistungsgruppen</b>	betriebliche Steuerung

Tab. 1: Inhalte und Systematik der Steuerungs- und Führungsinstrumente  
(vgl. Geschäftsstelle WOV 2006: 10)

### 3.5.1 Referenzgrössen für die politische und betriebliche Steuerung

Im Bereich der politischen Steuerung ist für das Parlament und den Regierungsrat die Gliederung in Hauptaufgaben und Aufgabenbereiche relevant, sowohl für das Legislaturprogramm wie auch für den IFAP. In den politischen Leistungsaufträgen beziehungsweise im Voranschlag hingegen werden die Globalbudgets je Leistungsgruppe beschlossen. Im Informations teil des politischen Leistungsauftrages werden sowohl die Leistungsgruppen als auch die Leistungen als Referenzgrösse verwendet (dazu siehe Anhang 2, Seite 42: Politischer Leistungsauftrag Dienststelle Berufs- und Weiterbildung).

Im Bereich der betrieblichen Steuerung bezieht sich die Departements- und Dienststellenführung nur auf die Leistungsgruppen und Leistungen, zum Teil auch auf die Teilleistungen (dazu siehe Anhang 3, Seite 47: Betrieblicher Leistungsauftrag Berufsbildungszentrum Bau/Gewerbe).

Zu beachten ist, dass die Leistungsgruppen sowohl für das Parlament als auch für die Regierung und auch die Dienststellen wichtige Bezugsgrößen sind. Wie vorne dargestellt, nimmt der Regierungsrat eine wichtige Übersetzerrolle für die beiden Steuerkreise wahr (siehe Abbildung 1, Seite 13) und stellt sicher, dass die nicht ohne weiteres nachvollziehbaren Informationen bezogen auf die Aufgabenbereiche und auf die Leistungsgruppen auf einander abgestimmt sind.

### 3.5.2 Laufende Verbesserung der Strukturen

Bei der Einführung der WVO übernahm der Kanton Luzern die in der Schweiz übliche funktionale Gliederung. Auf der ersten von drei Stufen umfasst sie zehn Funktionen (vgl. Konferenz der Kantonalen Finanzdirektoren 2008: 193ff.):

- 0 Allgemeine Verwaltung
- 1 Öffentliche Sicherheit
- 2 Bildung
- 3 Kultur und Freizeit
- 4 Gesundheit
- 5 Soziale Wohlfahrt
- 6 Verkehr
- 7 Umwelt und Raumordnung
- 8 Volkswirtschaft
- 9 Finanzen und Steuern

In der Regel dient die funktionale Gliederung als Basis für die Strukturierung der Hauptaufgaben. Die zehn Hauptaufgaben gliedern sich in knapp 70 Aufgabenbereiche (2. Stufe der funktionalen Gliederung), davon sind für die Kantone rund 60 relevant.

Der Kanton Luzern versuchte bei der Departementsreform im Jahr 2003 (Reduktion von sieben auf fünf Departemente) und im Jahr 2008 (BKD zieht 36 Dienststellen zu fünf zusammen), die Hauptaufgaben jeweils vollständig einem Departement zuzuteilen. Obwohl dies nicht vollständig gelang (siehe Regierungsrat Kt LU 2009/B121: 28ff.), stimmt im Kanton Luzern heute die Organisationsstruktur in den wichtigen Teil mit der Gliederung der zehn Hauptaufgaben überein. Um die Durchgängigkeit überall zu gewährleisten, sind noch einige kleinere Bereinigungen notwendig. Auch das Bildungs- und Kulturdepartement hat noch Anpassungsbedarf (dazu vgl. Abbildung 6, Seite 27).

Die perfekte Durchgängigkeit, wie sie in Abbildung 3 (unten) dargestellt ist, muss das Ziel der gesamten Verwaltung sein. Da jedoch hinter diesen Strukturen Organisationseinheiten mit Menschen stehen und zudem oft noch politische Interessen verfolgt werden, brauchen solche Anpassungen viel Zeit und Energie.

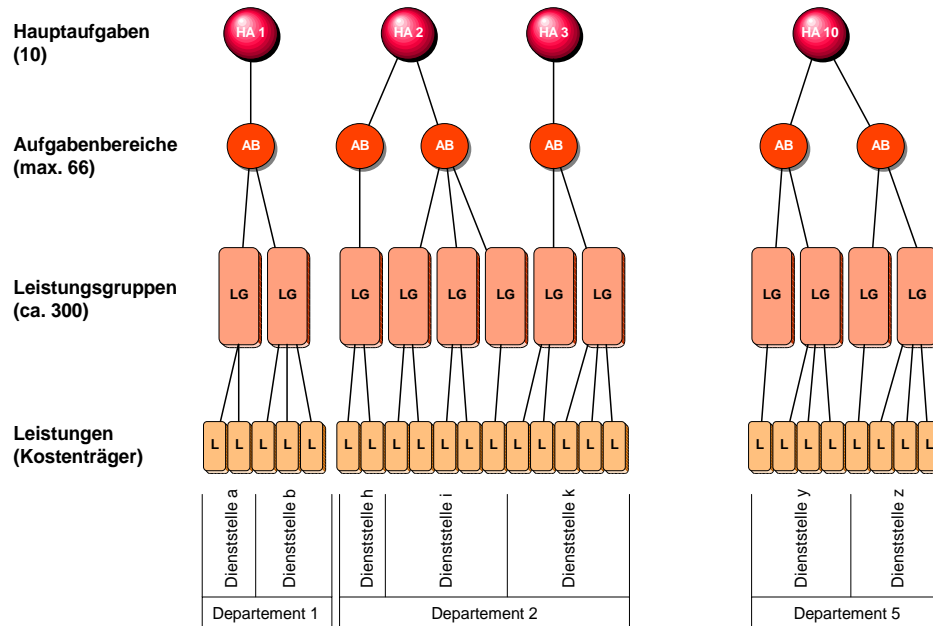


Abb. 3: Durchgängige Strukturen über alle Ebenen hinweg (Geschäftsstelle WOV 2006: 9)

### 3.5.3 Systematik im Bildungs- und Kulturdepartement

Das Bildungs- und Kulturdepartement deckt zwei Hauptaufgaben und die folgenden Aufgabenbereiche ab (vgl. IFAP, z.B. Regierungsrat Kt LU 2009/B121: 42ff.):

Hauptaufgabe Bildung:	Volksschule
	Sonderschulen
	Berufsbildung
	Allgemeinbildende Schulen (Gymnasien u.a.)
	Hochschule und Forschung
	Übriges Bildungswesen
Hauptaufgabe Kultur und Freizeit:	Kulturförderung
	Denkmalpflege und Archäologie
	Sportförderung
	Kirche

Im betrieblichen Steuerkreis steht bis heute die Aufbauorganisation, also die Dienststellen, im Vordergrund. Der politische Leistungsauftrag bezieht sich auf die Einheit Dienststelle mit ihren Leistungsgruppen (siehe Anhang 2, Seite 42: Politischer Leistungsauftrag Dienststelle Berufs- und Weiterbildung). Tabelle 2 unten listet die zur Zeit aktuellen Dienststellen und Leistungsgruppen des Bildungs- und Kulturdepartementes auf. Die dazu gestellten Zahlen des Voran-schlages 2011 ermöglichen die Einordnung der einzelnen Dienststellen und ihren Leistungsgruppen.



		Voranschlag 2011 (Entwurf!) in 1'000 CHF					
Dienststelle	Leistungsgruppe	Kosten	Erlöse (-)	Globalbudget	kalk Kosten	Staatsbeiträge	Gesamtbudget
<b>Departementssekretariat Ds</b>	<b>Total Ds</b>	18'494	-15'928	2'566	212	1'458	4'236
<b>Volksschulbildung DVS</b>	<b>Total DVS</b>	<b>62'990</b>	<b>-40'172</b>	<i>22'818</i>	<b>129</b>	<b>165'810</b>	<b>188'757</b>
	Organisation/Entwicklung	9'138	-147	8'991		165'825	174'816
	Heilpäd. Förderung H	27'991	-21'471	6'520	67	-15	6'572
	Heilpäd. Förderung Sch	16'370	-13'878	2'492	62		2'554
	Heilpädag. Tagesschulen	9'491	-4'677	4'814			4'814
<b>Berufs- und Weiterbildung DBW</b>	<b>Total DBW</b>	<b>146'950</b>	<b>-38'537</b>	<i>108'413</i>	<b>285</b>	<b>41'280</b>	<b>149'978</b>
	Betriebliche Bildung	6'750	-353	6'396		11'045	17'441
	Schulische Bildung	117'264	-32'262	85'002	284	30'415	115'701
	Beratung u. Integration	16'757	-427	16'330		-180	16'150
	Dienstleistungen	6'180	-5'495	685	1		686
<b>Gymnasialbildung DGym</b>	<b>Total DGym</b>	<b>145'495</b>	<b>-14'439</b>	<i>131'056</i>	<b>94</b>	<b>-29'445</b>	<b>101'705</b>
	Gymn. Bildung	128'854	-5'206	123'648	86	-29'445	94'289
	weitere Bildungsangebote	7'455	-1'322	6'132	7		6'139
	Dienstleistungen	9'187	-7'912	1'276			1'276
<b>Hochschulbildung, Kultur und Sport DHKS</b>	<b>Total DHKS</b>	<b>22'235</b>	<b>-4'538</b>	<i>17'697</i>	<b>16</b>	<b>146'256</b>	<b>163'969</b>
	Hochschulbildung	11'508	-3'711	7'797	4	135'096	142'897
	Kultur	9'270	-423	8'847	12	11'299	20'158
	Sport	1'457	-404	1'053		-139	914
<b>Total BKD</b>		<b>396'164</b>	<b>-113'614</b>	<b>282'550</b>	<b>735</b>	<b>325'359</b>	<b>608'644</b>

Tab. 2: Aufbauorganisation Bildungs- und Kulturdepartement (Kantonsrat 2010/B173: 89ff.)

In den beiden letzten Reformen im Jahr 2003 und vor allem im Jahr 2008 wurde die Anzahl der Struktureinheiten des Bildungs- und Kulturdepartementes massiv reduziert. Vor der letzten Reform (2008) war jede einzelne Schule und Abteilung eine Dienststelle. Die jetzigen Dienststellen waren damals noch informelle Organisationseinheiten, so genannte Gruppen (z.B. Gruppe „M“ für Mittelschulen), die auf keiner gesetzlichen Grundlage basierten. Vor dieser Reform bestand die Gruppe V (Volksschule) aus sechs Dienststellen, die Gruppe B (Berufsbildung) aus dreizehn Dienststellen, die Gruppe M (Mittelschulbildung) und H (Hochschulen, Kultur und Sport) aus je acht Dienststellen; das Bildungs- und Kulturdepartement umfasste 36 Dienststellen (inklusive Departementssekretariat; vgl. Regierungsrat Kt LU 2005/B137: 473f.) – heute sind es noch fünf, alle – mit Ausnahme vom Departementssekretariat – mit je einem Gesamtbudget zwischen CHF 101'700 und 188'700.

Durch die Umsetzung des FLG wird die Aufbauorganisation auch für die betriebliche Steuerung an Bedeutung verlieren. Im Folgenden wird der neue Planungs- und Führungsprozess beschrieben und aufgezeigt, dass sich in Zukunft auch die betriebliche Führung an einer aufgaben- und leistungsbezogenen Systematik orientieren muss.

## 4 Planung und Führung im neuen Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen

### 4.1 Planungs- und Führungsprozesse

Die Planungs- und Führungsprozesse haben sich gut eingespielt und mehrheitlich bewährt. Die folgenden drei Aspekte erwiesen sich aber als gewichtige Schwachpunkte (vgl. Regierungsrat Kt LU 2010/B145: 11ff.):

- Das Legislaturprogramm ist nicht das Ergebnis eines durchgehenden Strategieentwicklungsprozesses.
- Die Nicht-Integration des Voranschlages (Jahresbudget) und des IFAP (Mehrjahresplan) erschwert die alljährliche Diskussion und Entscheidung auf allen Führungsebenen.
- Der IFAP bezieht sich auf Hauptaufgaben und Aufgabenbereiche, der Voranschlag auf die Dienststellen mit ihren Leistungsgruppen.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde das Planungs- und Führungssystem weiterentwickelt und vom Kantonsrat folgendermassen beschlossen (siehe FLG):

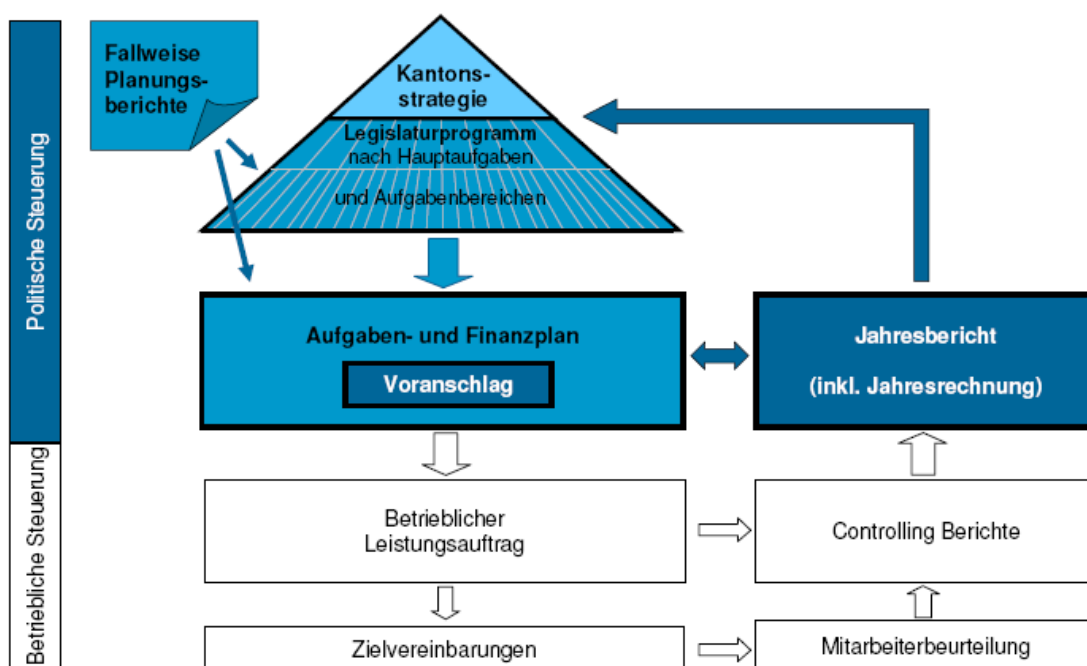


Abb. 4: Neuer Planungs- und Führungsprozess (vgl. Regierungsrat Kt LU 2010/ B145: 11)

Als Basis und Ausgangspunkt für die gesamte Planung arbeitet der Regierungsrat am Anfang der Legislaturperiode neu eine langfristige Kantonsstrategie für die kommenden zehn Jahre aus – beziehungsweise überarbeitet die bestehende Kantonsstrategie - und gibt mit dem Legislativprogramm die Ziele und Massnahmen für die kommenden vier Jahre unter Berücksichtigung der Kantonsstrategie vor (dazu vgl. Regierungsrat Kt LU 2010/B145: 11ff.).

Der AFP wird jährlich ebenfalls vom Regierungsrat ausgearbeitet. Dieser beinhaltet einerseits den Voranschlag als erstes Planjahr, andererseits auch die Planung der folgenden drei Jahre und ersetzt somit den bisherigen IFAP und Voranschlag. Der AFP beruht ebenfalls auf der Kantonsstrategie und auf dem Legislaturprogramm. Er beinhaltet Informationen zur Ausgangslage, die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr, die Planung der Aufgaben und Finanzen, die politischen Leistungsaufträge und weitere Erläuterungen. Der Kantonsrat bekommt den AFP zur Genehmigung vorgelegt und beschliesst mit dem Voranschlag (Budget) die Leistungen und deren Finanzierung für ein Kalenderjahr.

## 4.2 Anforderungen an die Strukturen

Das Legislaturprogramm ist in zehn Hauptaufgaben und der IFAP zudem noch in rund 60 Aufgabenbereiche aufgeteilt. Der Voranschlag hingegen bezieht sich in den politischen Leistungsaufträgen auf Dienststellen und Leistungsgruppen. Dieser Gliederungsbruch erschwert die Verständlichkeit und vor allem sind die Plandaten nicht durchgängig und einfach nachvollziehbar.

Diese Mängel sind im neuen Planungsprozess behoben, indem eine durchgängige Gliederung bestimmt wurde: Hauptaufgaben, Aufgabenbereiche, Leistungsgruppen, Leistungen (vgl. Regierungsrat Kt LU 2010/B145: 12). Die politische Steuerung stützt sich vor allem auf Hauptaufgaben und Aufgabenbereiche, die betriebliche Steuerung auf Aufgabenbereiche und vor allem auf Leistungsgruppen, zum Teil auch auf Leistungen. Da die Strukturen nun durchgängig aufgebaut sind, besteht zwischen einer übergeordneten Ebene und der untergeordneten Ebene entweder eine 1:1- oder 1:n-Beziehung (siehe auch Abbildung 3, Seite 22).

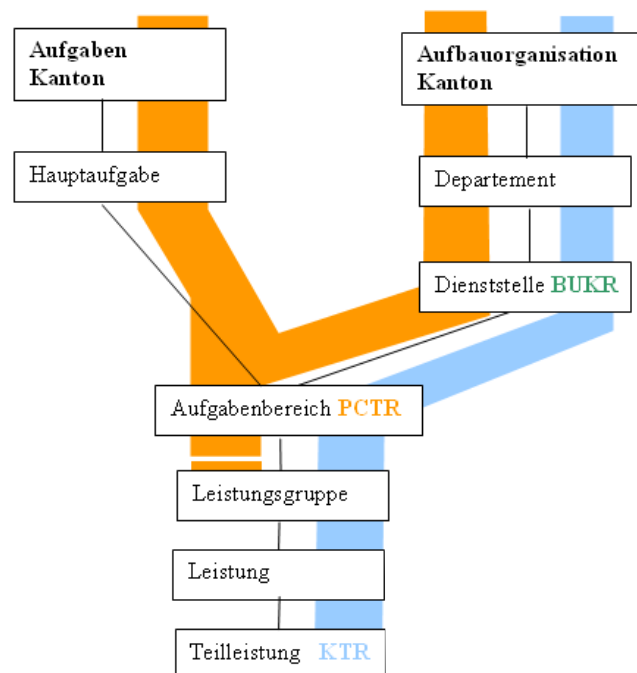


Abb. 5: Integration der verschiedenen Strukturkonzepte

Die organisatorische Einheit „Dienststelle“, „Amt“ oder „Abteilung“ (z.B. eine Kantonsschule) oder auch das Departement wird nicht mehr abgebildet. Die Steuerung läuft einzig über die „Aufgaben-Schiene“ (linker Arm in Abbildung 5).

Mit den vorne erwähnten Reformen (siehe Seite 23) konnten nicht nur die Zahl der Dienststellen reduziert werden, sondern es gelang auch, die Aufbauorganisation so zu gestalten, dass ein Aufgabenbereich nur von einer Dienststelle und somit auch nur von einem Departement abgedeckt wird. Die Dienststelle als Element der Aufbauorganisation kann so in die Systematik der Hauptaufgaben und Aufgabenbereiche integriert werden (siehe Abbildung 5, oben). Diese Integration kann auch stattfinden, wenn eine Dienststelle oder ein Departement mehrere Aufgabenbereiche abdeckt.

Im Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern ist die strukturelle Ausgestaltung bezüglich Hauptaufgaben, Aufgabenbereiche, Dienststellen und Leistungsgruppen bereits heute in den wichtigsten Bereichen durchgängig, im Aufgabenbereich „übriges Bildungswesen“ besteht jedoch noch Bereinigungsbedarf (siehe Abbildung 6, Seite 27). Mit den beiden Departementsreformen in den Jahren 2003 und 2008 gelang die Behebung diese Strukturängel noch nicht. Hingegen konnte durch die Zusammenlegung der 31 Dienststellen zu fünf Dienststellen (siehe Seite 23) die Anzahl Leistungsgruppen von 63 auf 15 reduziert werden. Dies ist schon alleine im Bildungs- und Kulturdepartement eine enorme Reduktion der Steuerungs-Bezugsgrössen. Zusammen mit den Bereinigungen in den anderen Departementen konnten die insgesamt rund 300 bestehenden Leistungsgruppen auf rund 90 reduziert werden. Damit muss das Parlament entsprechend weniger Globalbudgets beraten und beschliessen (vgl. Kantonsrat Kt LU 2006/B157 und 2010/B173). Für alle Beteiligten ist es so einfacher, den Überblick zu behalten und die Informationen effizient zu verarbeiten.

Das FLG sieht vor, dass das Globalbudget nicht mehr auf Ebene der Leistungsgruppen und Dienststellen sondern auf Ebene der Aufgabenbereiche gesprochen wird. Damit wird die Steuerung von Leistungen und Finanzen noch mehr aufgaben- und wirkungsorientiert. Die politische Steuerung verabschiedet sich vollends von der Organisationssteuerung beziehungsweise Inputsteuerung. Im Zentrum der politischen Steuerung stehen nun zehn Hauptaufgaben mit 40 bis 45 Aufgabenbereichen (Regierungsrat Kt LU 2010/B145: 12), für das Bildungs- und Kulturdepartement die zwei Hauptaufgaben Bildung und Kultur und Freizeit (siehe Abbildung 6, folgende Seite).

Der Kantonsrat nimmt unter dem FLG seine Budgethoheit auf Ebene Aufgabenbereiche wahr und wird folglich rund 45 Globalbudgets beschliessen und dementsprechend rund 45 AFP genehmigen. Bis vor Kurzem (vor der Departementsreform im Jahr 2008) musste er noch rund 300 Globalbudgets (je Leistungsgruppe) beschliessen.

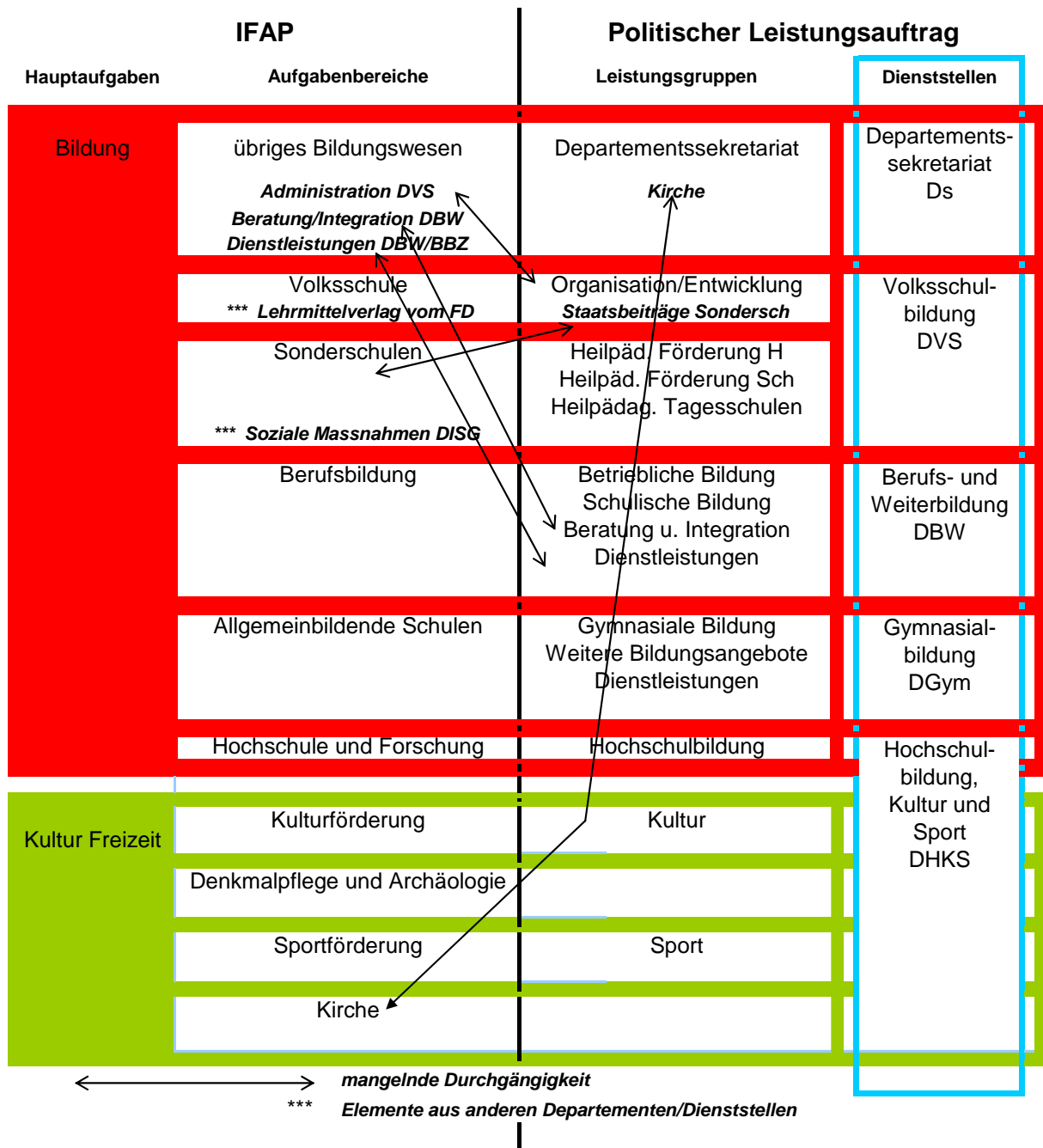


Abb. 6: Struktur BKD: Hauptaufgaben, Aufgabenbereiche, Leistungsgruppen (vgl. Regierungsrat Kt LU 2009/B121: 42ff. und Kantonsrat Kt LU 2010/B173: 89ff.)

In der politischen Steuerung haben die Leistungsgruppen folglich keine relevante Funktion mehr. Allerdings ist die Auflistung der Leistungsgruppen im Aufgaben- und Finanzplan vorgesehen (siehe Anhang 4, Punkt 2.3 „Aufgabenhierarchie“, Seite 51). Sie können auch als Bezugsgrösse für Ziele, Indikatoren, Messgrössen oder andere Zusatzinformationen verwendet werden, was aber nicht vorgegeben wird.

Hingegen sieht Art. 15 FLV vor, dass im betrieblichen Leistungsauftrag die Leistungsgruppen mit Globalbudget aufgelistet sein müssen. Weiter sollen der Bezug zum Aufgaben- und Finanzplan, die Indikatoren für die Gesamtzielsetzung, Leistungen, Kosten, Ziele, Projekte,

Indikatoren und weitere Vorgaben von Seiten der Departementsleitung enthalten sein. In der betrieblichen Steuerung behalten die Leistungsgruppen ihre Bedeutung. Da die FLV explizit verlangt, dass im betrieblichen Leistungsauftrag der Bezug zum AFP sichergestellt sein muss, ist auch die Durchgängigkeit der Steuerungsgrößen sichergestellt.

## 5 Strukturen in Vergleichskantonen

Gemäss dem Bericht zum gegenwärtigen Stand der WOV in den Schweizer Kantonen von Heimgartner/Dietrich (2008: 4 und 10) werden rund 2/3 des Finanzvolumens aller Kantone nach den Grundsätzen von WOV gesteuert: Im Jahr 2011 werden elf Kantone (AG, BE, BL, GE, GR, LU, SO, SZ, TG, VS, ZH) WOV flächendeckend eingeführt haben. Weitere vier Kantone (FR, OW, TI, ZG) wenden WOV nur in ausgewählten Verwaltungseinheiten an.

Kanton	Instrumente für Planung und Steuerung (beschlussfassendes Organ)	Bereiche für Planung und Steuerung	Aufwand laufende Rechnung 06
LU bisher	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Legislaturprogramm (RR)</li> <li>· Integrierter Finanz- und Aufgabenplan IFAP (KR)</li> <li>· Voranschlag (KR)</li> <li>· Staatsrechnung (RR)</li> <li>⇒ KR mit Motion und Postulat indirekte Einflussnahme</li> </ul>	IFAP (2008-2012) <ul style="list-style-type: none"> <li>· 10 Hauptaufgaben</li> <li>· 51 Aufgabenbereiche</li> </ul> Voranschlag (2008) <ul style="list-style-type: none"> <li>· 42 Dienststellen</li> <li>· <b>98 Leistungsgruppen</b></li> </ul>	3'365 Mio.
LU neu ab 1.1.2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kantonsstrategie (RR)</li> <li>· Legislaturprogramm (RR)</li> <li>· Aufgaben- und Finanzplan mit VA (KR) und Plan für Folgejahre (RR)</li> <li>· Jahresbericht (RR)</li> <li>⇒ KR mit Motion und Postulat indirekte Einflussnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 10 Hauptaufgaben</li> <li>· <b>40-45 Aufgabenbereiche</b></li> </ul>	3'325 Mio. (Entwurf VA 2011)
AG <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entwicklungsleitbild (RR)</li> <li>· Aufgaben- und Finanzplan (GR)</li> <li>· Planungsberichte (RR und GR)</li> <li>· Budget (GR)</li> <li>· Jahresbericht (GR)</li> <li>⇒ GR mit Auftrag direkte Einflussnahme</li> </ul>	Aufgaben- und Finanzplan / Budget <ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>42 Aufgabenbereiche</b></li> </ul>	3'712 Mio.
SO <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Legislaturplan (RR)</li> <li>· Integrierter Aufgaben- und Finanzplan IAFP (RR)</li> <li>· Globalbudget (KR)</li> <li>· Voranschlag (KR)</li> <li>· Geschäftsbericht (RR)</li> <li>⇒ KR mit Planungsbeschluss direkte Einflussnahme</li> </ul>	IAFP/Globalbudget <ul style="list-style-type: none"> <li>· 41 Aufgaben (Globalbudget) (2011)</li> </ul> Voranschlag <ul style="list-style-type: none"> <li>· 41 Aufgaben</li> <li>· <b>118 Produktgruppen</b> (2011)</li> </ul>	1'544 Mio.
BE	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Richtlinien der Regierungspolitik (RR)</li> <li>· Aufgaben- und Finanzplan (RR)</li> <li>· Voranschlag (GR)</li> <li>· Geschäftsbericht (GR)</li> <li>⇒ GR mit Auftrag direkte Einflussnahme</li> </ul>	Aufgaben- und Finanzplan / Voranschlag <ul style="list-style-type: none"> <li>· 7 Direktionen und 3 Bereiche (Behörden, Staatskanzlei, Finanzkontrolle)</li> <li>· <b>106 Produktgruppen</b></li> </ul>	8'865 Mio.
ZH	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan (inkl. Legislaturziele) KEF (RR)</li> <li>· Voranschlag (KR)</li> <li>· Geschäftsbericht und Staatsrechnung (KR)</li> <li>⇒ KR mit KEF-Erklärung und Leistungsmotion/Postulat direkte Einflussnahme</li> </ul>	Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan KEF, Voranschlag <ul style="list-style-type: none"> <li>· 8 Direktionen (inkl. Staatskanzlei)</li> <li>· <b>113 Leistungsgruppen</b></li> <li>· 4 Querschnittsfunktionen (nur KEF)</li> </ul>	11'920 Mio.

<sup>1</sup> siehe auch Interviews, Anhang 1, S. 38ff.

Tab. 3: Instrumente und Bereiche von Vergleichskantonen: AG, SO, BE, ZH  
(vgl. Heimgartner/Dietrich 2008: 12ff. und Schmidt 2008: 9f.)

Zur besseren Einordnung der WOV-Strukturen des Kantons Luzern werden die wichtigsten Eckwerte von vier Vergleichskantonen aufgelistet (siehe Tabelle 3, vorne). Die Kantone Aargau, Bern, Solothurn und Zürich wurden ausgewählt, weil sie wie der Kanton Luzern früh mit NPM-Pilotversuchen gestartet sind und NPM-Modelle flächendeckend eingeführt (vgl. Ritz 2005: 48ff.) haben.

Bei den Instrumenten (vgl. Tabelle 3) lassen sich im interkantonalen Vergleich keine wesentlichen Unterschiede feststellen. Einzig die Bezeichnungen sind zum Teil unterschiedlich und der Kanton Solothurn verfügt zusätzlich über das Instrument „Globalbudget“. Das Solothurner Parlament beschliesst je Aufgabe ein mehrjähriges Globalbudget, das in den Folgejahren als Budgetdach für den Voranschlag dient (siehe Anhang 1: Interview Kanton Solothurn, Seite 39).

Bezüglich den Bereichen (vgl. Tabelle 3) fällt bei den Kantonen Solothurn, Bern und Zürich (und Luzern bisher) auf, dass je rund 110 Produkte- beziehungsweise Leistungsgruppen ausgewiesen werden und das Parlament entsprechend viele Globalbudgets zu beschliessen hat. Der Kanton Aargau und neu ab Voranschlag 2012 auch der Kanton Luzern beziehen sich in der politischen Steuerung auf die Aufgabenbereiche und nicht auf die Produkte- oder Leistungsgruppen. Für die politische Steuerung wird die Strukturtiefe somit wesentlich verflacht und damit auch übersichtlicher.

Die Ausgestaltung der Aufgabenbereiche des Kantons Aargau und des Kantons Luzern werden sich nicht stark unterscheiden. Die Strukturen der beiden Kantone basieren auf der Standard-Hauptaufgaben-Struktur (vgl. Seite 21). Zur Illustration wird in der folgenden Abbildung 7 der Bildungs-, Kultur- und Sportbereich der beiden Kantone gegenübergestellt.

Der Kanton Aargau weist im Bereich Bildung und Kultur sieben Aufgabenbereiche aus, der Kanton Luzern zehn. Auf Stufe Leistungsgruppen differenziert der Kanton Aargau viel mehr und definiert 28 Leistungsgruppen, während sich der Kanton Luzern auf nur 15 Leistungsgruppen beschränkt. Der Kanton Aargau bewegt sich somit bezüglich der Anzahl Leistungsgruppen in der gleichen Grössenordnung wie die oben dargestellten Kantone Bern, Solothurn und Zürich (und Luzern bisher). Im Gegensatz zu diesen Kantonen greift der Kanton Aargau jedoch für die politische Steuerung nicht auf die Leistungsgruppen zurück, sondern benutzt sie lediglich zur Information im AFP. Auch der Kanton Luzern wird neu die Leistungsgruppen nur noch für die betriebliche Steuerung verwenden.

Generell sind die Strukturen der genannten Kantone vergleichbar. Sie unterscheiden sich vor allem bei der Referenzgrösse für das jährliche Globalbudget: Im Kanton Aargau und dann neu auch im Kanton LU bezieht das Parlament den Voranschlag auf die Aufgabengebiete, bei den Kantonen Solothurn, Bern und Zürich auf die Leistungs- oder Produktgruppen.



<b>BKD Kanton Luzern bisher</b>		<b>DBKS Kanton Aargau</b>	
<b>Aufgabenbereiche</b>	<b>Leistungsgruppen</b>	<b>Leistungsgruppen</b>	<b>Aufgabenbereiche</b>
Übriges Bildungswesen	Departementssekretariat		
Volksschule	Organisation/Entwicklung	Vorschule/Primarschule Oberstufe Sek I Qualitätssicherung/Aufsicht Förderangebote Schulpsychologischer Dienst	Volksschule
Sonderschulen	Heilpäd. Förderung H Heilpäd. Förderung Sch Heilpädagog. Tagesschulen	Ambulante Dienste Sonderschulung Wohnen Kinder/Jugendliche Erwachsene Kantonale Institutionen	Sonderschule, Heim
Berufsbildung	Betriebliche Bildung Schulische Bildung Dienstleistungen Beratung u. Integration	Beratungsdienste Ausbildung/Beruf Ausbildungsbeiträge	Bildungsberatung Ausbildungsbeiträge
		Berufsvorbereitung Berufliche Grundbildung Höhere Berufsbildung/ Weiterbildung Mittelschulbildung	Berufsbildung/ Mittelschule
Allgemeinbildende Schulen	Gymnasiale Bildung weitere Bildungsangebote Dienstleistungen		
Hochschule und Forschung	Hochschulbildung	Eigenleistungen Leistungen gemäss IUV	Hochschulen
Kulturförderung	Kultur	Kulturförderung Museum Aarau Kunsthaus Kantonsbibliothek Kantonsarchäologie Denkmalpflege Staatsarchiv	Kultur
Denkmalpflege und Archäologie			
Sport	Sport	Jugendsport Sportkoordination Jugendkoordination	Sport, Jugend
Kirche			

Abb. 7: Aufgabenbereiche Bildung, Kultur und Freizeit und die dazu gehörenden Leistungsgruppen der Kantone Aargau und Luzern (vgl. Regierungsrat Kt LU 2009/B121: 42ff.; Kantonsrat Kt LU 2010/B173: 89ff.; Regierungsrat Kt AG 2010: 9 und 83ff.)

## 6 Bereinigte Struktur der Leistungsgruppen im Bildungs- und Kulturdepartement

Es wurde gezeigt, dass die Leistungsgruppen im neuen Modell des Kantons Luzern nicht mehr dieselbe Bedeutung haben wie bisher. Die zentrale Rolle in der politischen Steuerung spielt neu der Aufgabenbereich und nicht mehr die Leistungsgruppen. Für die betriebliche Steuerung sind die Leistungsgruppen aber nach wie vor – oder sogar verstärkt – von grosser Bedeutung. In der FLV wird denn auch folgerichtig explizit auf die Leistungsgruppen im betrieblichen Leistungsauftrag hingewiesen.

In der folgenden Tabelle wird aufgezeigt, in welchen Bereichen die bestehende Struktur der Leistungsgruppen des Bildungs- und Kulturdepartementes angepasst werden muss. Gleichzeitig beinhaltet sie einen Vorschlag für die bereinigte Struktur.

Bisherige Aufgabenbereiche	Bisherige Leistungsgruppen	Neue Leistungsgruppen	Neue Aufgabenbereiche
übriges Bildungswesen	Departementssekretariat	Stabsleistungen BKD	Stabsleistungen BKD
Volksschule	Organisation/Entwicklung	Organisation/Entwicklung Regelschule Staatsbeiträge	Volksschule
Sonderschulen	Heilpäd. Förderung H Heilpäd. Förderung Sch Heilpädagog. Tagesschulen	Sonderschulung	
Berufsbildung	Betriebliche Bildung Schulische Bildung Beratung u. Integration Dienstleistungen	Betriebliche Bildung Schulische Bildung Beratung u. Integration	Berufsbildung
allg.bildende Schulen	Gymnasiale Bildung weitere Bildungsangebote Dienstleistungen	Gymnasiale Bildung weitere Bildungsangebote Dienstleistungen	allg.bildende Schulen
Hochschule und Forschung	Hochschulbildung	Hochschulbildung	Hochschule und Forschung
Kulturförderung Denkmalpflege Sportförderung Kirche	Kultur Sport	Kultur, Kirche Sport	Kultur, Sport, Kirche

— Anpassungen

Tab. 4: Bisherige und neue Aufgabenbereiche und Leistungsgruppen

Die meisten Leistungsgruppen haben sich seit Einführung von WOV bewährt, einzelne wurden zusammengezogen, andere wurden neu geschaffen. Im Folgenden wird geprüft, wie weit die Leistungsgruppen die Anforderungen auf S. 17f. erfüllen und wo Anpassungen vorgenommen werden müssen.

## 6.1 Relevanz bezüglich Mittelbindung

Die Relevanz einzelner Leistungsgruppen bezüglich der Mittelbindung kann unterschiedlich beurteilt werden (siehe Tabelle 2, Seite 23). Die drei kleinsten Globalbudgets (Entwurf Voranschlag 2011) werden für folgende Leistungsgruppen beschlossen:

Dienstleistungen Berufs- und Weiterbildung	CHF	685'000
Sport	CHF	1'053'000
Dienstleistungen Gymnasialbildung	CHF	1'276'000

Das grösste Globalbudget von CHF 123'648'000 steht der Leistungsgruppe Gymnasialbildung zur Verfügung.

Die drei aufgelisteten Leistungsgruppen binden zu geringe Beträge, um weiterhin als Leistungsgruppe ausgewiesen zu werden. Für dieses Kriterium gibt es keine absoluten Grenzwert, die Beurteilung der Relevanz hängt stark vom Umfeld ab und ist Ermessenssache.

## 6.2 Politische Relevanz

Die Leistungsgruppe Dienstleistungen Berufs- und Weiterbildung wird der Schulischen Bildung zugeordnet. Weder der Budgetbetrag noch die dahinter stehenden Leistungen sind politisch oder finanzwirtschaftlich relevant. Es handelt sich hier mehrheitlich um Raumvermietungen, Firmenkurse der Berufsbildungszentren.

Anders werden die Dienstleistungen Gymnasialbildung (Mensa, Schulbus, Vermietungen, u.a.) beurteilt. Der Betrag ist zwar auch in diesem Fall nicht beeindruckend, aber vor allem die Mensaleistungen sind politisch umstritten. Diese Leistungsgruppe wird weiterhin ausgewiesen. Ebenso ist geplant, dass diese Leistungsgruppe im AFP explizit ausgewiesen wird, z.B. mit einer finanzwirtschaftlichen Kennzahl. Der Grund dafür liegt darin, dass der Kantonsrat für die Leistungsgruppe kein Globalbudget mehr beschliesst, aber im AFP weiterhin minimale Informationen zu diesen Dienstleistungen wünscht.

Die gleiche Argumentation gilt für die Leistungsgruppe Sport (Sportförderung). Beträgsmässig ist sie nicht relevant, aber aus politischen Gründen möchte man auf die Informationen zu dieser Leistungsgruppe nicht verzichten.

Die politische Relevanz der einzelnen Leistungsgruppen muss immer wieder überprüft werden. Die Führung muss die Relevanz vorausschauend beurteilen und unter Umständen aufgrund dieser Einschätzung Leistungsgruppen anpassen.

### **6.3 Echte Leistungsgruppen**

Die bisherigen Leistungsgruppen Heilpädagogische Förderung Hohenrain, Heilpädagogische Förderung Schüpfheim und Heilpädagogische Tagesschulen stellen eindeutig Elemente der Aufbauorganisation dar. Dies sind nicht Leistungen sondern Standorte, an denen heilpädagogische Leistungen erbracht werden. Die an den verschiedenen Standorten erbrachten Leistungen unterscheiden sich nicht im eigentlichen Sinn. Sie sind deshalb nicht als eigenständige Leistungsgruppen zu betrachten und werden in der neuen Struktur zu einer Leistungsgruppe zusammengefasst.

In allen Departementen des Kantons Luzern werden die Stabsleistungen, welche das Departementssekretariat erbringt, als Leistung beziehungsweise als Leistungsgruppe ausgewiesen. Gemäss Schedler (1995: 55ff.) kann jedoch nur von einem Produkt oder einer Leistung gesprochen werden, wenn die Leistung an einen Dritten abgegeben und ein Bedürfnis Dritter befriedigt wird. Das Departementssekretariat erbringt als klassische Stabsstelle praktisch nur „Leistungen“ für Interne, also nicht für Dritte. Demzufolge werden hier keine Leistungen nach Schedler erbracht und könnten demnach auch nicht als Leistung oder Leistungsgruppe betrachtet werden. Da die Departementssekretariate jedoch als politisch relevant betrachtet werden (Schlagwort Wasserkopf), wurde entschieden, dass sie als Leistungsgruppe (und Aufgabenbereich) in den jeweiligen Bereichen darzustellen sind (unveröffentlichtes Protokoll Controllermeeting Kt LU, August 2010). Offenbar gibt es aber auf kantonaler Ebene keine einheitliche Lösung. So weist zum Beispiel der Kanton Solothurn in vier von fünf Departementen „Führungsunterstützung“ als Produktegruppe aus, ebenso weisen sie die Kantone Zürich und Bern als Leistungsgruppen aus. Der Kanton Aargau hingegen kennt keine solche Leistungsgruppen (z.B. Regierungsrat Kt AG 2010).

### **6.4 Durchgängigkeit**

Damit die Durchgängigkeit gewährleistet ist, müssen auch die weiteren Ungereimtheiten (siehe Abbildung 6, S. 27) beseitigt werden. Die noch offenen Punkte können gelöst werden, ohne dass neue Leistungsgruppen gebildet werden müssen. Z.B. gehört die Administration DVS zur Leistungsgruppe Organisation/Entwicklung DVS; die Beratung/Integration DBW bleibt in der gleichnamigen Leistungsgruppe, die der Berufsbildung zugeordnet ist; usw. Die neue Struktur in Tabelle 4 auf Seite 32 zeigt die bereinigte Struktur, die Durchgängigkeit ist realisiert.

### **6.5 Transparenz versus unternehmerische Freiheit und Flexibilität**

Obwohl die Leistungsgruppen im neuen Planungs- und Führungsprozess vor allem in der betrieblichen Steuerung eine Funktion haben, sind die Leistungsgruppen auf einem hohen Verdichtungslevel angesiedelt. Gemäss Tabelle 3 auf Seite 29 differenzieren die anderen Vergleichskantone auf Ebene Leistungsgruppe erheblich mehr als der Kanton Luzern und insbe-

sondere das Bildungs- und Kulturdepartement. Die geringere Differenzierung ermöglicht der operativen Führungsebene grössere unternehmerische Freiheit und mehr Flexibilität. Ein höherer Differenzierungsgrad der Leistungsgruppen erhöht die Transparenz und lässt die Instrumente der politischen und betrieblichen Steuerung tiefer greifen. Dies ist für die Durchsetzung der Vorgaben aus der Kantonsstrategie und dem Legislaturprogramm von Vorteil, erschwert aber den Leistungserbringern, flexibel und schnell auf politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen (vgl. Lienhard 2005: 10) reagieren zu können.

Der unternehmerischen Freiheit gegenüber steht das Bedürfnis nach Transparenz: Je grösser die Differenzierung, desto grösser auch die Transparenz, desto kleiner auch die unternehmerische Freiheit. Dieser klassische Konflikt ist unausweichlich. Das Resultat ist ein Ausdruck der herrschenden Kultur und des politischen Klimas.

## **6.6 Schlussbemerkung**

Die bestehenden Strukturen bieten eine gute Grundlage für die Umsetzung der Anforderungen durch das FLG. Sie wurden in den vergangenen Jahren bereits in die richtige Richtung weiterentwickelt. Die neue Gesetzgebung scheint wie ein Schlusspunkt für eine Entwicklung, die schon seit einigen Jahren von langer Hand vorbereitet und gefördert wurde. Es bleiben ein paar wenige Anpassungen zu realisieren, aber es braucht keine tiefgreifende Änderungen.

Trotzdem wird mit der Totalrevision einiges ausgelöst. So verliert zum Beispiel die Organisationseinheit, das Amt oder die Dienststelle mit der Einführung des FLG massiv an Präsenz. Die Loslösung von der Inputsteuerung zur Ressourcenallokation für Aufgabenbereiche beziehungsweise Leistungen wird Realität; im AFP hat die Verwaltungseinheit keinen Platz mehr. Für die Mitarbeitenden aller Stufen ist diese Verschiebung eine der grösseren Herausforderungen von heute.

## Literaturverzeichnis

- Brühlmeier, Daniel; Haldemann, Theo; Mastronardi, Philippe; Schedler, Kuno (2001): Politische Planung. Mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Bern
- Finanzdepartement des Kantons Solothurn (22. Oktober 2007): WoV-Handbuch. RRB 2007/1762. Solothurn
- FLG Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen, vom 13. September 2010 (SRL 600); Kanton Luzern
- FLV Verordnung zum Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen FLG, in Vernehmlassung, Entwurf vom Juli 2010 (SRL 600a), Kanton Luzern
- Geschäftsstelle WOV Kanton Luzern (1.1.2006): WOV-Detailkonzept. (früher WOV-Guidelines). Luzern
- Hablützel, Peter; Haldemann, Theo; Schedler, Kuno, et al. (Hg.) (1995): Umbruch in Politik und Verwaltung. Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern
- Haering, Barbara (2002): Erfahrungen mit und aus WOV-Evaluationen. In: LeGes, H. 1, S. 9–21.
- Heimgartner, Martin; Dietrich Andreas (18.12.2008): Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in den Schweizer Kantonen. Gegenwärtiger Stand. Eidg. Finanzverwaltung. Bern
- Hood, Christopher (1991): A Public Management for all Seasons? In: Public Administration Vol. 69, 1991, S. 3-19
- Kantonsrat des Kantons Luzern (2006/B157): Voranschlag 2007. Luzern (6.11.2006)
- Kantonsrat des Kantons Luzern (2010/B173): Voranschlag 2011. Entwurf. Luzern (24.8.2010)
- Kantonsrat des Kantons Solothurn: Voranschlag 2010. Kantonsratsbeschluss vom 15. Dezember 2009. Solothurn (SGB 175/2009)
- Konferenz der Kantonalen Finanzdirektoren (Hg.) (2008): Handbuch. Harmonisiertes Rechnungslegungsmodell für die Kantone und Gemeinden HRM2. Schriftenreihe der Fachgruppe für kantonale Finanzfragen. Bern (Band 10)
- KVO Verordnung über die Berechtigung zur Verfügung über Kredite und zu Kreditbeschlüssen, vom 24. Februar 1989 (SRL Nr. 603), Kanton Luzern
- Lienhard, Andreas (2005): Staats- und Verwaltungsrechtliche Grundlagen für das New Public Management in der Schweiz. Analyse - Anforderungen - Impulse. Bern
- Pulitano, Donatella (Hrsg.). (2000): New Public Management. Terminologie - terminologie - terminologia. Bern
- Regierungsrat des Kantons Aargau (2010): Aufgaben- und Finanzplan 2011-2014 mit Budget 2011. Aarau (11.8.2010)
- Regierungsrat des Kantons Luzern (2000/B073): Schlussbericht zur versuchsweisen Einführung des Modells der "Wirkungsorientierten Verwaltung" und der "Leistungsorientierten Spitäler" (WOV/LOS-Versuch); Änderung des Organisationsgesetzes und anderer Erlasse zur Einführung der Wirkungsorientierten Verwaltung im Kanton Luzern. Botschaft des Regierungsrates an den Grossen Rat. Luzern (12.10.2000)

- 
- Regierungsrat des Kantons Luzern (2005/B137): Staatsrechnung 2005. Luzern (4.4.2006)
- Regierungsrat des Kantons Luzern (2009/B121): Integrierter Finanz- und Aufgabenplan 2010 bis 2014. IFAP (25.8.2009)
- Regierungsrat des Kantons Luzern (2010/B145): Botschaft zum Entwurf eines neuen Gesetzes über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (Totalrevision des Finanzhaushaltgesetzes). FLG. Luzern (5.2.2010)
- Rieder, Lukas (2004): Kosten-, Leistungsrechnung für die Verwaltung. Bern
- Ritz, Adrian (2005): 10 Jahre Verwaltungsreform in den Schweizer Kantonen. Eine Bilanz aus der Sicht von Legislative und Exekutive. In: Lienhard, Andreas; Ritz, Adrian; Steiner, Reto; Ladner, Andreas (Hg.): 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern, S. 47–67
- Schedler, Kuno (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Managements (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell: Fallstudie Schweiz. Bern
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2009): New public management. Bern
- Schmidt, Nicolas (2008): New Public Management im Parlament. Auswirkungen auf die Steuerungsfähigkeit in den Kantonen. Zürich

## Anhang

### Anhang 1: Gesprächsprotokolle Interviews

Die Protokolle sind nur stichwortartig und beinhalten nur grobe Fakten. Strukturen, Prozessabläufe, Kennzahlen usw., die öffentlich zugänglich sind, werden hier in der Regel nicht protokolliert. Es werden nur Punkte protokolliert, die im Zusammenhang mit dieser Arbeit speziell von Interesse sind.

#### Interviewleitfaden

1. Gegenseitige Vorstellung: Position, Funktion, seit wann im Kanton mit WOV involviert, allgemeine persönliche Befindlichkeit gegenüber WOV;
2. Eckwerte des Kantons;
3. Grundlagen und wichtigste Spezifikationen des Solothurner WOV-Modells, Geschichte, aktueller Stand;
4. Detailliertere Betrachtung der Steuerungsprozesse, insbesondere des Planungsprozesses;
5. Integration der Funktionalen Gliederung, Hauptaufgaben-, Aufgaben-, Produktgruppen- und Produktstruktur und der Dienststellen-, Ämter- und Abteilungsstrukturen; Verknüpfungen, Stringenz;
6. Aufbau, Entwicklung, Funktion und Stellenwert der Produktgruppen;
7. Entwicklung von WOV in den nächsten paar Jahren, Erfahrungen mit WOV;
8. Stimmung gegenüber WOV im Parlament, in der Regierung, in der Verwaltung, in der Bürgerschaft;
9. Generelle Bemerkungen, Abschluss des Interviews.

#### Interview Kanton Solothurn

- mit: - Herrn A. Beer, Amt für Finanzen, Leiter Controllerdienst und Statistik  
- Frau D. Kudelka, Departement Bildung und Kultur, Leiterin Controlling

#### Gesprächsprotokoll:

- WOV-Gesetz, WOV-Verordnung, WOV-Handbuch (nicht veröffentlicht)  
IAFP vom 30.März 2010; Voranschlag 2010 (VA 2010) vom 15.12.2009; Geschäftsbericht 2009 Teil 1; Geschäftsbericht 2009 Teil 2: Finanzen und Leistungen vom 16.3.2010;
- Seit 2005 **flächendeckend** mit WOV, alle Dienststellen verfügen über Globalbudget, **ohne Investitionsrechnung** (Ausgaben/Einnahmen, rollende Mehrjahresplanung); intensiver Einbezug von Parlament und Kommissionen, Miliztauglichkeit;
- **Planungsinstrumente Kantonsrat:**



Budgetstruktur (alle vier Jahre), Globalbudget (alle drei Jahre für drei Jahre; jedes Jahr rund einen Drittel der Globalbudgets), Voranschlag (jährlich);

#### **Planungsinstrumente Regierungsrat:**

- Legislaturplan (alle vier Jahre), IAFP (rollend über vier Jahre), Jahresplan, Jahreskontrakt, Ziele für Mitarbeitende;
- Der **Kantonsrat** beschliesst alle vier Jahre die **Budgetstruktur**: Aufgabenstruktur (für Globalbudget-Beschluss) und Produktegruppenstruktur (für Ziele-Beschluss);
- **Mehrjährige Globalbudgets: Kantonsrat** beschliesst alle drei Jahre Leistungsauftrag und Saldovorgabe (Ziele je Produktegruppe, Verpflichtungskredite oder Ertragsüberschussvorgaben für Dienststelle/Aufgabe); dient als Budgetdach; jedes Jahr für einen Drittel aller Dienststellen, verteilt in allen Departementen; rund 50 Globalbudgets und 130 Produktegruppen;
- **Jährliches Budget: Kantonsrat** beschliesst im Voranschlag das Globalbudget für Folgejahr und allgemeine Ziele. Die Jahresvorgabe aus dem mehrjährigen Globalbudget stellt das Kostendach und kann nur in Ausnahmefällen überschritten werden. Bei Bedarf kann der Kantonsrat selber einen politischen Indikator bestimmen. Dies ist sehr selten, da dies nur bei Uneinigkeit zwischen Kantons- und Regierungsrat notwendig wird;

Der **Regierungsrat** bestimmt die Produkte und die Indikatoren und Standards für die Produktegruppen und allenfalls für die Produkte (Ziele bestimmt der Kantonsrat);

- Seit der **IAFP** im 1. Quartal erstellt und verabschiedet (und vom Kantonsrat zur Kenntnis genommen) wird und als Grundlage für die mehrjährigen Globalbudgets und Voranschlag dient, ist dieser zum wichtigsten WOV-Instrument geworden; gleicher Detaillierungsgrad wie Voranschlag;

IAFP umfasst:

- **Finanzielle Übersicht** (Kennzahlen, Institutionelle Gliederung (Departemente), Funktionale Gliederung, volkswirtschaftliche Gliederung, Veränderungen gegenüber vorhergehendem IAFP);
- Verwaltungseinheiten (Aufgabenbereiche, Vorgaben aus Legislaturplan, politische Ziele und Leistungen, Massnahmen, Finanzen (Globalbudget und Finanzgrössen);
- Globalbudget: **Finanzgrössen** („grössere“ nicht beeinflussbare Einnahmen und Ausgaben) sind nicht im Globalbudget enthalten;
- Regierungsrat hat gesetzlichen Auftrag, ein systematisches **Controlling** auf allen Stufen der Verwaltung und ein stufengerechtes Berichtswesen sicherzustellen:
- Parlaments-, Departements-, Dienststellen-Controller (bei grossen Dienststellen);
- Semesterbericht mit Jahresendprognose; drei Hochrechnungen pro Jahr;
- Geschäftsbericht in zwei Teilen (1. Berichte; 2. Finanzen und Leistungen);
- WOV-Akzeptanz auf allen Ebenen; Aufwand ist nicht zu unterschätzen; einfacher, pragmatischer Ansatz, Konzentration auf das Wesentliche ist wichtig; Entwicklungsfähigkeit; differenzierter Detaillierungsgrad je nach Verhältnissen in Dienststellen (Grösse, Komplexität, Bedürfnisse, usw.); heute wird eher wieder verdichtet, vereinfacht, reduziert, beschränkt auf das Wesentliche, vermehrt Optimierung der Prozesse

- im Blickfeld (z.B. IAFP wurde vom 3./4. Quartal ins erste Quartal vorverschoben und bildet nun die Basis für das mehrjährige Globalbudget und den Voranschlag);
- 1:1-Beziehung zwischen Aufgabe und Dienststelle nicht überall realisiert. Ein Amt/eine Dienststelle kann mehrere Aufgaben wahrnehmen, aber in den meisten Fällen entspricht eine Aufgabe einem Amt/einer Dienststelle. Beispiel: Das Amt für Wirtschaft und Arbeit erfüllt zwei Aufgaben und bekommt somit zwei Globalbudgets zugesprochen: Eine Aufgabe ist „Wirtschaft und Arbeit“, die zweite Aufgabe ist „Energie“. Die Aufgabe Energie wird alleine von der Energiefachstelle wahrgenommen und ist eine der Abteilungen des Amtes. Der Kantonsrat beschloss, dass der Bereich Energie strategisch und politisch so wichtig ist, dass die Fachstelle (als Verwaltungseinheit) mit der Aufgabe „Energie“ separat als Aufgabe mit Produktgruppe auszuweisen ist (eigenes Globalbudget, Produktgruppe mit Zielen). Das Globalbudget der Fachstelle von jährlich rund CHF 2.9 Mio (VA 2010) entspricht rund 30% des Globalbudgets des ganzen Amtes;
  - Das grösste Globalbudget von CHF 221.2 Mio (VA 2010) wird für die Aufgabe solothurnische innerkantonale Spitalversorgung, bereitgestellt; im VA 2010 beträgt das zweitgrösste Globalbudget nur noch CHF 48.6 Mio (Polizei), gefolgt von der Mittelschulbildung (CHF 42.5 Mio), Berufsschulbildung (CHF 37.6 Mio) und Fachhochschulbildung (CHF 36.4 Mio); für verschiedene Aufgaben werden tiefere Globalbudgets als die CHF 2.9 Mio für Energie bereitgestellt. Das kleinste Globalbudget beträgt CHF 0.7 Mio (Stabsdienstleistungen für den Kantonsrat/Dienststelle für Parlamentsdienste);
  - Institutionalisierte Möglichkeit für den Kantonsrat, die Budgetstruktur (Aufgaben und Produktgruppen) mitzugestalten; der Kantonsrat beschliesst schlussendlich alle vier Jahre die Struktur.

## Interview Kanton Aargau

- mit: - Frau Yvonne Kaufmann, Staatskanzlei, Abteilung Strategie und Aussenbeziehungen, Projektkoordination WOV-FIREL

### Gesprächsprotokoll:

- Aufgaben- und Finanzplan 2011-2014, Entwicklungsleitbild des Regierungsrates 2009-2018, Evaluation der Wirkungsorientierten Verwaltung von Econcept vom März 2009
- **Entwurf Gesetz** über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen (GAF), Botschaft ca. im Sommer 2011; Parlament sehr kritisch, war aber bei Einführung sehr positiv eingestellt!; Mitarbeitende sehr positiv
- Pilotbetriebe ab 1998; WOV **flächendeckend** eingeführt seit 1.1. 2006; 42 Aufgabenbereiche;
- **Evaluation durch Econcept**, 2008/09 mit Bericht im März 2009

- 
- Revisionsbedarf mit Impuls aus Evaluation Econcept und für Umsetzung v HRM2; Bedürfnisse wegen Entwicklungen in Finanzordnung und Rechnungslegung
  - Revision des GAF: **klarere Aussagen** im Gesetz (Begriffe, Zuständigkeiten); Kreditrecht; Schuldenbremse; Rechnungslegung;
  - Parlament soll neu **einfacher mit Anträgen** im Rahmen der AFP-Botschaft Anpassungen im Aufgabenbereich und Leistungsgruppen bekommen.
  - Verbesserungen beim AFP, Jahresbericht mit Jahresrechnung: **Lesbarkeit** verbessern, **Transparenz** erhöhen, **Reduktion** administrativer Aufwand
  - **Vereinfachung** der Instrumente, Zuständigkeiten, Verfahren vereinfachen
  - Nach WOV-Revision auch noch Revision der Organisation des Grossen Rates, parlamentarischer Instrumente
  - Durch Revision **anspruchsvollere Anwendung von WOV**: anspruchsvoller, komplexer
  - **Entwicklungsleitbild** (RR), im **AFP** konkretisiert und verknüpft mit finanziellen und personellen Ressourcen; **Jahresbericht** und **Jahresrechnung** berichtet über Zielerreichung und Mittelverwendung; **Planungsbericht** für neue oder stark geänderte Aufgaben
  - AFP 2011-2014: **je Aufgabenbereich**: Globalbudget, Kleinkredite, Grosskredite, LUAE (Leistungsunabhängige Aufwände und Erträge), Investitionen; Plus Mehrjahresplanung über 3 Jahre (insgesamt 4 Jahre); 1 Dokument

## Anhang 2: Politischer Leistungsauftrag Dienststelle Berufs- und Weiterbildung

Berufs- und Weiterbildung		Leistungsauftrag/Globalbudget 2010		
<b>Grundauftrag, Ziele, Indikatoren und Globalbudget</b>				
<b>Grundauftrag</b>				
Die Dienststelle Berufs- und Weiterbildung				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorgt durch Lehrstellenmarketing in enger Zusammenarbeit mit Betrieben, Organisationen der Arbeitswelt und anderen Partnern dafür, dass in den verschiedenen Wirtschaftszweigen genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen.</li> <li>- Bietet durch ihre Berufsfachschulen den schulischen Teil der dualen Berufsbildung und durch ihre Fach- und Wirtschaftsmittelschulen vollschulische Bildungsgänge an.</li> <li>- Passt das Bildungsangebot laufend den Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Nachfrage der Jugendlichen und Erwachsenen an.</li> <li>- Stellt für Jugendliche, welche den direkten Einstieg in die Berufs- und Arbeitswelt nicht schaffen, schulische, kombinierte (Schule-Praxis) oder Integrations-Brückenangebote und andere Supportleistungen zur Verfügung.</li> <li>- Fördert schulisch schwächere Jugendliche durch Stützkurse, stärkere durch Freikurse und andere pädagogische Massnahmen.</li> <li>- Informiert und berät die Ausbilder/innen in Lehrbetrieben, die Lehrpersonen, die Lernenden sowie die Eltern in allen Fragen rund um Ausbildung, Lehrverhältnis und Lehrverträge.</li> <li>- Überwacht die Qualität der beruflichen Grundbildung, der höheren Berufsbildung und der Weiterbildung gemäss den gesetzlichen Vorschriften des Bundes und des Kantons.</li> <li>- Plant und steuert die Weiterentwicklung der Berufsbildung im Kanton Luzern in enger Abstimmung mit den übrigen Berufsbildungspartnern, mit den Nachbarkantonen und den zuständigen Stellen auf schweizerischer Ebene.</li> <li>- Richtet über ihre Fachstelle Stipendien Ausbildungsbeiträge an jugendliche und erwachsene Gesuchsteller/innen aus und leistet damit einen Beitrag zur Chancengleichheit im Bildungswesen.</li> </ul>				
<b>Gesamtzielsetzungen</b>				
Betriebliche Bildung: Erhaltung der bestehenden und Schaffung neuer Ausbildungsplätze				
Schulische Bildung: Sicherstellen der Bildungsqualität; attraktive Berufs- und Fachmaturitätsangebote				
Beratung und Integration: Kontinuität der Informations- und Beratungsdienstleistungen				
Gesamthaft: Optimale Positionierung und Stärkung der Berufsbildung als attraktiver Bildungsweg				
Indikator Gesamtzielsetzung	Ist 2008	Soll 2009	Soll 2010	Abweichung 10 zu 09
Betriebliche Bildung:				
- Anzahl neu abgeschlossene Lehrverträge	4 250	4 280	4 250	-1%
Schulische Bildung:				
- Anzahl Schulen mit gültigem Q-Zertifikat	5	7	7	0%
- Anzahl Berufs- u. Fachmaturitätsabschlüsse	604	700	700	0%
- Anzahl Lernende an Berufsfachschulen, Berufs- und Fachmittelschulen	15 403	13 900	15 640	13%
Beratung und Integration:				
- Anzahl Beratungsfälle (Schul- und Berufsberatung)	5 059	4 500	4 500	0%
- Anzahl Besucher/innen in den BIZ	18 603	18 000	17 500	-3%
- Anzahl Jugendliche in den Brückenangeboten	576	520	590	13%
Kenngrossen für die ganze Dienststelle	Ist 2008	Soll 2009	Soll 2010	Abweichung 10 zu 09
Ø Personalbestand in Vollzeitstellen	713.1	741.0	702.8	-5%
Ø Anzahl Lernende/Praktikantinnen/Praktikanten	22.0	22.0	23.0	5%
Ø Personalbestand in Vollzeitst. LP (inkl. Schulleitung)	541.0	569.3	534.6	-6%
Ø Personalbestand in Vollzeitst. Verwaltung + Betrieb	172.1	171.7	168.2	-2%
Anzahl Lernende in Brückenangeboten	576	520	590	13%
Kosten pro Lernende in den Integrationsangeboten		36 400	31 700	-13%
Kosten pro Lernende in den schulischen Brückenangeboten		25 000	19 200	-23%
Kosten pro Lernende in den kombinierten Brückenangeboten		10 300	10 800	5%
Anzahl Lernende in der beruflichen Grundbildung	15 403	13 900	15 640	13%
Kosten pro Lernende in der beruflichen GB Vollzeit		21 100	21 700	3%
Kosten pro Lernende in der beruflichen GB dual		7 000	7 100	1%
Anzahl Lernende in der Höheren Berufsbildung	2 908	2 700	3 100	15%
Kosten pro Lernende in der HF Tourismus		14 200	14 600	3%
Kosten pro Lernende in der HF Gesundheit Pflege		12 900	0	0%
Kosten pro Lernende in der HF Gesundheit BMA		23 000	0	0%
Anzahl Teilnehmerlektionen in der Weiterbildung an BFS	194 962	246 569	122 890	-50%
Anzahl angebotene Lehrberufe (EFZ)	160	170	170	0%
Anzahl Personen, die eine Beratung (Schul- und Berufsberatung) in Anspruch genommen haben	5 059	4 500	4 500	0%

Leistungsgruppen	Ist 2008	Soll 2009	Soll 2010	Abweichung 10 zu 09
<b>1. Betriebliche Bildung</b>				
+ Kosten	3 247 238	5 434 230	5 928 801	9%
- Erlöse	106 122	269 710	285 200	6%
= <b>Globalkredit/Ertragsüberschuss (-)</b>	<b>3 141 116</b>	<b>5 164 520</b>	<b>5 643 601</b>	<b>9%</b>
= Nettokosten / betriebliches Ergebnis	3 141 116	5 164 520	5 643 601	9%
+ Ausgehende Staatsbeiträge	10 091 442	11 958 600	11 039 600	-8%
- Eingehende Staatsbeiträge	0	90 000	103 200	15%
= Ergebnis nach betriebsfremden Positionen	13 232 558	17 033 120	16 580 001	-3%
Kostendeckungsgrad Globalkredit	3.3%	5.0%	4.8%	-3%
<b>2. Schulische Bildung</b>				
+ Kosten	116 458 589	119 210 171	109 614 866	-8%
- Erlöse	35 498 478	35 561 403	32 627 027	-8%
= <b>Globalkredit/Ertragsüberschuss (-)</b>	<b>80 960 111</b>	<b>83 648 768</b>	<b>76 987 839</b>	<b>-8%</b>
+ Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen	177 456	273 938	259 175	-5%
= Nettokosten / betriebliches Ergebnis	81 137 567	83 922 706	77 247 014	-8%
+ Ausgehende Staatsbeiträge	57 536 782	61 981 200	67 020 559	8%
- Eingehende Staatsbeiträge	5 802 926	31 246 000	29 034 800	-7%
- Entnahme aus Spezialfinanzierung	19 511	20 000	20 000	0%
= Ergebnis nach betriebsfremden Positionen	132 851 912	114 637 906	115 212 773	1%
Kostendeckungsgrad Globalkredit	30.5%	29.8%	29.8%	0%
<b>3. Beratung und Integration</b>				
+ Kosten	16 196 931	15 648 867	14 711 811	-6%
- Erlöse	564 037	551 000	412 800	-25%
= <b>Globalkredit/Ertragsüberschuss (-)</b>	<b>15 632 894</b>	<b>15 097 867</b>	<b>14 299 011</b>	<b>-5%</b>
+ Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen	180	0	0	0%
= Nettokosten / betriebliches Ergebnis	15 633 074	15 097 867	14 299 011	-5%
+ Ausgehende Staatsbeiträge	19 982	162 200	500 000	208%
- Eingehende Staatsbeiträge	1 185 577	0	0	0%
= Ergebnis nach betriebsfremden Positionen	14 467 479	15 260 067	14 799 011	-3%
Kostendeckungsgrad Globalkredit	3.5%	3.5%	2.8%	-20%
<b>4. Dienstleistungen</b>				
+ Kosten	5 030 721	3 941 889	4 620 287	17%
- Erlöse	4 794 820	3 441 671	5 063 345	47%
= <b>Globalkredit/Ertragsüberschuss (-)</b>	<b>235 901</b>	<b>500 218</b>	<b>- 443 058</b>	<b>-189%</b>
+ Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen	271	62	300	384%
= Nettokosten / betriebliches Ergebnis	236 172	500 280	- 442 758	-189%
+ Ausgehende Staatsbeiträge	6 768 017	0	0	0%
- Eingehende Staatsbeiträge	31 844 313	0	0	0%
= Ergebnis nach betriebsfremden Positionen	-24 840 124	500 280	- 442 758	-189%
Kostendeckungsgrad Globalkredit	95.3%	87.3%	109.6%	26%
<b>Finanzierung aller Leistungsgruppen (in Franken)</b>	<b>Ist 2008</b>	<b>Soll 2009</b>	<b>Soll 2010</b>	<b>Abweichung 10 zu 09</b>
<b>Laufende Rechnung (Total)</b>				
+ Kosten	140 933 479	144 235 157	134 875 765	-6%
- Erlöse	40 963 457	39 823 784	38 388 372	-4%
= <b>Globalkredit/Ertragsüberschuss (-)</b>	<b>99 970 022</b>	<b>104 411 373</b>	<b>96 487 393</b>	<b>-8%</b>
+ Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen	177 907	274 000	259 475	-5%
= Nettokosten / betriebliches Ergebnis	100 147 929	104 685 373	96 746 868	-8%
+ Ausgehende Staatsbeiträge	74 416 223	74 102 000	78 560 159	6%
+ Einlage in Spezialfinanzierung	0	0	0	0%
- Eingehende Staatsbeiträge	38 832 816	31 336 000	29 138 000	-7%
- Entnahme aus Spezialfinanzierung	19 511	20 000	20 000	0%
- Steuereinnahmen, Regalien, Konzessionen	0	0	0	0%
= Ergebnis nach betriebsfremden Positionen	135 711 825	147 431 373	146 149 027	-1%
Kostendeckungsgrad Globalkredit	29.1%	27.6%	28.5%	3%
<b>Investitionen</b>				
+ Ausgaben	3 503 902	4 000 000	3 850 000	-4%
= <b>Ausgaben-/Einnahmenüberschuss (-)</b>	<b>3 503 902</b>	<b>4 000 000</b>	<b>3 850 000</b>	<b>-4%</b>

## Begründung von Abweichungen / Besonderheiten

### Kenngrößen für die ganze Dienststelle

Ab 2010 übernimmt die private Stiftung Berufsbildung Gesundheit Zentralschweiz die Trägerschaft der Höheren Fachschule Gesundheit Zentralschweiz in Luzern. Daher sinkt der Personalbestand deutlich. Ab Schuljahr 2009/2010 startet neu das kantonale Weiterbildungszentrum, welches die Angebote im Berufsbildungsbereich zentral koordiniert und dezentral an den verschiedenen Berufsfachschulen durchführt. Im Budget 2009 der "Anzahl Teilnehmerlektionen in der Weiterbildung an BFS" sind auch Lektionen der Höheren Berufsbildung enthalten. Im Budget 2010 (wie auch in der Rechnung 2008) wurde dies korrigiert. Zudem fallen die Lektionen des Berufsbildungszentrums Gesundheit und Soziales weg.

### Betriebliche Bildung

Kosten:

Der Personalaufwand 2009 ist zu tief budgetiert. Zudem sind höhere Mietkosten (Fr. 100'000) und ein leicht grösserer Sachaufwand für externe Dienstleistungen und Fachberatungen (Fr. 100'000) zu erwarten.

### Schulische Bildung

Rückläufige Kosten beim Berufsbildungszentrum Gesundheit und Soziales durch Auslagerung der Höheren Fachschule Gesundheit (- Fr. 12'000'000). Zusätzliche Klassen beim Fach- und Wirtschaftsmittelschulzentrum und den Berufsbildungszentren Bau und Gewerbe sowie Wirtschaft, Informatik und Technik und steigender Liegenschaftsaufwand verursachen Mehrkosten (Fr. 1'500'000).

Weniger Erlöse beim Berufsbildungszentrum Gesundheit und Soziales durch Auslagerung der Höheren Fachschule Gesundheit (- Fr. 4'500'000); Mehreinnahmen durch Weiterverrechnung der Kosten des Programms "Sprache und Information" an die Dienststelle Soziales und Gesellschaft (Fr. 430'000) und der Weiterbildung des Berufsbildungszentrums Natur und Ernährung an das Berufsbildungszentrum Weiterbildung (Fr. 600'000).

### Beratung und Integration

Tiefere Lohnkosten (Fr. 700'000) infolge Schliessung von Klassen in den schulischen Brückenangeboten sind hauptverantwortlich für den Kostenrückgang. Zudem ist mit einem geringeren Sachaufwand (Fr. 100'000) zu rechnen, vor allem aufgrund niedrigerem Raumbedarf für schulische Brückenangebote. Für 2010 werden aufgrund der Ist-Werte 2008 realistischere, geringere Erlöse erwartet (-Fr. 140'000).

### Dienstleistungen

Kosten:

Mehr Lektionen für Dritte im Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe (+ 80 Lektionen im Auftrage des Berufsbildungszentrums Gesundheit und Soziales) führen inklusive Infrastruktur zu Mehrkosten von Fr. 660'000.

Erlöse:

Neu werden die Benützung der Schulräume und der Infrastruktur für die Weiterbildung dem Berufsbildungszentrum Weiterbildung verrechnet. Im weiteren mehr Erlöse durch Weiterverrechnung der Mehrkosten.

### Ausgehende Staatsbeiträge

Das Budget 2010 basiert auf einer verbesserten Datengrundlage, was auch eine klarere Trennung und teilweise Neuzuweisung der Staatsbeiträge ermöglichte.

Berufsfachschulen berufsbegleitend:

steigende Kosten insbesondere aufgrund der höheren Tarife der Berufsfachschulvereinbarung sowie der steigenden Zahl Lernender; Auswirkungen sind im Vorjahr zu tief budgetiert.

Höhere Fachschulen Vollzeit und berufsbegleitend:

nicht BBT-anerkannte Ausbildungsgänge sind neu unter Quartärausbildungen.

Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen:

im Vorjahr teilweise unter Berufsorientierte Weiterbildung, steigende Kosten aufgrund neuer Bildungsgänge und mehr Studierenden.

3652000 Beiträge an private Institutionen:

Allgemeine Weiterbildung: neu Umsetzung des Programms "Sprache und Information" (Fr. 430'000); Rückerstattung der Kosten durch DISG, s. Leistungsgruppe Schulische Bildung. Beiträge an Weiterbildungen im Vorjahr teilweise unter Berufsorientierte Weiterbildung budgetiert (Fr. 50'000).

Vorbereitung auf Grundbildung: Der Einkauf von Plätzen in privaten Brückenangeboten führt zu höheren Staatsbeiträgen (Fr. 400'000). Überbetriebliche Kurse, Prüfungsdurchführung: im Vorjahr zu hoch budgetiert (- Fr. 730'000), zudem findet 2010 keine Zentralschweizer Bildungsmesse statt (- Fr. 95'000).

Quartärausbildungen: bisher unter Höhere Fachschulen Vollzeit und berufsbegleitend.

Diverse Ausbildungen im Gesundheitswesen: neu Staatsbeitrag an Höhere Fachschule für Gesundheit Zentralschweiz (Fr. 5'500'000).

### Eingehende Staatsbeiträge

Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie zahlt weniger Pauschalbeiträge als im Vorjahr budgetiert, s. Rechnung 2008.

Informationen zu Aufwand und Ertrag	Ist 2008	Soll 2009	Soll 2010	Abweichung 10 zu 09
Personalaufwand	106 323 631	108 204 002	98 077 416	-9%
Sachaufwand	14 533 470	15 456 055	14 277 172	-8%
Abschreibungen	140 966	216 400	211 275	-2%
Eigene Beiträge	67 391 940	72 552 000	77 060 159	6%
Durchlaufende Beiträge	7 024 283	1 550 000	1 500 000	-3%
Interne Verrechnungen	20 113 320	20 632 700	22 569 377	9%
<b>+ Aufwand</b>	<b>215 527 610</b>	<b>218 611 157</b>	<b>213 695 399</b>	<b>-2%</b>
Vermögenserträge	144 450	31 050	117 000	277%
Entgelte	17 700 116	13 700 033	9 429 162	-31%
Rückerstattungen von Gemeinwesen	20 506 420	23 876 601	24 416 400	2%
Beiträge für eigene Rechnung	31 808 534	29 786 000	27 638 000	-7%
Durchlaufende Beiträge	7 024 283	1 550 000	1 500 000	-3%
Entnahmen Spezialfinanzierungen & Stiftungen	19 511	20 000	20 000	0%
Interne Verrechnungen	2 612 471	2 216 100	4 425 810	100%
<b>- Ertrag</b>	<b>79 815 785</b>	<b>71 179 784</b>	<b>67 546 372</b>	<b>-5%</b>
<b>= Total Aufwand-/Ertragsüberschuss (-)</b>	<b>135 711 825</b>	<b>147 431 373</b>	<b>146 149 027</b>	<b>-1%</b>
Informationen zu den Staatsbeiträgen	Ist 2008	Soll 2009	Soll 2010	Abweichung 10 zu 09
3612000 SB an Kantone:				
Vorbereitung auf Grundbildung	12 000	0	0	0%
Berufsfachschulen Vollzeit	353 891	738 400	653 800	-11%
Berufsfachschulen berufsbegleitend	6 658 128	5 416 200	7 460 720	38%
Überbetriebliche Kurse	959	0	0	0%
Höhere Fachschulen Vollzeit	696 482	655 500	593 507	-9%
Höhere Fachschulen berufsbegleitend	400 044	449 300	367 126	-18%
allgemeine Weiterbildung			41 760	100%
Berufsorientierte Weiterbildung	20 260	89 100	0	0%
Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfungen	232 395	148 500	363 519	145%
Vorbereitung auf eidg. höhere Fachprüfungen	90 275	128 900	160 204	24%
Quartärausbildungen			20 980	100%
Div. Ausbildungen im Gesundheitswesen	2 048 697	1 734 200	2 003 640	16%
Schule für Krankenpflege Baar	892 344	50 000	0	100%
3622000 SB an Gemeinden:				
Vorbereitung auf Grundbildung	6 000	0	0	0%
Berufsfachschulen Vollzeit	203 928	78 600	206 202	162%
3632000 Beiträge an eigene Anstalten:				
Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfungen			755 761	100%
Vorbereitung auf eidg. höhere Fachprüfungen			83 272	100%
3652000 Beiträge an private Institutionen:				
allgemeine Weiterbildung	81 900	264 000	750 000	184%
Vorbereitung auf Grundbildung	0	100 000	500 000	400%
Berufsfachschulen Vollzeit	177 642	286 000	263 500	-8%
Berufsfachschulen berufsbegleitend	24 171 720	25 907 900	26 019 580	0%
Überbetriebliche Kurse	3 649 426	4 134 000	4 000 000	-3%
Prüfungsdurchführung	5 928 956	7 000 000	6 400 000	-9%
Höhere Fachschulen Vollzeit	1 841 888	1 525 400	1 496 705	-2%
Höhere Fachschulen berufsbegleitend	2 845 610	4 388 300	3 029 079	-31%
Bildung Bildungsverantwortliche	393 560	390 000	300 000	-23%
Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfungen	2 135 805	2 783 300	2 575 171	-7%
Vorbereitung auf eidg. höhere Fachprüfungen	296 101	837 700	306 211	-63%
Berufsorientierte Weiterbildung	857 974	1 158 400	169 042	-85%
Berufsbildungsprojekte	0	75 000	0	100%
Abgrenz. Finanzierungslücke Rechn. 07 zu hoch	- 382 943	0	0	0%
Quartärausbildungen			486 626	100%
Div. Ausbildungen im Gesundheitswesen	1 014 937	988 500	5 736 154	480%
Zentralschweizer Bildungsmesse	0	120 000	0	100%
Beiträge an diverse Organisationen	282 105	334 800	347 600	4%
3662000 Stipendien-Auszahlungen	12 237 780	12 500 000	11 700 000	-6%
3662001 Stipendien-Darlehenszinsen	244 076	270 000	270 000	0%
<b>Total Eigene Beiträge</b>	<b>67 391 940</b>	<b>72 552 000</b>	<b>77 060 159</b>	<b>6%</b>
3750000 Durchlauf. Bundesbeiträge an priv. Institut:				
Bauten Berufsbildung (alte Gesetzgebung)	7 002 023	1 500 000	1 500 000	0%
Stiftungsbeitrag	22 260	50 000	0	100%
<b>Total durchlauf. Beiträge an priv. Institutionen</b>	<b>7 024 283</b>	<b>1 550 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>-3%</b>
<b>Total ausgehende Staatsbeiträge</b>	<b>74 416 223</b>	<b>74 102 000</b>	<b>78 560 159</b>	<b>6%</b>

4600000 Beiträge für eigene Rechnung Bund:				
Pauschalbeiträge	24 719 124	28 500 000	26 300 000	-8%
Landwirtschaftl. Beratung (Restzahlung 2007)	524 235	0	0	0%
Vollzeit Berufsfachschulen (Restzahl. BBT 2007)	378 500	0	0	0%
Berufsorient. Weiterbildung (Restzahl. BBT 2007)	12 500	0	0	0%
Stipendienzahlungen	4 529 618	1 196 000	1 234 800	3%
Brückenangebote	53 000	0	0	0%
Projekte	413 167	0	103 200	100%
4610000 Beiträge für eig. Rechnung Kantone:				
Brückenangebote	842 577	0	0	0%
Prüfungsdurchführung ausserkant. Lernende	0	90 000	0	100%
4620000 Beiträge für eig. Rechnung Gemeinden:				
Vollzeit Berufsfachschulen (Restzahl. BBT 2007)	58 833	0	0	0%
Schulabkommensbeiträge	276 980	0	0	0%
<b>Total Beiträge für eigene Rechnung</b>	<b>31 808 534</b>	<b>29 786 000</b>	<b>27 638 000</b>	<b>-7%</b>
4700000 Durchlaufende Beiträge vom Bund:				
Bauten Berufsbildung (alte Gesetzgebung)	7 002 022	1 500 000	1 500 000	0%
Stiftungsbeitrag	22 260	50 000	0	100%
<b>Total durchlaufende Beiträge</b>	<b>7 024 282</b>	<b>1 550 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>-3%</b>
<b>Total eingehende Staatsbeiträge</b>	<b>38 832 816</b>	<b>31 336 000</b>	<b>29 138 000</b>	<b>-7%</b>



## Anhang 3: Betrieblicher Leistungsauftrag Berufsbildungszentrum Bau/Gewerbe

Bildungs- und Kulturdepartement

Betrieblicher Leistungsauftrag 2010

Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe

## 1. Strategische Ziele der Dienststelle Berufs- und Weiterbildung

Nr.	Zielbereiche*	Ziele / Projekte	Indikator	Sollwert/ Termine**			Zielerreichungsgrad bzw. Projektstand erfüllt / teilweise erfüllt / nicht erfüllt	Massnahmen
				2010	2011	2015		
1.		<b>Die Übergänge I (zwischen Sekundarstufe I und Berufsbildung) und II (zwischen Berufsbildung und Arbeitsmarkt bzw. Höherer Berufsbildung/Hochschulbildung) sind mit allen Beteiligten gut abgesprochen und optimal ausgestaltet.</b>						
1.1.	Strategie und Planung	Der Berufswahlfahrplan ist allen Beteiligten (u.a. Betriebe und Volksschule) bekannt.	Prozentanteil der Beteiligten, welche den Berufswahlfahrplan kennen.	75%		95%		
1.2.	Strategie und Planung	Dank gezieltem Case Management werden Jugendliche mit Mehrfachproblematik gezielt einer Anschlusslösung zugeführt.	Prozentanteil der CM-Jugendlichen, welche eine nachhaltige Anschlusslösung haben.	65%		75%		
1.3.	Strategie und Planung	Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger werden in den Berufsfachschulen gezielt auf den definitiven Einstieg in die Arbeitswelt vorbereitet.	Prozentanteil der Lernenden im letzten Lehrjahr, welche eine institutionalisierte Vorbereitung erhalten.	75%		100%		
1.4.	Geschäftsergebnis	Praktisch alle Jugendlichen erreichen gemäss politischer Vorgabe einen Abschluss auf der Sekundarstufe II.	Anzahl erfolgreiche Abschlüsse Sek II	90%		95%		
1.5.	Strategie und Planung	Die Zahl der Jugendlichen in Brückenangeboten sinkt.	Anzahl Lernende in Brückenangeboten	600		<500		
2.		<b>Die Berufs- und Weiterbildungsangebote und -dienstleistungen sind von hoher Qualität und werden von den jeweiligen Zielgruppen aktiv nachgefragt.</b>						
2.1.	Strategie und Planung	Der prozentuale Anteil der Berufsbildungsabschlüsse (EFZ, EBA, BM) bleibt gemessen an den gesamten Abschlüssen auf Sekundarstufe II mindestens stabil.	Prozentanteil der Berufsbildungsabschlüsse an den gesamten Abschlüssen der Sek.stufe II	70%		70%		
2.2.	Geschäftsergebnis	Die Zahl der auszubildenden Betriebe bleibt mindestens stabil.	Anzahl Lehrbetriebe	4700		4700		
2.3.	Strategie und Planung	Die Quote der Lernenden, welche eine Berufs- und/oder Fachmaturität absolvieren, steigt deutlich an.	Prozentsatz der Lernenden, die eine Berufs- oder Fachmaturität abschliessen (gemessen an der Gesamtzahl der Berufslernenden)	12%		15%		
2.4.	Kundenzufriedenheit	Die Zufriedenheit der DBW-Anspruchsgruppen mit den Angeboten und Dienstleistungen des Kantons Luzern ist hoch.	Prozentanteil der Befragten, die mit den Angeboten zufrieden oder sehr zufrieden sind	75%		85%		
3.		<b>Die Verantwortung für die Berufs- und Weiterbildung wird verbundpartnerschaftlich und gemeinsam von Staat und Wirtschaft getragen.</b>						
3.1.	Kundenzufriedenheit	Das neue Finanzierungssystem in der Berufsbildung funktioniert zur Zufriedenheit der Beteiligten.	Prozentanteil der Subventionsempfänger, welche dem Prozessablauf (nicht zwangsläufig mit dem Betrag) zufrieden sind	70%		75%		
3.2.	Führung	Die Berufsbildungspartner nehmen ihre definierten Rollen gemäss Berufsbildungsgesetz wahr.	Umsetzung erfolgt	JA		JA		
4.		<b>Die Dienststelle Berufs- und Weiterbildung wirkt identitätsstiftend nach innen und als umfassende Dienstleisterin nach aussen.</b>						
4.1.	Mitarbeiterzufriedenheit	Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden ist hoch.	Score-Wert der Mitarbeitendenbefragung (Maximalwert: 5.0)	3.8		4.1		
4.2.	Prozesse	Die Prozessabläufe innerhalb der DBW sind kundenorientiert ausgestaltet und schriftlich festgehalten. DBW als Dienststelle ist ISO-zertifiziert.	ISO-Zertifizierung erfolgt	JA		JA		
4.3.	Ressourcen	Das neue Informatikkonzept ist umgesetzt und die einheitliche Schulverwaltungssoftware flächendeckend eingeführt	Umsetzung erfolgt	75%		100%		
4.4.	Gesellschaftliche Verantwortung / Image	Jugendliche im Kanton Luzern erhalten den "Rucksack" für eine erfolgreiche und nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt.	Prozentanteil der Jugendlichen eines Jahrganges, welche einen Abschluss auf Sekundarstufe II erlangen	89%		95%		

## Erläuterungen

\* Strukturierung der Zielbereiche nach dem EFQM-Modell

\*\* Die Sollwerte / Termine leiten sich von den dazugehörigen Indikatoren ab.

**Bildungs- und Kulturdepartement** **Betrieblicher Leistungsauftrag 2010**

**Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe**

**2. Ziele und Projekte der Schule**

Nr.	Zielbereiche*	Ziele / Projekte	Indikator	Sollwert/ Termine**			Ressourcen*** (externe Kosten)	Zielerreichungsgrad bzw. Projektstand erfüllt / teilweise erfüllt / nicht erfüllt	Massnahmen
				2010	2011	2012			
1	<b>Führung</b>	Re - Zertifizierung nach Q2E	Leistungsnachweise Zertifikat	Vor- bereitung	Vor- bereitung	Zertifikat	CHF 60'000 ext. Evaluation	Projekt Q2E sistiert. Zertifizierung nach EFQM.	Q-Tätigkeiten nach Q2E
2	<b>Planung und Strategie</b>	Übergang Sekundarstufe I / II auf der Basis Stellwerk 9 etabliert	Auswertungen Stellwerk 9 für alle Lernenden im 1. Lehrjahr	80%	90%	100%	CHF 15'000.- für Stellwerktests	Per Ende August 2010	Aufbau der Prozesse Einfordern der Testresultate
3	<b>Mitarbeitende</b>	Lohnharmonie Lehrpersonen Gleiches Salär bei gleicher Leistung (Ausbildung, Alter)	Jahressalär im internen und externen (kantonal) Vergleich	90%	95%	100%		Überprüfung erfolgt durch DPE im Herbst 2010.	Salärvergleiche Lohnmassnahmen
4	<b>Ressourcen / Finanzen</b>	Sicherstellung der finanziellen Mittel für die Umsetzung der Bildungsangebote BBZB	- Budget - laufende Rechnung - Zusatzkredite	100%	100%	100%		auf Budget-Kurs. Siehe Hochrechnung 1.	Budgetprozesse Controlling Zusatzkredite beantragen
5	<b>Ressourcen / Information</b>	Sicherstellung der ICT - Infrastruktur für die Bildungsangebote BBZB	- Ecopen 2 eingeführt (2010) - Neue Betriebs- SW / HW (2011) - LOK / Saphir (2012)	umgesetzt	umgesetzt	umgesetzt	gemäss DIIN	Ecopen2 Einführung Juli 2010. Client 2011 gemäss Projekt- planung DBW/DIIN.	Planung Umsetzung
6	<b>Ressourcen / Infrastruktur</b>	Sicherstellung der Infrastruktur für die Umsetzung der Bildungsangebote BBZB	Schulraumkapazität	100%	100%	100%	Mietkosten	auf Budget-Kurs.	Planung / Budget / Umsetzungskonzept
7	<b>Prozesse</b>	LOK / Saphir operativ	Prozess eingeführt	20%	80%	100%	Entwicklungskosten (DBW / DIIN)	Saphir / 2 Pilotprojekte ab August 2010.	Prozessbeschreibungen Schulung
8	<b>Kundenzufriedenheit</b>	Steigerung der Zufriedenheit unserer Ausbildungspartner	Feedback Ausbildungsbetriebe Erfüllungsgrad in %		85%			Nächste Erhebung 2011.	Kundenbefragung
9	<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b>	Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	Zufriedenheit in %		85%			Zielsetzung übertroffen (90%). Siehe Detail-Auswertung.	Mitarbeiterbefragung
10	<b>Gesellschaftliche Verantwortung / Image</b>	Hohe LAP - Notenquote	LAP - Noten im CH - Vergleich (berufsspezifisch und gesamt)	0.1 Punkte über CH - Durchschnitt	0.2 Punkte über CH - Durchschnitt	0.3 Punkte über CH - Durchschnitt		Auswertung August/September 2010.	Vergleiche einholen Massnahmen umsetzen
11	<b>Ergebnis der schulischen Tätigkeit</b>	Leistungssteigerung von Lernenden im 1. Lehrjahr	Nachauswertung Stellwerk 9 im 2. Lehrjahr	40 Pt.	50Pt.	60Pt.		Auswertung August/September 2010.	Stütz-kurse Nachevaluation

**Erläuterungen**

- \* Strukturierung der Zielbereiche nach dem EFQM-Modell
- \*\* Die Sollwerte / Termine leiten sich von den dazugehörigen Indikatoren ab.
- \*\*\* Die Ressourcenplanung ist insbesondere bei Projekten vorzunehmen. Dabei werden externe Kosten in Franken ausgewiesen

**Bildungs- und Kulturdepartement** **Betrieblicher Leistungsauftrag 2010**

**Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe**

**3. Kenngrössen**

Nr.	Zielbereiche (nach EFQM)	Kenngrösse	IST 2008	SOLL 2009	SOLL 2010
1		<b>Indikator Gesamtzielsetzung</b>			
1.1	Kundenzufriedenheit	Berufliche Grundbildung: Zufriedenheit der AbsolventInnen mit der Ausbildung	80.0%	85.0%	85%
1.2	Kundenzufriedenheit	Berufliche Grundbildung: Zufriedenheit der Unternehmungen mit der Fachkompetenz von AbsolventInnen	80.0%	85.0%	85%
1.3	Kundenzufriedenheit	Berufsmatura: Zufriedenheit der AbsolventInnen mit der Ausbildung	81.0%	85.0%	85%
1.4	Kundenzufriedenheit	Berufsmatura: Zufriedenheit der nachfolgenden Schulen mit der Fachkompetenz von AbsolventInnen	80.0%	90.0%	90%
1.5	Kundenzufriedenheit	Tertiärstufe: Zufriedenheit der AbsolventInnen mit der Ausbildung	84.3%	90.0%	90%
1.6	Kundenzufriedenheit	Berufsorientierte und Allgemeine Weiterbildung: Zufriedenheit der AbsolventInnen mit der Weiterbildung	85.0%	90.0%	Neu im BBZ WB
2		<b>Kenngrössen für die Schule</b>			
2.1	Mitarbeitende	Ø Personalbestand in Vollzeitstellen	154.4	151.5	160.3
2.2	Mitarbeitende	Ø Anzahl Lehrlinge/Praktikanten	3.0	3.0	5.0
2.3	Mitarbeitende	Ø Personalbestand in Vollzeitstellen LP (inkl. Schulleitung)	133.6	131.5	133.3
		Ø Personalbestand in Vollzeitstellen LP BBZ G			8.3
2.4	Mitarbeitende	Ø Personalbestand in Vollzeitstellen Verwaltung + Betrieb	20.8	20.0	18.7
2.5	Geschäftsergebnisse	Anzahl Lernende in der beruflichen Grundbildung (Mittelwert)	4'315.0	4'558	4'495
2.5.1.	Geschäftsergebnisse	Anzahl Lernende in der beruflichen Grundbildung (effektiver Wert SJ 2007/2008)			
2.5.2.	Geschäftsergebnisse	Anzahl Lernende in der beruflichen Grundbildung (effektiver Wert SJ 2008/2009)			
2.6	Geschäftsergebnisse	Anzahl Lernende in der Höheren Berufsbildung (Mittelwert)	83.0	80	Neu im BBZ WB
2.6.1.	Geschäftsergebnisse	Anzahl Lernende in der Höheren Berufsbildung (effektiver Wert SJ 2007/2008)			
2.6.2	Geschäftsergebnisse	Anzahl Lernende in der Höheren Berufsbildung (effektiver Wert SJ 2008/2009)			
2.7	Geschäftsergebnisse	Anzahl Teilnehmerlektionen in der Berufsorientierten und Allgemeinen Weiterbildung	21'510.0	24'219	Neu im BBZ WB
2.8	Geschäftsergebnisse	Anzahl angebotene Lehrberufe	46.0	45	45

## Bildungs- und Kulturdepartement

## Betrieblicher Leistungsauftrag 2010

## Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe

## 4. Ergebnisse der schulischen Tätigkeit

## Leistungsgruppe 1: Grundbildung

L.-Nr.	Leistung	Zielbereiche (nach EFQM)	Ziel	Indikator	Ist 2008	SOLL 2009	Soll 2010	Abw. 10/09
1.1	Berufliche Grundbildung mit Attest	Geschäftsergebnisse	Angebot für Lernende zur Verfügung stellen	Anzahl Lernende (Attest)	201	193.0	226.0	17%
1.2	Berufliche Grundbildung mit Fähigkeitszeugnis	Geschäftsergebnisse	Angebot für Lernende zur Verfügung stellen	Anzahl Lernende (Fähigkeitszeugnis)	3698	3868.0	3'745.0	-3%
1.3	Berufliche Grundbildung mit Berufsmaturität	Geschäftsergebnisse	Angebot für Lernende zur Verfügung stellen	Anzahl Lernende (Berufsmatura)	311	361.0	400.0	11%
1.4	Vollzeitschule mit Berufs- oder Fachmaturität	Geschäftsergebnisse	Angebot für Lernende zur Verfügung stellen	Anzahl Lernende (BM-Vollzeit)	105	136.0	124.0	-9%
1.5	Stützkurse	Geschäftsergebnisse	Lehrabbrüche oder Lehrjahr-Wiederholungen wegen mangelnder schulischer Leistungen tief halten.	Quote der Abbrechenden in Prozenten	5.0%	3.0%	3.0%	0%
				Quote der Wiederholenden in Prozenten	0	0.0%	0.0%	0%
1.6	Freikurse	Geschäftsergebnisse	Anteil der Lernenden, welche während der Lehre Freikurse besuchen, steigern.	Quote der Lehrabsolvierenden in Freikursenkursen in Prozenten	8.3%	7.7%	10.1%	31%

## Leistungsgruppe 2: Tertiärstufe B, Berufsorientierte und Allgemeine Weiterbildung

L.-Nr.	Leistung	Zielbereiche (nach EFQM)	Ziel	Indikator	Ist 2008	SOLL 2009	SOLL 2010	Abw. 10/09
2.1	Vorbereitungskurse auf Berufsprüfungen	Geschäftsergebnisse	Lernende zum erfolgreichen Abschluss führen	Bestehensquote BP	77.3%	90%	neu im BBZ WB	
2.2	Vorbereitungskurse auf Höhere Fachprüfungen	Geschäftsergebnisse	Lernende zum erfolgreichen Abschluss führen	Bestehensquote HFP		90%	neu im BBZ WB	
2.3	Diplomlehrgänge Höhere Fachschule	Geschäftsergebnisse	Lernende zum erfolgreichen Abschluss führen	Bestehensquote HF		90%	neu im BBZ WB	
2.4	Berufsorientierte und Allgemeine WB (inkl. NDS)	Geschäftsergebnisse	Bedarfsgerechtes und Nachfrage orientiertes Angebot	Kostendeckungsgrad	66.0%	100%	neu im BBZ WB	

## Leistungsgruppe 3: Dienstleistungen

L.-Nr.	Leistung	Zielbereiche (nach EFQM)	Ziel	Indikator	Ist 2008	SOLL 2009	SOLL 2010	Abw. 10/09
3.1	Vermietung	Geschäftsergebnisse	Die Vermietungen an Dritte sind kostendeckend	Kostendeckungsgrad	160%	100%	110%	10%
3.2	Verpflegung	Kundenzufriedenheit	Lernende erhalten eine ausgewogene Verpflegung zu einem angemessenen Preis	Kundenzufriedenheit mit der Mensa	81%	80%	85%	6%
3.3	Beherbergung (Internat)	Kundenzufriedenheit	Lernende werden zu einem angemessenen Preis und zu ihrer Zufriedenheit untergebracht	Zufriedenheitsgrad mit Unterbringung				

 Bildungs- und Kulturdepartement Luzern  
 Mehrjahresvergleich Kostenarten  
 Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe

Ergebniskonten	Ist 2008	Plan 2009	Plan 2010
30 Personalaufwand	22'978'656	22'607'127	23'129'188
31 Sachaufwand	1'614'368	2'078'803	2'109'164
33 Abschreibungen	45'250	45'500	48'619
39 Interne Verrechnungen	5'631'560	5'099'600	5'281'400
* Aufwand	30'269'834	29'831'030	30'568'371
42 Vermögenserlöse	-195'000		-84'000
43 Entgelte	-2'366'436	-1'236'512	-699'462
45 Rückerstatt. von Gemeinwesen		-58'941	0
46 Beiträge für eigene Rechnung			
49 Interne Verrechnung	-1'665'200	-1'580'900	-2'291'800
* Ertrag	-4'226'636	-2'876'353	-3'075'262
** Summe LR	26'043'198	26'954'677	27'493'109
5 Ausgaben IR	350'000		150'000
* Summe IR	0		150'000
*** Saldo	26'393'198	26'954'677	27'643'109

**Bildungs- und Kulturdepartement Luzern**  
**Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe**
**Mehrfjahresvergleich Leistungsgruppen**

	Ist 2008	Plan 2009	Plan 2010
<b>Leistungsgruppenbericht Grundbildung</b>			
+ Kosten	26'336'224	27'505'928	28'229'135
- Erlöse	-467'035	-494'603	-520'127
* = Globalkredit/Ertragsüberschuss	25'869'189	27'011'325	27'709'008
+ Kalkulatorische Kosten	62'433	71'738	58'819
** = Nettokosten/Betriebliches Ergebnis	25'931'622	27'083'063	27'767'827
- Eingehende Staatsbeiträge			
*** = Total Aufwand-/ Ertragsüberschuss	25'931'622	27'083'063	27'767'827
* Kostendeckungsgrad Globalkredit (%)	2	2	2
<b>Leistungsgruppenbericht Höhere Berufsbildung</b>			
+ Kosten	219'236	163'506	
- Erlöse	-189'413	-201'185	
* = Globalkredit/Ertragsüberschuss	29'823	-37'679	
+ Kalkulatorische Kosten	0		
** = Nettokosten/Betriebliches Ergebnis	29'823	-37'679	
- Eingehende Staatsbeiträge			
*** = Total Aufwand-/ Ertragsüberschuss	29'823	-37'679	
* Kostendeckungsgrad Globalkredit (%)	86	123	
<b>Leistungsgruppenbericht Berufsorientierte Weiterbildung</b>			
+ Kosten	221'284	169'342	
- Erlöse	-146'587	-68'215	
* = Globalkredit/Ertragsüberschuss	74'697	101'127	
+ Kalkulatorische Kosten	0		
** = Nettokosten/Betriebliches Ergebnis	74'697	101'127	
- Eingehende Staatsbeiträge			
*** = Total Aufwand-/ Ertragsüberschuss	74'697	101'127	
* Kostendeckungsgrad Globalkredit (%)	66	40	
<b>Leistungsgruppenbericht Allgemeine Weiterbildung</b>			
+ Kosten	407'727	492'829	
- Erlöse	-181'410	-228'309	
* = Globalkredit/Ertragsüberschuss	226'317	264'520	
+ Kalkulatorische Kosten	60		
** = Nettokosten/Betriebliches Ergebnis	226'377	264'520	
- Eingehende Staatsbeiträge			
*** = Total Aufwand-/ Ertragsüberschuss	226'377	264'520	
* Kostendeckungsgrad Globalkredit (%)	44	46	
<b>Leistungsgruppenbericht Dienstleistungen</b>			
+ Kosten	1'409'720	1'427'624	2'280'117
- Erlöse	-2'254'559	-1'884'041	-2'555'135
* = Globalkredit/Ertragsüberschuss	-844'839	-456'417	-275'018
+ Kalkulatorische Kosten	271	62	300
** = Nettokosten/Betriebliches Ergebnis	-844'568	-456'355	-274'718
*** = Total Aufwand-/ Ertragsüberschuss	-844'568	-456'355	-274'718
* Kostendeckungsgrad Globalkredit (%)	160	132	112

## Anhang 4: Aufgaben- und Finanzplan für Polizeiliche Leistungen (Entwurf)

<b>1</b>	<b>Bezug zur mehrjährigen Leistungsplanung (intern)</b>				
<b>1.1</b>	<b>Planungsgrundlagen des Regierungsrates</b>	<b>Leistungsgruppen</b>			
		1	2	3	4
	<b>Strategische Ziele und Massnahmen</b>				
	Sicherheit im öffentlichen Raum erhöhen (Ziel Nr. 1 aus Legislaturprogramm)			X	
	Polizeipräsenz verstärken (Massnahme aus Legislaturprogramm)	X	X	X	
<b>1.2</b>	<p><b>Lagebeurteilung</b></p> <p><i>Chancen und Risiken des Umfeldes</i></p> <p>Die öffentliche Sicherheitslage im Kanton ist grundsätzlich nicht beunruhigend. Wir müssen jedoch darauf achten, dass die Polizei den Führungsanspruch innerhalb der Sicherheitskräfte und die Oberhand gegenüber Rechtsbrechern aufrechterhalten kann. Politische und gesellschaftliche Veränderungen schlagen sehr schnell auf die Polizei zurück und beanspruchen diese immer mehr. Gesellschaftliche Erscheinungen wie Wertewandel, Grossanlässe, Extremismus, Hooliganismus, Raser, Jugendgewalt, Ausgehverhalten und Drogen haben die Sicherheitslage nicht verbessert. In den vergangenen Jahren haben Unsicherheit und Verschmutzung im öffentlichen Raum spürbar zugenommen. Dreckige Strassen und Plätze, mutwillige Beschädigungen, Nachtruhestörungen und Alkoholmissbrauch sorgen besonderes in den städtischen Agglomerationen für Probleme. Die Gewaltbereitschaft nimmt im Umfeld von grossen Sportveranstaltungen ebenso zu wie unter Jugendlichen und in Familien.</p> <p><i>Stärken und Schwächen der Organisation</i></p> <p>Aufgrund der sehr knappen Personalressourcen können wir oft nur noch reagieren und nicht mehr agieren. Wir werden mehrheitlich von äusseren Ereignissen und Vorfällen aller Art gesteuert. Die Fusion mit der Stadtpolizei Luzern und die Personalaufstockung dürfte diese problematische Lage, welche schweizweit herrscht, etwas verbessern.</p>				
<b>1.3</b>	<p><b>Schlussfolgerungen für den Aufgabenbereich</b></p> <p>Die negative Entwicklung wollen wir bekämpfen. Mit der Einführung der Wegweisung und des Rayonverbots, durch konsequente Ahndung von Regelverstössen, mit schnellen Verfahren und wirkungsvollen Strafen (gemeinnützige Arbeit anstelle von Bussen), mit Videoüberwachungen zur Täteridentifizierung sowie mit einer verstärkten Präsenz der Sicherheitskräfte in den Problemgebieten werden wir die Sicherheit der Bevölkerung erhöhen. Dafür braucht die Polizei mehr Mittel und mehr Personal.</p> <p>Wir begegnen den steigenden Anforderungen und Aufgaben an die Sicherheitskräfte mit der Reorganisation des Luzerner Polizeiwesens und unterstützen die Fusion der Stadtpolizei mit der Kantonspolizei. Neben einer Effizienzsteigerung durch die Fusion mit der Stadtpolizei werden mit der Optimierung der Polizeiorganisation Prozesse vereinfacht und dadurch Personalressourcen für die Front freigestellt.</p>				
<b>2</b>	<b>Politischer Leistungsauftrag</b>				
<b>2.1</b>	<b>Aktuelles Umfeld / Chancen und Risiken</b>				
	Die in der mehrjährigen Leistungsplanung beschriebene Beurteilung der Lage hat sich nicht verändert: Die Lage bleibt weiterhin angespannt.				
<b>2.2</b>	<b>Grundauftrag</b>				
	Die Kantonspolizei Luzern sorgt für die Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung. Sie trägt durch Information und andere geeignete Massnahmen zur Verhütung von Straftaten und Unfällen bei. Insbesondere nimmt sie die Aufgaben der Sicherheits-, der Kriminal- und der Verkehrspolizei wahr und erfüllt Aufgaben der Strafverfolgung nach den Vorschriften des Gesetzes über die Strafprozessordnung. Sie leistet der Bevölkerung Hilfe in der Not. Zusätzlich vollzieht sie gewerbepolizeiliche und gastgewerbliche Aufgaben.				
<b>2.3</b>	<b>Aufgabenhierarchie</b>				
	Leistungsgruppen				
	1. Kriminalpolizeiliche Leistungen		3. Sicherheitspolizeiliche Leistungen		
	2. Verkehrspolizeiliche Leistungen		4. Leistungsgruppe GGP		

<b>2.4</b>	<b>Zielschwerpunkte und Indikatoren</b>							
	Zielschwerpunkte:							
	- Interventionszeit bei allen dringlichen Polizeieinsätzen so kurz wie möglich							
	- Hohe Zufriedenheit der Ereignisbetroffenen mit der Interventionszeit der Polizei							
	- Hohes Sicherheitsempfinden der Bevölkerung							
	<b>Indikator</b>	<i>Ist 10</i>	<i>Soll 11</i>	<i>Soll 12</i>	<i>Soll 13</i>	<i>Soll 14</i>	<i>Soll 15</i>	<i>Messmittel</i>
	Anteil der dringlichen Polizeieinsätze mit einer Interventionszeit unter 25 Minuten (in Prozent)	%	%	%	%	%	%	technische Messung mit ELZ-System
	Mittelwert der Interventionszeit (in Minuten) bei allen dringlichen Polizeieinsätzen							technische Messung mit ELZ-System
	Bewertung der Zufriedenheit der Ereignisbetroffenen (Skala von 1 bis 10)							Direktbefragung der Ereignisbetroffenen
	Zunahme der Anzahl Beschwerden, maximal							Zählen der eingegangenen Beschwerden
	Bewertung des Sicherheitsempfindens durch Bevölkerungsbefragung (Skala von 1 bis 10)							Bevölkerungsbefragung Demoscope
<b>2.5</b>	<b>Statistische Messgrößen</b>							
		<i>Ist 10</i>	<i>Soll 11</i>	<i>Soll 12</i>	<i>Soll 13</i>	<i>Soll 14</i>	<i>Soll 15</i>	
	Personalbestand in Vollzeitstellen	0	0	0	0	0	0	
	Anzahl Polizeianwärter/innen	0	0	0	0	0	0	
	Anzahl Lernende berufl. Grundbildung	0	0	0	0	0	0	
	Aufgrund der Fusion mit der Stadtpolizei Luzern per 1.1.2010 wird sich der Personalbestand um rund 200 Mitarbeitende erhöhen. Bis 2012 wird der Bestand zudem jährlich um 10 Stellen, d.h. vorerst um total 40 Stellen aufgestockt.							
<b>3</b>	<b>Gesetzgebungsprojekte</b>							<b>Zeitraum</b>
	Gesetz über die Kantonspolizei: Wegweisungsartikel							2012
	AT StGB							2012-2014
	Waffengesetzgebung aufgrund Schengen							2012-2014
	Eidgenössische Strafprozessordnung							
<b>4</b>	<b>Massnahmen und Projekte [Aufnahmekriterium: +/- 0,5 Mio. Fr. über 3 Jahre]</b>							
<b>4.1</b>	<b>Beschlossene / eingerechnete Massnahmen und Projekte</b>	Zeitraum	finanzielle Konsequenzen (Mio. Fr.)					
				2012	2013	2014	2015	
	Sicherheit im öffentlichen Raum erhöhen: Polizeipräsenz an den neuralgischen Punkten steigern. Technische Überwachungsmaßnahmen ausbauen.	2012-2015	ER	0	0	0	0	
			IR	0	0	0	0	
	Raser- und Alkoholkampagne: gezielte Aktionen durchführen	2012-2013	ER	0	0	0	0	
	Raserexzesse bekämpfen	2012-2013	ER	0	0	0	0	
	Sicherheitsfunknetz Polycom: Die Evaluation der eingegangenen Offerten ist in Bearbeitung.	2012-2015	ER	0	0	0	0	
			IR	0	0	0	0	
	Ausschreitungen bei Fussballspielen verhindern: Sicherheitsdispositiv angepasst	2012	ER	0	0	0	0	
	Eine Luzerner Polizei: Das Projekt verläuft planmässig und die Fusion mit der Stadtpolizei Luzern wird per 1.1.2010 realisiert.	2012-2013	ER	0	0	0	0	
			IR	0	0	0	0	

<b>4.2</b>	<b>Geplante / nicht eingerechnete Massnahmen und Projekte</b>	Zeitraum	finanzielle Konsequenzen (Mio. Fr.)						
				2012	2013	2014	2015		
	Sicherheit im öffentlichen Raum erhöhen: Polizeipräsenz an den neuralgischen Punkten steigern. Technische Überwachungsmaßnahmen ausbauen.	2012-2015	ER	0	0	0	0		
			IR	0	0	0	0		
Raser- und Alkoholkampagne: gezielte Aktionen durchführen	2012-2013	ER	0	0	0	0			
<b>5</b>	<b>Hochbauprojekte [via Investitionen kantonale Hochbauten finanziert]</b>	Zeitraum							
	Xxxxxxxx	2012							
	Yyyyyyyy	2012-2014							
	Zzzzzzzz	2012-2013							
<b>6</b>	<b>Weitere Umsetzungsmassnahmen zur Strategie und zum Legislaturprogramm</b>	Zeitraum							
	xxxxxxx (inkl. Angaben zu Gesamtkosten)	2012							
	yyyyyyyy	2012-2014							
	zzzzzzzz	2012-2013							
<b>7</b>	<b>Entwicklung der Finanzen im Aufgabenbereich</b>								
<b>7.1</b>	<b>Erfolgsrechnung</b>								
		R2010	V2011	V2012	Abw. %	2013	2014	2015	
	<b>Globalbudget</b>								
	Personalaufwand	0	0	0	0	0	0	0	
	Sachaufwand	0	0	0	0	0	0	0	
	Passivzinsen	0	0	0	0	0	0	0	
	Abschreibungen	0	0	0	0	0	0	0	
	usw.	0	0	0	0	0	0	0	
	<b>Total Aufwand</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Steuern	0	0	0	0	0	0	0	
	Regalien & Konzessionen	0	0	0	0	0	0	0	
	Vermögenserträge	0	0	0	0	0	0	0	
	Entgelte	0	0	0	0	0	0	0	
	usw.	0	0	0	0	0	0	0	
	<b>Total Ertrag</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Saldo - Globalbudget</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Vergleich AFP Vorjahr								
	<b>Total Aufwand</b>		<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>		
	<b>Total Ertrag</b>		<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>		
	<b>Saldo - Globalbudget</b>		<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>		
	Bemerkungen zum Globalbudget	<p>a) <i>Bemerkungen zum Voranschlag</i>  Die Entwicklung der Finanzzahlen begründen sich hauptsächlich in der Aufstockung des Personalbestandes in den Jahren 2009 bis 2012 um je 10 Mitarbeitende sowie in der Fusion mit der Stadtpolizei Luzern per 1. Januar 2010.</p> <p>b) <i>Bemerkungen zu den Planjahren</i></p>							

<b>Information zu den Staatsbeiträgen</b>					2013	2014	2015
	R2010	V2011	V2012	Abw. %			
36xxxx Staatsbeitrag X	0	0	0	0	0	0	0
36xxxx Staatsbeitrag Y	0	0	0	0	0	0	0
36xxxx Staatsbeitrag Z	0	0	0	0	0	0	0
"	0	0	0	0	0	0	0
übrige Staatsbeiträge	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total ausgehende SB</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
46xxxx Staatsbeitrag X	0	0	0	0	0	0	0
46xxxx Staatsbeitrag Y	0	0	0	0	0	0	0
46xxxx Staatsbeitrag Z	0	0	0	0	0	0	0
"	0	0	0	0	0	0	0
übrige eingehende Staatsbeiträge	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total eingehende SB</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bemerkungen zu den Staatsbeiträgen</b>							
a) Bemerkungen zum Voranschlag							
b) Bemerkungen zu den Planjahren							
<b>7.2</b>	<b>Investitionsrechnung</b>				2013	2014	2015
	R2010	V2011	V2012	Abw. %			
<b>Ausgaben und Einnahmen</b>							
Sachgüter	0	0	0	0	0	0	0
Darlehen und Beteiligungen	0	0	0	0	0	0	0
Eigene Investitionsbeiträge	0	0	0	0	0	0	0
Durchlaufende Beiträge	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ausgaben</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Abgang von Sachgütern	0	0	0	0	0	0	0
Rückz. Darlehen und Bet.	0	0	0	0	0	0	0
Rückz. Eigene Beiträge	0	0	0	0	0	0	0
Beiträge für eigene R.	0	0	0	0	0	0	0
Durchlaufende Beiträge	0	0	0	0	0	0	0
Übernahme Abschreib.	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ertrag</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Netto-Investitionen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Vergleich AFP Vorjahr</b>							
<b>Total Aufwand</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total Ertrag</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Saldo - Globalbudget</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Bemerkungen zur Investitionsrechnung</b>							
a) Bemerkungen zum Voranschlag							
b) Bemerkungen zu den Planjahren							
<b>Information zu den Investitionsbeiträgen</b>							
56xxxx IB X	0	0	0	0	0	0	0
56xxxx IB Y	0	0	0	0	0	0	0
"	0	0	0	0	0	0	0
übrige eigene Investitionsbeiträge	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total eigene IB</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
63xxxx IB X	0	0	0	0	0	0	0
63xxxx IB Y	0	0	0	0	0	0	0
"	0	0	0	0	0	0	0
übrige IB für eigene Rechnung	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total IB f. eigene Rechnung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bemerkungen zu den Investitionsbeiträgen</b>							
a) Bemerkungen zum Voranschlag							
b) Bemerkungen zu den Planjahren							



## **Selbstständigkeitserklärung**

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Sursee, 30. November 2010

Ruth Weber

## Über die Autorin



### **Ruth Weber**

Controller in der Abteilung Controlling Finanzen Informatik des Bildungs- und Kulturdepartements des Kantons Luzern. Nach dem Studium an der Universität St. Gallen in verschiedenen privaten Produktionsfirmen tätig, anfänglich als Junior-Controller, danach als Leiterin Betriebliches Rechnungswesen und schlussendlich als Geschäftsleitungsmitglied Bereiche Finanzen, Personal, Informatik. Ab 1999 Begleitung der Einführung von WOV und entsprechender Informatikinstrumente für das gesamte Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern. Ausbildung der Dienststellenleiterinnen und -leiter, deren Kaderleute, insbesondere deren Rechnungsführenden.

Adresse: Ruth Weber, Mariazellweg 5, 6210 Sursee