

Die Einführung des Neuen Führungsmodells Bund (NFB) und deren Auswirkungen auf die Strategiewerk im Bun- desamt für Sport BASPO

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

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Claus D. Jacobs**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Stefan Philipp Schwizgebel**
aus Saanen BE und Basel BS
Breitacherstrasse 36
3202 Frauenkappelen

Bern, 31. Oktober 2018

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

Zusammenfassung und Ergebnisse

Von 2001 bis 2016 wurde das Bundesamt für Sport BASPO nach dem FLAG-Modell (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget) geführt. Die Ablösung von FLAG durch das «Neue Führungsmodell Bund (NFB)» erfolgte per 2017. In der vorliegenden Arbeit werden die Auswirkungen dieses Systemwechsels auf die Strategiearbeit im BASPO untersucht. Anhand einer Gegenüberstellung werden die Unterschiede der beiden Führungsmodelle aufgezeigt und in der Folge (kritisch) bewertet.

Die Strategie eines Bundesamtes erklärt, wie die Organisationseinheit ihren politischen Auftrag basierend auf den entsprechenden gesetzlichen Grundlagen versteht. Sie beinhaltet einen Plan, auf welchem Weg die Organisation ihre Ziele erreichen will. Die Strategie nimmt verschiedene Funktionen wahr, so zum Beispiel eine Orientierungs-, Steuerungs-, Erneuerungs- und Lernfunktion.

Das FLAG- bzw. NFB-Führungsmodell ist das Instrument, mit dem der Gesetzgeber den Einsatz des strategischen Managements in der Bundesverwaltung sicherstellt. Es verlangt damit von der Regierung und Verwaltung ein systematisches Vorgehen und berücksichtigt dabei die Grundideen des strategischen Managements, namentlich das Verständnis der strategischen Position, die strategischen Wahlmöglichkeiten (Gesetzesmandat) sowie die Strategieimplementierung. Führungsmodell, Führungsgrundsätze und das Vier-Kreise-Modell bilden im Wesentlichen den organisatorischen Rahmen der Strategiearbeit im Bund.

Das politische und betriebliche Führungsinstrumentarium sowie dessen gesetzlichen Grundlagen wurden mit Einführung des NFB adaptiert und erweitert. Dies davon ausgehend, dass strategische und operative Führung eng miteinander verbunden sind und Parlament, Regierung und Verwaltung je im Rahmen ihrer Zuständigkeiten entsprechende Führungsaufgaben wahrzunehmen haben. Um der Gefahr der Überinstrumentierung und Übersteuerung bei der Konzeption des neuen Führungsmodells entgegenzuwirken, wurden die bisherigen FLAG-Instrumente wie der Leistungsauftrag oder der Leistungs- und Wirkungsbericht abgeschafft. Der Leistungsauftrag wurde durch den Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) ersetzt. Darin werden Finanzen und Leistungen systematisch verknüpft, was sich günstig auf die Strategiefunktion auswirkt: die Orientierungs- und Steuerungsfunktion wurden gestärkt.

Die Einführung des NFB stellt für die bisher nach der traditionellen Ressourcensteuerung geführten Verwaltungseinheiten der Ministerialverwaltung einen immensen Wandel dar. Für das BASPO – als bisherige FLAG-Verwaltungseinheit – fallen die Veränderungen verhältnismäßig gering aus, weisen aber teilweise eine hohe Relevanz für den Verwaltungsalltag auf:

- Der Wegfall des für vier Jahre gültigen Leistungsauftrags nach FLAG reduziert die politische Verbindlichkeit und die Planungssicherheit des BASPO.
- Das neue Instrument «Voranschlag mit IAFP» ermöglicht es dem Parlament, kurzfristig in die strategische Ausrichtung des BASPO einzugreifen.

-
- Die konsequent angewendete Ressourcensteuerung reduziert die Flexibilität des BASPO.
 - Der Strategieprozess ist auf Stufe BASPO zu regeln, nachdem das (FLAG-)Führungsinstrumentarium ausgedünnt wurde. Der administrativ-technische Aufwand hat mit dem NFB zugenommen.
 - Durch das NFB wird das Zusammenwirken von Parlament und Verwaltung gestärkt. Führungsimpulse und Erwartungen der Politik finden den Weg ins BASPO.
 - Das NFB erhöht die Transparenz über die Aufgaben- und Finanzentwicklung. Auf den Ausweis der strategischen Grundlagen wird im Voranschlag mit IAFP hingegen verzichtet.
 - Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden sind wichtige Faktoren einer erspriesslichen Verwaltungskultur. Das NFB trägt diesem Anliegen Rechnung – analog dem FLAG-Modell.

Das NFB vereint die traditionelle Ressourcensteuerung mit der leistungsorientierten FLAG-Steuerung und schafft damit ein einheitliches, ziel- und ergebnisorientiertes Führungsmodell. Mit diesem Schritt gelingt es der Bundesverwaltung, sich vom bisherigen dualen System zu lösen und so die Prozessstruktur zu vereinfachen. Der politische Planungs- und Steuerungsprozess wird dadurch einfacher und für alle Anspruchsgruppen transparenter und verständlicher.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Konzeption NFB

- geeignet ist, das unternehmerische Denken und Handeln im BASPO zu fördern und stärker an die Ziel- und Ergebnisorientierung auszurichten,
- einen Kompromiss der Kompetenzverteilung zwischen Parlament und Verwaltung darstellt,
- mit einem einfachen und verständlichen Führungsinstrumentarium ausgestattet ist,
- vom BASPO die Festlegung einer amtseigenen Vorgehensweise bei der Strategiearbeit voraussetzt und
- den Handlungsspielraum des BASPO – als ehemalige FLAG-Verwaltungseinheit – in Bezug auf den Ressourceneinsatz und die Planungssicherheit einschränkt.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung und Ergebnisse	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Methodisches Vorgehen	2
2. Theoretische Grundlagen: Strategiearbeit in der öffentlichen Verwaltung.....	3
2.1 Begriffliche Annäherung	3
2.2 Strategie in der öffentlichen Verwaltung	4
2.3 Funktionen der Strategie	5
2.3.1 Orientierungsfunktion	5
2.3.2 Steuerungsfunktion	5
2.3.3 Erneuerungsfunktion.....	5
2.3.4 Lernfunktion.....	6
2.3.5 Weitere Funktionen.....	6
3. Organisatorischer Rahmen der Strategiearbeit im Bund.....	7
3.1 Führungsgrundsätze	7
3.2 Vier-Kreise-Modell.....	7
3.3 Leistungsauftrag nach FLAG	8
3.3.1 Einleitung	8
3.3.2 Struktur.....	8
3.3.3 Prozess	9
3.3.4 Inhalt	9
3.4 NFB mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan.....	10
3.4.1 Einleitung	10
3.4.2 Struktur.....	10
3.4.3 Prozess	10
3.4.4 Inhalt	11
3.5 Führungsinstrumente auf einen Blick	11
3.5.1 Legislatur(finanz)planung	12

3.5.2	Voranschlag und Finanzplanung	12
3.5.3	Leistungsauftrag / Leistungs- und Wirkungsbericht.....	12
3.5.4	Zielvereinbarung und Ergebnisbeurteilung	12
4.	Vorgehen Strategisches Management im BASPO: Vom FLAG-Modell zum NFB.....	13
4.1	Übersicht.....	13
4.2	Struktur.....	15
4.3	Prozess.....	16
4.4	Inhalt	17
5.	NFB und seine Auswirkungen im BASPO	19
5.1	Übersicht.....	19
5.2	Veränderungen und Auswirkungen im Verwaltungsalltag	19
5.2.1	Verbindlichkeit/Planungssicherheit	19
5.2.2	Parlamentarische Intervention	20
5.2.3	Flexibilität Ressourceneinsatz	21
5.2.4	Regelungsintensität Prozesse	21
5.2.5	Zusammenspiel Parlament und Verwaltung	22
5.2.6	Transparenz	23
5.2.7	Verwaltungskultur	23
6.	Schlussfolgerungen	25
6.1	NFB und die Funktionen der Strategie.....	25
6.2	Abschlussbewertung	26
	Anhang 1: Leistungsauftrag 2012-2015 Bundesamt für Sport.....	VIII
	Anhang 2: Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan.....	XXXVIII
	Anhang 3: Esprit de Macolin und Tenero	XLVIII
	Anhang 4: Auszug Richtlinien/Weisungen zur Haushalt- und Rechnungsführung Bund ..	XLIX
	Literaturverzeichnis	LIII
	Selbständigkeitserklärung	LIV
	Über den Autor	LV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: BSC-Konzeption für öffentliche Verwaltungen und Betriebe, Darstellung aus Praxishandbuch Public Management (2016, S. 137)	4
Abbildung 2: Vier-Kreise-Modell der Bundesverwaltung (Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, 2002, S. 9).....	8

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Führungsinstrumente FLAG und NFB im Vergleich (Eigene Darstellung, adaptiert von: Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 788-798)	11
Tabelle 2: Strategiearbeit im Vergleich in Abhängigkeit des Führungsmodells (Eigene Darstellung) Quellen: Schweizerischer Bundesrat (2013); Eidgenössische Finanzverwaltung EFV (2010); Schweizerische Bundesversammlung (2003); Verschiedene Geschäftsdokumente BR/efd/VBS/BASPO; Systematische Sammlung des Bundesrechts.	15
Tabelle 3: Auswirkungen Einführung NFB für BASPO (eigene Darstellung)	19
Tabelle 4: Auswirkungen des NFB auf die Strategiefunktion im Vergleich zum FLAG-Modell (Eigene Darstellung)	25

Abkürzungsverzeichnis

BASPO	Bundesamt für Sport
BJ	Bundesamt für Justiz
BK	Bundeskanzlei
BR	Bundesrat
BSC	Balanced Scorecard
BV	Bundesverfassung
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EPA	Eidgenössisches Personalamt
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung
EZV	Eidgenössische Zollverwaltung
FHG	Finanzhaushaltsgesetz
FHV	Finanzhaushaltsverordnung
FK	Finanzkommission der eidgenössischen Räte
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
GO-BASPO	Geschäftsordnung BASPO
GPK	Geschäftsprüfungskommission der eidgenössischen Räte
IAFP	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan
NFB	Neues Führungsmodell Bund
NRM	Neues Rechnungsmodell Bund
OV-VBS	Organisationsverordnung VBS
ParlG	Parlamentsgesetz
RVOG	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz
RVOV	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung
SpoFöG	Sportförderungsgesetz
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen der New Public Management-Bewegung in den 1990er Jahren hat die Bundesverwaltung in Anlehnung an das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung das Programm «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)» eingeführt. Das Bundesamt für Sport war eine der Verwaltungseinheiten, welche ab 2001 nach FLAG geführt wurde. Die Strategiearbeit war Teil der Erarbeitung des Leistungsauftrages. Eine SWOT-Analyse (Umweltanalyse und Stärken/Schwächen-Profil) diente als Grundlage für die Strategie im Bereich Sport. Vier strategische Geschäftsfelder wurden definiert und im Bundesgesetz vom 17. Juni 2011 über die Förderung von Sport und Bewegung (Sportförderungsgesetz, SpoFöG) abgebildet: Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung; Bildung im Sport; Spitzensport; Fairness und Sicherheit im Sport. Mit der Einführung des «Neuen Führungsmodells Bund (NFB)» per 1.1.2017 wurde das bisherige FLAG-Modell und somit auch das Instrument «Leistungsauftrag» durch den «Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)» abgelöst.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob bzw. inwieweit sich die Strategiearbeit unter der Ägide des Neuen Führungsmodells Bund (NFB) verändert hat. Im Zentrum stehen dabei folgende beiden Forschungsfragen:

- a) Worin unterscheidet sich das NFB vom bisherigen FLAG-Führungsmodell?
- b) Bewertung der Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung

Um ein gemeinsames Verständnis für strategisches Management zu schaffen und als Grundlage für die Bearbeitung der Forschungsfragen wird zunächst die herrschende Lehrmeinung skizziert und insbesondere der Strategie-Begriff verortet. Dabei soll auch aufgezeigt werden, welche materiellen Anforderungen an eine Strategie in der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen gestellt werden (Kapitel 2).

Sodann wird der organisatorische Rahmen der Strategiearbeit im Bund dargestellt. Mitunter werden die Führungsgrundsätze, das Vier-Kreise-Modell sowie die beiden Führungsmodelle vorgestellt (Kapitel 3). Die beiden Modelle FLAG und NFB gehen unterschiedlich mit der Vorgehensweise bei der Strategiearbeit um. Eine vergleichende Gegenüberstellung von FLAG und NFB soll einen Überblick über die wesentlichen Unterschiede am Beispiel des BASPO aufzeigen. Zum systematischen Vergleich werden die Kategorien «Struktur», «Prozess» und «Inhalt» herangezogen (Kapitel 4).

Schliesslich werden die Resultate der Gegenüberstellung aus der Perspektive des BASPO (kritisch) bewertet und erläutert (Kapitel 5) sowie die Schlussfolgerungen gezogen (Kapitel 6).

1.2 Methodisches Vorgehen

Folgendes Vorgehen wird angewendet:

- Literaturstudium und -analyse: Allgemeine Strategiekonzepte sowie spezifische auf den öffentlichen Sektor zugeschnittene Strategiekonzepte werden skizziert und dienen der Bildung eines gemeinsamen Verständnisses für Strategiearbeit.
- Studium und Analyse von Geschäftsdokumenten: Unterlagen von Parlament, Bundesrat, EFD, VBS und BASPO im Kontext der Themen Führung und Strategie.
- Organisatorischer Rahmen der Strategiearbeit im Bund anhand der Führungsgrundsätze, des Vier-Kreise-Modells sowie der beiden Führungsmodelle FLAG und NFB abstecken.
- Brainstorming/Themensammlung und Strukturierung: Im Zentrum steht die Frage, wie FLAG bzw. NFB über Strategie denkt. Anhand einer Gegenüberstellung werden die wesentlichen Unterschiede der beiden Führungsmodelle am Beispiel des BASPO sichtbar gemacht. Die systematische Gliederung erfolgt nach den Kategorien «Struktur», «Prozess» und «Inhalt».
- Anhand von sieben durch den Verfasser festgelegter Merkmale werden mögliche Auswirkungen als Folge der Einführung des NFB aufgezeigt und bewertet. Die Gliederung erfolgt wiederum nach den Kategorien «Struktur», «Prozess» und «Inhalt».
- Schlussfolgerungen: Überprüfung der Auswirkungen von NFB auf die Strategiefunktion gefolgt von einer zusammenfassenden Abschlussbewertung.

Im Begriff «Verwaltung» ist – wo dies nicht ohnehin aus dem Text hervorgeht – nebst der Verwaltung im engeren Sinne, auch die Regierung als Verwaltungsspitze enthalten.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Projektarbeit basieren sowohl auf theoretischer wie auch auf praktischer Expertise. Der Verfasser dieser Arbeit verfügt über mehr als zehn Jahre Praxiserfahrung, die er sich in verschiedenen Funktionen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen im Ressourcenbereich des BASPO angeeignet hat.

2. Theoretische Grundlagen: Strategiearbeit in der öffentlichen Verwaltung

2.1 Begriffliche Annäherung

Eine einheitliche, allgemein gültige Definition des Begriffs «Strategie» existiert nicht. In der Praxis lassen sich zahlreiche verschiedene Definitionen unterschiedlicher Autoren antreffen (Johnson, et al., 2016, S. 31). Eine Auswahl soll deren Vielfältigkeit veranschaulichen:

- Alfred D. Chandler: «Die Festlegung langfristiger Ziele für eine Unternehmung und die Ausführung entsprechender Handlungsschritte sowie die Zuteilung entsprechender Ressourcen, um diese Ziele zu erreichen.» (Chandler, 1963, S. 13, zit. in: Johnson et al., 2016, S. 23).
- Michael Porter: «Bei der Wettbewerbsstrategie geht es darum, anders zu sein. Man wählt bewusst eine neue Kombination von Aktivitäten, um einen einzigartigen Nutzenmix anbieten zu können.» (Porter, 1996, S. 60, zit. in: Johnson et al., 2016, S. 23).
- Henry Mintzberg: «Ein Muster in einem Strom von Entscheidungen.» (Mintzberg, 2007, S. 3, zit. in: Johnson et al., 2016, S. 23).
- Johnson et al.: «Strategie beschreibt die langfristige Ausrichtung und Aufgabenbereiche einer Organisation, die in einem sich verändernden Umfeld Wettbewerbsvorteile durch ihren Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erlangt, mit dem Ziel, die Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen.» (Johnson, et al., 2016, S. 25).

Strategie-Definitionen können unterschiedlichen Denkschulen des strategischen Managements zugeordnet werden (Schedler & Siegel, 2004, S. 21). Die Definition «Chandler» lehnt sich der «Designschule» an, wonach Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess verstanden wird. Dahinter steht eine «Passungs-Idee», d.h. Strukturen werden angepasst, wenn sich z.B. die Bedürfnisse von Kunden oder Interessengruppen ändern. Bei der Definition «Porter» steht die «Positionierungsschule» im Vordergrund, bei der die Strategieentwicklung als analytischer Prozess betrachtet wird. Ihre Herkunft lässt sich in der Industrie verorten. Im Fokus stehen Identifikation, Entwicklung und Nutzung von Wettbewerbsvorteilen. Auch bei der Definition «Johnson et al.» ist die «Positionierungsschule» als konzeptionelle Basis zu erkennen. Auffallend ist zum einen, dass Johnson et al. von «Interessengruppen» und nicht etwa von «share holder» sprechen und zum andern, dass mit deren Definition fünf wesentliche Leitfragen berücksichtigt werden:

- Welche Ziele streben wir an?
- In welchem Umfeld und Markt agieren wir?
- Welches sind unsere leistungsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen?
- Wie organisieren wir unsere Wertschöpfung?
- Was ist unser einzigartiges Nutzenversprechen?

Im nachfolgenden Abschnitt wird der Strategie-Begriff weiter präzisiert und näher an die öffentliche Verwaltung geführt.

2.2 Strategie in der öffentlichen Verwaltung

Die Strategie eines Bundesamtes erklärt, wie die Organisationseinheit ihren politischen Auftrag basierend auf den entsprechenden gesetzlichen Grundlagen versteht. Sie beinhaltet einen Plan, auf welchem Weg die Organisation ihre Ziele erreichen will (Bergmann, et al., 2016, S. 137). Die Strategie einer öffentlichen Verwaltung enthält mindestens folgende Komponenten (Bergmann, et al., 2016, S. 138):

- **Betrieblicher Auftrag mit Mission und Vision:** Die Mission beschreibt den Sinn und Zweck der Organisationseinheit; die Vision zeigt die Richtung ihrer Weiterentwicklung auf. Dieser betriebliche Auftrag lässt sich oft nur teilweise aus dem politischen Auftrag, d.h. aus den massgeblichen Gesetzen oder Verordnungen, ableiten – Entwicklungsrichtung und Zukunftsbild der Organisationseinheit sind stets von der Geschäftsleitung selbst zu entwickeln. Sind Ziele ausnahmsweise bereits in Gesetz und Verordnung genannt, kann der betriebliche Auftrag auch in Form von Leistungs- und Wirkungszielen formuliert werden.
- **Strategische Themen und strategische Ziele:** Strategische Ziele lassen sich zu strategischen Themen (oder Teilstrategien) zusammenfassen. Diese lassen sich mit Hilfe des Konzepts der **Balanced Scorecard (BSC)** auf den BSC-Zielebenen grafisch darstellen.

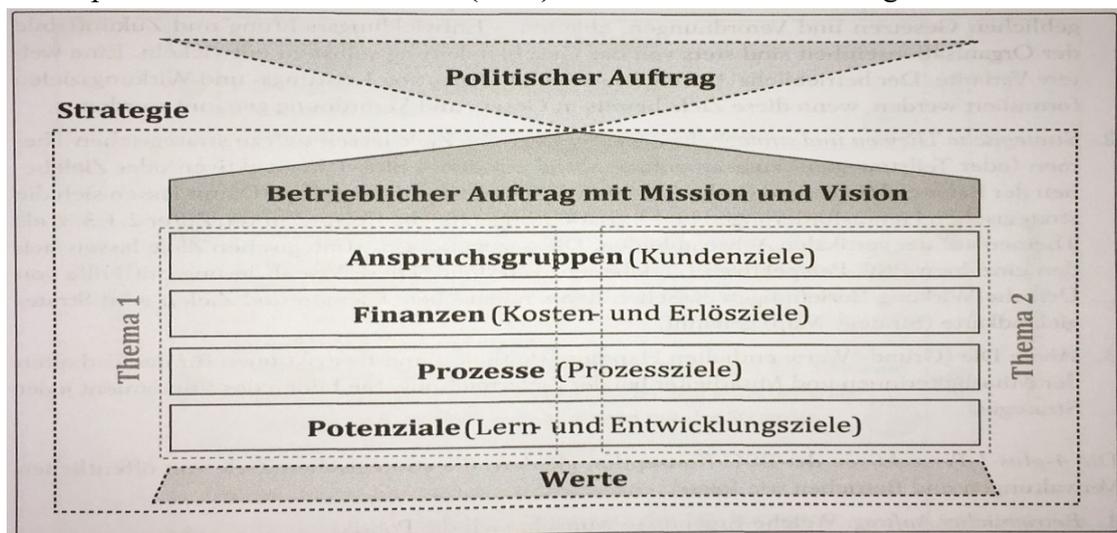


Abbildung 1: BSC-Konzeption für öffentliche Verwaltungen und Betriebe, Darstellung aus Praxishandbuch Public Management (2016, S. 137)

Damit lassen sich die strategischen Herausforderungen und Stossrichtungen als Themen auf der vertikalen Achse abbilden. Die dazugehörigen strategischen Ziele lassen sich den einzelnen BSC-Perspektiven (Zielebenen) zuordnen. Diese Visualisierung mit Hilfe von Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen den strategischen Themen und Zielen wird **Strategielandkarte (Strategy Map)** genannt.

- **Werte:** Die (Grund-)Werte enthalten Handlungsleitlinien und Restriktionen für das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Zielerreichung. Sie bilden das Fundament jeder Strategie.

2.3 Funktionen der Strategie

Die Strategie nimmt verschiedene Funktionen wahr. Nachfolgend wird eine nicht abschließende Auswahl einiger Funktionen beschrieben:

- Orientierungsfunktion
- Steuerungsfunktion
- Erneuerungsfunktion
- Lernfunktion

2.3.1 Orientierungsfunktion

Die Strategie schafft Transparenz für Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen sowie für Regierung (Exekutive) und Parlament (Legislative). Sie bietet dem Gesetzgeber die Gelegenheit zu überprüfen, ob die Regierung bzw. die Verwaltung im Sinne der Legislative handelt und die übergeordneten Rahmenbedingungen einhält. Im Weiteren wird die unterschiedliche Gewichtung und Priorisierung einzelner Aufgabenfelder sichtbar.

«Sie [die Orientierungsfunktion] ist die Funktion, die wie keine andere die systemischen Vernetzungen und Wechselwirkungen der einzelnen Funktionen verdeutlicht» (Lüngen, 2018).

2.3.2 Steuerungsfunktion

Bei der Steuerungsfunktion bietet die Strategie der Führung Entscheidungsunterstützung und den Mitarbeitenden Instruktion (Schmidbauer, 2018). Die Strategie bildet den Rahmen, innerhalb dessen sich die Geschäftsaktivitäten bewegen. Die Strategie wird durch das Management, den Verwaltungsrat oder den Eigner festgelegt. Im Rahmen der Operationalisierung der Strategie lassen sich Zielsetzungen bzw. messbare Zielvorgaben ableiten, die bis auf die Ebene der persönlichen Ziele von Mitarbeitenden heruntergebrochen werden können.

«Organisationen der öffentlichen Hand brauchen strategische Aussagen nicht nur um zu wissen, wohin und woran sie sich orientieren sollen, sondern auch um Geldgebern und überwachenden Behörden zuverlässig zu zeigen, dass das, was sie tun, auch tatsächlich das ist, was sie tun sollen» (Johnson, et al., 2016, S. 33). Sollte dem nicht so sein, kann die zuständige Behörde steuernd eingreifen.

2.3.3 Erneuerungsfunktion

Es handelt sich um einen immerwährenden Prozess, der im Alltag einer jeder Organisation zu meistern ist: Mitarbeitende kommen und gehen, Betriebsmittel werden gekauft, genutzt und irgendwann ersetzt. Dieser Aspekt von Erneuerung stellt für die meisten Unternehmen kein Problem dar. Daneben gibt es jedoch eine weitere, tiefer greifende Ebene der Erneuerung. Es sind Entwicklungs- und Anpassungsprozesse, die einer grundlegenden Umgestaltung oder Neuerfindung gleichkommen. Auch wenn in Unternehmen die Notwendigkeit solcher radikaleren Veränderungen (zumindest im Nachhinein) erkannt wird, werden diese oft nur schwer oder mit

nur unzureichendem Erfolg gemeistert. Es geht um die Frage, was eine Organisation künftig anders machen muss, um ihre Lebensfähigkeit abzusichern bzw. ihre Existenz zu rechtfertigen (Lüngen, 2018).

2.3.4 Lernfunktion

Lernen hat mit Verhaltensänderung zu tun. Wenn eine Person ihr Verhalten verändert oder wenn sie ihr Verhaltensrepertoire erweitert, dann sind dies Indikatoren dafür, dass Lernprozesse stattgefunden haben. Mit dieser allgemein anerkannten Definition von Lernen wird klar, dass Lernen insbesondere als Entwicklungsprozess von Menschen verstanden wird. Bei «Lernenden Organisationen» ist immer am Lernen der Mitarbeitenden und Führungskräften anzusetzen (Lüngen, 2018). Eine Strategie unterstützt den individuellen Lernprozess des Einzelnen, aber auch den kollektiven Lernprozess der Organisation. Dadurch können die Prozesse des Nutzenstiftens laufend optimiert werden.

2.3.5 Weitere Funktionen

In verschiedenen Publikationen werden weitere Funktionen erwähnt:

- Bei der Unterstützungsfunktion ist zentral, dass Aufgaben und Instrumente «richtig» ausgestaltet und als Unterstützung auf die Nutzenfunktion ausgerichtet sind. Andernfalls verkommen sie rasch zum Selbstzweck und verursachen unnötige Kosten (Lüngen, 2018).
- Bei der Nutzenfunktion stehen der Nutzen für Kunden/Ansprechgruppen und der Nutzen für die eigene Organisation als Legitimation des Unternehmens im Fokus (Lüngen, 2018).
- Bei der Handlungsfunktion wird die Strategie als Arbeitsinstrument im Sinne eines Leitfadens interpretiert (Schmidbauer, 2018).
- Bei der Motivationsfunktion wird der Strategie motivierende Wirkung zugesprochen, was eine höhere Identifikation der Beteiligten begünstigt (Schmidbauer, 2018).

3. Organisatorischer Rahmen der Strategiearbeit im Bund

Das FLAG- bzw. NFB-Führungsmodell ist das Instrument, mit dem der Gesetzgeber den Einsatz des strategischen Managements in der Bundesverwaltung sicherstellt. Es verlangt damit von der Regierung und Verwaltung ein systematisches Vorgehen und berücksichtigt dabei die Grundideen des strategischen Managements, namentlich das Verständnis der strategischen Position, die strategischen Wahlmöglichkeiten (Gesetzesmandat) sowie die Strategieimplementierung.

3.1 Führungsgrundsätze

Die Grundsätze der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit sowie die Führungsgrundsätze sind im Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz vom 21. März 1997 (RVOG) und der Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung vom 25. November 1998 (RVOV) geregelt (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 775):

Das Führen auf allen Stufen des Bundes erfolgt mittels Vereinbarung von Zielen und Prioritäten, der Planung von Strategien und Massnahmen sowie Leistungen und Wirkungen, der Festlegung von Zuständigkeiten und Handlungsspielräumen und durch Ergebnisbeurteilungen und Zielüberprüfungen. Diese Grundsätze der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit sowie die Führungsgrundsätze sind in den Artikeln 3, 35 und 36 RVOG sowie in den Artikeln 11 und 12 RVOV geregelt. Regierung und Verwaltung handeln auf der Grundlage von Verfassung und Gesetz (Art. 3 Abs. 1 RVOG). Die Verwaltung ist innerhalb dieser Grenzen aber auch zu selbstständigem Handeln befugt und aufgerufen (Art. 11 RVOV): Sie hat innovativ und vorausschauend zu handeln, indem sie neuen Handlungsbedarf frühzeitig erkennt und daraus Ziele, Strategien und Massnahmen ableitet (Bst. a), sich selber Prioritäten setzt für ihre Tätigkeiten nach den Kriterien der Wichtigkeit und der Dringlichkeit (Bst. b) und ihre Leistungen bürgernah, nachhaltig, wirksam und wirtschaftlich erbringt (Bst. c).

3.2 Vier-Kreise-Modell

Im Zuge von Auslagerungsbestrebungen von Bundesaufgaben Ende der 1990er-Jahre wurde im Rahmen von Corporate Governance-Überlegungen das Vier-Kreise-Modell entwickelt. Dabei wurden die Bundesaufgaben in vier idealtypische Gruppen mit unterschiedlicher Auslagerungsfähigkeit gegliedert: Während Ministerialaufgaben (hoheitliche Aufgaben, Politikvorbereitung) in der zentralen Bundesverwaltung wahrgenommen werden sollen, sind Auslagerungen bei den drei anderen Aufgabentypen – Dienstleistungen am Markt, Dienstleistungen mit Monopolcharakter sowie Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht – in unterschiedlichem Grad wünschenswert beziehungsweise notwendig. In einem zweiten Schritt wurde das Steuerungsmodell entwickelt (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 781-782).

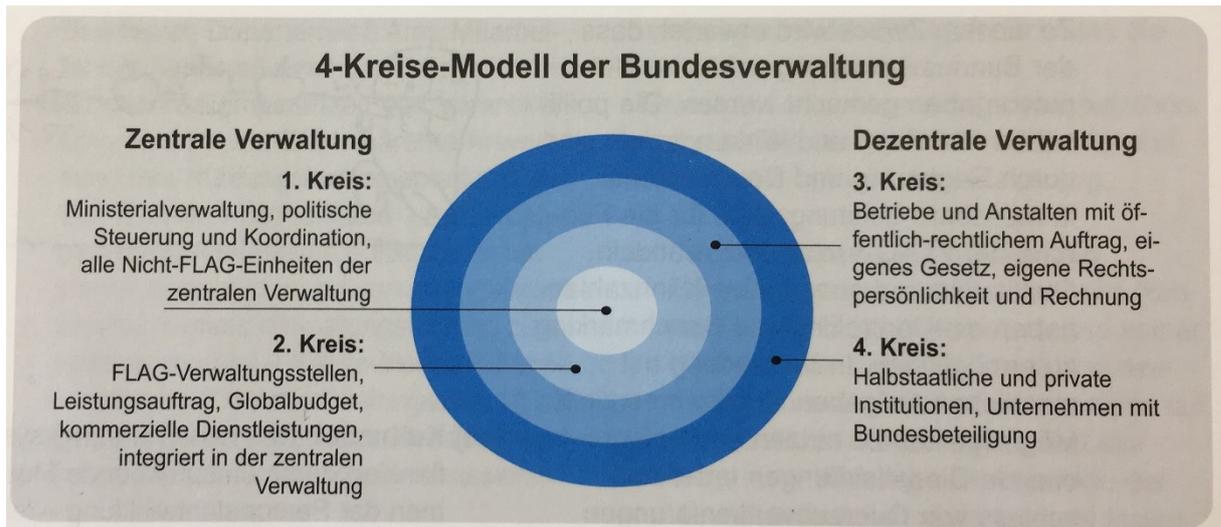


Abbildung 2: Vier-Kreise-Modell der Bundesverwaltung (Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, 2002, S. 9)

Mit der Einführung des Neuen Führungsmodells Bund (NFB) wurden der erste und zweite Kreis des Vier-Kreise-Modells zusammengeführt. Dadurch wird die zentrale Bundesverwaltung nach einheitlichem Führungsmodell gesteuert. Dieses löst das bisherige duale System mit konventioneller Ressourcensteuerung einerseits sowie das Programm Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG) andererseits ab. Die nachfolgenden Ausführungen behandeln die Modelle FLAG und NFB, nach denen das BASPO geführt wurde respektive heute geführt wird.

3.3 Leistungsauftrag nach FLAG

3.3.1 Einleitung

Das Konzept Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG) wurde im RVOG verankert (Art. 44). FLAG hatte zum Ziel, die Effektivität und Effizienz der Verwaltungstätigkeit zu erhöhen und der Politik Instrumente an die Hand zu geben, um die verfügbaren Mittel gezielter einzusetzen. FLAG basierte auf standardisierten Führungsinstrumenten, die Ressourcen, Leistungen und Wirkungen näher zusammenbrachten. In Leistungsaufträgen des Bundesrates erhielten die FLAG-Verwaltungseinheiten strategische Vorgaben und Ziele, die sie mit jährlich verabschiedeten Globalbudgets erreichen mussten. Das Controlling erfolgte mittels Kostenrechnung und Indikatoren, die aufgrund von Wirkungsmodellen bestimmt wurden (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 776).

3.3.2 Struktur

Folgende Instrumente wurden zur Verwaltungssteuerung eingesetzt:

- Legislaturplan
- Legislaturfinanzplan
- Finanzplan

- Voranschlag
- Staatsrechnung
- Leistungsauftrag
- Leistungs- und Wirkungsbericht
- Zielvereinbarung
- Ergebnisbeurteilung

Die Ausführungen in den Kapiteln 3.3.3 und 3.3.4 beschränken sich auf das Instrument «Leistungsauftrag».

3.3.3 Prozess

Ein Kernelement der FLAG-Steuerung bildete der Leistungsauftrag (vgl. Anhang 1).

Art. 44 Abs. 3 RVOG¹ sieht vor, dass der Bundesrat vor Erteilung eines Leistungsauftrages die zuständigen Kommissionen konsultiert. Die für den betroffenen Sachbereich zuständige Legislativkommission ist abschliessend zuständig für die Beurteilung des Leistungsauftrages im Konsultationsverfahren. Die Geschäftsprüfungskommission (GPK) und die Finanzkommission (FK) können einen Mitbericht zur Konsultation an die zuständige Legislativkommission verfassen (Schweizerische Bundesversammlung, 2003, S. 4).

3.3.4 Inhalt

Im Führungsmodell FLAG erteilt der Bundesrat einer Verwaltungseinheit einen verbindlichen Leistungsauftrag für eine bestimmte Zeitdauer. Die für die Erfüllung des Leistungsauftrags notwendigen Mittel werden im Leistungsauftrag festgehalten. Der Leistungsauftrag wird gemäss einer standardisierten Mustervorlage erstellt. Der auf vier Jahre ausgelegte Leistungsauftrag basiert auf einem strategischen Geschäftsplan der Verwaltungseinheit und enthält (Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Wegleitung Leistungsaufträge 2012-2015, 2010, S. 2):

- die rechtlichen Grundlagen des Leistungsauftrags;
- die gewählten Strategien, welche die Lagebeurteilung, die Grundstrategie und die den Produktgruppen übergeordneten Ziele für die Leistungsauftragsperiode umfassen;
- den finanziellen Rahmen mit den Eckwerten aus der Erfolgs- und Investitionsrechnung sowie der Kosten- und Erlösrechnung;
- die Informationen zu den Produktgruppen mit der Definition, der strategischen Stossrichtung, den Produkten sowie den Leistungs- und Wirkungszielen und den zur Zielerreichung notwendigen Mitteln auf der Basis der Kosten- und Leistungsrechnung;
- den Anhang bestehend aus dem Leistungs- und Wirkungsbericht der auslaufenden Leistungsauftragsperiode, der graphischen Darstellung der Wirkungsmodelle und den Rahmenbedingungen.

¹ RVOG vom 21. März 1997 (Stand am 1. Mai 2015)

3.4 NFB mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan

3.4.1 Einleitung

Das NFB löste das bisherige duale Steuerungssystem der Bundesverwaltung mit traditioneller Ressourcensteuerung bei 57 Verwaltungseinheiten und leistungsorientierter Steuerung bei 20 FLAG-Verwaltungseinheiten durch ein einheitliches, ziel- und ergebnisorientiertes Führungsmodell ab.

3.4.2 Struktur

Folgende Instrumente werden zur Verwaltungssteuerung eingesetzt:

- Legislaturplan
- Legislaturfinanzplan
- Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)
- Staatsrechnung
- Zielvereinbarung
- Ergebnisbeurteilung

Die Ausführungen in den Kapiteln 3.4.3 und 3.4.4 beschränken sich auf das Instrument «Voranschlag mit IAFP».

3.4.3 Prozess

Der Leistungsauftrag als ein Kernelement der FLAG-Steuerung wird nach dem NFB-Modell durch den Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) ersetzt (vgl. Anhang 2).

Gestützt auf Art. 143 Abs. 3 ParlG unterbreitet der Bundesrat der Bundesversammlung den Finanzplan zusammen mit dem Entwurf für den Voranschlag zur Kenntnisnahme. Formell beschliesst das Parlament also den Voranschlag und nimmt den Finanzplan zur Kenntnis. Nach Art. 143 Abs. 4 ParlG kann die Bundesversammlung den einfachen Bundesbeschluss ergänzen mit Aufträgen für eine Änderung des Finanzplans. Art. 29 FHG sieht im Weiteren auch die Möglichkeit zur Steuerung der Aufwände und Erträge nach Leistungsgruppen vor und weitet diese auf die Leistungsseite aus. Die Bundesversammlung kann demnach bei Bedarf Ziele, Messgrößen und Soll-Werte sowie die Aufwände und Erträge jeder Leistungsgruppe im Voranschlagsjahr bestätigen oder verändern.

3.4.4 Inhalt

Mit der Zusammenführung von Voranschlag und Finanzplan zum «Voranschlag mit IAFP» wird im Budgetierungsprozess die prospektive Sicht gestärkt. Auf Stufe der Verwaltungseinheiten umfasst der Voranschlag mit IAFP folgende Inhalte (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 791-792):

- Strategische Schwerpunkte
- Projekte und Vorhaben für das Voranschlagsjahr
- Übersicht über die Erfolgs- und Investitionsrechnung
- Kommentar zur Aufgaben- und Finanzplanung
- Leistungsgruppen (pro Leistungsgruppe: Grundauftrag; Funktionsertrag und -Aufwand sowie Investitionen; Kommentar; Ziele mit Messgrössen, Soll- und Ist-Werte; Kontextinformationen)
- Budgetpositionen
- Begründungen

3.5 Führungsinstrumente auf einen Blick

Basierend auf den in den Kapiteln 3.3 (FLAG) und 3.4 (NFB) dargelegten Erkenntnissen lassen sich die wesentlichen Unterschiede des Führungsinstrumentariums wie folgt illustrieren:

Verwaltungssteuerung/ Instrumente	FLAG	NFB
Legislaturplanung	Legislaturplan	Legislaturplan
Legislaturfinanzplanung	Legislaturfinanzplan	Legislaturfinanzplan, aggregiert und thematisch erweitert
Finanzplanung	Finanzplan	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)
Voranschlag	Globalbudget im Eigenbereich; Ziele, Kosten und Erlöse je Produktgruppe	Globalbudget im Eigenbereich; Strategische Schwerpunkte je Verwaltungseinheit; Ziele, Aufwände und Erträge je Leistungsgruppe
Leistungsauftrag	Leistungsauftrag von Bundesrat an Verwaltungseinheit	Entfällt: wird ersetzt durch Voranschlag mit IAFP
Leistungs- und Wirkungsbericht	Berichterstattung zur Erfüllung des Leistungsauftrags	Entfällt: wird ersetzt durch Staatsrechnung
Zielvereinbarung	Leistungsvereinbarung zwischen Departement und Verwaltungseinheit	Leistungsvereinbarung zwischen Departement und Verwaltungseinheit; thematisch reduziert
Ergebnisbeurteilung	Semester- und Jahresberichte	Jahresbericht

Tabelle 1: Führungsinstrumente FLAG und NFB im Vergleich (Eigene Darstellung, adaptiert von: Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 788-798)

3.5.1 Legislatur(finanz)planung

Mit dem NFB wird der Legislaturfinanzplan stärker auf mittel- bis langfristige Entwicklungstendenzen bei Aufgaben und Finanzen ausgerichtet, wodurch auch der Spielraum für aufgabenpolitische Prioritäten und einen finanzpolitischen Korrekturbedarf frühzeitig erkennbar wird; notwendige Massnahmen können bereits im Rahmen der Legislaturplanung eingeleitet werden (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 789-790).

3.5.2 Voranschlag und Finanzplanung

Der Voranschlag und der Finanzplan werden mit dem NFB zusammengefasst und unter dem Titel Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan (Voranschlag mit IAFP) geführt. Darin werden Finanzen und Leistungen systematisch verknüpft und auch für die drei auf das Voranschlagsjahr folgenden Planjahre detailliert aufgezeigt (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 791-792).

3.5.3 Leistungsauftrag / Leistungs- und Wirkungsbericht

Mit dem NFB entfallen sowohl Leistungsauftrag wie auch der Leistungs- und Wirkungsbericht. Dadurch soll unnötiger Aufwand durch Überinstrumentierung und Übersteuerung verhindert werden (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 807). Teile der Inhalte des Leistungsauftrags werden im Voranschlag mit IAFP, jene des Leistungs- und Wirkungsberichts in der Staatsrechnung berücksichtigt.

3.5.4 Zielvereinbarung und Ergebnisbeurteilung

Die Leistungsvereinbarung wird entschlackt, auf den Ausweis der Finanzen und Ressourcen wird darin aus Redundanzgründen verzichtet. Ebenso wird der Prozess vereinfacht: die Beurteilung der Zielerreichung erfolgt gleichzeitig mit der Leistungsvereinbarung für das Folgejahr (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 794).

4. Vorgehen Strategisches Management im BASPO: Vom FLAG-Modell zum NFB

4.1 Übersicht

Die beiden Führungsmodelle FLAG und NFB gehen unterschiedlich mit der Vorgehensweise bei der Strategiearbeit um. Im folgenden Abschnitt werden die wesentlichen Unterschiede am Beispiel des BASPO dargelegt. Dazu werden die Merkmale der Strategiearbeit in den Kategorien «Struktur», «Prozess» und «Inhalt» geführt.

Strategisches Management/ Merkmale	FLAG	NFB	Δ
Struktur			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische und betriebliche Führungsinstrumente (mit Bezug zu Strategie der Verwaltungseinheit/BASPO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenbezogene Erlasse: Bundesverfassung, Fachgesetze (z.B. SpoFöG) etc. ▪ Legislaturplan Bundesrat/Departement ▪ Aufgaben gemäss Organisationsverordnung VBS ▪ Bundesrats- und Departementsziele ▪ Leistungsauftrag des Bundesrates (inkl. Kapitel «Strategie») ▪ Leistungsvereinbarung des Departements ▪ Globalbudget im Eigenbereich ▪ Produktgruppen-Management mit Leistungs- und Wirkungszielen mit Indikatoren ▪ Wirkungsmodelle obligatorisch ▪ Betriebliches Rechnungswesen: ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung inkl. Leistungszeiterfassung ▪ Jährlicher Leistungsnachweis ▪ Leistungs- und Wirkungsbericht (alle vier Jahre) ▪ Weitere Sektoral- oder Querschnittsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenbezogene Erlasse: Bundesverfassung, Fachgesetze (z.B. SpoFöG) etc. ▪ Legislaturplan Bundesrat/Departement ▪ Aufgaben gemäss Organisationsverordnung VBS ▪ Bundesrats- und Departementsziele ▪ Integrierter Aufgaben- und Finanzplan IAFP (als Bestandteil des Voranschlags ohne Kapitel «Strategie») ▪ Leistungsvereinbarung des Departements ▪ Globalbudget im Eigenbereich ▪ Leistungsgruppen-Management mit Leistungs- und Wirkungszielen mit Indikatoren ▪ Wirkungsmodelle optional ▪ Betriebliches Rechnungswesen: ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung inkl. Leistungszeiterfassung ▪ Jährlicher Leistungsnachweis ▪ Entfällt ▪ Weitere Sektoral- oder Querschnittsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nein ▪ Nein ▪ Nein ▪ Nein ▪ Ja ▪ Ja ▪ Nein ▪ Nein ▪ Ja ▪ Nein ▪ Nein ▪ Ja ▪ Nein

	(z.B. Breitensportkonzept, Leistungssportkonzept, Immobilienkonzept Sport sowie Aktionsplan Sportförderung Bund)	(z.B. Breitensportkonzept, Leistungssportkonzept, Immobilienkonzept Sport sowie Aktionsplan Sportförderung Bund)	
▪ Gesetzliche Grundlagen	▪ BV, FHG ² , FHV ³ , ParlG ⁴ , RVOG ⁵ , RVOV ⁶ , OV-VBS	▪ BV, FHG, FHV, ParlG, RVOG, RVOV, OV-VBS	▪ Ja
Prozess			
▪ Erarbeitung Strategie	▪ Obligatorisch	▪ Fakultativ	▪ Ja
▪ Überprüfung Strategie	▪ Alle vier Jahre	▪ Nach eigenem Ermessen	▪ Ja
▪ Kompetenz für Strategieerarbeitung/-Überprüfung	▪ Bei Verwaltungseinheit/BASPO (Anhang 2 GO-BASPO)	▪ Bei Verwaltungseinheit/BASPO (Anhang 2 GO-BASPO)	▪ Nein
▪ Steuerungsmöglichkeit der Ziele durch Parlament	▪ Kurzfristig nicht möglich	▪ Kurzfristig möglich im Rahmen des Budgetierungsprozesses	▪ Ja
▪ Budgetkompetenz Parlament	▪ Ja	▪ Ja	▪ Nein
▪ An der Strategiearbeit beteiligte Akteure (Durchführung, Entscheidung, Beteiligung, Information, Genehmigung)	▪ Parlament (zuständige Legislativkommission sowie FK und GPK), Bundesrat, zuständiges Departement/VBS, betroffene Verwaltungseinheit/BASPO, EFV, BJ, EPA, BK, EFK, weitere interessierte Verwaltungseinheiten (Einbezug im Rahmen der Ämterkonsultation sowie der parlamentarischen Konsultation des Leistungsauftrags)	▪ Parlament, Bundesrat, Departemente, Verwaltungseinheiten (Einbezug im Rahmen der Erarbeitung des Voranschlags mit Bundesbeschlüssen Ia/b und II)	▪ Ja
Inhalt			
▪ Ziele	Im Leistungsauftrag BASPO integriert: ▪ Produktgruppenübergeordnete Ziele ▪ Strategische Stossrichtungen je Produktgruppe ▪ Leistungs- und Wirkungsziele je Produktgruppe	Im IAFP des BASPO integriert: ▪ Strategische Schwerpunkte ▪ Projekte/Vorhaben ▪ Leistungs-, Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsziele je Leistungsgruppe	▪ Ja
▪ Lagebeurteilung	Im Leistungsauftrag BASPO integriert:	▪ Nicht expliziter Bestandteil von NFB	▪ Ja

² FHG vom 7. Oktober 2005 (Stand am 1. Mai 2011)

³ FHV vom 5. April 2006 (Stand am 1. Januar 2015)

⁴ ParlG vom 13. Dezember 2002 (Stand am 1. November 2015)

⁵ RVOG vom 21. März 1997 (Stand am 1. Mai 2015)

⁶ RVOV vom 25. November 1998 (Stand am 1. März 2015)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkenntnisse aus Leistungs- und Wirkungsbereich ▪ Umweltanalyse (Chancen und Gefahren) ▪ Stärken und Schwächen 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie 	<p>Im Leistungsauftrag BASPO integriert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausformulierte Strategie basierend auf Lagebeurteilung, übergeordneten Erlassen und Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht expliziter Bestandteil von NFB 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Geschäftsfelder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung ▪ Bildung im Sport ▪ Spitzensport ▪ Fairness und Sicherheit im Sport 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht expliziter Bestandteil von NFB 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja

Tabelle 2: Strategiearbeit im Vergleich in Abhängigkeit des Führungsmodells (Eigene Darstellung)

Quellen: Schweizerischer Bundesrat (2013); Eidgenössische Finanzverwaltung EFV (2010); Schweizerische Bundesversammlung (2003); Verschiedene Geschäftsdokumente BR/EFD/VBS/BASPO; Systematische Sammlung des Bundesrechts.

4.2 Struktur

Das NFB lehnt sich an Konzepte von New Public Management und der wirkungsorientierten Verwaltungsführung an, modifiziert sie aber namentlich in zwei Punkten (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 785-786):

- Von einer strikten Rollentrennung zwischen Parlament, Regierung und Verwaltung ausgehend wurde in den 1990er-Jahren dem Parlament die strategische, der Regierung sowie der Verwaltung die operative Verantwortung zugewiesen. Das NFB geht demgegenüber davon aus, dass die strategische und die operative Führung eng miteinander verbunden sind. Parlament, Regierung und Verwaltung haben je im Rahmen ihrer Zuständigkeiten strategische und operative Führungsaufgaben wahrzunehmen. Das NFB liefert adäquate Instrumente, um der zunehmenden Gewaltenverschränkung gerecht zu werden.
- Das NFB verwendet den Begriff «Ziel- und Ergebnisorientierung» anstelle der «Wirkungsorientierung». Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Wirkungen staatlicher Massnahmen nicht ausschliesslich, direkt und rasch über Budgetentscheidungen beeinflusst werden können. (Leistungs-)Ziele und (Finanz-)Ergebnis müssen gleichberechtigt behandelt und stets austariert werden.

Das politische und betriebliche Führungsinstrumentarium sowie dessen gesetzlichen Grundlagen wurden entsprechend adaptiert und erweitert. Um der Gefahr der Überinstrumentierung und Übersteuerung bei der Konzeption des neuen Führungsmodells entgegenzuwirken, wurden

die bisherigen FLAG-Instrumente wie der Leistungsauftrag oder der Leistungs- und Wirkungsbericht abgeschafft. Dadurch soll unnötiger Aufwand vermieden und eine (Re-)Bürokratisierung verhindert werden (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 807).

Die Leistungsvereinbarung – ein verwaltungsinternes Instrument als Grundlage für die ziel- und ergebnisorientierte Führung des Amtes sowie seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wurde thematisch entschlackt. So wird auf den Ausweis der Finanzen und Ressourcen verzichtet, da diese Vorgaben bereits im Voranschlag mit IAFP enthalten sind (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 793-794).

Ein zentrales Element des Voranschlags mit IAFP ist seine Strukturierung nach Leistungsgruppen. Analog dem FLAG-Modell fassen diese diejenigen Leistungen einer Verwaltungseinheit zusammen, die nach aussen abgegeben werden und die aufgrund ihrer Ausrichtung und Zielsetzung innerhalb eines Politikbereichs oder Aufgabengebiets eine materielle Einheit bilden (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 787). Vor jeder neuen Legislaturperiode soll eine grundsätzliche Überprüfung der strategischen Schwerpunkte und der bisherigen Leistungsgruppen vorgenommen werden (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 794). Für jede Leistungsgruppe wird ein Grundauftrag formuliert, in dessen Hintergrund in der Regel ein einfaches Wirkungsmodell als Orientierungshilfe steht (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 787).

4.3 Prozess

Im FLAG-Modell war die ausformulierte Strategie des BASPO fester Bestandteil im vierjährigen Leistungsauftrag des Bundesrats. Sie wurde basierend aus den Erkenntnissen der ersten drei Jahre der laufenden Legislaturperiode – festgehalten im Leistungs- und Wirkungsbericht – sowie einer Umfeld- und Stärken/Schwächen-Analyse erarbeitet. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie weitere verwaltungsinterne Vorgaben wurden berücksichtigt. Im Rahmen der gesetzlich vorgesehenen Konsultation der zuständigen parlamentarischen Kommissionen (vgl. Kap. 3.3.3) konnte sich das Parlament zum Inhalt des Leistungsauftrags äussern. Dadurch wurde der Leistungsauftrag und somit die strategische Ausrichtung faktisch durch das Parlament genehmigt, wenn auch nicht formell. Dies schaffte Planungssicherheit für das BASPO und stärkte das Vertrauen des Parlaments gegenüber der Verwaltung dank der zusätzlichen Transparenz.

Mit dem NFB wird der Leistungsauftrag (FLAG-Instrument) durch den Voranschlag mit IAFP ersetzt. Dieser verlangt im Gegensatz zu seinem Vorgängerinstrument keine ausformulierte Strategie. So steht in den einschlägigen Vorgaben der Eidg. Finanzverwaltung (EFV): «Die strategischen Schwerpunkte der Verwaltungseinheit lassen sich formulieren, und zwar unabhängig davon, ob die Verwaltungseinheit eine Strategie erarbeitet hat oder nicht» (Ziffer 16.4.1.1 der Richtlinien und Weisungen zur Haushalt- und Rechnungsführung Bund; vgl. Anhang 4). Der neu gestaltete Voranschlag mit IAFP wird im Rahmen des bestehenden Budgetierungsprozesses erarbeitet und jährlich in der Wintersession durch das Parlament beschlossen. Ob und ggf. wann eine Strategie formuliert oder überprüft wird, steht im Ermessen der Departemente bzw. der Verwaltungseinheiten.

Bei der Steuerung von Leistungen und Ressourcen sowie bei der Planung von Aufgaben und Finanzen besteht aus Sicht des Bundesrates die Herausforderung darin, den Planungsdialog mit dem Parlament zu vertiefen, gleichzeitig aber die bisherige Aufgabenteilung zwischen Exekutive und Legislative in Planungs- und Steuerungsfragen beizubehalten. Daher liegt die finanzielle Steuerung (Budgetkompetenz) weiterhin bei der Legislative und für die Planung von Aufgaben und Finanzen ist primär die Exekutive zuständig. Gleichzeitig nimmt die wechselseitige Mitverantwortung zu (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 800).

Bei der Planung der Leistungsgruppen wird das Parlament unter NFB stärker einbezogen. Zu diesem Zweck dient ein selektiver Steuerungsmechanismus: Im Sinne von fakultativen Planungsgrössen kann die Bundesversammlung bei Bedarf die Aufwände, Erträge und Ziele einzelner Leistungsgruppen beschliessen. Dieser Mechanismus knüpft an die bisherige FLAG-Regelung an, wonach das Parlament die Kompetenz hatte, Planungsgrössen für die Kosten und Erlöse einzelner Produktgruppen zu beschliessen, dehnt diese Kompetenz aber neu auf die Leistungsseite aus. Daher entscheidet das Parlament selber, wie es die Leistungen der Verwaltung beeinflussen will. Es kann dies indirekt durch Festlegung der Globalbudgets tun, es erhält aber auch die Möglichkeit, nach Bedarf zusätzlich für einzelne Leistungsgruppen genauere Vorgaben zu beschliessen. Konkret kann es Ziele, Messgrössen und Soll-Werte verändern, neue Ziele einfügen sowie Aufwände und Erträge senken, bestätigen oder erhöhen. Die Änderungen von Planungsgrössen werden im Bundesbeschluss über den Voranschlag ausgewiesen. Die in der Finanzberichterstattung ausgewiesenen Leistungsziele haben den Charakter von Gesetzesmaterialien und sind demnach verbindlich (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 802).

4.4 Inhalt

Die unterschiedlichen Bestandteile des Leistungsauftrags und des Voranschlags mit IAFP wurden in den Kapiteln 3.3.4 (FLAG) und 3.4.4 (NFB) erläutert.

Im Kapitel «Strategie» des Leistungsauftrags zwischen dem VBS und dem BASPO legte das BASPO dar, wie es die Umsetzung der Aufgaben im voraussichtlichen Umfeld und unter Berücksichtigung der eigenen Möglichkeiten grundsätzlich interpretierte und wie es diese Aufgaben wahrnehmen wollte. Aus den Schlussfolgerungen des Wirkungs- und Leistungsberichts der auslaufenden Leistungsauftrags- bzw. Legislaturperiode und der strategischen Lagebeurteilung wurden konkrete Planungs- und Gestaltungsschritte abgeleitet. Im Rahmen der «Umweltanalyse» wurden die strategisch relevanten Chancen und Gefahren ermittelt. Diese ergaben sich aus Veränderungen der rechtlichen, sozialen, ökologischen, technologischen, ökonomischen und politischen Umwelt. Die «Interne Analyse» diente zur Ortung von Stärken und Schwächen des BASPO. Im Fokus standen dessen Eigenschaften wie Prozesse, Organisation, Ressourcen und Ergebnisse. So konnten Ursachen vergangener Erfolge und mögliche Potenziale, aber auch zu korrigierende Schwachpunkte ermittelt und in der neuen Strategie berücksichtigt werden (Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Wegleitung Leistungsaufträge 2012-2015, 2010, S. 6-7).

Mit dem NFB wurde das Instrument des Voranschlags mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan IAFP eingeführt, das die Informationen über Finanzen und Leistungen systematisch verknüpft und auch für die drei auf das Voranschlagsjahr folgenden Planjahre detailliert aufzeigt. Es dient dem Parlament, dem Bundesrat und dem Departement zur politischen Steuerung auf Ebene der Verwaltungseinheiten. Gleichzeitig unterstützt es die Amtsleitung BASPO in der finanziellen Führung und nimmt sie dafür in die Verantwortung. Die (Finanz-)Berichterstattung im Rahmen des Voranschlags mit IAFP besteht aus vier Teilen (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 792-793):

- Übersicht des BASPO insgesamt: Darin werden die strategischen Schwerpunkte und die wichtigsten Projekte und Vorhaben des BASPO dargestellt. Ein Überblick über die finanziellen Werte zeigt die Entwicklung des Finanzbedarfs.
- Leistungsgruppen einzeln: Für jede Leistungsgruppe wird der Grundauftrag beschrieben, welcher aus den massgeblichen gesetzlichen Grundlagen abgeleitet wird und daher der Mission gleichgesetzt werden kann. «Die Mission beschreibt den Sinn und Zweck der Organisationseinheit (...)» (Bergmann, et al., 2016, S. 138). Ebenso wird die finanzielle Entwicklung je Leistungsgruppe dargelegt. Kern der Berichterstattung sind die Ziele mit Messgrössen, Soll- und Ist-Werten. Dabei handelt es sich in der Regel um Leistungsziele (z. B. zu Leistungsmengen, -qualitäten, -fristen oder -kosten). Diese werden regelmässig, mindestens jährlich gemessen. In periodisch grösseren Abständen lassen sich gegebenenfalls auch Einwirkungen und allenfalls Auswirkungen erheben. Flankiert werden die Informationen zu den Leistungsgruppen durch eine Auflistung der dazugehörigen Subventionen, Kommentare sowie gegebenenfalls Kennzahlen und Kontextinformationen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Kosten und Leistungen haben. Dazu gehören auch die passenden Legislaturindikatoren der Bundeskanzlei sowie weitere ausgewählte Monitoring-Indikatoren.
- Erfolgs- und Investitionsrechnung: Sämtliche Ertrags- und Aufwandpositionen der Erfolgsrechnung sowie alle Investitionseinnahmen und Investitionsausgaben werden abgebildet und dienen dem Parlament als Beschlussgrössen für den Voranschlag.
- Begründungen zum Voranschlag: Die Entwicklung der Finanzpositionen werden begründet. Globalbudgets werden zudem nach Kontengruppen (insb. Personal-, Informatik- und Sachaufwand) unterteilt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Strategieerarbeitung bzw. deren Teilergebnisse im FLAG-Modell expliziter Bestandteil des Leistungsauftrags waren. Sowohl die Elemente der Lagebeurteilung (Erkenntnisse aus Leistungs- und Wirkungsbericht, Umweltanalyse, Stärken- und Schwächenanalyse) als auch die darauf basierende Strategie wurden ausformuliert, während das NFB auf das Ergebnis (Strategische Schwerpunkte, Projekte und Vorhaben, Ziele) fokussiert. Die Erarbeitung der NFB-Konzeption beruhte folglich auf folgenden Annahmen bzw. Zielsetzungen:

- Der Kader der öffentlichen Verwaltung, im Speziellen der Verwaltungseinheiten wird sich mit der strategischen Ausrichtung in seinem Bereich auseinandersetzen und gestützt darauf entsprechende Beschlüsse fassen. Dies ungeachtet davon, ob die Strategie in einem Leistungsauftrag oder einem anderen Führungsinstrument explizit abgebildet wird.
- Das NFB soll den unterschiedlichen Bedürfnissen und Strukturen der Verwaltungseinheiten Rechnung tragen und niederschwellig sein. So kann gemäss Bergmann et al. (2016, S. 138) der betriebliche Auftrag auch in Form von Leistungs- und Wirkungszielen formuliert werden, wenn diese Ziele bereits im Gesetz und Verordnung genannt werden.
- Die Ziel- und Ergebnisorientierung soll auch in der Strategiarbeit der Bundesverwaltung Einzug halten.

5. NFB und seine Auswirkungen im BASPO

5.1 Übersicht

Die Einführung des NFB stellt für die bisher nach der traditionellen Ressourcensteuerung geführten Verwaltungseinheiten der Ministerialverwaltung einen immensen Wandel dar. Für das BASPO – als bisherige FLAG-Verwaltungseinheit – fallen die Veränderungen verhältnismässig gering aus. Der Ersatz des FLAG-Modells durch das NFB hat aber auch für das BASPO verschiedene Auswirkungen unterschiedlicher Tragweite. Sie werden aus der Perspektive des BASPO nach den Kriterien «Zunahme», «Abnahme» und «Unklar» bewertet. Die nachfolgende Tabelle soll einen ersten Überblick schaffen. Im darauffolgenden Abschnitt werden die Bewertungen erläutert und mit weiteren Feststellungen ergänzt.

Merkmale	Zunahme	Abnahme	Unklar
Struktur			
1. Verbindlichkeit/Planungssicherheit		X	
2. Parlamentarische Intervention	X		
Prozess			
3. Flexibilität Ressourceneinsatz		X	
4. Regelungsintensität Prozesse			X
5. Zusammenspiel Parlament und Verwaltung	X		
Inhalt			
6. Transparenz			X
7. Verwaltungskultur			X

Tabelle 3: Auswirkungen Einführung NFB für BASPO (eigene Darstellung)

5.2 Veränderungen und Auswirkungen im Verwaltungsalltag

5.2.1 Verbindlichkeit/Planungssicherheit

Der Wegfall des für vier Jahre gültigen Leistungsauftrags nach FLAG reduziert die politische Verbindlichkeit und die Planungssicherheit des BASPO.

Im FLAG-Leistungsauftrag wurde die Strategie sowie deren Herleitung transparent beschrieben. Im Rahmen der parlamentarischen Konsultation – vor Verabschiedung des Leistungsauftrags durch den Bundesrat – konnten sich die Aufsichts- und Legislativkommissionen ein aussagekräftiges Bild verschaffen, wie der Bundesrat bzw. die Verwaltung ihre strategische Ausrichtung und ihren Auftrag interpretierte. Bei Bedarf konnten die Kommissionen eine Stellungnahme zuhanden des Bundesrates abgeben. Die parlamentarischen Anliegen wurden im Leistungsauftrag – soweit möglich – berücksichtigt. Durch dieses Vorgehen war die strategische Ausrichtung des BASPO materiell breit abgestützt und genoss hohe Akzeptanz und Verbindlichkeit. Hinzu kam die zeitliche Dimension. Der Leistungsauftrag wurde grundsätzlich für vier Jahre – auf die Legislaturperiode ausgerichtet – abgeschlossen, was zu einer hohen Planungssicherheit führte.

Mit dem NFB entfällt das Instrument des Leistungsauftrags. Die Inhalte mit Bezug zur strategischen Ausrichtung der Verwaltungseinheit wurden im Voranschlag mit IAFP gegenüber dem Leistungsauftrag reduziert. Die Informationen und Materialien beschränken sich auf strategische Schwerpunkte, Projekte und Vorhaben sowie Ziele mit Messgrößen. Der Aussagekraft des Attributs «strategisch» kommt im Kontext der Bezeichnung «strategische Schwerpunkte» wenig Bedeutung zu, handelt es sich dabei im Falle des BASPO lediglich um dessen prioritären Hauptaufgaben und unterstreicht deren Wichtigkeit. Damit verliert das NFB gegenüber dem FLAG-Modell an Aussagekraft in Bezug auf die strategische Ausrichtung. Ebenso nimmt die Planungssicherheit ab, nachdem der Voranschlag mit IAFP jährlich durch das Parlament beschlossen bzw. zur Kenntnis genommen wird, während der Leistungsauftrag für vier Jahre galt.

5.2.2 Parlamentarische Intervention

Das neue Instrument «Voranschlag mit IAFP» ermöglicht es dem Parlament, kurzfristig in die strategische Ausrichtung des BASPO einzugreifen.

Mit dem NFB erhält die Bundesversammlung zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten auf der Leistungsseite, von denen sie im Rahmen ihrer jährlichen Beratungen zum Voranschlag mit IAFP Gebrauch machen kann. Nimmt sie ihre Steuerungsmöglichkeiten zu extensiv wahr und gehen allfällige Planungsbeschlüsse des Parlaments zu Leistungsgruppen und Zielen zu sehr in die Tiefe, besteht die Gefahr der Verwischung von Verantwortlichkeiten zwischen Bundesrat und Parlament (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 807).

Im FLAG-Modell bestand eine vergleichbare Steuerungsmöglichkeit mit dem Instrument des Leistungsauftrags. Allerdings beschränkte sie sich – was die strategische Ausrichtung sowie die Ziele mit Indikatoren anbetraf – auf die parlamentarische Konsultation des Leistungsauftrags, welche im Vierjahres-Rhythmus stattfand.

Mit dem Voranschlag mit IAFP steht neu ein Instrument zur Verfügung, das es der Bundesversammlung erlaubt, jährlich auf die strategische Ausrichtung bzw. die Zielsetzungen unmittelbar

Einfluss zu nehmen. Dies könnte zu unerwünschten Folgen führen, wenn Beschlüsse in Unkenntnis des strategischen Gedankenguts der Verwaltung gefasst werden. Dieser Wissenstransfer war mit dem Leistungsauftragsprozess im FLAG-Modell besser gewährleistet. Mit dem NFB steigt das Risiko, kurzfristiger – möglicherweise politisch motivierter – Interventionen durch das Parlament.

5.2.3 Flexibilität Ressourceneinsatz

Die konsequent angewendete Ressourcensteuerung reduziert die Flexibilität des BASPO.

Mit dem NFB wird die Output-Steuerung gestärkt. Zur Haushaltführung wird demnach die gesamte Bundesverwaltung mit Globalbudgets im Eigenbereich ausgestattet. Das BASPO als FLAG-Verwaltungseinheit wurde bereits vor Einführung des NFB mit Globalbudget geführt. Der Unterschied liegt allerdings in der Unterstellung einer konsequenten Ressourcensteuerung. Diese tangiert insbesondere den Personalbereich. Eine gegenüber dem FLAG-Modell restriktivere Sub-Steuerung gibt dem BASPO einen wertmässigen Plafond sowie einen Vollzeitstellen-Richtwert vor. Dies behindert die Ressourcenallokation und schränkt den Handlungsspielraum und somit die Anpassungsfähigkeit der strategischen Ausrichtung des BASPO ein.

5.2.4 Regelungsintensität Prozesse

Der Strategieprozess ist auf Stufe BASPO zu regeln, nachdem das (FLAG-)Führungsinstrumentarium ausgedünnt wurde. Der administrativ-technische Aufwand hat mit dem NFB zugenommen.

Um der Gefahr der Überinstrumentierung entgegenzuwirken und dadurch eine (Re-)Bürokratisierung zu verhindern, wurden im NFB FLAG-Instrumente wie der Leistungsauftrag oder Leistungs- und Wirkungsbericht abgeschafft. Das Berichtswesen wird gezielt schlank gehalten und nur minimal standardisiert, so dass die Führungstiefe optimal auf die unterschiedlichen Aufgaben der Verwaltung abgestimmt werden kann. Auch bei den Zielsetzungen der Verwaltungseinheiten im integrierten Aufgaben- und Finanzplan wird den verschiedenartigen Aufgabenportfolios Rechnung getragen, indem Messgrössen nur dort ausgewiesen werden, wo sie eine hinreichende Steuerungs- und Politikrelevanz aufweisen (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 807). Augenfällig ist die mit dem NFB gegenüber FLAG gestiegene Komplexität der administrativ-technischen Prozesse. Die Erarbeitung und Abbildung der verschiedenen Komponenten der Budgetierungs- und Rechnungsabschluss-Prozesse in unterschiedlichen Systemen (u.a. SAP-ERP⁷, SAP-BPC⁸, SAP-BW⁹, Redaktionssystem) führen zu zusätzlichem Administrativaufwand für die Verwaltungseinheiten und stellen höhere Anforderungen an ihre Mitarbeitenden.

⁷ SAP Enterprise-Resource-Planning

⁸ SAP Business Planning and Consolidation

⁹ SAP Business Warehouse

Die Entschlackung des Führungsinstrumentariums begünstigt eine effiziente Prozessabwicklung, was erwünscht ist. Offen bleibt die Frage, ob im Kontext des Strategieprozesses die im Idealtypus vorgesehenen Teilschritte (insbesondere die Klärung der strategischen Grundlagen: Analyse des politischen Auftrags, Formulierung des betrieblichen Auftrags, Portfolio-Analyse, strategische Handlungsfelder und Stossrichtungen) auch unter dem NFB vollständig und mit einem hohen Mass an Seriosität erarbeitet werden. Dies vor dem Hintergrund, dass das NFB mit dem Wegfall des Leistungsauftrages bewusst auf eine ausformulierte Amtsstrategie verzichtet bzw. es den Verwaltungseinheiten überlässt, wie viele Ressourcen sie für die Strategieentwicklung bzw. -Überprüfung einsetzen wollen. Gilt es zudem zu berücksichtigen, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit der strategischen Lagebeurteilung und der daraus abgeleiteten Strategie (vgl. Kapitel 4.4) nebst ausgeprägtem Leadership vor allem ein nicht zu unterschätzendes zeitliches Engagement der Mitarbeitenden und insbesondere der Amtsleitung erfordert. Um dieser zentralen Aufgabe das nötige Gewicht beizumessen, ist es unabdingbar, den Strategieprozess als festen Bestandteil in die Geschäftsplanung der Verwaltungseinheit aufzunehmen.

5.2.5 Zusammenspiel Parlament und Verwaltung

Durch das NFB wird das Zusammenwirken von Parlament und Verwaltung gestärkt. Führungsimpulse und Erwartungen der Politik finden den Weg ins BASPO.

In den Konsultationen der parlamentarischen Kommissionen zum NFB wurden Zweifel vorgebracht, dass es der Verwaltung im Alleingang gelingen würde, politik- und steuerungstaugliche Leistungsgruppen und Ziele zu entwickeln. Sie forderten den Einbezug des Parlaments (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 826). Vergleicht man diese Situation im bisherigen Umfeld, erkennt man unschwer, dass die parlamentarischen Kommissionen im FLAG-Modell stärker in die Erarbeitung von Führungsgrundlagen eingebunden waren. So konnten sie im Rahmen der parlamentarischen Konsultation der Leistungsaufträge direkt Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Verwaltungseinheiten sowie deren prioritären Zielsetzungen nehmen. Diese unmittelbare Mitwirkung entfällt mit dem NFB. Um einer Entfremdung zwischen Politik und Verwaltung vorzubeugen, kann das gegenseitige Zusammenwirken gefördert werden. Es sollten Plattformen und Netzwerke gefunden werden, die es dem Parlament ermöglichen, der Verwaltung kund zu tun, wie es seine Politik versteht und wie es sich deren Umsetzung durch die Verwaltung vorstellt. Dazu könnten sowohl neue wie auch bestehende «Gefässe» genutzt werden. So führen zum Beispiel schon heute verschiedene parlamentarische Kommissionen «Informationssitzungen» durch. Diese Treffen zwischen Parlamentsmitgliedern und der Führung der Verwaltungseinheit bieten Gelegenheit, um Führungsimpulse und Erwartungen der Politik an die Verwaltung zu übertragen.

Im Weiteren stünde eine diesbezügliche Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung auch im Einklang mit dem postulierten Verständnis der NFB-Begründer, wonach die strategische und operative Führung eng miteinander verbunden sind und wonach

Parlament, Regierung und Verwaltung je im Rahmen ihrer Zuständigkeiten strategische und operative Führungsaufgaben wahrzunehmen haben (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 785-786).

5.2.6 Transparenz

Das NFB erhöht die Transparenz über die Aufgaben- und Finanzentwicklung. Auf den Ausweis der strategischen Grundlagen wird im Voranschlag mit IAFP hingegen verzichtet.

Das NFB schafft dank den Leistungsgruppen flächendeckende Transparenz über die mittelfristige Aufgaben- und Finanzentwicklung in den Verwaltungseinheiten (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 805). Als Verbesserung gegenüber dem bisherigen FLAG-Modell ist die neue Darstellung des Voranschlags mit IAFP mit Ausdehnung der finanziellen Entwicklung auf die drei dem Voranschlagsjahr folgenden Perioden zu erwähnen. Diese zusätzliche Transparenz unterstützt auch die interne und externe Information und Kommunikation. Im Voranschlag mit IAFP nicht ersichtlich sind hingegen die strategischen Überlegungen und Priorisierungen, auf deren Basis die Zielsetzungen, Messgrössen sowie die dazugehörigen finanziellen Mittel festgelegt wurden. Somit kann das Parlament nur bedingt prüfen, inwieweit die Verwaltung die Politiken im Sinne der Legislative interpretiert.

5.2.7 Verwaltungskultur

Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden sind wichtige Faktoren einer erspriesslichen Verwaltungskultur. Das NFB trägt diesem Anliegen Rechnung – analog dem FLAG-Modell.

Die Weiterentwicklung der Verwaltungsführung und der Verwaltungskultur mittels Leistungsvereinbarungen sowie Kosten- und Leistungsrechnungen ist ein erklärtes Ziel im NFB, welches sich in diesem Punkt nicht vom FLAG-Modell unterscheidet. Mit diesen – für die bisher nach dem traditionellen Modell geführten Verwaltungseinheiten – neuen Instrumenten sollen Kostenbewusstsein und Zielorientierung erhöht und die Verwaltungseinheiten vermehrt in die Ergebnisverantwortung genommen werden. Die verbesserte Transparenz soll es den Mitarbeitenden erlauben, sich an den übergeordneten Zielsetzungen ihres Tätigkeitsbereichs zu orientieren, was ihre Identifikation und Motivation positiv beeinflussen kann (Schweizerischer Bundesrat, 2013, S. 784).

Erfahrungen des BASPO als langjährige FLAG-Verwaltungseinheit zeigen, dass die Erfolgsaussichten für die Steigerung der Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden mit zwei Massnahmen erhöht werden können: zum einen durch Einbezug der Mitarbeitenden im Strategie- und Zielsetzungsprozess, zum anderen durch ausreichende Abdeckung der jeweiligen Tätigkeitsbereiche in den übergeordneten Zielen. Viele Mitarbeitende fordern eine «Wiedererkennung» der eigenen Aufgaben in strategischen Zielsetzungen. Daraus leiten sie ab, dass ihr Wir-

ken von übergeordneten Hierarchien erkannt und anerkannt wird, was schliesslich zu einer stärkeren Identifikation mit ihrer Arbeit sowie dem BASPO und folglich zu einer verbesserten persönlichen Motivation und Arbeitsleistung führt. Der erwünschte Einbezug der Mitarbeitenden im Strategieprozess lässt sich mitunter zumindest teilweise mit der «Werte-Diskussion» einer Organisation erklären: Die (Grund-)Werte sind ein fester Bestandteil jeder Strategie einer öffentlichen Verwaltung. Sie enthalten Handlungsleitlinien und Restriktionen für das Verhalten der Mitarbeitenden bei der Zielerreichung und bilden das Fundament jeder Strategie (Bergmann, et al., 2016, S. 138). Der «Esprit de Macolin und Tenero» (vgl. Anhang 3) zeigt den Umgang mit Werten im BASPO, zu denen sich alle Mitarbeitenden bekennen. Die Inhalte wurden durch die Geschäftsleitung und dem Kader des BASPO anlässlich mehrerer Führungs-Workshops erarbeitet und über verschiedene Kanäle allen Mitarbeitenden vermittelt – dies als Teil der Strategiearbeit und zur Förderung der Verwaltungskultur.

6. Schlussfolgerungen

6.1 NFB und die Funktionen der Strategie

Die Überprüfung der Auswirkungen des Wechsels vom FLAG- zum NFB-Modell hinsichtlich der in der Literatur angeführten Strategiefunktion des strategischen Managements zeigt, dass in diesem Kontext eher evolutionäre denn revolutionäre Veränderungen erzielt worden sind. Dies wurde anhand der unter Kapitel 2.3 erwähnten Orientierungs-, Steuerungs-, Erneuerungs- und Lernfunktion geprüft.

Strategiefunktion	Schwächung	Stärkung	Geringe Änderung
Orientierungsfunktion		X	
Steuerungsfunktion		X	
Erneuerungsfunktion			X
Lernfunktion			X

Tabelle 4: Auswirkungen des NFB auf die Strategiefunktion im Vergleich zum FLAG-Modell (Eigene Darstellung)

- **Orientierungsfunktion:** Mit dem neuen Instrument «Voranschlag mit IAFP» wird die Transparenz insgesamt erhöht. Die Finanzberichterstattung ist klar strukturiert und führt von der Gesamtübersicht einer Verwaltungseinheit bis hin zu individuellen Messgrößen von Leistungsgruppenzielen. Adressat der Berichterstattung ist primär das Parlament, das u.a. daran beurteilen soll, ob die Regierung im Sinne des Gesetzgebers handelt. Daraus lässt sich ableiten, dass – aus der Perspektive der Legislative – die Orientierungsfunktion durch das NFB gestärkt wurde. Gegenüber FLAG scheint der Abstraktionsgrad der finanziellen Berichterstattung tendenziell erhöht worden zu sein. Dies lässt die Frage offen, ob auch untere Hierarchiestufen eine höhere Transparenz wahrnehmen.
- **Steuerungsfunktion:** Mit dem NFB bzw. dem Voranschlag mit IAFP erhält die Legislative zusätzliche Interventionsmöglichkeiten. Insbesondere mit Planungsbeschlüssen kann sie – ergänzend zu ihrer Budgetkompetenz – auch direkt auf der Leistungsseite Einfluss nehmen. Ob die Steuerungsfunktion auch für die Mitarbeitenden eine Stärkung erfährt, hängt nicht zuletzt von der Ausgestaltung der Strategie bzw. der Granularität der Strategieformulierung ab. Voraussetzung ist, dass die Strategie Stossrichtungen und Zielsetzungen beinhaltet, die sich auf einzelne Mitarbeitende herunterbrechen lassen und von ihnen verstanden werden. Ist dies der Fall, stärkt das NFB die Steuerungsfunktion auch aus deren Perspektive.
- **Auf die Erneuerungs- und Lernfunktion** hat die Einführung des NFB keine nennenswerten Auswirkungen. Zumindest sind aus der Perspektive des BASPO als bisherige FLAG-Verwaltungseinheit keine unmittelbaren positiven oder negativen Veränderungen erkennbar.

6.2 Abschlussbewertung

Das NFB vereint die traditionelle Ressourcensteuerung mit der leistungsorientierten FLAG-Steuerung und schafft damit ein einheitliches, ziel- und ergebnisorientiertes Führungsmodell. Mit diesem Schritt gelingt es der Bundesverwaltung, sich vom bisherigen dualen System zu lösen und so die Prozessstruktur zu vereinfachen. Der politische Planungs- und Steuerungsprozess wird dadurch einfacher und für alle Anspruchsgruppen transparenter und verständlicher.

Das NFB lehnt sich materiell stark am FLAG-Modell an. Die sich in der Praxis bewährten FLAG-Instrumente wurden inhaltlich weitgehend im NFB übernommen, teils optimiert oder den neusten Erkenntnissen aus Politik und Wirtschaft angepasst.

Für die bisher nach der traditionellen Ressourcensteuerung geführten Verwaltungseinheiten hat die Einführung des NFB weitreichende Änderungen zur Folge. Für das BASPO als ehemalige FLAG-Verwaltungseinheit fallen die Änderungen zwar verhältnismässig gering aus, weisen aber teilweise eine hohe Relevanz für den Verwaltungsalltag auf. Sieben mögliche Auswirkungen wurden skizziert.

Die abnehmende politische Verbindlichkeit und Planungssicherheit sowie die kurzfristigen parlamentarischen Interventionsmöglichkeiten basieren auf dem Prinzip einer selektiven Einflussnahme, d.h. die Bundesversammlung legt – insbesondere auf der Leistungsseite – fest, zu welchen Gegenständen sie ggf. Beschlüsse fassen oder dem Bundesrat Aufträge erteilen will. Seit Einführung des NFB hatte die Bundesversammlung in drei Fällen von ihrem Recht Gebrauch gemacht: Mit Bundesbeschluss Ib über die Planungsgrössen im Voranschlag für das Jahr 2017 erweiterte sie beim eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) eine Zielumschreibung und legte eine zusätzliche Messgrösse fest. Bei der eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) erhöhte sie den Sollwert einer Messgrösse. Mit Bundesbeschluss Ib über die Planungsgrössen im Voranschlag für das Jahr 2018 reduzierte sie den Sollwert einer Messgrösse bei der eidgenössischen Zollverwaltung (EZV). Dies lässt darauf schliessen, dass die parlamentarischen Interventionsmöglichkeiten zurückhaltend eingesetzt werden und sich das Risiko einer kurzfristigen, politisch motivierten Intervention somit in einem vertretbaren Ausmass bewegt.

Für das BASPO nachteilig zu bewerten ist hingegen die konsequent angewendete Ressourcensteuerung, die seine bisherige Flexibilität einschränkt. Dies insbesondere im Personalbereich, wo im bisherigen FLAG-Modell die freie Wahl des Mitteleinsatzes akzeptiert war. Mit dem NFB ist eine Überschreitung der finanziellen Vorgaben im Personalbereich zwar nicht ausgeschlossen – immer unter der Voraussetzung der Einhaltung des Globalbudgets –, muss aber sachlich hinreichend begründet werden und es entsteht kein Anspruch auf Budgeterhöhung in den Folgejahren. Die Ressourcensteuerung im Personalbereich widerspricht im Grundsatz dem Prinzip einer Steuerung mit Globalbudget, ermöglicht es aber, die parlamentarische Forderung nach einer Plafonierung des Stellenetats auf Stufe Bund zu erfüllen (15.3494 Motion Finanzkommission-Ständerat).

Die Straffung des Führungsinstrumentariums im NFB im Sinne einer Vereinfachung wird begrüsst. Dadurch entfällt die zeitintensive Erarbeitung und Verabschiedung des Leistungsauftrages und somit die Pflicht, die strategische Ausrichtung der Verwaltungseinheit ausführlich darzulegen und zu begründen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Strategiearbeit anderweitig in den Führungsalltag integriert wird. Dabei ist zu beachten, dass der Einbezug der Mitarbeitenden in den Strategie- und Zielsetzungsprozess gewährleistet wird. Dies fördert nicht nur die Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Arbeitgeber, sondern auch die persönliche Motivation und wirkt sich schliesslich positiv auf das Arbeitsergebnis aus.

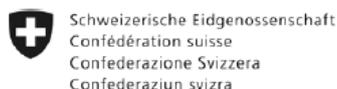
Von zentraler Bedeutung ist der Dialog zwischen Politik und Verwaltung. Diesen gilt es sicherzustellen bzw. nach Möglichkeit zu intensivieren. Er ermöglicht der Verwaltung politische Impulse aufzunehmen und in ihre strategische Arbeit einfliessen zu lassen. Zudem schafft der Dialog Akzeptanz und fördert das Vertrauen in die Verwaltung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Konzeption NFB

- geeignet ist, das unternehmerische Denken und Handeln im BASPO zu fördern und stärker an die Ziel- und Ergebnisorientierung auszurichten,
- einen Kompromiss der Kompetenzverteilung zwischen Parlament und Verwaltung darstellt,
- mit einem einfachen und verständlichen Führungsinstrumentarium ausgestattet ist,
- vom BASPO die Festlegung einer amtseigenen Vorgehensweise bei der Strategiearbeit voraussetzt und
- den Handlungsspielraum des BASPO – als ehemalige FLAG-Verwaltungseinheit – in Bezug auf den Ressourceneinsatz und die Planungssicherheit einschränkt.

Die Zukunft wird zeigen, wie sich das Zusammenwirken von Politik und Verwaltung mit dem NFB entwickeln wird. Eine hohe und vor allem rasche Anpassungsfähigkeit an die neusten gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen wird von der Verwaltung je länger je mehr erwartet. Dazu benötigt sie adäquate Instrumente und Befugnisse. Vor diesem Hintergrund gilt es im Rahmen des politischen Planungs- und Steuerungsprozesses Lösungen zu finden, die der Verwaltung einen grösstmöglichen Spielraum zugestehen, ohne dabei die Hoheiten der Legislative zu beschneiden, respektive sie angemessen zu kompensieren. Gemäss Art. 63a FHG legt der Bundesrat der Bundesversammlung spätestens sechs Jahre nach Inkrafttreten der Änderung vom 26. September 2014 einen Evaluationsbericht zur Umsetzung und Wirksamkeit des neuen Führungsmodells des Bundes vor.

Anhang 1: Leistungsauftrag 2012-2015 Bundesamt für Sport



Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz
und Sport
Bundesamt für Sport BASPO

Version vom 15.11.2011

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Bundesamt für Sport (BASPO)

Inhalt

1	Zusammenfassung	2
1.1	Strategie	2
1.2	Finanzieller Rahmen	3
1.3	Produktgruppen	3
2	Grundlagen	5
2.1	Partner und Dauer	5
2.2	Rechtliche Grundlagen	5
2.3	Aufgaben	6
3	Strategie	7
3.1	Lagebeurteilung	7
3.1.1	Fazit aus dem Wirkungs- und Leistungsbericht 2008-2010	7
3.1.2	Umweltanalyse	7
3.1.3	Stärken und Schwächen des Bundesamts für Sport (BASPO).....	9
3.1.4	Schlussfolgerungen	9
3.2	Strategie BASPO	10
3.3	Übergeordnete Ziele	11
4	Finanzieller Rahmen	12
5	Produktgruppen	14
5.1	Produktgruppe 1: Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen	14
5.2	Produktgruppe 2: Jugend- und Erwachsenensport, Fördermassnahmen	17
5.3	Produktgruppe 3: Infrastruktur und Betrieb	20
5.4	Produktgruppe 4: Nationales Jugendsportzentrum Tenero	22

Beilagen

- 1 Wirkungs- und Leistungsbericht
- 2 Wirkungsmodelle
- 3 Rahmenbedingungen
- 4 Abkürzungsverzeichnis

1 Zusammenfassung

1.1 Strategie

Der Bund engagiert sich im Sport nach Massgabe des Subsidiaritätsprinzips. Die Bereitstellung von Strukturen und Angeboten für den Sport ist in erster Linie eine Aufgabe der Sportverbände und der einzelnen Sportvereine sowie der zuständigen kantonalen oder kommunalen Gemeinwesen.

Das BASPO erfüllt seinen Auftrag, indem es die Schwerpunkte in jenen Bereichen setzt, in denen ein Bedürfnis nach staatlicher Unterstützung besteht und das staatliche Engagement deutliche Effizienz- und Effektivitätsvorteile bringt.

Grundlage für den Leistungsauftrag 2012-2015 bildet das neue Sportförderungsgesetz. Mit diesem Leistungsauftrag werden Aufgaben und Tätigkeiten des BASPO noch vermehrt fokussiert und als Folge davon die Anzahl der Wirkungs- und Leistungsziele reduziert. Grundlage der Amtstätigkeit bilden vier Geschäftsfelder mit folgenden strategischen Ausrichtungen:

1. Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung

Das BASPO als führendes Kompetenzzentrum für Sport- und Bewegungsförderung unterstützt im Interesse der Leistungsfähigkeit, der sozialen Kohäsion und der Gesundheit der Bevölkerung bedarfsgerechte und gezielte Angebote für alle Alters- und Leistungsstufen. Schwerpunkte:

- Quantitative und qualitative Empfehlungen zur Ausübung regelmässiger Sport- und Bewegungsaktivität für alle Altersgruppen
- Unterstützung von Sport- und Bewegungsangeboten im Kindes- und Jugendalter

2. Bildung im Sport

Das BASPO fördert den Sport mit Aus- und Weiterbildung sowie Qualitätsempfehlungen für den Sportunterricht und Sportkurse. Es gewährleistet dies insbesondere durch die Eidg. Hochschule für Sport Magglingen, welche Lehre, Forschung und Entwicklung sowie eine bedürfnisgerechte Dienstleistungspalette zu Gunsten des Schweizer Sports anbietet. Schwerpunkte:

- Aus- und Weiterbildung von Experten und Expertinnen, Spezialisten und Spezialistinnen, Lehrkräften, Trainern und Trainerinnen, Leitern und Leiterinnen, Sportkoordinatoren und Sportkoordinatorinnen sowie Coaches im Sport
- Entwicklung und Verbreitung von Grundlagen und Fördermassnahmen für die Qualitätsentwicklung des Sportunterrichts und der Aus- und Weiterbildung von Sport unterrichtenden Lehrkräften

3. Spitzensport

Das BASPO unterstützt den leistungsorientierten Nachwuchssport und den Spitzensport. Im Fokus der Bestrebungen stehen sowohl die Verbände als auch die Athletinnen und Athleten. Schwerpunkte:

- Unterstützung von Verbänden in der Nachwuchs- und Spitzensportförderung
- Aus- und Weiterbildung von Diplomtrainern und Diplomtrainerinnen
- Erbringung von spitzensport-relevanter Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen
- Unterstützung von internationalen Sportgrossanlässen und bei der Erstellung von Sportanlagen mit nationaler Bedeutung

Leistungsauftrag 2012 - 2015

4. Fairness und Sicherheit im Sport

Im Rahmen seiner Sportfördertätigkeit und in Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern fördert das BASPO Verhaltensweisen, die unerwünschte Begleiterscheinungen und Auswirkungen des Sports möglichst verhindern.

Schwerpunkte:

- Bekämpfung von Doping
- Prävention in den Bereichen Gewalt, Diskriminierung und sexueller Übergriffe im Sport
- Beobachtung der Entwicklung der Korruption im Sport sowie Prüfung und Empfehlung von Handlungsmöglichkeiten

1.2 Finanzieller Rahmen

Erfolgsrechnung (Globalbudget)

Der **Funktionsertrag** sinkt im Vergleich zur Vorperiode um 2.9 Prozent von 68.0 Millionen auf 66.0 Millionen. Mit jährlich 16.5 Millionen bleibt er konstant. *Begründung:* Umsetzung von Sparvorgaben (Einstellung Printzeitschrift „mobile“).

Der **Funktionsaufwand** steigt gegenüber der Vorperiode um 11.7 Prozent von 357.1 auf 398.8 Millionen. Das durchschnittliche jährliche Wachstum beträgt 1.7 Prozent (Vorperiode 4.7 %). *Begründung:* u.a. Anpassung der Preismodelle bei Mieten und Informatik-Leistungen seitens der bundesinternen Leistungserbringer; Übernahme neuer Aufgaben (u.a. Dienstleistungen im Bereich der Leistungsdiagnostik).

Investitionsrechnung (Globalbudget)

Investitionseinnahmen fielen in der Vorperiode nicht an und sind auch in Zukunft nicht geplant.

Die **Investitionsausgaben** sinken gegenüber der Vorperiode um 9.5 Prozent von 4.2 auf 3.8 Millionen.

Kosten- und Erlösrechnung

Kosten und Erlöse entwickeln sich im Rahmen der Erfolgsrechnung. Der Kostendeckungsgrad sinkt auf 16.5 Prozent (Vorperiode: 19.0 %). Es werden keine gewerblichen Leistungen erbracht.

1.3 Produktgruppen

Strategische Stossrichtung Produktgruppe 1: Eidgenössische Hochschule für Sport EHSM

Die EHSM entwickelt und verbreitet Grundlagen für Qualität im Sportunterricht und in der Aus- und Weiterbildung von Sport unterrichtenden Lehrkräften. Ausgewählte Vertiefungslehrgänge, Weiterbildungen sowie Bachelor- und Masterstudiengänge stehen dabei im Zentrum.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Die EHSM unterstützt die Förderung des leistungsorientierten Nachwuchs- und Spitzensports mittels Aus- und Weiterbildung von Diplomtrainern, F+E sowie der Bereitstellung von sportartspezifischen Dienstleistungsangeboten.

Die EHSM entwickelt Grundlagen zu gesellschaftlich relevanten Themen, die den Sport betreffen wie Gesundheit, Integration und Ökonomie.

Strategische Stossrichtung Produktgruppe 2: Jugend- und Erwachsenensport, Fördermassnahmen

Die Erweiterung von J+S auf die Altersgruppe der 5- bis 10-Jährigen wird erfolgreich abgeschlossen. Daneben wird die Qualität der Kader- und Jugendausbildung in J+S auf dem heutigen Niveau etabliert. Das J+S-Programm wird konsolidiert und an den Bedürfnissen des Sports ausgerichtet. Dabei sind administrative Hürden zu reduzieren und die Qualitätskontrolle in Zusammenarbeit mit den Partnern (Kantone, Verbände) zu erhöhen.

Das Programm "Erwachsenensport Schweiz esa" ist bis Ende 2015 eingeführt.

Im Rahmen der Fördermassnahmen wird eine effiziente Zusammenarbeit mit den verschiedenen öffentlich- und privatrechtlichen Partnern angestrebt: nämlich mit den Kantonen, Gemeinden, Verbänden und Organisatoren von Sportanlässen. Unterstützt werden insbesondere:

- die Ausbildungs- und Förderaktivitäten der Verbände (Swiss Olympic und Fachverbände) im Bereich des Jugend-, Nachwuchs-, Breiten- und Spitzensports
- der Bau von Sportanlagen von nationaler Bedeutung (NASAK)
- die Durchführung von internationalen Sportgrossanlässen in der Schweiz.

Strategische Stossrichtung Produktgruppe 3: Infrastruktur und Betrieb

I+B stellt für die Ausbildung im Sport, für Sport- und Bewegungsförderung sowie für die Spitzensport- und Nachwuchsförderung eine optimale und zeitgemässe Infrastruktur bereit. In den Bereichen «Sport- und Kurszentrum» sowie «Unterkunft und Restauration» erbringt I+B qualitativ hochwertige Dienstleistungen, welche auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind.

I+B berät Planer, Bauherren und Betreiber von Sportanlagen und stellt entsprechende Dokumentationen zur Verfügung.

Strategische Stossrichtung Produktgruppe 4: Nationales Jugendsportzentrum Tenero

Das CST stellt für die Ausbildung im Sport, für Sport- und Bewegungsförderung sowie für die Nachwuchsförderung eine optimale und zeitgemässe Infrastruktur bereit. In den Bereichen «Sport» sowie «Unterkunft und Restauration» erbringt das CST qualitativ hochwertige Dienstleistungen, welche auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind.

2 Grundlagen

2.1 Partner und Dauer

Gestützt auf Artikel 44 des Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetzes (RVOG) erteilt der Bundesrat dem Bundesamt für Sport (BASPO) den vorliegenden Leistungsauftrag für die Dauer vom 01.01.2012 bis 31.12.2015.

2.2 Rechtliche Grundlagen

Infolge der laufenden Totalrevision des Bundesgesetzes über die Förderung von Turnen und Sport werden ebenfalls die Verordnungen revidiert.

Bezeichnung	Abkürzung	SR-Nummer
Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18.04.1999, Art. 68	BV	101
Bundesgesetz vom 17.3.1972 über die Förderung von Turnen und Sport (Inkraftsetzung des neuen Sportförderungsgesetzes voraussichtlich 1.1.2012)		415.0
Verordnung des Bundesrats vom 21.10.1987 über die Förderung von Turnen und Sport (Sportförderungsverordnung)		415.01
Verordnung des Bundesrats vom 14.06.1976 über Turnen und Sport an Berufsschulen		415.022
Verordnung des EVD vom 01.06.1978 über Turnen und Sport an Berufsschulen		415.022.1
Verordnung des Bundesrats vom 21.10.1987 über die Turn- und Sportlehrerausbildung an Hochschulen		415.023
Verordnung des EDI vom 11.12.1987 über die Mindestanforderungen an Prüfungen für die eidgenössischen Turn- und Sportlehrerdiplome I und II		415.023.4
Verordnung des VBS vom 21.01.1992 über Entschädigungen an Fortbildungskurse für Turn- und Sportunterricht		415.023.5
Verordnung des VBS vom 21.01.1992 über die Entschädigungsansätze für Kurse der Sportverbände und weiteren Sportorganisationen		415.025.1
Verordnung des Bundesrats vom 30.10.2002 über die nationale Datenbank für Sport	VNDS	415.051.1
Verordnung des VBS vom 31.10.2001 über Dopingmittel und -methoden (Dopingmittelverordnung)		415.052.1
Verordnung des Bundesrats vom 17.10.2001 über die Mindestanforderungen bei der Durchführung von Dopingkontrollen (Dopingkontrollverordnung)		415.052.2
Verordnung des VBS vom 07.11.2002 über Jugend+Sport	J+S-V	415.31
Verordnung des VBS vom 15.12.1998 über Bundesleistungen im Seniorensport		415.32

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Verordnung des VBS vom 11.01.1989 über Bundesleistungen an den Schweizerischen Olympischen Verband, an Sportverbände und weitere Sportorganisationen		415.41
Verordnung des VBS vom 14.01.2005 über die Fachhochschulstudiengänge Sport		415.75
Verordnung des Bundesrats vom 8. November 2006 über die Gebühren des VBS (Gebührenverordnung VBS), Anhang	GebV-VBS	172.045.103
Organisationsverordnung für das VBS vom 07.03.2003	OV-VBS	172.214.1
Verordnung des VBS vom 13.11.1996 über die Eidgenössische Sportkommission		172.327.4

2.3 Aufgaben

Nach Art. 68 der Bundesverfassung fördert der Bund den Sport, insbesondere die Ausbildung, betreibt eine Sportschule und kann Vorschriften über den Jugendsport erlassen sowie den Sportunterricht an Schulen obligatorisch erklären. Das Sportförderungsgesetz umschreibt die allgemeinen und besonderen Aufgaben.

Das Bundesamt für Sport

- koordiniert, unterstützt und initiiert Programme und Projekte zur Förderung regelmässiger Sport- und Bewegungsaktivitäten auf allen Altersstufen;
- unterstützt den Dachverband der Schweizer Sportverbände und kann weiteren nationalen Sportverbänden Beiträge ausrichten;
- erarbeitet ein nationales Sportanlagenkonzept, das der Planung und Koordination von Sportanlagen von nationaler Bedeutung dient. Das Konzept wird laufend aktualisiert;
- führt das Programm «Jugend und Sport» für Kinder und Jugendliche;
- erlässt Vorschriften zu Sport in der Schule;
- führt eine Hochschule für Sport mit sportwissenschaftlicher Lehre, Forschung und Dienstleistung sowie Aus- und Weiterbildung im Tertiärbereich;
- unterstützt die Förderung des leistungsorientierten Nachwuchssports und des Spitzensports;
- tritt für die Einhaltung von Fairness und Sicherheit im Sport ein und bekämpft unerwünschte Begleiterscheinungen des Sports;
- unterstützt und ergreift Massnahmen gegen den Missbrauch von Mitteln und Methoden zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Sport (Doping), insbesondere durch Ausbildung, Beratung, Dokumentation, Forschung, Information und Kontrollen.

3 Strategie

3.1 Lagebeurteilung

3.1.1 Fazit aus dem Wirkungs- und Leistungsbericht 2008-2010

Grundlage für den neuen Leistungsauftrag 2012-2015 bildet das – in der Phase der parlamentarischen Beratung stehende – neue Sportförderungsgesetz. In das Gesetz flossen die Erkenntnisse aus der Umsetzung des Konzeptes des Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz (2003-2010) sowie die Erkenntnisse aus der aktuellen LA-Periode 2008-2011 ein. Für die Erarbeitung des neuen Leistungsauftrags stehen insbesondere zwei Anliegen im Vordergrund:

- Erstens sollen Aufgaben und Tätigkeiten des BASPO noch vermehrt fokussiert werden.
- Zweitens soll als Folge davon die Anzahl der Wirkungs- und Leistungsziele reduziert werden.

Die Schwerpunkte werden in jenen Bereichen gesetzt, in denen der Bund am wirksamsten Sport- und Bewegungsförderung betreiben kann und in welchen er über grosse Kompetenz verfügt. Die bestehenden vier strategischen Geschäftsfelder – „Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung“, „Bildung im Sport“, „Spitzensport“ sowie „Fairness und Sicherheit im Sport“ - haben sich bewährt. Sie sollen deshalb beibehalten werden.

Bei der Leistungserbringung steht der Kundennutzen im Zentrum. Die Produktgruppenstruktur wurde demzufolge der Wertschöpfungskette angepasst: Die Bereiche Jugend+Sport (vormals Teil der Produktgruppe EHSM) sowie Erwachsenensport und Förderprogramme (vormals Teile der Produktgruppe Sportförderung) werden neu in der Produktgruppe „Jugend- und Erwachsenensport, Fördermassnahmen“ zusammengefasst.

3.1.2 Umweltanalyse

Chancen:

Der gesellschaftliche Nutzen von Sport und Bewegung ist politisch anerkannt und wissenschaftlich nachgewiesen. Sport vermittelt Lebensfreude und trägt zur Lebensqualität bei. Bewegung und Sport leisten wichtige Beiträge zu Gesundheit, ganzheitlicher Bildung, Entwicklung kognitiver Fähigkeiten, sozialer Kompetenz und Integration. Sportliches Leistungsvermögen und Bereitschaft zur Leistung sind nicht nur im Leistungssport, sondern auch im Alltag gefragte Qualitäten. Ein grosser Teil der Bevölkerung treibt regelmässig Sport. Dabei ist ein Trend zu einer immer vielfältigeren Inszenierung von Sport- und Bewegungsangeboten festzustellen. Entsprechend wird breiten Bevölkerungskreisen der Zugang zu Sport und Bewegung erleichtert.

Durch die Medien steht der Sport im Schaufenster. Das steigert seine Popularität. Parallel dazu nimmt die wirtschaftliche Bedeutung des Sports zu. Das Angebot von Gütern und Dienstleistungen im Bereich von Sport und Bewegung wächst. Diese Entwicklung äussert sich auf den unterschiedlichsten Ebenen des gesellschaftlichen Alltags: bei den Freizeit- und Gesundheitsangeboten rund um Sport und Bewegung, dem grossen Angebot im Bereich der Sportartikel sowie im Kontext der professionellen Durchführung von Sportanlässen.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Aufgrund attraktiver Rahmenbedingungen ist die Schweiz Sitzstaat der wichtigsten Welt-sportverbände. In den vergangenen Jahren hat der internationale Standortwettbewerb zuge-nommen. Der Sport ist eine ideale Plattform für Standortpromotion und Landeswerbung. So trägt etwa die erfolgreiche Durchführung von internationalen Sportgrossanlässen in der Schweiz dazu bei, das Bild unseres Landes im Ausland zu stärken: dies sowohl als attraktive Tourismusdestination als auch als leistungsfähiger Wirtschaftsstandort. Herausragende schweizerische Sportlerpersönlichkeiten sind Botschafter und Botschafterinnen einer leis-tungsfähigen und erfolgreichen Schweiz und tragen so ebenfalls zur Reputation unseres Landes bei.

Die Politik trägt dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stellenwert des Sports Rech-nung. Bund, Kantone und Gemeinden engagieren sich zielgerichtet für die Förderung von Sport und Bewegung. Mit der Revision des Bundesgesetzes über die Förderung von Turnen und Sport wird die Sportförderung des Bundes auf eine solide und moderne Grundlaga ge-stellt. Die neuen gesetzlichen Grundlagen bieten Gewähr, dass die Sportförderung des Bun-des auf sich verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen reagieren kann und damit künftige Herausforderungen gemeistert werden können.

Gefahren:

An den Sport werden zunehmend Erwartungen gerichtet, die er alleine nicht einlösen kann. Der Sport ist Teil der Gesellschaft und muss sich im wandelnden Wertesystem bewähren.

Das schweizerische Sportsystem ist massgeblich von den Vereinen und der ehrenamtlichen Tätigkeit geprägt. Die Vereine sehen sich zunehmend mit gesellschaftlichen Problemen kon-frontiert, die nicht sportspezifischer Natur sind, so etwa im Bereich der Integration, der Dis-kriminierung und der Gewalt im Umfeld von Sportveranstaltungen. Parallel dazu haben die Anforderungen an die Führungsstrukturen der Vereine und Organisatoren von Sportveran-staltungen zugenommen. Ehrenamtliche Tätigkeit basiert zunehmend auf professionellen Strukturen. Diese Entwicklung stellt das Milizprinzip vor neue Herausforderungen.

Ein Rückgang des ehrenamtlichen Engagements ist nicht nur aus sport-, sondern auch staatspolitischen Gründen unerwünscht. Über ihre sportlichen Ziele hinaus leisten die Sport-vereine einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt und zur Integration verschiedener Bevölkerungsgruppen. In diesem Kontext ist auch die Zunahme der vereins-ungebundenen Sportbetätigung zu sehen: Ein Trend, der im Rahmen der Sportförderung von Bund, Kantonen und Gemeinden zu beachten ist.

Negative Begleiterscheinungen im und um den Sport wie Gewalt, Doping, Korruption, sexu-elle Übergriffe oder Unfälle schaden dem Ansehen des Sports. Soweit die Ursachen dieser Erscheinungen im Sport selbst angelegt sind, ist der Sport gefordert, wirksame Gegenmass-nahmen umzusetzen. In vielerlei Hinsicht sind die Ursachen indes nicht im Sport, sondern in der Gesellschaft angelegt. Entsprechend sind Problemlösungen anzugehen.

Im heutigen Alltag in Beruf und Freizeit bewegt sich der Mensch zu wenig. Die Folgen des Bewegungsmangels sind gravierend. Bei Kindern und Jugendlichen lässt sich eine deutliche Zunahme von bewegungsarmen Freizeitaktivitäten feststellen. Wissenschaftliche Unters-uchungen weisen erhebliche motorische Defizite im Kinder- und Jugendalter nach. Die Zahl der fettleibigen Kinder hat sich in den letzten 20 Jahren verfünffacht. Diese Entwicklung äus-sert sich in einem verminderten Leistungsvermögen, erhöhten Unfallgefahren und zivilisati-onsbedingten Krankheiten bereits im Jugendalter.

Die Konzentration der medialen Aufmerksamkeit auf einige wenige Sportarten führt letztlich zu einer Art „Zweiklassengesellschaft“. Sportverbände, die über ausreichende finanzielle Mittel verfügen, stehen Verbänden gegenüber, die - abgesehen von einer Selbstfinanzierung durch Mitgliederbeiträge - kaum ausreichend Mittel generieren können. Letztlich kann dies zu einer Verminderung der Vielfalt der sportlichen Angebote und Inszenierungen führen. Von einer solchen Entwicklung negativ betroffen wäre vor allem der Jugendsport.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

In vielen Kantonen besteht immer noch ein Mangel an Schulsportanlagen. Mit Ausnahme des Berufsschulsports ist das lokale Angebot an Schulsportanlagen in der Schweiz vielfältig, deckt aber die Bedürfnisse vor Ort oft nicht hinreichend ab. Im Bereich der nationalen und regionalen Sportanlagen für Training und Wettkampf sind nach wie vor grosse Defizite auszumachen. Zudem muss die sportliche Infrastruktur laufend unterhalten und erneuert werden. Werden hierfür nicht ausreichend Mittel zur Verfügung gestellt, drohen mittelfristig erhebliche Qualitätseinbußen.

Der Sport ist ein unverzichtbares Element eines ganzheitlichen Erziehungs- und Bildungsprozesses. Es ist immer noch eine Tatsache, dass der Qualität des Sportunterrichts und der Ausbildung von qualifizierten Lehrpersonen in der zunehmend heterogen werdenden Bildungslandschaft nicht die notwendige Bedeutung beigemessen wird.

3.1.3 Stärken und Schwächen des Bundesamts für Sport (BASPO)

Stärken:

Die Vereinigung unter einem Dach von Sportförderung und Betrieb der Sportinfrastruktur einerseits sowie Ausbildung, Forschung und Dienstleistung im Rahmen der Hochschule andererseits, ist eine ideale Grundlage für interdisziplinäres Arbeiten. Die verschiedenen mit dem BASPO identifizierten Marken wie "Maggingen", "Tenero" und "Jugend+Sport" geniessen grosse Wertschätzung. Es wird ihnen eine hohe Qualität und Professionalität bescheinigt.

Das BASPO verfügt über fachkompetente und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich stark mit dem Produkt Sport identifizieren; dies kommt insbesondere durch eine tiefe Fluktuationsrate zum Ausdruck. Das Bundesamt hat einen ausgeprägten Praxisbezug und zeichnet sich durch eine konsequente Qualitäts- und Bedürfnisorientierung aus. Die Kundenzufriedenheit und Akzeptanz sind bei allen Anspruchsgruppen überdurchschnittlich hoch. Die Eingliederung des Sports in das VBS erlaubt die vielfältige Nutzung von Synergien, so vor allem im Bereich der Unterstützungsleistungen von Armee und Zivilschutz für den Sport.

Die breite Vernetzung des BASPO in der Sportwelt und der Sportwissenschaft sowie die aktive Zusammenarbeit mit den Kantonen, Städten und Verbänden erlauben aufgrund der grossen Hebelwirkung und hohen Reputation eine wirksame Sport- und Bewegungsförderung.

Schwächen:

Sport ist ein vielfältiges und vielschichtiges Phänomen. Die Anspruchsgruppen sind entsprechend zahlreich und die Erwartungen hoch. Vom Sport wird im Prinzip wesentlich mehr verlangt, als er kraft seiner Mittel leisten kann. Das hat zur Folge, dass das BASPO breite und zugleich stark segmentierte Themenfelder zu bearbeiten hat. Der dabei geforderte Aufwand für die Spezialisierung kann das BASPO nur beschränkt leisten. Eine Konzentration des Mitteleinsatzes nach inhaltlichen Prioritäten führt dazu, dass nicht alle Anspruchsgruppen in gleichem Masse erreicht werden.

Im Schulsport und im Bereich der Ausbildung der Sport unterrichtenden Lehrkräfte hat der Bund - und damit das BASPO - nicht die institutionelle Kompetenz (und die Ressourcen), direkt auf die Aus- und Weiterbildung der Lehrkräfte und den Sportunterricht einzuwirken. Vor diesem Hintergrund kommt die Umsetzung von Qualitätsstandards nur langsam voran.

3.1.4 Schlussfolgerungen

Der Bund engagiert sich im Sport nach Massgabe des Subsidiaritätsprinzips. Die Bereitstellung von Strukturen und Angeboten für den Sport ist und bleibt in erster Linie eine Aufgabe der Sportverbände und der einzelnen Sportvereine sowie der zuständigen kantonalen oder kommunalen Gemeinwesen. Das BASPO erfüllt seinen Auftrag, indem es die Schwerpunkte in jenen Bereichen setzt, in denen ein Bedürfnis nach staatlicher Unterstützung besteht und

Leistungsauftrag 2012 - 2015

das staatliche Engagement deutliche Effizienz- und Effektivitätsvorteile bringt. Zudem muss das BASPO zur Erfüllung des Auftrags über die adäquaten Instrumente und die notwendige Fachkompetenz verfügen. Diese Bereiche sind in den strategischen Geschäftsfeldern «Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung», «Bildung im Sport», «Spitzensport» und «Fairness und Sicherheit im Sport» zusammengefasst.

3.2 Strategie für das BASPO

Diese Lagebeurteilung ist Ausgangspunkt für die Definition der Eckpfeiler der bundesrätlichen Strategie im Bereich Sport. Für das Bundesamt für Sport BASPO legt der Bundesrat die nachfolgende Grundstrategie fest:

Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung: Das BASPO als führendes Kompetenzzentrum für Sport- und Bewegungsförderung unterstützt im Interesse der Leistungsfähigkeit, der sozialen Kohäsion und der Gesundheit der Bevölkerung bedarfsgerechte und gezielte Angebote für alle Alters- und Leistungsstufen. Die Bevölkerung soll qualitativ gute Bedingungen für die Sportausübung und Bewegungsaktivitäten vorfinden. Die Stossrichtung im Einzelnen:

- Quantitative und qualitative Empfehlungen zur Ausübung regelmässiger Sport- und Bewegungsaktivität für alle Altersgruppen
- Unterstützung von Sport- und Bewegungsangeboten im Kindes- und Jugendalter
- Vorgaben zur Erlangung von finanzieller Unterstützung im Kindes- und Jugendalter

Bildung im Sport: Das BASPO fördert den Sport mit Aus- und Weiterbildung sowie Qualitätsempfehlungen für den Sportunterricht und Sportkurse (u.a. auch mit Online-Plattform mobilesport.ch). Es gewährleistet dies durch die Eidg. Hochschule für Sport Magglingen, welche Lehre, Forschung und Entwicklung sowie eine bedürfnisgerechte Dienstleistungspalette zu Gunsten des Schweizer Sports anbietet und gezielt weiter entwickelt. Zudem führt das BASPO die Leiteraus- und Weiterbildung im Rahmen des Jugend- und Erwachsenensports sowie ein Kompetenzzentrum für Fragen des Sportunterrichts in der Schule. Die Stossrichtung im Einzelnen:

- Aus- und Weiterbildung von Experten und Expertinnen, Spezialisten und Spezialistinnen, Lehrkräften, Trainern und Trainerinnen, Leitern und Leiterinnen, Sportkoordinatoren und Sportkoordinatorinnen sowie Coaches im Sport
- Entwicklung und Verbreitung von Grundlagen und Fördermassnahmen für die Qualitätsentwicklung des Sportunterrichts und der Aus- und Weiterbildung von Sport unterrichtenden Lehrkräften
- Kompetenzzentrum für Ausbildung Sport in der Armee
- Bereitstellung optimaler Infrastruktur für Aus- und Weiterbildung in Magglingen und Tenero

Spitzensport: Das BASPO unterstützt den leistungsorientierten Nachwuchssport und den Spitzensport. Im Fokus seiner Bestrebungen liegen zum einen die Verbände, zum anderen aber auch die Athletinnen und Athleten selbst. Die Stossrichtung im Einzelnen:

- Unterstützung von Verbänden in der Nachwuchs- und Spitzensportförderung
- Aus- und Weiterbildung von Diplomtrainern und Diplomtrainerinnen
- Erbringung von spitzensport-relevanter Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen
- Unterstützung von internationalen Sportgrossanlässen
- Unterstützung bei der Erstellung von Sportanlagen mit nationaler Bedeutung
- Bereitstellung optimaler Infrastruktur für Training und Ausbildung in Magglingen und Tenero

Fairness und Sicherheit im Sport: Das BASPO fördert Verhaltensweisen, die unerwünschte Begleiterscheinungen und Auswirkungen des Sports möglichst verhindern. Dies im Rah-

Leistungsauftrag 2012 - 2015

men seiner Sportfördertätigkeit und in Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern. Nachfolgende Bereiche stehen im Vordergrund:

- Bekämpfung von Doping
- Unterstützung der Unfallprävention
- Prävention in den Bereichen Gewalt, Diskriminierung und sexueller Übergriffe im Sport
- Gewährleisten einer Plattform für Probleme im Zusammenhang mit Gewalt im Umfeld von Sportveranstaltungen
- Beobachtung der Entwicklung der Korruption im Sport und Prüfung und Empfehlung von Handlungsmöglichkeiten

Zusammenarbeit mit Partnern

Ein grosser Teil der Massnahmen in den vier Bereichen wird mit den Partnern im Schweizer Sport umgesetzt. Dies sind im öffentlich-rechtlichen Bereich Kantone, Gemeinden und bfu und im privatrechtlich organisierten Sport der Dachverband Swiss Olympic (Kooperations- und Leistungsvereinbarung), Sportverbände, Antidoping Schweiz, der Schweizerische Verband für Sport in der Schule, Swiss Top Sport u. a. m.

3.3 Übergeordnete Ziele

Für den Zeitraum 2012 bis 2015 gelten die folgenden den Produktgruppen vorgelagerten Ziele:

- Erhöhung der regelmässigen Sportaktivität der Bevölkerung (Sportobservatorium 2007)
- Weiterentwicklung der Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter (J+S)
- Unterstützung der Kantone bei der Verbesserung der Qualität im Sportunterricht (Umsetzung Sportförderungsgesetz)
- Weiterentwicklung der Massnahmen zugunsten der Förderung des Nachwuchs- und Spitzensports (Trainerbildung, Forschung, Dienstleistungen)
- Weiterentwicklung des nationalen Sportanlagenkonzepts (NASAK 4)
- Unterstützung von Massnahmen zur Bekämpfung unerwünschter Begleiterscheinungen im Umfeld des Sports (insbesondere Dopingbekämpfung)
- Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit (Eigenfinanzierung)

Leistungsauftrag 2012 - 2015

4 Finanzieller Rahmen

Erfolgsrechnung	LA-Periode	Vorperiode	Wachstum	Wachstum	Differenz	Differenz
	2012-2015	2008-2011	Ø 07-11	Ø 11-15	Vorperiode	Vorperiode
Total	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %	in %	in Mio. Fr.	in %
Ertrag	66.0	68.0	1.8	0.3	-2.0	-2.9
Aufwand	802.1	723.5	4.0	1.3	78.6	10.9
Saldo	-736.1	-655.5	4.2	1.4	-80.6	12.3

Globalbudget	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %	in %	in Mio. Fr.	in %
Funktionsertrag	66.0	68.0	1.8	0.3	-2.0	-2.9
Funktionsaufwand	398.8	357.1	4.7	1.7	41.7	11.7
Saldo	-332.8	-289.1	5.4	2.0	-43.7	15.1
Aufwanddeckungsgrad	16.5%	19.0%				

Ausserhalb Globalbudget	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %	in %	in Mio. Fr.	in %
Ertrag	0.0	0.0	-	-	0.0	-
Aufwand	403.3	366.4	3.3	0.9	36.9	10.1

Investitionsrechnung	LA-Periode	Vorperiode	Wachstum	Wachstum	Differenz	Differenz
	2012-2015	2008-2011	Ø 07-11	Ø 11-15	Vorperiode	Vorperiode
Globalbudget	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %	in %	in Mio. Fr.	in %
Einnahmen	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ausgaben	3.8	4.2	3.4	5.7	-0.4	-9.5
Saldo	-3.8	-4.2	3.4	5.7	0.4	-9.5

Ausserhalb Globalbudget	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %	in %	in Mio. Fr.	in %
Einnahmen	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ausgaben	16.8	15.5	-21.9	-6.9	1.3	8.4

Kosten-/Erlösrechnung	LA-Periode	Vorperiode	Wachstum	Wachstum	Differenz	Differenz
	2012-2015	2008-2011	Ø 07-11	Ø 11-15	Vorperiode	Vorperiode
	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %	in %	in Mio. Fr.	in %
Erlöse	66.0	68.0	1.8	0.3	-2.0	-2.9
Kosten	399.7	358.0	4.7	1.7	41.7	11.6
Saldo	-333.7	-290.0	5.4	2.0	-43.7	15.1
Kostendeckungsgrad	16.5%	19.0%				

davon gewerblich	LA 12-15	Anteil in %	LA 08-11	Anteil in %	Diff. in Mio.	Diff. in %
Erlöse	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kosten	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Saldo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kostendeckungsgrad	#DIV/0!		#DIV/0!			

Bemerkungen

Allgemein

Grundlage für den neuen Leistungsauftrag 2012-2015 bildet das – in der Phase der parlamentarischen Beratung stehende – neue Sportförderungsgesetz. Im Zentrum steht die vermehrte Fokussierung der Aufgaben und Tätigkeiten des BASPO. Soweit möglich, wird eine ausgabenneutrale Umsetzung angestrebt.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Erfolgsrechnung

Funktionsertrag: Die Umsetzung der Sparvorgaben im Rahmen des Konsolidierungsprogramms (KOP) führte zur Einstellung der Printzeitschrift „mobile“. Dadurch sinkt der Funktionsertrag im Vergleich zur Vorperiode um 2.9 Prozent von 68.0 Millionen auf 66.0 Millionen. Mit jährlich 16.5 Millionen bleibt der Ertrag in der Legislaturperiode 2012-2015 konstant.

Funktionsaufwand: Die Anpassung der Preismodelle insbesondere bei Mieten (Kostenmietemodell) und Informatik-Leistungen (Vollkostenverrechnung) seitens der bundesinternen Leistungserbringer, die Übernahme neuer Aufgaben (u.a. Erweiterung Infrastruktur, wie z.B. Integration des ehemaligen Hotels Forum Post [neu Swiss Olympic House] oder der Sporthalle Losone; Dienstleistungen im Bereich der Leistungsdiagnostik) sowie die Teuerung führen zu höherem Funktionsaufwand. Dieser steigt gegenüber der Vorperiode um 11.7 Prozent von 357.1 auf 398.8 Millionen. Das durchschnittliche jährliche Wachstum beträgt 1.7 Prozent (Vorperiode 4.7 %).

Ausserhalb Globalbudget: Der Transferaufwand steigt gegenüber der Vorperiode um 10.1 Prozent von 366.4 auf 403.3 Millionen. Haupttreiber ist die Einführung von J+S-Kids (Ausdehnung des J+S-Alters auf 5-10-Jährige).

Investitionsrechnung

Globalbudget: Die Investitionsausgaben sinken gegenüber der Vorperiode um 9.5 Prozent von 4.2 auf 3.8 Millionen. Die Höhe des Anschaffungswertes einer Beschaffung ist massgebend für die buchhalterische Zuordnung zu Lasten der Investitions- oder der Erfolgsrechnung. Dank der bestehenden Durchlässigkeit im Rahmen der FLAG-Regeln zwischen den Globalbudgets „Funktionsaufwand“ und „Investitionsausgaben“, bewegt sich der Wert der getätigten Investitionen oft über dem Planwert; die Investitionsausgaben dürften sich im bisherigen Rahmen bewegen. Investitionseinnahmen fielen in der Vorperiode nicht an und sind auch in Zukunft nicht geplant.

Ausserhalb Globalbudget: Die Entwicklung hängt vom Nationalen Sportanlagenkonzept (NASAK) ab. Die Finanzhilfen von NASAK I-III werden voraussichtlich per Ende 2012 ausbezahlt sein. NASAK IV bzw. die entsprechende Botschaft ist in Vorbereitung.

Kosten- und Erlösrechnung

Kosten und Erlöse entwickeln sich im Rahmen der Erfolgsrechnung (Globalbudget). Der *Kostendeckungsgrad* sinkt auf 16.5 Prozent (Vorperiode: 19.0 %). Es werden keine gewerblichen Leistungen erbracht.

Erlöse: Die Umsetzung der Sparvorgaben im Rahmen des Konsolidierungsprogramms (KOP) führte zur Einstellung der Printzeitschrift „mobile“. Dadurch sinken die Erlöse im Vergleich zur Vorperiode um 2.9 Prozent von 68.0 Millionen auf 66.0 Millionen. Mit jährlich 16.5 Millionen bleiben sie in der Legislaturperiode 2012-2015 konstant.

Kosten: Die Anpassung der Preismodelle insbesondere bei Mieten (Kostenmietemodell) und Informatik-Leistungen (Vollkostenverrechnung) seitens der bundesinternen Leistungserbringer, die Übernahme neuer Aufgaben (u.a. Erweiterung Infrastruktur, wie z.B. Integration des ehemaligen Hotels Forum Post [neu Swiss Olympic House] oder der Sporthalle Losone; Dienstleistungen im Bereich der Leistungsdiagnostik) sowie die Teuerung führen zu höheren Kosten. Diese steigen gegenüber der Vorperiode um 11.6 Prozent von 358.0 auf 399.7 Millionen.

5 Produktgruppen

Im Vergleich zum Leistungsauftrag 2008-2011 wurden folgende Änderungen innerhalb der Produktgruppenstruktur vorgenommen: Die Bereiche Jugend+Sport (vormals Teil der Produktgruppe EHSM) sowie Erwachsenensport und Förderprogramme (vormals Teile der Produktgruppe Sportförderung) werden neu in der Produktgruppe „Jugend- und Erwachsenensport, Fördermassnahmen“ zusammengefasst. Die Produktstrukturen wurden vereinfacht und den neuen Produktgruppen angepasst.

5.1 Produktgruppe 1: Eidgenössische Hochschule für Sport EHSM

Umschreibung

Die Eidgenössische Hochschule für Sport EHSM ist eine Ausbildungsstätte auf Fachhochschulstufe. Sie bietet ein Angebot an Aus- und Weiterbildungen für Sportfachkräfte an. Dieses umfasst Vollzeitstudien auf Bachelor- und Masterstufe (Fachlehrpersonen Sport, Leistungssport) sowie Teilzeitstudien z.B. für Trainer und Trainerinnen (vom BBT anerkannter Berufsabschluss) und die Kaderausbildung im Sport der Armee.

Die EHSM bearbeitet Aufgaben, welche aus Sicht der nationalen Sportförderung bedeutsam sind. Die Anwendungsorientierung und der interdisziplinäre Zugang charakterisieren die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der EHSM. Die erarbeiteten Erkenntnisse finden in der Lehre, den Dienstleistungen sowie als Grundlagen für die Sportpolitik ihre Anwendung. Somit sind die drei Pfeiler der klassischen Hochschultrias "Lehre-Forschung-Dienstleistung" miteinander verknüpft.

Strategische Stossrichtung

Die EHSM entwickelt und verbreitet Grundlagen für Qualität im Sportunterricht und in der Aus- und Weiterbildung von Sport unterrichtenden Lehrkräften. Ausgewählte Vertiefungslehrgänge, Weiterbildungen sowie Bachelor- und Masterstudiengänge stehen dabei im Zentrum.

Die EHSM unterstützt die Förderung des leistungsorientierten Nachwuchs- und Spitzensports mittels Aus- und Weiterbildung von Diplomtrainern, F+E sowie der Bereitstellung von sportartspezifischen Dienstleistungsangeboten.

Die EHSM entwickelt Grundlagen zu gesellschaftlich relevanten Themen, die den Sport betreffen, wie Gesundheit, Integration und Ökonomie.

Produkte

- 1.1 Sport und Erziehung
- 1.2 Leistungssport
- 1.3 Sport und Gesellschaft

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Kosten-/Erlösrechnung	LA-Periode	Vorperiode	Differenz	Differenz
	2012-2015	2008-2011	Vorperiode	Vorperiode
	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %
Erlöse	16.9	17.5	-0.6	-3.4
Kosten	117.8	105.5	12.3	11.7
Saldo	-100.9	-88.0	-12.9	
Kostendeckungsgrad	14.3	16.6		

davon gewerblich	LA 12-15	Anteil in %	LA 08-11	Anteil in %	Diff. in Mio.	Diff. in %
Erlöse	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kosten	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Saldo	0.0		0.0		0.0	
Kostendeckungsgrad	#DIV/0!		#DIV/0!			

Bemerkungen

Die Anpassung der Preismodelle insbesondere bei Mieten (Kostenmiettermo-
dell) und Informatik-Leistungen (Vollkostenverrechnung) seitens der bundesinternen Leistungserbringer,
die Übernahme neuer Aufgaben (u.a. Dienstleistungen im Bereich der Leistungsdiagnostik)
sowie die Teuerung führen zu höheren Kosten.

Der Kostendeckungsgrad sinkt im Rahmen der Planung auf 14.3 %.

Im Sinne der Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit ist eine Optimierung der
Kosten- und Erlösstruktur – wo durch die EHSM beeinflussbar – anzustreben. Im Vorder-
grund stehen dabei die Produktgruppen 3 und 4.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Wirkungsziele (Konzentration auf Impact)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
W11: Studien- und Dienstleistungsangebote sowie Forschungserkenntnisse werden von den Kunden als qualitativ hochstehend und bedürfnisgerecht bewertet. EHSM-Absolventen werden auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt.	Gesamtkunden-zufriedenheits-Index	≥ 8 (Skala 1-10)	jährlich
	Anteil der Absolventen mit ausbildungs-adäquater Beschäftigung im Zeitraum von zwei Jahren	≥ 67%	alle 3 Jahre

Leistungsziele (Output, konkretisiert in der jährlichen Leistungsvereinbarung)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
L11: Aus- und Weiterbildung von Sportlehrkräften zur Unterstützung von qualitativ gutem Schulsport.	Anzahl Studierende (Bachelor / Master)	≥ 110 pro Jahr über alle Lehrgänge	jährlich
	Anzahl Studierende in Netzwerkmodulen	≥ 700/Jahr	jährlich
	Anzahl Fachtagungen	≥ 5/Jahr	jährlich
L12: Bereitstellung von Ausbildungs- und Dienstleistungsangeboten zur Unterstützung des leistungsorientierten Nachwuchs- und Spitzensports.	Anzahl Absolventen an den Berufsprüfungen BBT	≥ 80/Jahr	jährlich
	Anzahl Fachtagungen	≥ 5/Jahr	jährlich
	Anzahl laufende Zusammenarbeiten (v.a. Verbände)	≥ 10	jährlich
L13: Bereitstellung von Grundlagen für gesellschaftlich relevante Themen, die den Sport betreffen.	Stand laufende Aktualisierung des Indikatorensets des Sportobservatoriums	90%	jährlich
	Anzahl wissenschaftliche Publikationen	≥ 2/Jahr	jährlich

5.2 Produktgruppe 2: Jugend- und Erwachsenensport, Fördermassnahmen

Umschreibung

Der Bereich Jugend- und Erwachsenensport führt und betreibt die Programme des BASPO zur Förderung von Sport und Bewegung für alle Alters- und Leistungsstufen, insbesondere „Jugend+Sport“ und „Erwachsenensport Schweiz esa“.

In Ergänzung zu den Strategien und Konzepten im Bereich des Jugend- und Erwachsenensports werden Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung der allgemeinen Sport- und Bewegungsförderung des Bundes erarbeitet. In diesem Zusammenhang führt das BASPO entsprechende Netzwerke und ist Ansprechpartner für Kantone und Gemeinden, aber auch für nationale und internationale Organisationen aus Sport- und Bewegungsförderung.

Strategische Stossrichtung

Die Erweiterung von J+S auf die Altersgruppe der 5- bis 10-Jährigen wird erfolgreich abgeschlossen. Daneben wird die Qualität der Kader- und Jugendausbildung in J+S auf dem heutigen Niveau etabliert. Das J+S-Programm wird konsolidiert und an den Bedürfnissen des Sports ausgerichtet. Dabei sind administrative Hürden zu reduzieren und die Qualitätskontrolle in Zusammenarbeit mit den Partnern (Kantone, Verbände) zu erhöhen.

Das Programm "Erwachsenensport Schweiz esa" ist bis Ende 2015 eingeführt.

Im Rahmen der Fördermassnahmen wird eine effiziente Zusammenarbeit mit den verschiedenen öffentlich- und privatrechtlichen Partnern angestrebt, nämlich mit den Kantonen, Gemeinden, Verbänden und Organisatoren von Sportanlässen. Unterstützt werden insbesondere:

- die Ausbildungs- und Förderaktivitäten der Verbände (Swiss Olympic und Fachverbände) im Bereich des Jugend-, Nachwuchs-, Breiten- und Spitzensports
- der Bau von Sportanlagen von nationaler Bedeutung (NASAK)
- die Durchführung von internationalen Sportgrossanlässen in der Schweiz.

Produkte

2.1 Kinder- und Jugendsport

2.2 Erwachsenensport

2.3 Fördermassnahmen

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Kosten-/Erlösrechnung	LA-Periode	Vorperiode	Differenz	Differenz
	2012-2015	2008-2011	Vorperiode	Vorperiode
	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %
Erlöse	4.0	4.2	-0.2	-4.8
Kosten	101.0	90.5	10.5	11.6
Saldo	-97.0	-86.3	-10.7	
Kostendeckungsgrad	4.0	4.6		

davon gewerblich	LA 12-15	Anteil in %	LA 08-11	Anteil in %	Diff. in Mio.	Diff. in %
Erlöse	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kosten	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Saldo	0.0		0.0		0.0	
Kostendeckungsgrad	#DIV/0!		#DIV/0!			

Bemerkungen

Die Anpassung der Preismodelle insbesondere bei Mieten (Kostenmietermodell) und Informatik-Leistungen (Vollkostenverrechnung) seitens der bundesinternen Leistungserbringer sowie die Teuerung führen zu höheren Kosten.

Der Kostendeckungsgrad sinkt im Rahmen der Planung auf 4.0 %.

Im Sinne der Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit ist eine Optimierung der Kosten- und Erlösstruktur – wo durch „Jugend- und Erwachsenensport, Förderprogramme“ beeinflussbar – anzustreben. Im Vordergrund stehen dabei die Produktgruppen 3 und 4.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Wirkungsziele (Konzentration auf Impact)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
W21: Die Angebote in den Programmen des Jugend- und Erwachsenensports (J+S, schule.bewegt) werden genutzt.	Anzahl Teilnahmen in J+S (alle Nutzergruppen)	≥ 650'000/Jahr	jährlich
	Teilnehmende Klassen bei schule.bewegt	≥ 10'000/LA-Periode	jährlich
W22: Die Fördermassnahmen werden von den Zielgruppen als wirkungsvolle Instrumente der Sportförderung wahrgenommen.	Zufriedenheit der Partner	≥ 8 (Skala 1-10)	1x pro LA-Periode

Leistungsziele (Output, konkretisiert in der jährlichen Leistungsvereinbarung)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
L21: Angebot und Qualität der Aus- und Weiterbildungskurse in den Programmen des Jugend- und Erwachsenensports (J+S, esa) aufrechterhalten und bedürfnisorientiert weiterentwickeln.	Anzahl Teilnehmende Experten- und Leiterbildung J+S	≥ 65'000/Jahr	jährlich
	Anzahl Teilnehmende Experten- und Leiterbildung esa	≥ 2'000/Jahr	jährlich
	Erneuerungsrate Lehrmittel (Totalrevisionen)	≥ 5%/Jahr	jährlich
L22: Auf übergeordnete Ziele abgestimmte Förder- und Steuerungsinstrumente entwickeln und/oder umsetzen.	Stand der Bearbeitung	NASAK 4 vom Parlament verabschiedet und in Umsetzung	2014
		Strategie für Sportgrossanlässe definiert und in Umsetzung	jährlich
		Leistungsvereinbarungen mit Swiss Olympic, Antidoping Schweiz sowie weiteren Partnern liegen vor und werden umgesetzt	jährlich

5.3 Produktgruppe 3: Infrastruktur und Betrieb

Umschreibung

«Infrastruktur und Betrieb» (I+B) unterhält und betreibt Sportanlagen, -gebäude und -räumlichkeiten in Magglingen und der Aussenstandorte (exkl. Nationales Jugendsportzentrum Tenero). Im Zentrum dieser Aufgaben stehen die Planung und Koordination der Belegung, die Betreuung der Aktivitäten des Sport- und Kurszentrums sowie Unterkunft und Restauration. Die Fachstelle Sportanlagen ist öffentliche Beratungs- und Dokumentationsstelle für Sportanlagenbau.

Strategische Stossrichtung

I+B stellt für die Ausbildung im Sport, für Sport- und Bewegungsförderung sowie für die Spitzensport- und Nachwuchsförderung eine optimale und zeitgemässe Infrastruktur bereit. In den Bereichen «Sport- und Kurszentrum» sowie «Unterkunft und Restauration» erbringt I+B qualitativ hochwertige Dienstleistungen, welche auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind.

I+B berät Planer, Bauherren und Betreiber von Sportanlagen und stellt entsprechende Dokumentationen zur Verfügung.

Produkte

3.1 Sport- und Kurszentrum

3.2 Unterkunft und Restauration

Kosten-/Erlösrechnung	LA-Periode	Vorperiode	Differenz	Differenz		
	2012-2015	2008-2011	Vorperiode	Vorperiode	in Mio.	in %
	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.			
Erlöse	21.5	22.3	-0.8			-3.6
Kosten	100.2	89.8	10.4			11.6
Saldo	-78.7	-67.5	-11.2			
Kostendeckungsgrad	21.5	24.8				
davon gewerblich	LA 12-15	Anteil in %	LA 08-11	Anteil in %	Diff. in Mio.	Diff. in %
Erlöse	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kosten	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Saldo	0.0		0.0		0.0	
Kostendeckungsgrad	#DIV/0!		#DIV/0!			

Bemerkungen

Die Anpassung der Preismodelle insbesondere bei Mieten (Kostenmietermodell) und Informatik-Leistungen (Vollkostenverrechnung) seitens der bundesinternen Leistungserbringer, die Übernahme neuer Aufgaben (u.a. Erweiterung Infrastruktur, wie z.B. Integration des ehemaligen Hotels Forum Post [neu Swiss Olympic House]) sowie die Teuerung führen zu höheren Kosten. Der Kostendeckungsgrad sinkt im Rahmen der Planung auf 21.5 %.

Im Sinne der Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit ist eine Optimierung der Kosten- und Erlösstruktur – wo durch I+B beeinflussbar – anzustreben.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Wirkungsziele (Konzentration auf Impact)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
W31: Infrastruktur, Dienstleistungen und Kundenbetreuung werden von den Kunden als qualitativ hochwertig, bedürfnis- und kundenorientiert sowie kompetent wahrgenommen.	Gesamtkunden-zufriedenheits-Index	≥ 8 (Skala 1-10)	jährlich

Leistungsziele (Output, konkretisiert in der jährlichen Leistungsvereinbarung)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
L31: Optimale Auslastung der Infrastruktur in den Bereichen Sport- und Kurszentrum, Unterkunft und Restauration.	Anzahl Personentage (Sportanlagenbenützung)	≥ 220'000/Jahr	jährlich
	Zimmerbelegungsgrad	≥ 55%	jährlich
	Anzahl Verpflegungseinheiten	≥ 190'000/Jahr	jährlich

5.4 Produktgruppe 4: Nationales Jugendsportzentrum Tenero

Umschreibung

Das Nationale Jugendsportzentrum in Tenero (CST) ist ein Zentrum für Kinder- und Jugendsport sowie Ausbildungsstätte für die schweizerische Nachwuchsförderung. Im Zentrum stehen die von Jugend+Sport anerkannten Sportarten. Das CST wird primär von Sportverbänden und Schulen genutzt. Dafür werden entsprechende Infrastrukturen (Sportanlagen und Unterkünfte) zur Verfügung gestellt und Dienstleistungen (Verpflegung und Kursberatung) erbracht.

Strategische Stossrichtung

Das CST stellt für die Ausbildung im Sport, für Sport- und Bewegungsförderung sowie für die Nachwuchsförderung eine optimale und zeitgemässe Infrastruktur bereit. In den Bereichen «Sport» sowie «Unterkunft und Restauration» erbringt das CST qualitativ hochwertige Dienstleistungen, welche auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind.

Produkte

4.1 Sport

4.2 Unterkunft und Restauration

Kosten-/Erlösrechnung	LA-Periode	Vorperiode	Differenz	Differenz
	2012-2015	2008-2011	Vorperiode	Vorperiode
	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	in %
Erlöse	23.5	24.3	-0.8	-3.3
Kosten	80.7	72.2	8.5	11.8
Saldo	-57.2	-47.9	-9.3	
Kostendeckungsgrad	29.1	33.7		

davon gewerblich	LA 12-15	Anteil in %	LA 08-11	Anteil in %	Diff. in Mio.	Diff. in %
Erlöse	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kosten	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Saldo	0.0		0.0		0.0	
Kostendeckungsgrad	#DIV/0!		#DIV/0!			

Bemerkungen

Die Anpassung der Preismodelle insbesondere bei Mieten (Kostenmietermodell) und Informatik-Leistungen (Vollkostenverrechnung) seitens der bundesinternen Leistungserbringer, die Übernahme neuer Aufgaben (u.a. Erweiterung Infrastruktur, wie z.B. Integration der Sporthalle Losone) sowie die Teuerung führen zu höheren Kosten.

Der Kostendeckungsgrad sinkt im Rahmen der Planung auf 29.1 %.

Im Sinne der Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit ist eine Optimierung der Kosten- und Erlösstruktur – wo durch CST beeinflussbar – anzustreben.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Wirkungsziele (Konzentration auf Impact)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
W41: Infrastruktur, Dienstleistungen und Kundenbetreuung werden von den Kunden als qualitativ hochwertig, bedürfnis- und kundenorientiert sowie kompetent wahrgenommen.	Gesamtkunden-zufriedenheits-Index	≥ 8 (Skala 1-10)	jährlich

Leistungsziele (Output, konkretisiert in der jährlichen Leistungsvereinbarung)

Ziele	Indikatoren	Standards	Erhebung
L41: Optimale Auslastung der Infrastruktur in den Bereichen Sport, Unterkunft und Restauration mit der Priorisierung des Angebots für den Jugendsport, insbesondere J+S.	Anteil Kurse, welche auf J+S-Grundlagen basieren	≥ 60%	jährlich
	Bettenbelegungsgrad Unterkunftsgebäude CST (November - März)	≥ 30%	jährlich
	Bettenbelegungsgrad Unterkunftsgebäude CST (April - Oktober)	≥ 65%	jährlich
	Bettenbelegungsgrad Zeltplatz CST (April - Oktober)	≥ 70%	jährlich
	Anzahl Verpflegungseinheiten	≥ 230'000/Jahr	jährlich

Beilage 2a Wirkungsmodell Produktgruppe 1: Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen

Ziele	Vollzug	Output	Impact	Outcome
Erhöhung der regelmässigen Sportaktivität der Bevölkerung	Quantitative und qualitative Empfehlungen zur Ausübung regelmässiger Sport- und Bewegungsaktivität für alle Altersgruppen (u.a. mobilesport.ch)	L11 Aus- und Weiterbildung von Sportlehrkräften zur Unterstützung von qualitativ gutem Schulsport	W11 Studien- und Dienstleistungsangebote sowie Forschungsergebnisse werden von den Kunden als qualitativ hochstehend, kompetent und bedürfnisgerecht bewertet. EHSM-Absolventen werden auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt	Die regelmässige Sportaktivität der Bevölkerung ist zumindest stabil
Weiterentwicklung der Massnahmen zugunsten der Förderung des Nachwuchs- und Spitzensports	Aus- und Weiterbildung von Experten und Expertinnen, Spezialisten, Lehrkräften sowie Trainern und Trainerinnen	L12 Bereitstellung von Ausbildungs- und Dienstleistungsangeboten zur Unterstützung des leistungsorientierten Nachwuchs- und Spitzensports		Nachwuchs- und Spitzensport werden zielgerecht gefördert
Unterstützung der Kantone bei der Verbesserung der Qualität im Sportunterricht	Entwicklung und Verbreitung von Grundlagen für Qualität im Sportunterricht und in Aus- und Weiterbildung von Sport unterrichtenden Lehrkräften	L13 Bereitstellung von Grundlagen für gesellschaftlich relevante Themen, die den Sport betreffen	Die Kantone sind in der Lage, einen qualitativ guten Sportunterricht sicherzustellen	
Weiterentwicklung der Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter	Kompetenzzentrum für Ausbildung Sport in der Armee		Nachhaltige Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter sind gefördert	
Weiterentwicklung des nationalen Sportanlagenkonzepts	Unterstützung von Verbänden in der Nachwuchs- und Spitzensportförderung		Trainings- und Wettkampfinfrastruktur ist verbessert	
Unterstützung von Massnahmen zur Bekämpfung unerwünschter Begleiterscheinungen im Umfeld des Sports	Aus- und Weiterbildung von Diplomtrainern und Diplomtrainerinnen Erbringung von spitzensport-relevanter Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen		Unerwünschte Begleiterscheinungen im Umfeld des Sports werden minimiert oder vermindert, um die positiven Auswirkungen des Sports zu sichern	

Beilage 2b Wirkungsmodell Produktgruppe 2: Jugend- und Erwachsenensport, Fördermassnahmen

Ziele	Vollzug	Output	Impact	Outcome
Erhöhung der regelmässigen Sportaktivität der Bevölkerung	Quantitative und qualitative Empfehlungen zur Ausübung regelmässiger Sport- und Bewegungsaktivität für alle Altersgruppen (u.a. mobilesport.ch)			Die regelmässige Sportaktivität der Bevölkerung ist zumindest stabil
Unterstützung der Kantone bei der Verbesserung der Qualität im Sportunterricht	Unterstützung von Sport- und Bewegungsangeboten im Kindes- und Jugendalter Vorgaben zur Erlangung von finanzieller Unterstützung im Kindes- und Jugendalter			Die Kantone sind in der Lage einen qualitativ guten Sportunterricht sicherzustellen
Weiterentwicklung der Massnahmen zugunsten der Förderung des Nachwuchs- und Spitzensports	Aus- und Weiterbildung von Experten, Spezialisten, Lehrkräften, Trainern, Leitern, Sportkoordinatoren sowie Coaches im Sport Unterstützung von Verbänden in der Nachwuchs- und Spitzensportförderung Unterstützung von internationalen Sporgrossanlässen	L21 Angebot und Qualität der Aus- und Weiterbildungskurse in den Programmen des Jugend- und Erwachsenensports (J+S, esä) aufrechterhalten und bedarfsorientiert weiterentwickeln	W21: Die Angebote in den Programmen des Jugend- und Erwachsenensports (J+S, esä) werden genutzt	Nachwuchs- und Spitzensport werden zielgerecht gefördert
Weiterentwicklung der Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter	Unterstützung zur Erstellung von Sportanlagen mit nationaler Bedeutung Bekämpfung von Doping	L22 Auf übergeordnete Ziele abgestimmte Förder- und Steuerungsinstrumente entwickeln und/oder umsetzen	W22: Die Förderprogramme werden von den Zielgruppen als wirkungsvolle Instrumente der Sportförderung wahrgenommen	Nachhaltige Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter sind gefördert
Weiterentwicklung des nationalen Sportanlagenkonzepts	Unterstützung der Unfallprävention Prävention in den Bereichen Gewalt, Diskriminierung und sexueller Übergriffe im Sport			Trainings- und Wettkampfinfrastruktur ist verbessert
Unterstützung von Massnahmen zur Bekämpfung unerwünschter Begleiterscheinungen im Umfeld des Sports	Gewährleisten einer Plattform für Probleme im Zusammenhang mit Gewalt im Umfeld von Sportveranstaltungen Beobachtung der Entwicklung der Korruption im Sport und Prüfung von Handlungsmöglichkeiten			Unerwünschte Begleiterscheinungen im Umfeld des Sports werden minimiert oder verhindert, um die positiven Auswirkungen des Sports zu sichern

Beilage 2c Wirkungsmodell Produktgruppe 3: Infrastruktur und Betrieb

Ziele	Vollzug	Output	Impact	Outcome
Erhöhung der regelmässigen Sportaktivität der Bevölkerung	Bereitstellung optimaler Infrastruktur für Ausbildung und Training im Sport in Magglingen	L31 Optimale Auslastung der Infrastruktur in den Bereichen Sport- und Kurszentrum, Unterkunft und Restauration	W31 Infrastruktur, Dienstleistungen und Kundenbetreuung werden von den Kunden als qualitativ hochwertig, bedürfnis- und kundenorientiert sowie kompetent wahrgenommen.	Die regelmässige Sportaktivität der Bevölkerung ist zumindest stabil
Unterstützung der Kantone bei der Verbesserung der Qualität im Sportunterricht	Schaffung von Rahmenbedingungen für wirksame Sport- und Bewegungsförderung			Die Kantone sind in der Lage, einen qualitativ guten Sportunterricht sicherzustellen
Weiterentwicklung der Massnahmen zugunsten der Förderung des Nachwuchssports und Spitzensports	Unterstützung von Verbänden in der Nachwuchs- und Spitzensportförderung			Nachwuchs- und Spitzensport werden zielgerecht gefördert
Weiterentwicklung der Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter	Förderung von spitzensport-relevanten Dienstleistungen			Nachhaltige Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter sind gefördert
Weiterentwicklung des nationalen Sportanlagenkonzepts				Trainings- und Wettkampfinfrastruktur ist verbessert

Beilage 2d Wirkungsmodell Produktgruppe 4: Nationales Jugendportzentrum Tenero

Ziele	Vollzug	Output	Impact	Outcome
Erhöhung der regelmässigen Sportaktivität der Bevölkerung	Förderung täglicher Sport- und Bewegungsaktivitäten im Kindes- und Jugendalter	L41 Optimale Auslastung der Infrastruktur in den Bereichen Sport, Unterkunft und Restauration mit der Priorisierung des Angebots für den Jugendsport, insbesondere J+S	W41 Infrastruktur, Dienstleistungen und Kundenbetreuung werden von den Kunden als qualitativ hochwertig, bedürfnis- und kundenorientiert sowie kompetent wahrgenommen	Die regelmässige Sportaktivität der Bevölkerung ist zumindest stabil
Unterstützung der Kantone bei der Verbesserung der Qualität im Sportunterricht	Schaffung von Rahmenbedingungen für wirksame Sport- und Bewegungsförderung			Die Kantone sind in der Lage, einen qualitativ guten Sportunterricht sicherzustellen
Weiterentwicklung der Massnahmen zugunsten der Förderung des Nachwuchssports und Spitzensports	Bereitstellung optimaler Infrastruktur für Ausbildung und Training im Sport in Tenero			Nachwuchs- und Spitzensport werden zielgerecht gefördert
Weiterentwicklung der Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter	Unterstützung von Verbänden in der Nachwuchs- und Spitzensportförderung			Nachhaltige Sport- und Bewegungsangebote im Kindes- und Jugendalter sind gefördert
Weiterentwicklung des nationalen Sportanlagenkonzepts	Förderung von spitzensport-relevanten Dienstleistungen			Trainings- und Wettkampfinfrastruktur ist verbessert

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Beilage 3

Rahmenbedingungen für Bundesamt für Sport (BASPO)

FLAG-Leitfaden

Die bei FLAG zur Anwendung kommenden Prozesse, Wegleitungen und Instrumente sind ausführlich im FLAG-Leitfaden beschrieben: <http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/3-1leitfaden.php>.

Finanzielle Führung

Es gelten die Richtlinien und Weisungen zur Haushalts- und Rechnungsführung Bund: <http://intranet.accounting.admin.ch/>. Auf Besonderheiten im FLAG-Bereich wird u. a. in folgenden Kapiteln hingewiesen:

- [5.4.3 Reserven aus Globalbudget](#)
- [6.1.6 Abschreibungen](#)
(Ziffer 6.1.6.9 Besonderes)
- [13.4.7 Kreditverschiebung](#)
- [13.4.8 Kreditüberschreitung](#)
(Ziffer 13.4.8.2 Ergänzende Bestimmungen zur Kreditüberschreitung bei FLAG)

Personalführung

Mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführte Verwaltungseinheiten werden von der Begrenzung der Personalbezüge ausgenommen, da diese Teil des Globalbudgets bilden.

Die FLAG-Verwaltungseinheiten und deren Mitarbeitenden unterstehen dem Personalrecht der Bundesverwaltung. Zur Finanzierung von Leistungsprämien kann unter Einhaltung von Art. 49 der Bundespersonalverordnung jährlich ein Betrag von maximal 1 % der Personalausgaben aus den allgemeinen Reserven entnommen werden. Eine Erfolgszulage an das gesamte Personal ist nicht zulässig. Diese Erfolgszulagen stützen sich auf Art. 15 Abs. 1 des Bundespersonalgesetzes.

Controlling

Die Direktion einer FLAG-Verwaltungseinheit sorgt für die Konzeption, die Einführung und den Betrieb eines Controllings. Darunter wird ein Führungsinstrument zur prozessbegleitenden Steuerung der Zielerreichung auf allen Stufen und in mehreren Dimensionen (Wirkungs-, Leistungs-, Prozess- und Ressourcenperspektive) im Sinne von Art. 21 der Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung verstanden.

Jährliche Leistungsvereinbarung

Das vorgesetzte Departement oder die vorgesetzte Verwaltungseinheit ist besorgt für den Abschluss einer Leistungsvereinbarung mit der FLAG-Verwaltungseinheit (FLAG-VE). Über die Einhaltung der Leistungsvereinbarung ist periodisch zu berichten. Bei Leistungserbrin-

Leistungsauftrag 2012 - 2015

gern auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien kann von Leistungsvereinbarungen abgesehen werden (vgl. Art. 10b RVOV).

Berichterstattung

Zusammen mit der Leistungsvereinbarung 2012 ist von der FLAG-VE ein Konzept zur Erhebung der Ist-Werte der Wirkungs- und Leistungsziele zu erstellen und dem vorgesetzten Departement oder der vorgesetzten Verwaltungseinheit zu unterbreiten. Per Ende 2014 ist von der FLAG-VE ein Wirkungs- und Leistungsbericht 2012-2014 zu erstellen.

Anpassung des Leistungsauftrags

Die Anpassung eines Leistungsauftrags ist angezeigt, wenn aufgrund von Mittelkürzungen substantielle Abweichungen von Zielvorgaben resultieren, eine bedeutende Änderung der Organisation vorliegt oder sich der Auftrag bzw. die strategische Ausrichtung einer Verwaltungseinheit wesentlich ändert.

Leistungsauftrag 2012 - 2015

Beilage 4**Abkürzungsverzeichnis**

Abkürzung	Bedeutung
ASSA	Arbeitsgemeinschaft Schweizerischer Sportämter
BASPO	Bundesamt für Sport
BELBA	Belegung BASPO
COM	Teilbereich Kommunikation
CST	Centro sportivo nazionale della gioventù Tenero
DAS	Diploma of Advanced Studies
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen
ESK	Eidgenössische Sportkommission
F+E	Forschung und Entwicklung
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
FTE	Full Time Equivalent
J+S	Jugend und Sport
KDG	Kostendeckungsgrad
LBS	Lokales Bewegungs- und Sportnetz
LV	Leistungsvereinbarung
SOMC	Swiss Olympic Medical Center
SpiSpo	Spitzensport
SVSS	Schweizerischer Verband für Sport in der Schule

Anhang 2: Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan

504 BASPO

5 VBS / VA 2019 MIT IAFP 2020-2022 / BAND 2A

BUNDESAMT FÜR SPORT

STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE

- Sport- und Bewegungsförderung für alle Alters- und Leistungsstufen
- Förderung der Aus- und Weiterbildung im Bereich des Sports
- Unterstützung des Leistungssports
- Bekämpfung unerwünschter Begleiterscheinungen des Sports (insbesondere Doping, Gewalt, Korruption)

PROJEKTE UND VORHABEN 2019

- Aktionsplan Sportförderung des Bundes: Umsetzung
- Nationale Datenbank Sport (NDS): Ersatz; Projektphase «Realisierung»

ÜBERSICHT ÜBER DIE ERFOLGS- UND INVESTITIONSRECHNUNG (INKL. LEISTUNGSVERRECHNUNG)

Mio. CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	Δ In % 18-19	FP 2020	FP 2021	FP 2022	Ø Δ In % 18-22
Ertrag	25,7	24,2	24,2	0,0	24,2	24,2	24,2	0,0
Investitionseinnahmen	0,0	-	-	-	-	-	-	-
Aufwand	240,4	258,5	273,9	6,0	282,6	274,4	267,4	0,9
Δ ggü. FP 2019-2021			4,9		5,0	2,0		
Eigenaufwand	109,8	110,0	111,2	1,1	115,1	114,8	115,3	1,2
Transferaufwand	130,6	148,4	162,7	9,6	167,6	159,6	152,2	0,6
Investitionsausgaben	12,7	12,0	12,0	-0,1	9,6	5,6	1,9	-37,3
Δ ggü. FP 2019-2021			0,2		0,2	0,2		

KOMMENTAR

Das Bundesamt für Sport ist das Kompetenzzentrum des Bundes für die Belange des Sports. Schwerpunkte der Tätigkeiten 2019 bilden: Die Umsetzung des Aktionsplans Sportförderung des Bundes (Leistungs- und Breitensportkonzept, Immobilienkonzept Sport; Motion WBK NR 13.3369) und die Projektarbeiten (Realisierungsphase) zum Ersatz der Nationalen Datenbank Sport (Jugend+Sport; J+S).

Der Aufwand steigt im Voranschlag 2019 gegenüber dem Planwert des Vorjahres um 15,4 Millionen (+6,0 %). Im Betrachtungsraum 2018-2022 steigt der Aufwand um durchschnittlich 0,9 Prozent. Das Aufwandplus ergibt sich hauptsächlich infolge der Aufstockung der Transfermittel für Internationale Sportanlässe: In den Planjahren sind Mittel für die «Youth Olympic Games 2020» in Lausanne (inkl. Zusatzkredit NASAK: 8 Mio. im 2019 und 6 Mio. im 2020), für die «Winteruniversiade 2021» in Luzern/Zentralschweiz (3 Mio. im 2019, 6 Mio. im 2020 und 5 Mio. im 2021) und 4 Millionen im 2019 für die Beteiligung des Bundes an den Kosten im Zusammenhang mit der Kandidatur «Sion 2026» berücksichtigt. Weiter wächst der Jugend+Sport-Transferkredit um 5 Millionen jährlich bis 2020 (Aktionsplan Sportförderung des Bundes). Der Aufwand des BASPO beinhaltet zu 60 Prozent Transfermittel. Im Investitionsbereich beträgt der Transferanteil 61 Prozent; es sind dies die Beiträge an die Nationalen Sportanlagen (NASAK), die in der Übersicht in den Investitionsausgaben enthalten sind.

LG1: EIDGENÖSSISCHE HOCHSCHULE FÜR SPORT

GRUNDAUFTRAG

Die Eidg. Hochschule für Sport Magglingen (EHSM) ist eine Fachhochschule des Bundes. Ihre Aufgaben und Tätigkeiten erstrecken sich auf die Bereiche Lehre, Forschung/Entwicklung und Dienstleistung. Die EHSM bietet Vollzeitstudien auf Bachelor- und Masterstufe sowie Teilzeitstudien in Spezialgebieten an. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten orientieren sich an interdisziplinär-sportwissenschaftlichen Ansätzen und praxisbezogenen Fragestellungen. Entsprechend dem umfassenden Sportförderungsauftrag des BASPO ist das Spektrum der sportwissenschaftlichen Dienstleistungen breit. Das Angebot beinhaltet die Bereiche allgemeine Sport- und Bewegungsförderung, Bildung und Leistungssport.

FUNKTIONSERTRAG UND -AUFWAND, INVESTITIONEN

Mio. CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	Δ In % 18–19	FP 2020	FP 2021	FP 2022	Ø Δ In % 18–22
Ertrag und Investitionseinnahmen	5,7	6,2	5,9	-5,0	5,9	5,9	5,9	-1,3
Aufwand und Investitionsausgaben	24,2	24,8	23,4	-5,7	23,5	23,4	23,4	-1,4

KOMMENTAR

Rund 20 Prozent des Funktionsaufwands bzw. rund 24 Prozent des Funktionsertrags entfallen auf die Leistungsgruppe 1. Im Hochschulbereich entfallen 18 Millionen auf Personal- und 5 Millionen auf Sach- und Betriebsaufwand (inkl. Investitionen). Das Verhältnis vom Personal- zum Sach- und Betriebsaufwand ist über die Betrachtungsperiode gleichbleibend. Der Ertrag bewegt sich in der Grössenordnung der Vorjahresplanwerte. Der Aufwand nimmt gegenüber den Vorjahren leicht ab; Grund hierfür ist eine Organisationsanpassung: Das Ressort «Lernmedien» wird neu im Bereich Jugend- und Erwachsenensport geführt und entsprechend in der Leistungsgruppe 2 abgebildet.

Zu den Zielen: Der Sollwert der Anzahl Studierenden anderer Hochschulen in Ausbildungsmodulen der EHSM wurde von 350 auf 500 erhöht: Trotz reduziertem Angebot der EHSM (Massnahme aus dem Stabilisierungsprogramm 2017–2019) ist der Rückgang geringer als erwartet, die Nachfrage ist nach wie vor sehr gross.

ZIELE

	R 2017	VA 2018	VA 2019	FP 2020	FP 2021	FP 2022
Lehre: Die EHSM sorgt für ein breit nachgefragtes, qualitativ gutes, praxisorientiertes und wirtschaftlich erbrachtes Aus- und Weiterbildungsangebot						
– Studierende in BSc- und MSc-Lehrgängen der EHSM (Anzahl, min.)	175	150	150	150	150	150
– Studierende in Joint Master-Lehrgang (MSc) mit Uni Fribourg (Anzahl, min.)	150	90	90	90	90	90
– Studierende anderer Hochschulen in Ausbildungsmodulen der EHSM (Anzahl, min.)	575	350	500	500	500	500
– Interesse an BSc-/MSc-Studienangebot der EHSM, Anmeldungen (Anzahl, min.)	163	160	160	160	160	160
– Absolventinnen und Absolventen Berufs- und Diplomprüfungen im Bereich Trainerbildung (Anzahl, min.)	85	65	65	65	65	65
– Durchschnittskosten pro Studierende/r in BSc- und MSc-Lehrgängen der EHSM (CHF, max.)	37 000	39 000	39 000	39 000	39 000	39 000
– Erfüllung der Qualitätsstandards des Schweizerischen Akkreditierungsrates (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen: Die Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungstätigkeiten der EHSM sind anwendungsorientiert, qualitativ hochstehend und bedürfnisgerecht						
– Realisierte F+E-Projekte (Anzahl, min.)	25	20	20	20	20	20
– Internationale und nationale Fachtagungen (Anzahl, min.)	8	8	8	8	8	8
– Kooperationen mit Sportorganisationen, v.a. Verbände (Anzahl, min.)	11	10	10	10	10	10

KONTEXTINFORMATIONEN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Anteil Studierende in BSc-/MSc-Lehrgängen der EHSM mit franz. Muttersprache (%)	10	10	11	15	16	18
Anteil Absolvent/innen Berufs- und Diplomprüfungen im Bereich Trainerbildung der EHSM mit franz. Muttersprache (%)	15	17	17	20	14	20
Anteil Studierende in BSc-/MSc-Lehrgängen der EHSM mit ital. Muttersprache (%)	0	0	0	0	1	3
Anteil Absolvent/innen Berufs- und Diplomprüfungen im Bereich Trainerbildung der EHSM mit ital. Muttersprache (%)	0	0	0	0	11	6

LG2: JUGEND- UND ERWACHSENENSORT, FÖRDERPROGRAMME

GRUNDAUFTRAG

Der Bereich Jugend- und Erwachsenensport führt Programme zur Förderung von Sport und Bewegung. Im Vordergrund steht der Vollzug des Programms «Jugend+Sport». Gestützt auf den gesetzlichen Auftrag werden zudem Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung der allgemeinen Sportförderung des Bundes erarbeitet. In diesem Zusammenhang führt das BASPO entsprechende Netzwerke, in die insbesondere auch die Kantone, Gemeinden und private Akteure eingebunden sind.

FUNKTIONSERTRAG UND -AUFWAND, INVESTITIONEN

Mio. CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	Δ In % 18-19	FP 2020	FP 2021	FP 2022	Ø Δ In % 18-22
Ertrag und Investitionseinnahmen	2,2	2,1	2,1	-2,4	2,1	2,1	2,1	-0,6
Aufwand und Investitionsausgaben	21,4	24,3	26,9	10,7	27,3	26,6	26,7	2,3

KOMMENTAR

Rund 23 Prozent des Funktionsaufwands bzw. rund 8 Prozent des Funktionsertrags entfallen auf die Leistungsgruppe 2. Im Bereich der Sportförderung entfallen 11 Millionen auf Personal- und 16 Millionen auf Sach- und Betriebsaufwand (inkl. Investitionen). Die Entwicklung beim Aufwand und den Investitionsausgaben ist insbesondere auf den Ersatz der Nationalen Datenbank Sport (NDS) sowie auf die organisatorische Verschiebung des Ressorts «Lernmedien» von der Leistungsgruppe 1 in die Leistungsgruppe 2 zurückzuführen. Die Erträge bewegen sich in der Grössenordnung der Vorjahresplanwerte und stammen aus Kostenbeteiligungen von Kursteilnehmenden und Kantonen.

Zu den Zielen: Der Sollwert der Anzahl Teilnahmen an der Experten- und Leiterbildung J+S wurde angehoben: Ein sukzessives Wachstum parallel zur Zunahme der Anzahl teilnehmender Kinder und Jugendlicher wird als folgerichtiges Ziel angestrebt. Weiter wurde der Sollwert der Anzahl Teilnahmen an der Experten- und Leiterbildung «esa» (Erwachsenensport) angehoben.

ZIELE

	R 2017	VA 2018	VA 2019	FP 2020	FP 2021	FP 2022
Jugend- und Erwachsenensport: Das BASPO sorgt für ein breit nachgefragtes und qualitativ gutes Aus- und Weiterbildungsangebot						
- Teilnahmen Experten- und Leiterbildung J+S (Anzahl, min.)	77 540	72 000	78 000	79 000	80 000	81 000
- Teilnahmen Experten- und Leiterbildung esa (Anzahl, min.)	6 034	5 000	6 000	6 000	6 000	6 000
- Zertifizierung nach eduQua vorhanden (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Kurse und Lager im Kinder- und Jugendsport: Das BASPO sorgt dafür, dass möglichst viele Kinder und Jugendliche nach Massgabe der Qualitätsstandards von J+S aktiv Sport treiben						
- Teilnehmende Kinder und Jugendliche in J+S (Anzahl, min.)	617 037	625 000	640 000	650 000	660 000	670 000
- Anteil teilnehmende Kinder und Jugendliche in J+S gemessen an Zielgruppe (% min.)	45,5	46,3	47,2	47,7	48,1	48,5

KONTEXTINFORMATIONEN

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Anteil teiln. Kinder u. Jugendliche in J+S mit franz. Muttersprache (%)	25,6	-	-	-	-	-
Anteil teiln. Kinder u. Jugendliche in J+S mit ital. Muttersprache (%)	5,0	-	-	-	-	-
Anteil weibliche Teilnehmende in J+S-Kursen und -Lagern (%)	41,4	-	-	-	-	-
Bevölkerungsstruktur: 5-20-Jährige Personen in der Schweiz (Anzahl, Mio.)	1,356	1,355	1,362	1,372	1,381	1,381
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Anteil teiln. Kinder u. Jugendliche in J+S mit franz. Muttersprache (%)	23,3	24,3	24,5	24,8	25,2	25,5
Anteil teiln. Kinder u. Jugendliche in J+S mit ital. Muttersprache (%)	5,0	5,1	5,3	5,2	5,3	5,0
Anteil weibliche Teilnehmende in J+S-Kursen und -Lagern (%)	41,4	41,3	41,1	41,2	41,1	41,2
Bevölkerungsstruktur: 5-20-Jährige Personen in der Schweiz (Anzahl, Mio.)	1,341	1,335	1,336	1,339	1,339	1,346

504 BASPO

5 VBS / VA 2019 MIT IAFP 2020-2022 / BAND 2A

LG3: NATIONALE SPORTZENTREN

GRUNDAUFTRAG

Das BASPO betreibt je ein Sportzentrum in Magglingen und Tenero. Am Standort Magglingen sind alle wichtigen Bereiche der schweizerischen Sportförderung unter einem Dach vereint: Bildung und Forschung, Entwicklung und Beratung, Sportpolitik und Programmvollzug sowie Trainingsinfrastruktur und Kurswesen. Das Centro Sportivo Tenero (CST) ist das Zentrum des Jugendsports und aufgrund der klimatischen Bedingungen nationales Leistungszentrum einzelner Sportverbände.

FUNKTIONSERTRAG UND -AUFWAND, INVESTITIONEN

Mio. CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	Δ In % 18-19	FP 2020	FP 2021	FP 2022	Ø Δ In % 18-22
Ertrag und Investitionseinnahmen	17,7	15,9	16,3	2,2	16,3	16,3	16,3	0,6
Aufwand und Investitionsausgaben	66,2	62,9	65,6	4,2	66,2	66,5	66,8	1,5

KOMMENTAR

Rund 57 Prozent des Funktionsaufwands bzw. 67 Prozent des Funktionsertrags entfallen auf die Leistungsgruppe 3. Von den 66 Millionen Aufwand in den Sportzentren entfallen 28 Millionen auf Personal- und 38 Millionen auf Sach- und Betriebsaufwand (inkl. Investitionen). Der Mehraufwand im Vergleich mit dem Voranschlag 2018 resultiert grösstenteils aus dem Mittelbedarf im Zusammenhang mit dem Projekt SAKUBA, bei welchem die beiden bestehenden, unterschiedlichen Belegungs- und Reservierungssysteme in Magglingen und Tenero durch eine neue, harmonisierte Fachanwendung abgelöst werden sollen. Der Funktionsertrag bewegt sich in der Grössenordnung der Vorjahresplanwerte.

Zu den Zielen: Der Sollwert der Anlagenbenutzung (Anzahl Personentage) muss temporär gesenkt werden, da die Halle «End der Welt» umfangreich saniert wird und in dieser Zeit nicht, beziehungsweise reduziert zur Verfügung steht. Die Arbeiten dauern voraussichtlich von 2019 bis 2021. Im Weiteren wurden zwei Sollwerte des Nationalen Jugendsportzentrums Tenero (CST) angehoben (Zeltplatzbelegung, Anzahl Verpflegungseinheiten).

ZIELE

	R 2017	VA 2018	VA 2019	FP 2020	FP 2021	FP 2022
Nationales Sportzentrum Magglingen (NSM): Die Anlagen werden kunden- und bedürfnisorientiert sowie effizient betrieben und erreichen eine hohe Auslastung						
- Zufriedenheit der Gäste (Skala 1-10)	8,7	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
- Anlagenbenutzung (Personentage, min.)	351 847	350 000	315 000	315 000	315 000	350 000
- Zimmerbelegung, Auslastung (% min.)	62,8	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0
- Verpflegungseinheiten (Anzahl, min.)	239 891	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000
- Kostendeckungsgrad (% min.)	29	23	23	24	24	24
Nationales Jugendsportzentrum Tenero (CST): Das CST wird kunden- und bedürfnisorientiert sowie effizient betrieben und erreicht eine hohe Auslastung						
- Zufriedenheit der Gäste (Skala 1-10)	9,5	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
- Anlagenbenutzung (Personentage, min.)	425 309	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
- Zimmerbelegung Unterkunftsgebäude, Auslastung (% min.)	68,2	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
- Zeltplatzbelegung, Auslastung (% min.)	73,6	60,0	65,0	65,0	65,0	65,0
- Verpflegungseinheiten (Anzahl, min.)	378 090	320 000	330 000	330 000	330 000	330 000
- Kostendeckungsgrad (% min.)	33	28	28	29	29	29

KONTEXTINFORMATIONEN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aufwand und Investitionsausgaben Nationales Sportzentrum Magglingen (CHF, Mio.)	-	-	-	36,993	36,637	36,518
Aufwand und Investitionsausgaben Nationales Jugendsportzentrum Tenero (CHF, Mio.)	-	-	-	29,781	28,202	29,683

504 BASPO

5 VBS / VA 2019 MIT IAFP 2020-2022 / BAND 2A

BUDGETPOSITIONEN

Tsd. CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	Δ in % 18-19	FP 2020	FP 2021	FP 2022	Ø Δ in % 18-22
Ertrag / Einnahmen								
Eigenbereich								
E100.0001 Funktionsertrag (Globalbudget)	25 703	24 200	24 200	0,0	24 200	24 200	24 200	0,0
Δ Vorjahr absolut			0		0	0	0	
Aufwand / Ausgaben								
Eigenbereich								
A200.0001 Funktionsaufwand (Globalbudget)	111 784	112 049	115 910	3,4	116 967	116 466	116 898	1,1
Δ Vorjahr absolut			3 861		1 057	-501	433	
Transferbereich								
LG 2: Jugend- und Erwachsenensport, Förderprogramme								
A231.0106 Allgemeine Programme/Projekte; sportwissenschaftl. Forschung	771	1 174	1 214	3,4	1 214	1 226	1 226	1,1
Δ Vorjahr absolut			40		0	12	0	
A231.0107 Sport in der Schule	496	485	485	0,0	485	490	500	0,8
Δ Vorjahr absolut			0		0	5	10	
A231.0108 Sportverbände und andere Organisationen	14 140	31 351	31 474	0,4	31 474	31 580	31 800	0,4
Δ Vorjahr absolut			124		0	106	220	
A231.0109 Internationale Sportanlässe	1 299	970	11 970	n.a.	11 470	5 980	1 000	0,8
Δ Vorjahr absolut			11 000		-500	-5 490	-4 980	
A231.0112 J+S-Aktivitäten und Kaderbildung	103 114	104 425	110 210	5,5	115 210	116 280	117 400	3,0
Δ Vorjahr absolut			5 785		5 000	1 070	1 120	
A236.0100 Nationale Sportanlagen	10 760	10 000	7 300	-27,0	7 700	4 005	240	-60,6
Δ Vorjahr absolut			-2 700		400	-3 695	-3 765	
A238.0001 Wertberichtigungen im Transferbereich	10 760	10 000	7 300	-27,0	7 700	4 005	240	-60,6
Δ Vorjahr absolut			-2 700		400	-3 695	-3 765	

504 BASPO

5 VBS / VA 2019 MIT IAFP 2020-2022 / BAND 2A

BEGRÜNDUNGEN

ERTRAG / EINNAHMEN

E100.0001 FUNKTIONSERTRAG (GLOBALBUDGET)

CHF	R	VA	VA	Δ 2018-19	
	2017	2018	2019	absolut	%
Total	25 702 564	24 200 000	24 200 000	0	0,0
<i>finanzierungswirksam</i>	<i>25 574 878</i>	<i>24 200 000</i>	<i>24 200 000</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>
<i>nicht finanzierungswirksam</i>	<i>127 686</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

Der Funktionsertrag des BASPO besteht aus Schulgeldern, Prüfungs- und Teilnahmegebühren im Rahmen der Aus- und Weiterbildungsangebote der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen (EHSM), aus Erträgen aus Dienstleistungen u.a. im Bereich der Leistungsdiagnostik und Trainingsunterstützung, aus Verkäufen von Lehr- und Lernmedien, der Beherbergung, der Restauration und der Benützung von Sportanlagen sowie Theorie- und Seminarräumen.

Der Funktionsertrag ist gegenüber dem Vorjahr unverändert. Die Abweichung zur Rechnung 2017 besteht darin, dass im Jahr 2017 eine ausserordentlich hohe Auslastung der Sportzentren Magglingen und Tenero erreicht werden konnte, die ebenso zu entsprechendem Mehraufwand führte.

Rechtsgrundlagen

BG vom 17.6.2011 über die Förderung von Sport und Bewegung (Sportförderungsgesetz; SR 415.0), Art. 29 sowie V vom 15.11.2017 über die Gebühren des Bundesamts für Sport (Geb-V-BASPO; SR 415.013), Art. 3.

AUFWAND / AUSGABEN

A200.0001 FUNKTIONSAUFWAND (GLOBALBUDGET)

CHF	R	VA	VA	Δ 2018-19	
	2017	2018	2019	absolut	%
Total	111 783 641	112 048 600	115 910 000	3 861 400	3,4
<i>finanzierungswirksam</i>	75 612 673	75 649 600	79 485 100	3 835 500	5,1
<i>nicht finanzierungswirksam</i>	1 959 840	1 720 000	1 850 000	130 000	7,6
<i>Leistungsverrechnung</i>	34 211 128	34 679 000	34 574 900	-104 100	-0,3
Personalaufwand	55 071 247	56 040 000	56 564 500	524 500	0,9
<i>davon Personalverleih</i>	711 255	498 200	498 000	-200	0,0
Sach- und Betriebsaufwand	53 004 647	52 288 600	52 813 400	524 800	1,0
<i>davon Informatiksachaufwand</i>	8 264 543	7 982 300	8 782 500	800 200	10,0
<i>davon Beratungsaufwand</i>	17 546	300 000	300 000	0	0,0
Abschreibungsaufwand	1 727 234	1 720 000	1 850 000	130 000	7,6
Investitionsausgaben	1 980 512	2 000 000	4 682 100	2 682 100	134,1
Vollzeitstellen (Ø)	395	411	409	-2	-0,5

Personalaufwand und Vollzeitäquivalente

Der Personalaufwand liegt im Vergleich zum Voranschlag 2018 um 0,5 Millionen (+0,9 %) höher. Grund dafür ist die Erhöhung der Arbeitgeberbeiträge von 20,2 auf 21,4 Prozent.

Sach- und Betriebsaufwand

Der *Informatiksachaufwand* nimmt im Voranschlag 2019 gegenüber dem Vorjahresplanwert um 0,8 Millionen zu. Davon stammen 0,6 Millionen aus bundesinternen Leistungen, insbesondere aus zusätzlichen Leistungen des BIT. Weitere 0,2 Millionen sind für Entwicklung und Beratung im Zusammenhang mit laufenden IT-Projekten vorgesehen. Der Informatiksachaufwand umfasst den Betrieb und die Weiterentwicklung von Informatiksystemen.

Der *Beratungsaufwand* bewegt sich im Rahmen des Vorjahresplanwerts.

Im *übrigen Sach- und Betriebsaufwand* gab es die folgenden Änderungen gegenüber dem Voranschlag 2018: 0,2 Millionen wurden berücksichtigt für den Teuerungsausgleich gemäss Motion Dittli (16.3705). Zudem führen aktualisierte Mietwerte des Leistungserbringers BBL zu tieferem Leistungsverrechnungsaufwand (-0,6 Mio.).

Abschreibungsaufwand

Die Abschreibungen liegen im Vergleich mit dem Vorjahresplanwert um 0,1 Millionen höher. Diese Zunahme resultiert aus dem gestiegenen Anlagebestand und aus dem höheren betrieblichen Investitionsbedarf im Informatik-Bereich.

Investitionsausgaben

Die im Globalbudget geplanten Investitionsausgaben für das Jahr 2019 liegen um 2,7 Millionen höher als im Voranschlag 2018. Die Zunahme resultiert primär aus Investitionen in den Ersatz der Nationalen Datenbank Sport (+2,5 Mio. gegenüber 2018; vgl. Leistungsgruppe 2). Weiter ist ein leichter Anstieg der Investitionen bei den Anlagen und Einrichtungen geplant (+0,2 Mio.); durch die intensive Nutzung müssen insbesondere Geräte und Einrichtungen in kürzeren Zeitabständen ersetzt werden.

Die Investitionen des BASPO betreffen im Wesentlichen Beschaffungen von Sportgeräten, Fahrzeugen, Maschinen, Apparaten, Büromaschinen und Software.

Hinweise

Verpflichtungskredit «Neubau Nationale Datenbank Sport (NDS)» (V0290.00), siehe Band Staatsrechnung 2017, Band I, Ziffer C 12.

504 BASPO

5 VBS / VA 2019 MIT IAFP 2020-2022 / BAND 2A

TRANSFERKREDITE DER LG2: JUGEND- UND ERWACHSENENSport, FÖRDERPROGRAMME

A231.0106 ALLGEMEINE PROGRAMME/PROJEKTE; SPORTWISSENSCHAFTL. FORSCHUNG

CHF	R	VA	VA	Δ 2018-19	
	2017	2018	2019	absolut	%
Total finanzierungswirksam	771 390	1 173 700	1 213 700	40 000	3,4

Gemäss Sportförderungsgesetz unterstützt der Bund einerseits Programme und Projekte zur Förderung regelmässiger Sport- und Bewegungsaktivitäten auf allen Altersstufen und kann zudem Beiträge an die sportwissenschaftliche Forschung leisten. Der Bund kann öffentliche und private Organisationen unterstützen, die im Sinne der Ziele von Artikel 1 des Sportförderungsgesetzes tätig sind. Zu den Beitragsempfängern gehören Organisatoren von Programmen und Projekten, insbesondere im Bereich des Erwachsenensports sowie privat- und öffentlich-rechtliche Akteure, die sich mit der Evaluation und Entwicklung von Programmen und Projekten befassen. Im Bereich der sportwissenschaftlichen Forschung sind die Beitragsempfänger natürliche und juristische Personen des Privatrechts sowie öffentlich-rechtliche Institutionen.

Die Mittel liegen analog dem Vorjahresplanwert bei 1,2 Millionen.

Rechtsgrundlagen

Sportförderungsgesetz vom 17.6.2011 (SpoFöG; SR 415.0), Art. 3 und Art. 15.

A231.0107 SPORT IN DER SCHULE

CHF	R	VA	VA	Δ 2018-19	
	2017	2018	2019	absolut	%
Total finanzierungswirksam	496 000	485 000	485 000	0	0,0

Mit den Mitteln aus diesem Kredit unterstützt der Bund die Aus- und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern, die Sportunterricht erteilen. Entschädigt werden die Entwicklung, Koordination, Durchführung und Evaluation von Aus- und Weiterbildungsangeboten, insbesondere mit den Zielen der Förderung von Qualität und regelmässigen Sport- und Bewegungsaktivitäten in Schulen.

Die Mittel liegen analog dem Vorjahresplanwert bei 0,5 Millionen.

Rechtsgrundlagen

Sportförderungsgesetz vom 17.6.2011 (SpoFöG; SR 415.0), Art. 13 Abs. 1.

A231.0108 SPORTVERBÄNDE UND ANDERE ORGANISATIONEN

CHF	R	VA	VA	Δ 2018-19	
	2017	2018	2019	absolut	%
Total finanzierungswirksam	14 140 378	31 350 500	31 474 300	123 800	0,4

Gestützt auf das Sportförderungsgesetz unterstützt der Bund über diesen Kredit insbesondere den Dachverband der Schweizer Sportverbände (Swiss Olympic). Ebenfalls im Sinne des Leistungssports werden die Massnahmen gegen den Missbrauch von Mitteln und Methoden zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Sport durch Beiträge an die Antidopingagenturen (national und international) geleistet. Zudem werden Massnahmen zur Förderung eines ethisch vertretbaren Leistungssports und zur Verhinderung unerwünschter Begleiterscheinungen des Sports unterstützt. Gefördert werden schliesslich die Erarbeitung von Grundlagen, die Validierung von Sicherheitsüberprüfungen und die kontinuierliche Überprüfung der Standards zur Gewährleistung von sicheren Angeboten im Bereich von Risikosportaktivitäten.

Der budgetierte Wert bewegt sich mit 31,5 Millionen im Rahmen des Vorjahresplanwerts.

Rechtsgrundlagen

Sportförderungsgesetz vom 17.6.2011 (SpoFöG; SR 415.0), Art. 4 und Art. 19 Abs. 1. BG vom 17.12.2010 über das Bergführerwesen und Anbieten weiterer Risikoaktivitäten (SR 935.91), Art. 17.

504 BASPO

5 VBS / VA 2019 MIT IAFP 2020-2022 / BAND 2A

A231.0109 INTERNATIONALE SPORTANLÄSSE

CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	absolut	Δ 2018-19 %
Total finanzierungswirksam	1 299 320	970 000	11 970 000	11 000 000	n.a.

Der Bund kann internationale Sportanlässe und -kongresse in der Schweiz, die von europäischer oder weltweiter Bedeutung sind, unterstützen, sofern sich die Kantone angemessen an den Kosten beteiligen.

Die Mittel liegen gegenüber dem Voranschlag 2018 um 11 Millionen höher. Gestützt auf den Bundesbeschluss vom 6.3.2018 über die Beiträge des Bundes an internationale Sportanlässe 2020 und 2021 sind für 2019 Beiträge geplant für die Durchführung der Winteruniversiade 2021 in Luzern (3 Mio.) und der Youth Olympic Games 2020 in Lausanne (4 Mio.). Zudem sind 4 Millionen für die Beteiligung des Bundes an den Kosten im Zusammenhang mit der Kandidatur «Sion 2026» berücksichtigt.

Rechtsgrundlagen

Sportförderungsgesetz vom 17.6.2011 (SpoFöG; SR 415.0), Art. 17 Abs. 1.

Hinweise

Bis zum Vorliegen der Schlussabrechnung des Vereins «Sion 2026» bleiben 4,0 Millionen dieses Kredits gesperrt.

A231.0112 J+S-AKTIVITÄTEN UND KADERBILDUNG

CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	absolut	Δ 2018-19 %
Total finanzierungswirksam	103 113 769	104 425 300	110 210 300	5 785 000	5,5

Der Bund richtet im Rahmen von Jugend + Sport Beiträge aus an Kurse und Lager sowie an die Kaderbildung (Aus- und Weiterbildung von Leiterinnen und Leitern, Coaches, Expertinnen und Experten, Nachwuchstrainerinnen und Nachwuchstrainern) von Kantonen, Gemeinden und privaten Organisationen (Sportverbände, Sportvereine, Schulen, Kantone, Gemeinden und andere Organisationen). Des Weiteren stellt der Bund den Beitragsempfängern Leihmaterial sowie Lehr- und Lernmedien zur Verfügung.

Im Vergleich zum Voranschlag 2018 liegt der Planwert 2019 um 5,8 Millionen höher (+5,5 %). Diese Veränderung ist vorab auf das Breitensportkonzept (Aktionsplan Sportförderung des Bundes) zurück zu führen. Der Aktionsplan sieht bis 2020 eine sukzessive Aufstockung der Mittel für Jugend und Sport vor (2019: +20,0 Mio. bzw. +5,0 Mio. gegenüber Vorjahr). Im Weiteren ist die Teuerung mit 0,8 Millionen berücksichtigt.

Rechtsgrundlagen

Sportförderungsgesetz vom 17.6.2011 (SpoFöG; SR 415.0), Art. 11 Abs. 1.

A236.0100 NATIONALE SPORTANLAGEN

CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	absolut	Δ 2018-19 %
Total finanzierungswirksam	10 760 000	10 000 000	7 300 000	-2 700 000	-27,0

Der Bund kann gestützt auf das Sportförderungsgesetz Beiträge an den Bau oder an Infrastrukturmassnahmen von Schweizer Stadien, polysportiven Anlagen sowie Eis- und Schneesportanlagen von nationaler Bedeutung gemäss den Kriterien des Nationalen Sportanlagenkonzepts (NASAK) leisten. Beitragsempfänger sind nationale Sportverbände und Dritte, die Träger von nationalen Sportanlagen und -einrichtungen sind.

Die Mittel liegen gegenüber dem Voranschlag 2018 aufgrund von Anpassungen gestützt auf die Bau- und Infrastrukturplanungen um 2,7 Millionen tiefer. In den geplanten Mitteln sind 4 Millionen enthalten für die Sanierung des Sportzentrums Malley im Hinblick auf die Durchführung der Eishockey WM 2020 und die Youth Olympic Games (YOG) 2020.

Rechtsgrundlagen

Sportförderungsgesetz vom 17.6.2011 (SpoFöG; SR 415.0), Art. 5 Abs. 2.

Hinweise

Verpflichtungskredite «Sportstättenbau» (V0053.01 und V0053.02), siehe Staatsrechnung 2017, Band 1, Ziffer C 12.

Vgl. A238.0001 Wertberichtigung im Transferbereich.

504 BASPO

5 VBS / VA 2019 MIT IAFP 2020-2022 / BAND 2A

A238.0001 WERTBERICHTIGUNGEN IM TRANSFERBEREICH

CHF	R 2017	VA 2018	VA 2019	absolut	Δ 2018-19 %
Total nicht finanzierungswirksam	10 760 000	10 000 000	7 300 000	-2 700 000	-27,0

Wertberichtigungen der Investitionsbeiträge im Bereich Nationale Sportanlagen (NASAK).

Dieser Kredit ist 1:1 mit dem Kredit A236.0100 verbunden. Die über die Investitionsrechnung geleisteten Transferzahlungen werden im Zeitpunkt der Auszahlung zu 100 Prozent wertberichtigt.

Rechtsgrundlagen

Sportförderungsgesetz vom 17.6.2011 (SpoFöG;SR 415.0), Art. 5 Abs. 2.

Hinweise

Vgl. A236.0100 Nationale Sportanlagen

Anhang 3: Esprit de Macolin und Tenero

Esprit de Macolin und Tenero

Unsere Haltung, unsere Werte.

Unsere Aufgabe – Was wir zu tun haben

- Grundlage unserer Tätigkeit ist der Auftrag der Bundesverfassung zur Förderung des Sports (Artikel 68) und das darauf beruhende Sportförderungsgesetz von 2012.
- Die Sportförderung des Bundes steht im Interesse der körperlichen Leistungsfähigkeit und der Gesundheit der Bevölkerung, der ganzheitlichen Bildung und des gesellschaftlichen Zusammenhalts.

Das Sportförderungsgesetz strebt folgende Ziele an

- Steigerung der Sport- und Bewegungsaktivitäten auf allen Altersstufen
- Erhöhung des Stellenwerts von Sport und Bewegung in Erziehung und Ausbildung
- Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zur Förderung des leistungsorientierten Nachwuchssports und des Spitzensports
- Förderung von Verhaltensweisen, mit denen die positiven Werte des Sports in der Gesellschaft verankert und unerwünschte Begleiterscheinungen bekämpft werden
- Verhinderung von Unfällen bei Sport und Bewegung

Das Bundesamt für Sport BASPO mit seinen Sportzentren in Magglingen und Tenero ist mit der Umsetzung dieser Aufgabe betraut.

So setzen wir unsere Aufgabe um

- Wir **orientieren** uns an den positiven Effekten von Sport und Bewegung.
- Wir **schaffen** für alle Altersgruppen und Leistungsstufen bestmögliche Voraussetzungen für aktiven Sport und regelmässige Bewegung.
- Wir **entwickeln** Wissen und vermitteln Kompetenzen für die Praxis und den Sportunterricht.
- Wir **verstehen** uns als Dienstleister für den Schweizer Sport.
- Wir **engagieren** uns für die ethischen Werte des Sports.

Esprit de Macolin – Wir leben den Sport.

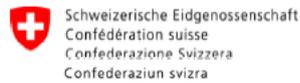
- *Wir sind ein Team – Einheit in der Vielfalt zeichnet uns aus.*
- *Wir streben nach Exzellenz – Qualität ist unser Ziel.*
- *Wir sind Dienstleister – Engagement und Aufmerksamkeit gegenüber Kunden und Gästen sind für uns verbindlich.*
- *Wir sind verlässlich und übernehmen Verantwortung – Loyalität ist für uns eine Selbstverständlichkeit.*
- *Wir respektieren und achten uns – Wertschätzung prägt unseren täglichen Umgang.*

Wer in Magglingen oder Tenero arbeitet, bekennt sich zu den Werten des Esprit de Macolin!

Anhang 4: Auszug Richtlinien/Weisungen zur Haushalt- und Rechnungsführung Bund

16.4 Zusätze in Voranschlag mit IAFP und Staatsrechnung

Page 1 of 4



Richtlinien und Weisungen zur Haushalt- und Rechnungsführung Bund

16.4 Zusätze in Voranschlag mit IAFP und Staatsrechnung

- [v 16.4.1 Zusatzangaben zur Verwaltungseinheit](#)
- [v 16.4.2 Zusatzangaben zu den Leistungsgruppen](#)
- [v Downloads](#)

Der Voranschlag mit IAFP und die Staatsrechnung enthalten folgende zusätzliche Leistungsinformationen:

- **Angaben zur Verwaltungseinheit:** Übersichtsseite der Verwaltungseinheit mit strategischen Schwerpunkten, ausgewählten Projekten und Vorhaben sowie Zusammenzug der Ertragspositionen und Voranschlagskredite inklusive Kommentar.
- **Leistungsgruppen:** Aufwand, Ertrag und Investitionen (Anteile an den Globalbudgets) inklusive Kommentar. (Der Grundauftrag findet sich vorne im Abschnitt 16.3.2).

Die Budgetpositionen und die Budgetbegründungen werden hier nicht dargestellt - sie finden sich im Kapitel [13 Finanzplanung und Budgetierung](#) dieses Handbuchs.

16.4.1 Zusatzangaben zur Verwaltungseinheit

16.4.1.1 Strategische Schwerpunkte

Strategische Schwerpunkte	Strategische Schwerpunkte beinhalten die übergeordneten Ziele oder wichtigsten Themen einer Verwaltungseinheit. Behörden und Gerichte sowie Generalsekretariate können hier ihre Kernfunktionen oder ausgewählte Hauptaufgaben gemäss Organisationsverordnung eintragen.
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Aus folgenden Quellen lassen sich die strategischen Schwerpunkte zusammenfassen:

- Programmatische Zielsetzungen in Fachgesetzen
- Leitbilder und Strategien von Bundesrat, Departement oder Amt
- Legislaturplanung des Bundesrats und des Departements
- Weitere Departements- und Amtsziele
- Weitere Sektoral- oder Querschnittsstrategien (z.B. in mehrjährigen Finanzbeschlüssen)
- Kernfunktionen oder Hauptaufgaben in der Organisationsverordnung

Die strategischen Schwerpunkte der Verwaltungseinheit lassen sich formulieren, und zwar unabhängig davon, ob die Verwaltungseinheit eine Strategie erarbeitet hat oder nicht.

16.4.1.2 (Ausgewählte) Projekte und Vorhaben

(Ausgewählte) Projekte und Vorhaben	Hier werden die wichtigsten Projekte und Vorhaben einer Verwaltungseinheit samt ausgewähltem Meilenstein im Budgetjahr bzw. Rechnungsjahr ausgewiesen.
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Projekte und Vorhaben aus der Legislaturplanung (Bundesratsziele Band I + II) sind zuerst auszuwählen und aufzunehmen; folgende Kriterien helfen bei der Auswahl und Priorisierung weiterer Projekte und Vorhaben im Voranschlag mit IAFP und in der Staatsrechnung:

- a) Politische und betriebliche Relevanz,
- b) Ausmass der Ressourcenbindung sowie
- c) Umfang der Auswirkungen auf die Verwaltungsführung oder die Staatstätigkeit.

16.4.1.3 Kommentar zur Aufgaben- und Finanzentwicklung

Kommentar	Der Kommentar erklärt die Aufgaben- und Finanzentwicklung einer Verwaltungseinheit im kommenden Budgetjahr sowie in den darauf folgenden drei Planjahren bzw. im abgelaufenen Rechnungsjahr insgesamt.
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die VE können hier kurz auf ihre Aufgaben und den Stand der Umsetzung der strategischen Schwerpunkte sowie der Projekte und Vorhaben eingehen. Gleichzeitig sollen sie auf die wichtigsten Abweichungen gegenüber der Planung des Vorjahres hinweisen und ihre Budgetstruktur (bspw. den Grad der Gebundenheit) kurz erläutern. Wenn immer möglich ist aufzuzeigen, wie die Leistungs- und die Finanzplanung in Verbindung stehen: Gibt es Schwerpunkte und Projekte, die zu Veränderungen beim Mittelbedarf führen? Welche finanziellen Konsequenzen sind allenfalls später zu erwarten?

16.4.2 Zusatzangaben zu den Leistungsgruppen

16.4.2.1 Funktionsaufwand, -ertrag und Investitionen je Leistungsgruppe

Funktionsaufwand und -ertrag	Aufwands- und Ertragsanteil einer Leistungsgruppe an den beiden Globalbudgets einer Verwaltungseinheit. In der Regel werden kleine Investitionsaufwände ins Globalbudget Funktionsaufwand integriert.
ggf. Investitionen separat	Anteil der Investitionsausgaben und -einnahmen einer Leistungsgruppe an den separaten Investitions-Globalbudgets für die grossen Investitionsämter

Die Verwaltungseinheiten erfassen den finanziellen Anteil jeder Leistungsgruppe an den zwei bzw. vier Globalbudgets auf Stufe der Kontengruppe drei. Die Summe der auf die Leistungsgruppen verteilten Werte muss mit den Werten der Globalbudgets übereinstimmen.

Das Verfahren für die Ermittlung der LG-Ergebnisse in der Budgeteingabe und für die Rechnung kann unterschiedlich sein. Für Verwaltungseinheiten mit nur einer Leistungsgruppe werden die Werte der Globalbudgets automatisiert dieser zugeordnet. Bei mehreren Leistungsgruppen gibt es folgende Möglichkeiten:

- Erfassen der LG-Ergebnisse in der strukturierten Zuordnungstabelle (ZOT) innerhalb des SAP BPC. Die Ermittlung der Anteile pro Leistungsgruppe basiert in der Regel auf der KLR.
- Automatisierte Ermittlung der LG-Ergebnisse mit dem Einsatz des LGDERIVER, d.h. aufgrund einer Tabelle mit der Zuordnung von KLR-Objekten zu Leistungsgruppen werden die Plandaten und Istwerte im SAP BW auf die Leistungsgruppen geschrieben.

Korrekturen in den Globalbudgets im Rahmen der Budgetbereinigung bis zum Bundesbeschluss sind durch die Verwaltungseinheiten auf den LG-Ergebnissen nachzuziehen. Für Verwaltungseinheiten mit nur einer Leistungsgruppe erfolgt dies automatisch. Bei mehreren Leistungsgruppen ist die Differenz zwischen alter und neuer Version der Globalbudgets in der ZOT auf den LG-Ergebnissen nachzufahren. Dies ist für die Versionen 38, 37 und 36 (Budgetanträge an BR), 30 (Botschaft BR) sowie 10 (Bundesbeschluss) notwendig.

Die Aufteilung der Aufwände, Erträge und Investitionen auf die Leistungsgruppen der Version 30 ist verbindlich (Materialien zum Budget). In der Version 10 sind lediglich die Beschlüsse des Parlaments nachzuführen. Auch in der Version 0 sind nur die nachträglichen Kreditmutationen (Nachträge, Kreditübertragung, -verschiebung -überschreitung sowie -abtretung) auf den Globalbudgets in der ZOT nachzuführen.

Weitere Einzelheiten sind unter Downloads in der Datei «Erfassen der Leistungsgruppen-Ergebnisse für Budget und Rechnung» enthalten.

16.4.2.2 Kommentar zur Leistungsgruppenentwicklung

Kommentar	Der Kommentar erklärt die Aufgaben- und Finanzentwicklung einer Leistungsgruppe im kommenden Budgetjahr sowie in den darauf folgenden drei Planjahren bzw. im abgelaufenen Rechnungsjahr.
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die VE können die finanzielle und die materielle Entwicklung einer Leistungsgruppe hier kurz beschreiben: Welche Veränderung bei der Leistungserbringung hat welche finanzielle Konsequenz - und umgekehrt?

Downloads

 [Erfassen der Leistungsgruppen-Ergebnisse für Budget und Rechnung \(PPT, 914 kB, 14.12.2017\)](#)

 [AHB ZOT LG-Ergebnisse erfassen \(PDF, 1 MB, 14.12.2017\)](#)

Letzte Änderung 30.11.2017

<https://intranet.accounting.admin.ch/content/accounting/de/home/handbuch-fuer-die-haushalt-und-rechnungsfuehrung-in-der-bundesv/leistungsinformationen/zusaetze-in-voranschlag-mit-iafp-und-staatsrechnung.html>

<https://intranet.accounting.admin.ch/accounting/de/home/handbuch-fuer-die-haushalt-...> 27.08.2018

Literaturverzeichnis

- Bergmann, A., Giauque, D., Kettiger, D., Lienhard, A., Nagel, E., Ritz, A., (2016). *Praxishandbuch Public Management*. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Chandler, A. (1963). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press.
- Eidgenössische Finanzverwaltung EFV. (2010). *Wegleitung Leistungsaufträge 2012-2015*. Bern.
- Eidgenössische Finanzverwaltung EFV. (2017). Richtlinien und Weisungen zur Haushalt- und Rechnungsführung Bund. Vgl. Anhang 4. Abgerufen am 27. August 2018 von <https://intranet.accounting.admin.ch/accounting/de/home/handbuch-fuer-die-haushalt-und-rechnungsfuehrung-in-der-bundesv/leistungsinformationen/zusaetze-in-voranschlag-mit-iafp-und-staatsrechnung.html>
- Eidgenössisches Finanzdepartement EFD. (2002). *Mit FLAG zeigt die Staatsführung Flagge. Theorie und Praxis im Reformprojekt «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget» (FLAG)*. Bern: Eidg. Personalamt.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P., & . (2016). *Strategisches Management. Eine Einführung* (10. Ausg.). Hallbergmoos: Pearson.
- Lüngen, S. (2018). *luengen managementberatung*. Abgerufen am 5. August 2018 von <http://www.luengen.de/xy-funktion>
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Towards a General Theory*. Oxford University Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* - November/Dezember.
- Schedler, K., & Siegel, J. P. (2004). *Strategisches Management in Kommunen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Schmidbauer, K. (2018). *Kommunikation mit Konzept*. Abgerufen am 5. August 2018 von <http://www.schmidbauer-berlin.de/strategische-konzepte/>
- Schweizerische Bundesversammlung. (2003). Richtlinien der Büros des Ständerates und des Nationalrates. *Parlamentarische Behandlung der Leistungsaufträge und Globalbudgets der FLAG-Ämter vom 2. Juni 2003 und vom 27. August 2003*.
- Schweizerischer Bundesrat. (2013). *Botschaft über die Weiterentwicklung der ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungsführung - Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)*. Bern, BBl 2014 767-881.
- Thom, N., & Ritz, A. (2017). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (5. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig 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.

Bern, 31. Oktober 2018

Stefan Philipp Schwizgebel

Über den Autor

Stefan Philipp Schwizgebel arbeitet seit 2004 in verschiedenen Funktionen auf verschiedenen Hierarchiestufen im Bundesamt für Sport BASPO. Im Rahmen seiner aktuellen Funktion als Leiter Finanzen und Personal hat er das Neue Führungsmodell Bund (NFB) im BASPO eingeführt.

Der Autor hat sein Betriebswirtschafts-Studium berufsbegleitend absolviert und besucht seit Herbst 2017 den 8. Lehrgang des Executive Master of Public Administration (MPA) an der Universität Bern. Vor seinem Engagement bei der Eidgenossenschaft stand er in den Diensten der Assekuranz. Stefan Philipp Schwizgebel ist verheiratet, Vater von zwei Kindern und wohnhaft in der Agglomeration Bern.

