

Programm zur generellen Aufgabenüberprüfung 2023-2026 (PGA 23-26)

Abschlussbericht Finanzverwaltung (FKD): Unterjährige Steuerung

Projektauftraggeberin	Miriam Bucher, Generalsekretärin Finanz- und Kirchendirektion
Projektsteuerung	Laurent Métraux, Finanzverwalter
Projektleitung	Uta Häfelfinger und Manuel Zumsteg, Stab Finanzverwaltung
Autoren	Uta Häfelfinger und Manuel Zumsteg, Stab Finanzverwaltung
Status	Definitive Fassung vom 5. Dezember 2024

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	5
2. Programm generelle Aufgabenüberprüfung.....	6
2.1 Rechtsgrundlagen	6
2.2 Zielsetzungen	6
3. Definition der zu überprüfenden Aufgabe	6
3.1 Kurzbeschreibung der Aufgabe	6
3.2 Rechtliche Aspekte.....	8
3.2.1 <i>Rechtsgrundlagen</i>	8
3.2.2 <i>Rechtlicher Spielraum</i>	15
3.3 Strategische Ziele, die mit der Aufgabe erreicht werden sollen.....	15
3.4 Zielgruppen, die mit der Aufgabe erreicht werden sollen	15
3.5 Schnittstellen zu anderen Einheiten innerhalb und ausserhalb der kantonalen Verwaltung	16
3.6 Ressourcen finanziell und personell gemäss Jahresrechnung 2023.....	16
3.7 Veränderungen.....	17
3.7.1 <i>Wichtige Veränderungen der letzten Jahre</i>	17
3.7.2 <i>Absehbare zukünftige Veränderungen</i>	18
4. Ergebnisse der Rechtsgrundlagenanalyse	19
5. Ergebnisse der Zwecküberprüfung.....	20
5.1 Notwendigkeit.....	20
5.2 Wirksamkeit.....	21
5.3 Finanzielle Tragbarkeit und Qualität	22
6. Ergebnisse der Vollzugsüberprüfung.....	24
6.1 Schritt 1: Fact Finding.....	24
6.1.1 <i>Beschreibung der Leistungserbringung</i>	24
6.1.2 <i>Umfrage bei anderen Kantonen und dem Bund</i>	35
6.2 Schritt 2: Analyse der unterjährigen Steuerung.....	41
6.2.1 <i>Anzahl Steuerungsberichte</i>	42
6.2.2 <i>Timing unterjährige Steuerung und Aufgaben- und Finanzplan</i>	43
6.2.3 <i>Steuerungsberichte und Erkenntnisse für den AFP</i>	43
6.2.4 <i>Instrument Nachtragskredit</i>	43
6.2.5 <i>Instrument Kreditübertragung</i>	44
6.2.6 <i>Instrument Kreditsperre</i>	45
6.2.7 <i>Instrument Kreditüberschreitung</i>	45
6.2.8 <i>Einhaltung Kreditrecht</i>	46
6.2.9 <i>Stellenpläne</i>	46
6.2.10 <i>Infocockpit</i>	46
6.2.11 <i>Eingabe Kontoebene</i>	46
6.3 Schritt 3: Erarbeitung von Massnahmen	48
6.3.1 <i>Beschreibung möglicher Massnahmen</i>	48
6.3.2 <i>Auswahl der umzusetzenden Massnahmen</i>	55
7. Schlussfolgerungen und Ausblick.....	57
8. Anhang	58

Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
AFP	Aufgaben- und Finanzplan
BI	Business Intelligence
CHF	Schweizer Franken
DEBI	Durchführungsverantwortung, Ergebnisverantwortung, Beratend bzw. Konsultiert, zu informieren
ER	Erfolgsrechnung
FHG	Finanzhaushaltsgesetz
FKD	Finanz- und Kirchendirektion
FkF	Fachgruppe für kantonale Finanzfragen
FTE	Full Time Equivalent (Deutsch: Vollzeitäquivalent)
IR	Investitionsrechnung
KIGA	Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
LFP	Langfristplanung
LRV	Landratsvorlage
Max	maximal
RC	Regierungscontrolling
Projekt CO+	Ablösung der bestehenden Planung-, Reporting- und Berichterstattungstools im SAP Umfeld
Projekt FO19	Projekt Finanzorganisation 2019
RRB	Regierungsratsbeschluss
SB	Steuerungsbericht
Vo FHG	Finanzhaushaltsverordnung
Q1, Q2, Q3	1., 2. bzw. 3. Quartal

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitliche Staffelung der unterjährigen Steuerungsmaßnahmen	5
Abbildung 2: Eingaben & Resultate der unterjährigen Steuerung	32
Abbildung 3: Herleitung ergänztes Budget	32
Abbildung 4: Entscheidungsbaum Einhaltung Kreditrecht.....	33

1. Zusammenfassung

Untersucht wurde die Aufgabe «unterjährige Steuerung». Es handelt sich dabei um ein Controlling-Instrument zur erwarteten finanziellen Entwicklung der Erfolgs- und Investitionsrechnung für den Regierungsrat und für Führungskräfte. Die unterjährige Steuerung ist eine Aufgabe, welche die Gesamtverwaltung betrifft und somit alle Direktionen sowie die übrigen Behörden involviert.

Die Rechtsgrundlagenanalyse hat gezeigt, dass der Kanton bei der Aufgabenerfüllung in keiner Weise durch Bundesrecht eingeschränkt ist. Des Weiteren ist der Kanton durch keine kantonalen politischen Entscheide oder Reorganisationen der letzten Legislaturperioden, welche keine Veränderung der Aufgabe zulassen, eingeschränkt.

Die Zwecküberprüfung hat ergeben, dass die unterjährige Steuerung sowohl notwendig als auch wirksam ist, sowie die finanzielle Tragbarkeit und die Qualität gewährleistet sind.

Die Vollzugsüberprüfung resultierte in einer ausführlichen Beschreibung, wie die Leistungserbringung im Kanton Basel-Landschaft erbracht wird. Des Weiteren wurden andere Kantone sowie der Bund mittels einer umfassenden Umfrage miteinbezogen. Die unterjährige Steuerung im Kanton Basel-Landschaft wurde daraufhin, unter Einbezug der anderen Direktionen und der Landeskanzlei, tiefgehend analysiert. Die Analyse brachte vorwiegend positive Aspekte zum Vorschein und bestätigte die Wichtigkeit dieser Aufgabe. Es wurde jedoch auch mögliches Verbesserungspotential in der Umsetzung identifiziert, welches in folgenden elf umzusetzenden Massnahmen resultiert:

- Prüfung Reduktion der Anzahl Steuerungsberichte von drei auf zwei
- Prüfung Inhalt Steuerungsberichte
- Prüfung Anpassung Ausgestaltung Nachtragskredit
- Prüfung Anpassung Ausgestaltung Kreditübertragung
- Prüfung Streichung Kreditübertragung
- Konkretisierung Kreditsperre
- Prüfung Einführung Toleranzschwellen für Kreditüberschreitungen
- Prüfung Aufnahme bestehender Schwellenwerte betreffend Überschreitung Budgetkredite in Finanzhaushaltsverordnung
- Prüfung Aufnahme Schwellenwerte betreffend Überschreitung Stellenpläne in Finanzhaushaltsverordnung
- Prüfung Anpassung Infocockpit
- Anpassung Eingabe Kontoebene inkl. Schulung

Diese zur Umsetzung empfohlenen Massnahmen werden in einem nächsten Schritt weiterverfolgt.

2. Programm generelle Aufgabenüberprüfung

2.1 Rechtsgrundlagen

[§ 129 Abs. 3 der Verfassung des Kantons Basel-Landschaft](#) verlangt, dass alle Aufgaben und Ausgaben vor der entsprechenden Beschlussfassung und in der Folge periodisch auf ihre Notwendigkeit und Zweckmässigkeit sowie auf ihre finanziellen Auswirkungen und deren Tragbarkeit hin zu prüfen sind. Der Aufgaben- und Finanzplan (AFP), die finanzhaushaltsrechtliche Prüfung und die Ausgabenbewilligung setzen diesen Verfassungsauftrag in Bezug auf *neue* Aufgaben und Ausgaben stringent um. Die generelle Aufgabenüberprüfung gemäss [§ 11 des Finanzhaushaltsgesetzes \(FHG\)](#) ermöglicht die systematische Umsetzung in Bezug auf *bestehende* Aufgaben und Ausgaben.

2.2 Zielsetzungen

Mit der generellen Aufgabenüberprüfung gemäss [§ 11 FHG](#) soll der finanzpolitische Handlungsspielraum langfristig gesichert werden. Der finanzielle Druck auf die Kantonsfinanzen hat seit dem Jahresabschluss 2023 deutlich zugenommen. Sie werden vor allem durch das grosse Kostenwachstum in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Sicherheit und Prämienverbilligungen sowie die weiterhin hohen Investitionen belastet. Um – im Sinne einer Entwicklungsstrategie – neue Aufgaben finanzieren zu können, müssen bestehende Aufgaben bezüglich Notwendigkeit und Zweckmässigkeit kritisch hinterfragt und nach Potenzial zur Effizienzsteigerung, Ertragssteigerung und Senkung der Ausgaben gesucht werden. Die Aufgabenüberprüfungen sollen ergebnisoffen sein, es sind keine Sparprogramme. Im Einzelfall kann eine Aufgabenüberprüfung auch zur Erkenntnis führen, dass eine ungenügende Qualität oder zu hohe Gebühren vorliegen und es können darauf basierend Massnahmen vorgeschlagen werden.

3. Definition der zu überprüfenden Aufgabe

Im Rahmen der vorliegenden Aufgabenüberprüfung wurde in der kantonalen Finanzverwaltung die unterjährige Steuerung geprüft.

3.1 Kurzbeschreibung der Aufgabe

Die unterjährige Steuerung ist ein Controlling-Instrument zur erwarteten finanziellen Entwicklung der Erfolgs- und Investitionsrechnung für den Regierungsrat und für Führungskräfte. Jeweils nach den ersten drei Quartalen des laufenden Jahres wird ein Steuerungsbericht für den Regierungsrat erstellt. Dabei steht die Einhaltung der Budgetkredite und Stellenpläne im Zentrum.

Im totalrevidierten Finanzhaushaltsgesetz, welches am 1. Januar 2018 in Kraft getreten ist, wurde die Budgethoheit des Landrats gestärkt. Reicht ein Budgetkredit nicht aus, muss der Regierungsrat grundsätzlich einen Nachtragskredit beim Landrat einholen. Nur wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, darf der Regierungsrat eine Kreditüberschreitung beschliessen. Verzögern sich hingegen Vorhaben mit einmaligem Charakter, kann beantragt werden, dass der nicht beanspruchte Anteil dieses Kredits auf das neue Jahr übertragen wird, damit die gleichen Mittel nicht nochmals vom Landrat bewilligt werden müssen (Kreditübertragung). Zeigt die Erwartung der finanziellen Entwicklung eine Verschlechterung gegenüber dem Budget und wird dadurch die Einhaltung der Schuldenbremse gefährdet, kann der Regierungsrat während des Jahres eine Kreditsperre beschliessen. In diesem Fall legt der Regierungsrat fest, welche Budgetkredite für ihm unterstellte Organisationseinheiten nicht vollständig ausgeschöpft werden

dürfen. Der Landrat kann Budgetkredite für die Gerichte, die Ombudsperson, die Finanzkontrolle und die Aufsichtsstelle Datenschutz sperren.

Der Steuerungsbericht umfasst gemäss [§ 23 der Finanzhaushaltsverordnung](#) die folgenden Elemente:

- voraussichtliche Entwicklung des Finanzhaushalts (Erwartungsrechnung)
- Nachtragskreditbegehren (nicht im Steuerungsbericht III)
- Kreditüberschreitungsbegehren
- verwaltungsinterne Massnahmen zum Finanzhaushalt

Weiter werden darin Hinweise auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Steuerprognosen sowie je nach Aktualität zu Sonderthemen Auskunft geben, wie etwa während der Pandemie zu den COVID-bedingten Gesundheitskosten und den diversen Abfederungsmassnahmen.

Folgende Produkte bzw. Lieferobjekte werden im Rahmen der unterjährigen Steuerung erarbeitet:

- Regierungsratsbeschluss (RRB) betreffend Steuerungsbericht I bis III, RRB Kreditübertragung und RRB Einhaltung Kreditrecht
- gegebenenfalls Landratsvorlage (LRV) Nachtragskredite
- entsprechende Kapitel im AFP und Jahresbericht
- Information an die Finanzkommission über die Steuerungsberichte inkl. der vom Regierungsrat bewilligten Kreditüberschreitungen

3.2 Rechtliche Aspekte

3.2.1 Rechtsgrundlagen

Rechtsgrundlage	Bestimmungen ausformuliert	Kann- oder Muss-Formulierung	Kommentar
Bundesrechtliche Grundlagen			
Keine			
Kantonalrechtliche Grundlagen			
§§ 21-27 Finanzhaushaltsgesetz	<p>§ 21 Budgetkredit ¹ Folgende Budgetpositionen sind Budgetkredite: a. Personalaufwand; b. Sach- und übriger Betriebsaufwand; c. Transferaufwand; d. Summe der Investitionsausgaben. ² Die Budgetkredite gelten pro kantonale Behörde und im Falle der Direktionen pro Dienststelle. ³ Der Regierungsrat kann regeln, dass die Budgetkredite der Direktionen und der Landeskanzlei für kleinere Organisationseinheiten, für Fonds oder für Spezialfinanzierungen gelten. Vorbehalten bleibt § 22. ⁴ Der Landrat kann regeln, dass die Budgetkredite der übrigen kantonalen Behörden für deren kleinere Organisationseinheiten gelten.</p> <p>§ 22 Globalbudget ¹ Für einzelne Aufgaben können Globalbudgets beschlossen werden. ² Der Landrat bezeichnet die entsprechenden Aufgaben.</p> <p>§ 23 Beschluss des Budgets ¹ Der Landrat beschliesst das Budget bis zum 31. Dezember des Vorjahres. ² Beschliesst der Landrat das Budget nicht fristgerecht, ist der Regierungsrat ermächtigt, die für die Verwaltungstätigkeit unerlässlichen Ausgaben zu tätigen.</p>	<p>21.1 Muss</p> <p>21.2 Muss</p> <p>21.3 Kann</p> <p>21.4 Kann</p> <p>22.1 Kann 22.2 Muss</p> <p>23.1 Muss 23.2 Muss</p>	

Rechtsgrundlage	Bestimmungen ausformuliert	Kann- oder Muss-Formulierung	Kommentar
	<p>§ 24 Kreditsperre</p> <p>¹ Der Regierungsrat kann Budgetkredite für ihm unterstellte Organisationseinheiten sperren, wenn die Verschlechterung des Saldos der Erfolgsrechnung des Kantons im laufenden Jahr gegenüber dem Budget dies erfordert.</p> <p>² Er bringt die Kreditsperren dem Landrat zur Kenntnis.</p> <p>³ Der Landrat kann Budgetkredite für die kantonalen Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. e–h nach Massgabe von Abs. 1 sperren. § 19 Abs. 4 gilt sinngemäss.</p> <p>§ 25 Nachtragskredite</p> <p>¹ Reicht ein Budgetkredit voraussichtlich nicht aus, bedarf es für die weiteren finanziellen Verpflichtungen eines Nachtragskredits des Landrats. Vorbehalten bleibt § 26.</p> <p>² Der Regierungsrat unterbreitet dem Landrat die Nachtragskredite 2-mal jährlich.</p> <p>³ Ein Nachtragskredit ist vor dem Eingehen der finanziellen Verpflichtungen einzuholen.</p> <p>⁴ Der Regierungsrat kann vor der Bewilligung eines Nachtragskredits finanzielle Verpflichtungen eingehen, wenn ein Aufschub für den Kanton erhebliche nachteilige Folgen hätte.</p> <p>§ 26 Kreditüberschreitung</p> <p>¹ Der Regierungsrat kann eine Überschreitung von Budgetkrediten bewilligen, wenn:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. in dringlichen Fällen ein Aufschub für den Kanton nicht möglich ist; oder b. kein Entscheidungsspielraum besteht; oder c. die Überschreitung gering ist; oder d. bei einem Budgetkredit für Investitionsausgaben einer Organisationseinheit der Gesamtbetrag aller Investitionskredite nicht überschritten wird. <p>² Er informiert die Finanzkommission zweimal jährlich über die bewilligten Kreditüberschreitungen.</p> <p>³ Er erstattet im Jahresbericht gesondert Bericht über die Kreditüberschreitungen.</p> <p>§ 27 Kreditübertragung</p> <p>¹ Nicht verwendete Budgetkredite verfallen am Ende des Rechnungsjahres.</p> <p>² Der Regierungsrat kann einen nicht beanspruchten Budgetkreditanteil für ein Vorhaben mit 1-maligem Charakter 1-mal auf das nächste Rechnungsjahr übertragen, wenn</p>	<p>24.1 Kann</p> <p>24.2 Muss</p> <p>24.3 Kann</p> <p>25.1 Muss</p> <p>25.2 Muss</p> <p>25.3 Muss</p> <p>25.4 Kann</p> <p>26.1 Kann</p> <p>26.2 Muss</p> <p>26.3 Muss</p> <p>27.1 Muss</p> <p>27.2 Kann</p>	<p>Zweimal ist Muss, es wird jedoch 3-mal informiert</p>

Rechtsgrundlage	Bestimmungen ausformuliert	Kann- oder Muss-Formulierung	Kommentar
	<p>eine projektbedingte Verzögerung vorliegt (Kreditübertragung). Die Kreditübertragung darf dabei nicht höher sein als der im Vorjahr nicht beanspruchte Budgetkreditanteil.</p> <p>³ Bestand und Veränderungen von Kreditübertragungen werden dem Landrat mit dem Jahresbericht zur Kenntnis gebracht.</p>	27.3 Muss	
<p>§§ 15-23 Finanzhaushaltsverordnung</p>	<p>§ 15 Unerlässliche Ausgaben (§ 23 Abs. 2 FHG)</p> <p>¹ Unerlässliche Ausgaben sind insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Personalausgaben für die bestehenden Anstellungen und für die Wiederbesetzung vakanter Stellen; b. Ausgaben, die sich aus Verträgen jeglicher Art sowie aus Gerichtsurteilen ergeben; c. Ausgaben, für welche die Voraussetzungen einer Kreditüberschreitung gemäss § 26 Abs. 1 Bst. a und b FHG erfüllt sind; d. weitere Ausgaben, wenn ohne ihre Tätigkeit gegen den Grundsatz der wirtschaftlichen Haushaltsführung oder gegen den Grundsatz von Treu und Glauben verstossen würde. <p>§ 16 Kreditsperre (§ 24 Abs. 1 FHG)</p> <p>¹ Eine Kreditsperre bezeichnet die betroffenen Budgetpositionen sowie den Umfang der Sperrung.</p> <p>§ 17 Nachtragskredit (§ 25 FHG)</p> <p>¹ Der Regierungsrat beantragt dem Landrat die Nachtragskredite jeweils nach dem 1. und nach dem 2. Quartal in einer Sammelvorlage.</p> <p>² Die Vorsteherinnen und Vorsteher der kantonalen Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. c–h FHG melden der Finanz- und Kirchendirektion die Nachtragskreditbegehren mit den Angaben gemäss § 18 innert der von ihr angegebenen Frist.</p> <p>³ Die Finanz- und Kirchendirektion ist zuständig für den Antrag an den Regierungsrat für die Verabschiedung der Sammelvorlage an den Landrat und unterbreitet ihm alle von den Direktionen und der Landeskantlei gemeldeten Nachtragskreditbegehren und alle von den kantonalen Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. e–h FHG gestellten Nachtragskreditanträge.</p>	<p>15.1 Muss</p> <p>16.1 Muss</p> <p>17.1 Muss</p> <p>17.2 Muss</p> <p>17.3 Muss</p>	

Rechtsgrundlage	Bestimmungen ausformuliert	Kann- oder Muss-Formulierung	Kommentar
	<p>⁴ In den Beratungen des Landrats werden die Nachtragskreditanträge von der sachlich betroffenen kantonalen Behörde gemäss § 2 Abs. 2 Bst. c–h FHG vertreten.</p> <p>§ 18 Nachtragskreditanträge (§ 25 FHG)</p> <p>¹ Ein Nachtragskreditantrag umfasst mindestens folgende Angaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. sachlich betroffene Dienststelle oder kleinere Organisationseinheit gemäss § 21 Abs. 3 FHG; b. Kontierungsobjekt und Kontonummer; c. bereits bewilligter Budgetkredit; d. Höhe des Nachtragskredits; e. Ursache des erhöhten Kreditbedarfs; f. geprüfte oder bereits vorgenommene Kompensationen; g. allfällige Veränderung der Leistung. <p>§ 19 Kreditüberschreitung (§ 26 FHG)</p> <p>¹ Die Finanz- und Kirchendirektion ist zuständig für den Antrag an den Regierungsrat für Kreditüberschreitungen. Sie unterbreitet sie ihm 3-mal jährlich in einem Sammelantrag.</p> <p>² Die Vorsteherinnen und Vorsteher der kantonalen Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. c und d FHG melden der Finanz- und Kirchendirektion die Kreditüberschreitungsbegehren mit den Angaben gemäss § 20 innert der von ihr angegebenen Frist.</p> <p>³ Die kantonalen Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. c und d FHG sind zuständig für den Antrag an den Regierungsrat für Kreditüberschreitungen, wenn deren Unterbreitung im Sammelantrag aus zeitlichen Gründen nicht möglich ist. Sie reichen den Antrag der Finanz- und Kirchendirektion vorgängig zur finanzhaushaltsrechtlichen Prüfung gemäss § 12 Abs. 1 FHG ein.</p> <p>⁴ Kreditüberschreitungen sind nur zulässig, wenn sie für das betreffende Jahr vor dessen 31. Dezember vom Regierungsrat bewilligt werden.</p> <p>§ 20 Kreditüberschreitungsanträge (§ 26 FHG)</p> <p>¹ Ein Kreditüberschreitungsantrag umfasst mindestens folgende Angaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Begründung gemäss § 26 Abs. 1 FHG, 	<p>17.4 Muss</p> <p>18.1 Muss</p> <p>19.1 Muss</p> <p>19.2 Muss</p> <p>19.3 Muss</p> <p>19.4 Muss</p> <p>20.1 Muss</p>	

Rechtsgrundlage	Bestimmungen ausformuliert	Kann- oder Muss-Formulierung	Kommentar
	<p>b. sachlich betroffene Dienststelle oder kleinere Organisationseinheit gemäss § 21 Abs. 3 FHG,</p> <p>c. Kontierungsobjekt und Kontonummer,</p> <p>d. bereits bewilligter Budgetkredit,</p> <p>e. Höhe der Kreditüberschreitung,</p> <p>f. Ursache des erhöhten Kreditbedarfs,</p> <p>g. geprüfte oder bereits vorgenommene Kompensationen,</p> <p>h. allfällige Veränderung der Leistung.</p> <p>² Kreditüberschreitungsanträge, die mit der Geringfügigkeit gemäss § 26 Abs. 1 Bst. c FHG begründet sind, können bewilligt werden, wenn sie weniger als CHF 200'000.– und weniger als 10 % des jeweiligen Budgetkredits betragen.</p> <p>§ 21 Kreditübertragung (§ 27 Abs. 2 FHG)</p> <p>¹ Die Finanz- und Kirchendirektion ist zuständig für den Antrag an den Regierungsrat für Kreditübertragungen. Sie unterbreitet sie ihm einmal jährlich in einem Sammelantrag.</p> <p>² Die Vorsteherinnen und Vorsteher der kantonalen Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. c und d FHG melden der Finanz- und Kirchendirektion die Kreditübertragungsbegehren innert der von ihr angegebenen Frist.</p> <p>³ Kreditübertragungsanträge, die weniger als CHF 50'000.– betragen, werden nicht bewilligt.</p> <p>§ 21a Kreditüberschreitungen und -übertragungen der Gerichte, des Ombudsmann, der Finanzkontrolle und der Aufsichtsstelle Datenschutz</p> <p>¹ Für die Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. f–h FHG gilt:</p> <p>a. für die Kreditüberschreitungen § 26 Abs. 1 FHG und § 19 Abs. 4 je sinngemäss;</p> <p>b. für die Kreditüberschreitungsanträge § 20 sinngemäss;</p> <p>c. für die Kreditübertragungen § 27 Abs. 2 FHG und § 21 Abs. 3 je sinngemäss.</p>	<p>20.2 Kann</p> <p>21.1 Muss</p> <p>21.2 Muss</p> <p>21.3 Muss</p> <p>21a.1 Muss</p>	

Rechtsgrundlage	Bestimmungen ausformuliert	Kann- oder Muss-Formulierung	Kommentar
	<p>² Die Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. e–h FHG melden der Finanz- und Kirchendirektion beschlossene Kreditüberschreitungen und Kreditübertragungen innert der von ihr angegebenen Fristen.</p> <p>§ 22 Stellenpläne</p> <p>¹ Der Regierungsrat erlässt jährlich einen Stellenplan und legt darin die Personalstellen der Direktionen und der Landeskanzlei in Vollzeitstellenäquivalenten fest. Er ergänzt ihn mit den Personalstellen, die vom Landrat beschlossen worden sind.</p> <p>² Die kantonalen Behörden gemäss § 2 Abs. 2 Bst. e–h FHG erlassen für ihren Bereich jährlich einen Stellenplan im Sinne von Abs. 1. Sie bringen ihre Stellenpläne dem Regierungsrat zur Kenntnis.</p> <p>³ Die Stellenpläne korrespondieren mit den Budgetkrediten für den Personalaufwand.</p> <p>⁴ Sie dürfen im Budgetjahr im Jahresdurchschnitt nicht überschritten werden. Davon ausgenommen sind die Stellen für die Lehrpersonen, für das Reinigungspersonal sowie die vom Bund zu Vollkosten refinanzierten Stellen des Amts für Industrie, Gewerbe und Arbeit.</p> <p>⁵ Die Termine und Prozesse für die unterjährige Steuerung des Stellenplans orientieren sich an jenen für die unterjährige Steuerung der Budgetkredite (§ 17–21a).</p> <p>§ 23 Steuerungsbericht</p> <p>¹ Für die unterjährige Steuerung wird nach dem 1., 2. und 3. Quartal je ein Bericht erstellt (Steuerungsberichte I, II bzw. III).</p> <p>² Die Steuerungsberichte I und II umfassen folgende Elemente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. voraussichtliche Entwicklung des Finanzhaushalts (Erwartungsrechnung), b. die Nachtragskreditbegehren der sachlich betroffenen Direktionen, c. die Kreditüberschreitungsbegehren der sachlich betroffenen Direktionen, d. verwaltungsinterne Massnahmen zum Finanzhaushalt. <p>³ Der Steuerungsbericht III umfasst die Elemente gemäss Abs. 2 ohne Bst. b.</p> <p>⁴ Die Steuerungsberichte werden von der Finanz- und Kirchendirektion erstellt. Die kantonalen Behörden liefern ihr die Texte und Zahlen in der vorgesehenen Form sowie in der von ihr angegebenen, angemessenen Frist.</p>	<p>21a.2 Muss</p> <p>22.1 Muss</p> <p>22.2 Muss</p> <p>22.3 Muss</p> <p>22.4 Muss</p> <p>22.5 Muss</p> <p>23.1 Muss</p> <p>23.2 Muss</p> <p>23.3 Muss</p> <p>23.4 Muss</p>	

Rechtsgrundlage	Bestimmungen ausformuliert	Kann- oder Muss-Formulierung	Kommentar
	⁵ Die Finanz- und Kirchendirektion unterbreitet die Steuerungsberichte dem Regierungsrat.	23.5 Muss	
Allfällig wahrgenommene Aufgabenteile, für die keine Rechtsgrundlagen bestehen			
Einhaltung Kreditrecht und Stellenplan (im Controlling Handbuch beschrieben).			

3.2.2 Rechtlicher Spielraum

Im Rahmen des bestehenden Finanzhaushaltgesetzes gibt es keinen rechtlichen Spielraum. Dieses beinhaltet viele Muss-Formulierungen. Die Kann-Formulierung bieten zwar einen gewissen Handlungsspielraum in der situativen Ausübung je nach Gegebenheit, rechtlicher Spielraum besteht hinsichtlich der Erfüllung der Leistung jedoch keiner. Es handelt sich um eine Kantonsaufgabe und die rechtlichen Grundlagen sind alle auf Kantonebene geregelt.

3.3 Strategische Ziele, die mit der Aufgabe erreicht werden sollen

Mit der Aufgabe soll folgendes strategische Ziel des AFP erreicht werden:

Strategische Ziele gemäss Langfrist- und Mittelfristplanung des Regierungsrats gemäss AFP 2024–2027	
Strategisches Ziel gemäss AFP	Kommentar
Langfristplanung (LFP) 3 Öffentliche Finanzen und Verwaltung: Der RR will... ...einen langfristig ausgeglichenen Finanzhaushalt sicherstellen. Dazu sind Gewinne in der Erfolgsrechnung, ein Stopp der Neuverschuldung und eine Stärkung des Eigenkapitals notwendig.	

3.4 Zielgruppen, die mit der Aufgabe erreicht werden sollen

Mit der Aufgabe sollen folgende Zielgruppen angesprochen und erreicht werden:

Zielgruppe	Kommentar
Finanzverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisnahme Erwartungsrechnung • Kenntnisnahme Kreditübertragungen, Kreditüberschreitungen und Nachtragskredite auf Stufe Kanton • Ableiten von Massnahmen im AFP-Prozess
Dienststellenleitungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisnahme Erwartungsrechnung Dienststelle, Direktion und Kanton • Unterbreitung Kreditübertragungen, Kreditüberschreitungen und Nachtragskredite für ihre Dienststelle
Vorsteher FKD	<ul style="list-style-type: none"> • Freigabe der Vorlagen
Regierungsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisnahme Erwartungsrechnung • Bewilligung Kreditübertragungen • Bewilligung Kreditüberschreitung • Überweisung LRV Nachtragskredite
Finanzkommission	<ul style="list-style-type: none"> • Wird 3x jährlich informiert über Erwartungsrechnung und Kreditüberschreitungen • Beratung der LRV zu Nachtragskrediten und Berichterstattung an den Landrat (Kommissionsberichte)
Landrat	<ul style="list-style-type: none"> • Beschlüsse von Landratsvorlagen Nachtragskredite sowie im Rahmen des AFP (Stand Erwartungsrechnung Q2) und Jahresbericht (Auswertung kreditrechtliche Instrumente / Veränderung ergänztes Budget)

Zielgruppe	Kommentar
Öffentlichkeit / Medien	<ul style="list-style-type: none"> Information in der Regel im Rahmen der Medienkonferenz zum AFP und zum Jahresbericht

3.5 Schnittstellen zu anderen Einheiten innerhalb und ausserhalb der kantonalen Verwaltung

Es bestehen folgende Schnittstellen zu Dritten:

Schnittstellen innerhalb der Verwaltung	
Schnittstelle	Kommentar
Alle Dienst- und Fachstellen (verwaltungswert), inkl. besondere kantonale Behörden (BKB gemäss AFP) und Gerichte	<ul style="list-style-type: none"> Eingaben zur Erwartungsrechnung Anträge Nachtragskredite, Kreditüberschreitungen und Kreditübertragungen Begründungen Budgetkreditüberschreitungen sowie Kommentierung Ausschöpfung Kreditüberschreitungen und Nachtragskredite im Jahresbericht
Regierungscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> Koordination und Prüfung für Erwartungsrechnung und Anträge in ihrer Direktion
Steuerverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> Steuerprognose
Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> Punktuell im Rahmen Einhaltung Stellenplan Schnittstelle zu Personalcontrolling mit Optimierungs- resp. Abstimmungsbedarf
BUD	<ul style="list-style-type: none"> Erwartung Investitionsrechnung

Schnittstellen ausserhalb der Verwaltung	
Schnittstelle	Kommentar
BAK Economics	Simulation der Fiskalerträge (jeweils Januar und April)

3.6 Ressourcen finanziell und personell gemäss Jahresrechnung 2023

Die personellen und somit die finanziellen Ressourcen für die unterjährige Steuerung können nur geschätzt werden. Die Arbeiten fallen in verschiedenen Organisationseinheiten an wie insbesondere in allen Dienststellenleitungen inkl. Supportfunktionen und im Regierungscontrolling der Finanz- und Kirchendirektion.

Schätzung	Kumuliert – in Millionen Franken bzw. FTE
Aufwand	0.4 – 0.5 Mio. Franken
Ertrag	0
Stellen	2.6 – 3 FTE

Annahmen für die Schätzung:

- Dienststellenleitung inkl. Supportfunktionen: durchschnittlich 0.04 FTE (34 Dienststellenleitungen, die Gerichte und besonderen Behörden wurden jeweils zu 0.5 gezählt)
- BUD – Abteilung Wirtschaft und Finanzen für Investitionsrechnung: 0.06 FTE (1 Person)
- Regierungscontrolling dezentral: 0.12 FTE (x 7 Personen)
- Regierungscontrolling zentral: 0.25 FTE (1 Person)
- Total: 364'900 Franken, 2.58 FTE respektive 645 Arbeitstage pro Jahr (bei Annahme 250 Arbeitstage pro Jahr = inkl. abgezogenen Feiertagen)
- Zusätzlich wurde eine Pauschale dazu gerechnet, da die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion sowie die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion den Aufwand für ihre Direktion höher einschätzen.

3.7 Veränderungen

3.7.1 Wichtige Veränderungen der letzten Jahre

Totalrevision Finanzhaushaltsgesetz

Am 1. Januar 2018 ist das neue FHG in Kraft getreten. Die staatlichen Aufgaben und Finanzen werden seitdem in einem Aufgaben- und Finanzplan konsequent über vier Jahre geplant und gesteuert. Das neue FHG stärkt die Rolle und die Einflussmöglichkeiten des Landrats auf die Planung der Aufgaben und der Finanzen und justiert sie auf der richtigen Flughöhe. Der Landrat kann sich somit auf die mittelfristige strategische Planung und Steuerung des Kantons konzentrieren.

Neu definiert wurden:

1. Der AFP-Antrag
2. Das Kreditrecht
3. Der mittelfristige Ausgleich
4. Der Schutz des Eigenkapitals
5. Die Ausgabenkompetenzen von Landrat und Regierungsrat
6. Das Ausgabenrecht
7. Die Aufgabenüberprüfung

Folgend wird auf das Kreditrecht (Punkt 2) näher eingegangen, da dies die unterjährige Steuerung beinhaltet. Der Landrat bewilligt gemäss totalrevidiertem FHG vier Budgetkredite pro Dienststelle: für den Personalaufwand, den Sach- und übrigen Betriebsaufwand, den Transferaufwand (Staatsbeiträge und übriger Transferaufwand) und die Summe der Investitionsausgaben. Die Direktionen und die Landeskanzlei dürfen ihre Budgetkredite grundsätzlich nicht überschreiten, sonst muss der Regierungsrat dem Landrat einen Nachtragskredit beantragen. Nur in gesetzlich geregelten Ausnahmefällen kann der Regierungsrat selber eine Kreditüberschreitung beschliessen. Er informiert die Finanzkommission zweimal jährlich darüber und erstattet im Jahresbericht gesondert Bericht dazu.

Der Regierungsrat erhält drei Steuerungsberichte (SB) pro Jahr:

- SB I zum Ende des 1. Quartals im Mai
- SB II zum Ende des 2. Quartals im August
- SB III zum Ende des 3. Quartals im November

Projekt Finanzorganisation 2019 (FO19)

Im Rahmen des Projekts Finanzorganisation 2019 (FO19) wurde die Finanz- und Kirchendi- rektion vom Regierungsrat beauftragt, zusammen mit den Direktionen ein zentrales Regie- rungscontrolling umzusetzen. Per 1. Januar 2020 wurden die Rollen „Regierungscontrolling“ und „Führungsunterstützung“ getrennt und das Regierungscontrolling bei der Finanzverwal- tung zentralisiert. Als Regierungscontrolling-Prozesse wurden der Aufgaben- und Finanz- plan, die unterjährige Steuerung und der Jahresbericht definiert. Das Regierungscontrolling ist seither für die dienststellenübergreifende Festlegung, Koordination und Überwachung der Regierungscontrolling-Prozesse zuständig. Organisatorisch erfolgt dies im Mandantensys- tem, d.h. eine Regierungscntrollerin bzw. ein Regierungscntroller ist jeweils für eine Direk- tion zuständig.

Zur Gewährleistung eines reibungslosen Prozessablaufs mussten die Zuständigkeiten des Regierungscontrollings und der Führungsunterstützung entlang dieser Prozesse im Detail spezifiziert werden. Dazu wurden die drei Kernprozesse in einzelne Prozessschritte zerlegt und für das Regierungscontrolling, die Führungsunterstützung, die Dienststellenleitung sowie die Direktionsleitung (Vorsteher/in und Generalsekretär/in) die jeweiligen DEBI-Zuständigkei- ten festgelegt. Damit ist die Durchführungsverantwortung, die Ergebnisverantwortung, ber- atend bzw. konsultiert sowie zu informieren gemeint.

Die Zuordnung der Prozesse bzw. Prozessschritte und der entsprechenden Verantwortlich- keiten ist somit klar definiert und hat sich bewährt.

3.7.2 Absehbare zukünftige Veränderungen

Momentan sind keine absehbaren zukünftigen Veränderungen bekannt, welche die Aufga- benerfüllung der unterjährigen Steuerung direkt beeinflussen. Die Instrumente und Prozesse der unterjährigen Steuerung werden jedoch weiterhin laufend kritisch hinterfragt und wo sinn- voll Handlungsbedarf abgeleitet.

4. Ergebnisse der Rechtsgrundlagenanalyse

Mit den nachfolgenden beiden Leitfragen soll geklärt werden, ob eine Zwecküberprüfung durchgeführt werden soll.

Leitfrage a: Existieren im Bundesrecht Bestimmungen, welche dem Kanton den Handlungsspielraum komplett einschränken?

Das Bundesrecht enthält keine Bestimmungen zur unterjährigen Steuerung in den Kantonen. Somit wird der Handlungsspielraum durch Bundesrecht nicht eingeschränkt und diese Frage ist mit «nein» zu beantworten.

Leitfrage b: Wurden in den letzten Legislaturperioden kantonale politische Entschiede oder Reorganisationen vorgenommen, welche keine Veränderung der Aufgabe zulassen?

Wie im Kapitel 3.7 «Veränderungen» beschrieben, wurden mit der Totalrevision des Finanzhaushaltsgesetzes und dem Projekt Finanzorganisation 2019 kantonale Entscheidungen und Reorganisationen betreffend die unterjährige Steuerung vorgenommen. Diese lassen jedoch Veränderungen der Aufgabe zu. Somit kann auch diese Frage mit «nein» beantwortet werden.

<p>Fazit: Aufgrund der Beantwortung der beiden voranstehenden Fragen ist in dieser Aufgabenüberprüfung eine Zwecküberprüfung durchzuführen.</p>
--

5. Ergebnisse der Zwecküberprüfung

In der folgenden Zwecküberprüfung wird die unterjährige Steuerung auf ihre Notwendigkeit, Wirksamkeit sowie finanzielle Tragbarkeit und Qualität untersucht. Dazu werden neun Leitfragen beantwortet.

5.1 Notwendigkeit

Leitfrage 1: Ist ein öffentliches Interesse an der Erfüllung der Aufgabe vorhanden?

Die unterjährige Steuerung ist wie bereits erwähnt ein Controlling-Instrument zur erwarteten finanziellen Entwicklung der Erfolgs- und Investitionsrechnung für den Regierungsrat und für Führungskräfte. Es werden dafür drei Steuerungsberichte für den Regierungsrat erstellt. Die Finanzkommission wird über wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Erwartungsrechnung, Erfolgsrechnung und Investitionsrechnung sowie beschlossenen Kreditüberschreitungen informiert. In diesem Zusammenhang berät sie allfällig unterbreitete Nachtragskredite.

Diesbezüglich ist kein direktes öffentliches Interesse an der Erfüllung der Aufgabe vorhanden, da sie die Bevölkerung nicht direkt adressiert, miteinbezieht oder eine direkt an die Bevölkerung gerichtete Dienstleistung zur Verfügung stellt. Der Stand der Erwartungsrechnung gemäss dem Steuerungsbericht II wird jeweils in die Medienkonferenz und auch Medienmitteilung zum AFP (im September) integriert. Bei Bedarf werden auch weitere Medienmitteilungen zur Erwartungsrechnung verfasst.

Indirekt ist jedoch ein öffentliches Interesse an der Erfüllung der Aufgabe durchaus vorhanden. Die Sicherstellung der Einhaltung eines ausgeglichenen Finanzhaushalts ist für die im Kanton Basel-Landschaft lebende Bevölkerung und die Unternehmen, zumindest mittel- wie auch langfristig, von grosser Bedeutung. Die Finanzlage des Kantons hat u.a. einen direkten Einfluss auf steuerpolitische Diskussionen und die Standortattraktivität des gesamten Kantons.

Leitfrage 2: Muss die Aufgabe auch in Zukunft wahrgenommen werden?

Die Aufgabe muss nicht zwingend in dieser Form wahrgenommen werden. Bei der unterjährigen Steuerung handelt sich um eine kantonale Vorgabe. Die Einhaltung der Budgetkredite und Stellenpläne sowie die allgemeine Verwaltung der öffentlichen Finanzen ist eine der grundlegenden Aufgaben einer Regierung und deren Verwaltungseinheiten. Der Fokus auf die Einhaltung der Budgetkredite und Stellenpläne stellt sicher, dass die Regierung innerhalb der vom Parlament bewilligten finanziellen Mittel bleibt und ihre Ausgaben im Einklang mit den verfügbaren Ressourcen plant und realisiert. Durch das Instrument der Kreditüberschreitungen bleibt der Regierungsrat und die Verwaltung handlungsfähig.

Durch die regelmässige Berichterstattung im Rahmen der unterjährigen Steuerung muss die gesamte Verwaltung kontinuierlich Rechenschaft ablegen. Dieser Bestandteil der unterjährigen Steuerung dient somit auch als Kontrollinstrument des Regierungsrats. Zudem kann ein frühzeitiges Eingreifen bei Bedarf angezeigt werden. Ohne Steuerungsberichte gibt es keinen Überblick über die finanzielle Entwicklung im laufenden Jahr. Erst im Abschluss kämen folgend Abweichungen gegenüber dem Budget zu Tage.

Dementsprechend muss die Aufgabe der unterjährigen Steuerung auch in Zukunft wahrgenommen werden, um die finanzielle Stabilität zu gewährleisten.

Leitfrage 3: Ist der Kanton verpflichtet, die Aufgabe selbst durchzuführen oder kann er ausgelagerte Aufgaben günstiger oder effizienter selbst durchführen?

Grundsätzlich ist der Kanton rechtlich nicht verpflichtet, die Aufgabe selbst durchzuführen und könnte die Aufgabe an Dritte auslagern.

Die Frage nach, ob der Kanton ausgelagerte Aufgaben günstiger oder effizienter selbst durchführen kann, stellt sich bei dieser Aufgabenüberprüfung nicht. Die unterjährige Steuerung wird bereits gesamthaft kantonsintern durchgeführt.

5.2 Wirksamkeit

Leitfrage 4: Wird mit der Erfüllung der Aufgabe ein strategisch, rechtlich oder politisch definiertes Ziel erreicht?

Mit der Erfüllung der Aufgabe wird primär ein strategisch definiertes Ziel erreicht. Gemäss Lang- und Mittelfristplanung des Regierungsrats soll ein langfristig ausgeglichener Finanzhaushalt sichergestellt werden. Ein wichtiges strategisches Ziel der unterjährigen Steuerung ist die Sicherstellung der Einhaltung des vom Landrat genehmigten Budgets. Dies kann durch die Überwachung, der frühzeitigen Ergreifung von Massnahmen bei Abweichungen und somit der Anpassung der Ausgaben bzw. Einnahmen während des Haushaltsjahres erreicht werden.

Ein weiteres strategisches Ziel ist es, eine flexible und reaktionsfähige Haushaltsführung zu ermöglichen, um unvorhergesehene, nicht budgetierte Ereignisse oder Veränderungen in der wirtschaftlichen oder politischen Landschaft zu bewältigen. Somit wird mit der Erfüllung der Aufgabe auf der strategischen Ebene finanzielle Stabilität, aber auch Flexibilität und Reaktionsfähigkeit erreicht.

Auch das Erreichen der rechtlichen Ziele betreffend Einhaltung der Budgetkredite und Stellenpläne sowie eines mittelfristig ausgeglichenen Staatshaushalts werden mit der Aufgabe unterstützt.

Es können auch auf der politischen Ebene gewisse Ziele erreicht werden, in dem politische Prioritäten umgesetzt werden können. So können bestimmte Verschiebungen auf das nächste Jahr erfolgen, je nach Priorisierung der Regierung.

Leitfrage 5: Findet die Erfüllung der Aufgabe Akzeptanz im Parlament?

Das Parlament muss, wie in Kapitel 3.1 erwähnt, bei den Nachtragskrediten einbezogen werden. Nebst der Notwendigkeit dieses Einbezugs des Parlaments, wirkt auch die Berichterstattung betreffend Steuerungsberichte zuhanden der Finanzkommission für zusätzliche Transparenz und Akzeptanz im Parlament. Dabei werden die Steuerungsberichte sowohl präsentiert wie auch abgegeben. Das Parlament hat einerseits durch die Mitwirkung direkt Einfluss (bei Nachtragskrediten) und andererseits durch die Ablegung der Rechenschaft zuhanden der Finanzkommission eine gewisse parlamentarische Kontrolle. Im parlamentarischen Prozess ist der Einbezug des Parlaments wichtig, um den Mitgliedern bei Nachtragskrediten die Möglichkeit zu geben, zu überprüfen, zu debattieren und allenfalls Änderungen vorzuschlagen. Wenn das Parlament aktiv an der Gestaltung und Überwachung der Haushaltsführung beteiligt ist, kann dies zusätzlich die Akzeptanz in der Bevölkerung stärken.

Leitfrage 6: Wird die Erfüllung der Aufgabe durch absehbare Entwicklungen beeinflusst?

Durch die aktuelle Finanzlage und die herausfordernde Aussicht auf die kommenden Jahre gemäss AFP 2025–2028, gewinnt die Steuerung der Ausgaben und somit auch die unterjährige Steuerung an zusätzlicher Bedeutung. Diese überprüft die Einhaltung der Budgetkredite und Stellenpläne, welche als Indikator dient, in welchen Bereichen Abweichungen bzw. Mehraufwand oder Mindererträge anstehen. Bei Bedarf können Sofortmassnahmen ergriffen werden.

Des Weiteren wird die Einhaltung der Budgetkredite und Stellenpläne ebenfalls exogen beeinflusst, wie durch wirtschaftliche Entwicklungen, gesellschaftliche Veränderungen, politische Entscheidungen, technologische Veränderungen oder Umweltveränderungen.

5.3 Finanzielle Tragbarkeit und Qualität

Leitfrage 7: Kann die Aufgabe in gleicher Qualität mit einem niedrigeren Mitteleinsatz gewährleistet werden bzw. kann die Qualität verringert werden?

Da viele Personen aller Direktionen, Dienststellen und Abteilungen involviert sind und die unterjährige Steuerung eher einen kleineren Teil ihres Aufgabenfelds ausmacht, ist der Abstimmungsbedarf und Koordinationsaufwand wesentlich. Die Prozesse sind allerdings eingespielt. Falls es möglich ist, effizientere Prozesse und Technologien sowie einheitlichere Arbeitsmethoden zu implementieren, könnte der Aufwand grundsätzlich gesenkt werden, ohne die Qualität der Aufgabenerfüllung zu beeinträchtigen.

Aufgrund der aktuellen Finanzlage und der dadurch zunehmenden Wichtigkeit der unterjährigen Steuerung, ist eine hohe Qualität der Erfüllung dieser Aufgabe Voraussetzung für den Nutzen und soll deshalb nicht verringert werden.

Leitfrage 8: Können Synergieeffekte durch Zusammenlegen von Aufgaben erzielt werden?

Es gibt keine direkten Überlappungen mit anderen Aufgaben, welche zusammengelegt werden könnten. Die gleichen Personen sind in den jeweiligen Organisationseinheiten bereits für den AFP, die unterjährige Steuerung und den Jahresbericht zuständig. Diese arbeiten eng zusammen mit den entsprechenden Regierungscontrollerinnen und Regierungscontrollern in der Finanz- und Kirchendirektion. Somit sind keine weiteren Synergieeffekte ersichtlich.

Leitfrage 9: Kann die Aufgabe durch eine Drittpartei effizienter erfüllt werden?

Eine allfällige Auslagerung an Dritte würde kaum inhaltliche, effizienzbezogene oder finanzielle Mehrwerte schaffen. Allenfalls könnten bestimmte Aufgaben im Zusammenhang mit der Haushaltsführung an Dritte ausgelagert werden, beispielsweise an unabhängige Prüfungs- oder Beratungsunternehmen. Diese könnten helfen, die Finanzdaten zu überprüfen, die Budgetplanung und die Budgeteinhaltung zu optimieren oder Empfehlungen zur Verbesserung der finanziellen Effizienz abgeben.

Die grundlegende Verantwortung und Kontrolle liegen jedoch weiterhin bei der Regierung und deren Verwaltung. Das sehr spezifische Fachwissen, welches sehr detailliert vorhanden sein muss, ist ausschliesslich in der Verwaltung vorhanden. Die Heterogenität und Einzigar-

tigkeit aller Direktionen und der Landeskanzlei sowie deren Dienststellen setzen sowohl breites wie auch vertieftes, konzentriertes Wissen voraus, bei dem nicht davon auszugehen ist, dass Dritte diese Aufgabe effizienter wahrnehmen könnten.

Fazit: Die Zwecküberprüfung zeigt auf, dass die unterjährige Steuerung sowohl notwendig als auch wirksam ist. Sie verfolgt strategisch, rechtlich und politisch definierte Ziele und liegt grundsätzlich im Interesse der Bevölkerung und des Parlaments. Sie ist deshalb auch in Zukunft wahrzunehmen.

6. Ergebnisse der Vollzugsüberprüfung

Eine Vollzugsüberprüfung betreffend die Analyse der finanziellen Kostentreiber macht bei dieser Aufgabenüberprüfung keinen Sinn. Die eingesetzten Ressourcen sind relativ gering und es sind zu viele Profitcenter betroffen. Die Wirkung der Aufgabe ist jedoch äusserst wichtig. Deshalb liegt der Fokus der Vollzugsüberprüfung der unterjährigen Steuerung in der Beschreibung der Aufgabe, deren Nutzen sowie der Identifikation von Verbesserungspotential in der Umsetzung.

6.1 Schritt 1: Fact Finding

6.1.1 Beschreibung der Leistungserbringung

Allgemein

Die unterjährige Steuerung ist wie eingangs erwähnt, ein Controlling-Instrument zur erwarteten finanziellen Entwicklung der Erfolgs- und Investitionsrechnung für den Regierungsrat und für Führungskräfte. Jeweils per Ende der ersten drei Quartale des laufenden Jahres wird ein **Steuerungsbericht** für den Regierungsrat erstellt. Neben der Erwartungsrechnung zum Kantonshaushalt steht die Einhaltung der Budgetkredite und Stellenpläne im Zentrum.

Das Finanzhaushaltsgesetz definiert vier kreditrechtliche Instrumente (siehe [Kapitel 3.2.1](#)):

- Nachtragskredit (Beschluss Landrat)
- Kreditüberschreitung (Beschluss Regierungsrat)
- Kreditübertragung (Beschluss Regierungsrat)
- Kreditsperre (Beschluss Regierungsrat / Landrat)

Folgende Kontengruppen sind Budgetkredite:

- Personalaufwand
- Sach- und übriger Betriebsaufwand
- Transferaufwand
- Summe der Investitionsausgaben

Reicht ein Budgetkredit nicht aus, muss der Regierungsrat grundsätzlich einen **Nachtragskredit** beim Landrat einholen. Nur wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, darf der Regierungsrat eine **Kreditüberschreitung** beschliessen. Verzögern sich hingegen Vorhaben mit einmaligem Charakter, kann mittels **Kreditübertragung** beantragt werden, dass der nicht beanspruchte Anteil eines Kredits auf das neue Jahr übertragen wird, damit die gleichen Mittel nicht nochmals vom Landrat bewilligt werden müssen. Zeigt die Erwartung der finanziellen Entwicklung eine Verschlechterung gegenüber dem Budget und wird dadurch die Einhaltung der Schuldenbremse gefährdet, kann der Regierungsrat während des Jahres eine **Kreditsperre** beschliessen. In diesem Fall legt der Regierungsrat fest, welche Budgetkredite für ihm unterstellte Organisationseinheiten nicht vollständig ausgeschöpft werden dürfen. Der Landrat kann Budgetkredite für die Gerichte, die Ombudsperson, die Finanzkontrolle und die Aufsichtsstelle Datenschutz sperren. Die verschiedenen kreditrechtlichen Instrumente haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Budgetwerte.

Das Instrument der Kreditverschiebung zwischen zweistelligen Kontengruppen (z. B. vom Personalaufwand zum Sach- und übrigen Betriebsaufwand) ist im totalrevidierten FHG seit 1. Januar 2018 jedoch nicht mehr erlaubt.

Kompetenzen übrige kantonale Behörden

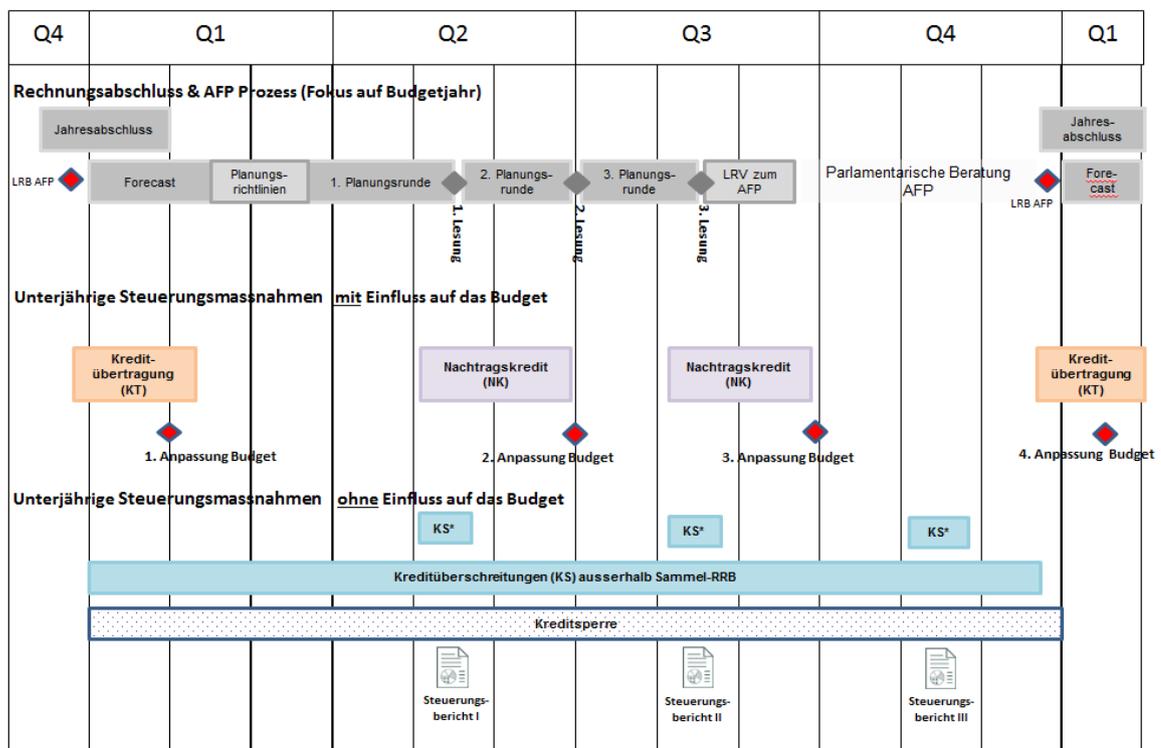
Die Gerichte, die Ombudsperson, die Finanzkontrolle und die Aufsichtsstelle Datenschutz (§ 2 Abs. 2 Bst. e bis h FHG) verfügen über die Kompetenz, Kreditübertragungen und Kreditüberschreitungen für ihre eigene Organisationseinheit zu bewilligen, sowie Nachtragskredite dem Landrat zu unterbreiten. Für Nachtragskreditbegehren ist nur der Weg über die Sammel-LRV via Finanz- und Kirchendirektion zulässig. Die Nachtragskreditbegehren werden unverändert dem Landrat unterbreitet. Der Regierungsrat kann dem Landrat jedoch Antrag auf Änderung der Nachtragskreditbegehren stellen.

Die Finanz- und Kirchendirektion gibt dazu die Fristen und Formulare vor. Sie integriert die durch die übrigen kantonalen Behörden bewilligten Kreditübertragungen und Kreditüberschreitungen in die Sammel-RRB (Steuerungsberichte) zur Information des Regierungsrats respektive die Nachtragskreditbegehren in die Sammel-Landratsvorlage. Durch den koordinierten Prozess wird die Gesamtsicht über die Anträge wie auch die entsprechende Kommunikation an die Finanzkommission sichergestellt.

Terminübersicht

Die Steuerungsberichte erfolgen jeweils nach den ersten drei Quartalen und der entsprechenden Bearbeitungszeit durch die Verwaltung. Allfällige Nachtragskredite sollen vor den Sommer- respektive vor den Herbstferien durch den Landrat bewilligt werden.

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die unterjährige Steuerung im Zusammenhang mit dem Rechnungsabschluss und AFP-Prozess:



* KS innerhalb Sammel-RRB SB I, II, III

Abbildung 1: Zeitliche Staffelung der unterjährigen Steuerungsmassnahmen

Die Schiene „**Unterjährige Steuerungsmassnahmen mit Einfluss auf das Budget**“ beinhaltet die Instrumente Nachtragskredit und Kreditübertragung. Sie zeigt die Beschlüsse aus der unterjährigen Steuerung und die vier Zeitpunkte, bei welchen das vom Landrat beschlossene Budget eine Anpassung erfahren kann.

Die Schiene „**Unterjährige Steuerungsmassnahmen ohne Einfluss auf das Budget**“ beinhaltet die Instrumente Kreditüberschreitung und Kreditsperre. Kreditüberschreitungsbegehren werden im Rahmen der Steuerungsberichte durch die Direktionen und die Landeskanzlei erarbeitet und in einer Sammelvorlage der FKD dem Regierungsrat unterbreitet. Kreditüberschreitungsbegehren mit zeitlich dringlichem Charakter müssen von den Direktionen und der Landeskanzlei separat dem Regierungsrat beantragt werden. Die Kreditsperre kann vom Regierungsrat bei Verschlechterung des Saldos der Erfolgsrechnung im laufenden Jahr gesprochen werden.

Die Berichterstattung zur Erwartungsrechnung und den kreditrechtlichen Begehren resultiert im **Steuerungsbericht**, welcher drei Mal im Jahr durch die FKD dem Regierungsrat überwiesen wird.

Übersicht Verantwortlichkeiten

Folgende Übersicht zeigt die Verantwortlichkeiten in der unterjährigen Steuerung. Die detaillierten Prozessschritte, Termine und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang damit sind im Anhang «Element 1» einsehbar.

- | | |
|-------------------------|---|
| Landrat | <ul style="list-style-type: none">- Nimmt die konsolidierten Ergebnisse aus der Erwartungsrechnung (Saldo Erfolgsrechnung und Investitionsrechnung) im Rahmen einer allfälligen LRV zu den Nachtragskreditbegehren zur Kenntnis.- Beschliesst die Nachtragskreditbegehren (Annahme bzw. Ablehnung).- Nimmt die Kreditübertragungen und -überschreitungen im Rahmen der LRV Jahresbericht zur Kenntnis. |
| Finanzkommission | <ul style="list-style-type: none">- Wird 3x jährlich über die Erwartungsrechnung und die durch den Regierungsrat beschlossenen Kreditüberschreitungen informiert.- Berät die unterbreiteten Nachtragskredite. |
| Regierungsrat | <ul style="list-style-type: none">- Nimmt den Steuerungsbericht zur Erwartungsrechnung (Q1, Q2, Q3) im Rahmen des RRB Steuerungsbericht zur Kenntnis.- Beschliesst im Rahmen des RRB Steuerungsbericht die Kreditüberschreitungen (Q1, Q2, Q3).- Beschliesst die zeitlich dringlichen Kreditüberschreitungen, welche ausserhalb des RRB Steuerungsbericht durch die Direktionen und die Landeskanzlei direkt eingereicht werden.- Beschliesst die Überweisung der LRV zu den Nachtragskreditbegehren an den Landrat (Q1, Q2) im Rahmen des RRB Steuerungsbericht.- Beschliesst Mitte Januar des Folgejahrs den RRB zu den Kreditübertragungen.- Nimmt den RRB zur Analyse zur Einhaltung des Kreditrechts (nach Buchungsschluss) zur Kenntnis.- Beschliesst bei Bedarf eine Kreditsperre. |

**Regierungs-
controlling
zentral**

- Definiert den übergeordneten Soll-Prozess der unterjährigen Steuerung.
- Koordiniert die Erhebung der Daten zur unterjährigen Steuerung.
- Konsolidiert die Daten der Direktionen und Landeskanzlei, prüft die eingereichten Anträge, erhebt zusätzliche notwendige Daten und stellt diese in geeigneter Form im Steuerungsbericht und im Folienset Erwartungsrechnung zur Verfügung.
- Verfasst die entsprechenden Sammel-RRB und LRV.
- Erfasst die kreditrechtlichen Beschlüsse im Jahresbericht und stellt sicher, dass das Budget bei Nachtragskrediten und Kreditübertragungen angepasst wird.
- Informiert im Auftrag des Regierungsrates die Finanzkommission zu den Kreditüberschreitungen.

**Regierungs-
controlling
Direktionen**

- Koordiniert und/oder erarbeitet die Datenbasis für die unterjährige Steuerung.
- Konsolidiert die Daten der Dienststellen auf Stufe Direktion bzw. Landeskanzlei.
- Prüft die von den Dienststellen erarbeiteten Anträge für Nachtragskredite, Kreditüberschreitungen und Stellenplanüberschreitungen/-erhöhungen der Dienststellen.
- Informiert den/die Direktionsvorsteher/in über die Erwartungsrechnung der Direktionen und aller gestellten Anträge (Kreditüberschreitungen, Nachtragskredite und Kreditübertragungen).

Führungskraft

- Koordiniert und/oder erarbeitet die Datenbasis für die unterjährige Steuerung auf Stufe Dienststelle.
- Stellt entsprechende Anträge (Kreditüberschreitungen, Nachtragskredite, Kreditübertragungen und Stellenplanüberschreitungen/-erhöhungen).
- Erstellt den RRB zu zeitlich dringlichen Kreditüberschreitungen.
- Verantwortet den Inhalt der Erwartungsrechnung und der kreditrechtlichen Anträge.
- Vorsteher/in: Begleitet den parlamentarischen Prozess bei den Nachtragskrediten.

**Führungsun-
terstützung**

- Prüft die zeitlich dringlichen Kreditüberschreitungen.

Erwartungsrechnung: Methodik und Erhebung

Die Direktionen und die Landeskanzlei sind frei in der Wahl der Methodik zur Berechnung der erwarteten Werte per Ende Jahr. Die gewählte Methodik hängt von der Aufgabe ab und sollte aus Gründen der Vergleichbarkeit konstant angewendet werden.

Grundsätzlich kann zwischen folgenden methodischen Ansätzen unterschieden werden:

- Lineare Hochrechnungen aufgrund Daten der vergangenen Monate des laufenden Jahres
- Detaillierte Erfassungen von Schätz- und Erfahrungswerten
- Prognosen auf aggregierter Stufe

Der Aufwand für die Erhebung der Daten muss einerseits im Verhältnis zum Volumen der Aufgabe stehen, andererseits so bemessen sein, dass eine gute Datenqualität erreicht werden kann.

Erwartungsrechnung: Erfassung Daten und Kommentierungsraster

Die Datenerfassung für die Erwartungsrechnung erfolgt via BI Applikation, welche den verantwortlichen Personen im Infocockpit zur Verfügung steht.

Basierend auf den Eingaben sind die folgenden Informationen von den Direktionen und der Landeskanzlei zu Handen der FKD aufzubereiten:

- Zusammenfassung der grössten Abweichungen in der Erwartungsrechnung
- Allfällige aufgelegte Massnahmen durch die Direktionen bzw. die Landeskanzlei
- Gesamtkommentar zur Direktion bzw. Landeskanzlei (kurze Zusammenfassung)

Zusätzlich füllen die dezentralen Regierungscontroller und -controllerinnen ein Raster (siehe Anhang «Element 2») zur Abweichungsanalyse aus. Die Vorlage wird durch das zentrale Regierungscontrolling vorab versendet. In diesem Raster fassen die Direktionen und die Landeskanzlei ihre grössten Abweichungen zusammen, inkl. der entsprechenden Begründungen. Liegen zu Abweichungen kreditrechtliche Begehren vor, so ist dies in der Spalte zum entsprechenden Quartal vorzumerken.

Kreditrechtliche Steuerungsinstrumente

Anhand der Erwartungsrechnung analysieren die Direktionen und die Landeskanzlei die finanzielle Entwicklung. Zeigt die Erwartungsrechnung wesentliche Abweichungen zum Budget, so prüfen die Direktionen und die Landeskanzlei, ob die finanziellen Auswirkungen innerhalb des zweistelligen Budgetkredits der Dienststelle kompensiert oder ob entsprechende Massnahmen ergriffen werden können. Ist kein Handlungsspielraum vorhanden, stellen die Direktionen und die Landeskanzlei anhand der entsprechenden Formulare ihre Begehren (Nachtragskredit/Kreditüberschreitung), welche von der FKD in Sammel-Vorlagen integriert und dem Regierungsrat zum Antrag unterbreitet werden.

Nachtragskredite (Kompetenz Landrat)

Budgetkredite sind verbindlich und dürfen grundsätzlich nicht überschritten werden. Zeigt die Erwartungsrechnung Abweichungen zum Budget, so muss dem Landrat ein Nachtragskreditbegehren unterbreitet werden (Q1, Q2). Die Direktion und die Landeskanzlei müssen im Antrag die Ursachen, geprüfte oder bereits vorgenommenen Kompensationen und allfällige Veränderungen der Leistungen aufzeigen. Der Landrat kann den Nachtragskredit ablehnen (zeitliche Verschiebung auf das nächste Jahr, Kürzung einer anderen Leistung im gleichen Budgetkredit).

Im Rahmen der Arbeiten im Zusammenhang mit dem Steuerungsbericht stellen die Direktionen und die Landeskanzlei die Begehren auf Nachtragskredite, welche durch die FKD dem Regierungsrat zur Überweisung an den Landrat unterbreitet werden. Dies erfolgt gemäss Finanzhaushaltsgesetz zwei Mal jährlich.

Bewilligte Nachtragskredite erhöhen das Budget des laufenden Jahres. Sie werden in der Jahresberichterstattung auf Stufe Dienststelle ausgewiesen.

Kreditüberschreitung (Kompetenz Regierungsrat)

Grundsätzlich ist bei einer voraussehbaren Überschreitung eines Budgetkredites ein Nachtragskredit einzuholen. Kreditüberschreitungen sind jedoch in definierten Fällen möglich. Die Direktionen und Landeskanzlei müssen dabei die Ursachen für die Kreditüberschreitungen analysieren und gegenüber dem Regierungsrat begründen. Geprüfte oder bereits vorgenommenen Kompensationen und allfällige Veränderungen der Leistungen sind ebenfalls aufzuzeigen.

Der Regierungsrat kann Kreditüberschreitungen nur dann bewilligen, wenn:

- in dringlichen Fällen ein Aufschub für den Kanton nicht möglich ist, oder
- kein Entscheidungsspielraum besteht, oder
- die Überschreitung gering (weniger als 200'000 Franken und weniger als 10 Prozent des jeweiligen Budgetkredits) ist, oder
- bei einem Budgetkredit für Investitionsausgaben einer Organisationseinheit der Gesamtbetrag aller Investitionskredite nicht überschritten wird.

In der Investitionsrechnung kann der Regierungsrat Kreditüberschreitungen auf Stufe Dienststelle bewilligen, wenn der Gesamtbetrag der Budgetkredite für Investitionsausgaben (Investitionskredite) aller Organisationseinheiten des Kantons damit nicht überschritten wird. Falls die Investitionsausgaben auf Stufe Kanton ausgeschöpft respektive überschritten sind, und auch eines der anderen Kriterien für eine Kreditüberschreitung nicht erfüllt ist, muss für Investitionskredite ein Nachtragskredit beim Landrat eingeholt werden.

Im Rahmen der Arbeiten im Zusammenhang mit dem Steuerungsbericht stellen die Direktionen und die Landeskanzlei die Begehren auf Kreditüberschreitungen, welche durch die FKD in einer Sammelvorlage dem Regierungsrat zum Antrag unterbreitet werden.

Zeitlich dringliche Kreditüberschreitungsanträge, die bereits vor der nächsten Sammelvorlage beurteilt werden müssen, können von den Direktionen und der Landeskanzlei direkt dem Regierungsrat einzeln vorgelegt werden. Sie können bis spätestens zur letzten Regierungsratssitzung im Dezember unterbreitet und beschlossen werden.

Das Budget des laufenden Jahres wird durch bewilligte Kreditüberschreitungen nicht erhöht. Bewilligte Kreditüberschreitungen werden in der Jahresberichterstattung auf Stufe Dienststelle ausgewiesen. Sind die Bedingungen für eine Kreditüberschreitung nicht erfüllt, so muss der Regierungsrat – falls er an den geplanten Vorhaben festhalten will – einen Nachtragskredit beim Landrat beantragen.

Kreditübertragungen (Kompetenz Regierungsrat)

Mit dem Instrument der Kreditübertragungen wird sichergestellt, dass für die gleichen Vorhaben nicht mehrmals Budgetkredite gesprochen werden. Kommt es bei einem einmaligen Vorhaben zu projektbedingten Verzögerungen (Vorhaben mit einmaligem Charakter), können nicht ausgeschöpfte Budgetkreditanteile, durch den Regierungsrat einmalig auf das nächste Jahr übertragen werden.

Die Kreditübertragung kann maximal so hoch sein, wie der entsprechende Budgetkredit im Vorjahr unterschritten worden ist. Sie muss jedoch mindestens 50'000 Franken betragen. Die Direktionen und die Landeskanzlei melden die Gesuche um Kreditübertragungen der FKD mit der entsprechenden Begründung.

Für die Stellung von Kreditübertragungsanträgen an den Regierungsrat ist die FKD zuständig. Sie unterbreitet dem Regierungsrat einmal jährlich im Januar anhand der Kreditübertragungsbegehren der Direktionen und der Landeskantlei die Kreditübertragungen in einem Sammelantrag zum Beschluss. Kreditübertragungen werden vom Landrat im Jahresbericht zur Kenntnis genommen, da der Übertrag eine Anpassung des ursprünglich gesprochenen Budgetkredits darstellt.

Kreditübertragungen senken den Budgetkredit im laufenden Jahr. Im Folgejahr wird der Budgetkredit um den entsprechenden Betrag erhöht. Der budgetierte Saldo der Erfolgsrechnung oder der Nettoinvestitionen passt sich durch eine Kreditübertragung im Vor- wie Folgejahr an. Damit eine korrekte Aussage zu den finanziellen Entwicklungen in Bezug auf das angepasste Budget gemacht werden kann, können Abweichungen, welche aus Kreditübertragungen resultieren, bereits in der Erwartungsrechnung (Kommentierungsraster) vermerkt werden.

Kreditsperre (Kompetenz Regierungsrat / Landrat)

Der Regierungsrat kann unterjährig eine Kreditsperre beschliessen, wenn die Erwartungsrechnung eine Verschlechterung des Saldos der Erfolgsrechnung gegenüber dem Budget im laufenden Jahr zeigt. Die Kreditsperre stellt somit eine Notfallmassnahme dar. Von der Kreditsperre betroffen sind die noch nicht ausgeschöpften Anteile der Budgetkredite der dem Regierungsrat unterstellten Organisationseinheiten. Gesperrte Budgetkredite dürfen nur noch bis zur vom Regierungsrat definierten neuen Höhe ausgeschöpft werden. Zwingend erforderliche Ausgaben (bspw. Ausgaben, welche aufgrund des Bundesrechts notwendig sind) sowie bereits bewilligte Ausgaben können trotz Kreditsperre getätigt werden.

Kredite für gebundene Ausgaben kann der Regierungsrat nicht sperren. Bei einer Kreditsperre ist es somit zulässig, bereits vor der Kreditsperre beschlossene Ausgaben (erteilte Ausgabenbewilligungen), Ausgaben die rechtlich (Bundesrecht, Staatsvertrag, Leistungsvereinbarung, Kantonsrecht) zwingend sind oder die für die ordentliche Weiterführung der kantonalen Aufgaben unerlässlich sind, zu tätigen (z. B. Personalausgaben für die Mitarbeitenden mit einem laufenden Vertrag, vom Bund vorgeschriebene Ausgaben wie Ergänzungsleistungen).

Der Regierungsrat ist frei, eine flächendeckende Sperre der Budgetkredite vorzunehmen, lediglich einzelne Konten zu sperren oder Kürzungen von Budgetkrediten um einen gewissen Prozentsatz zu beschliessen. Er wird die Finanzkommission über die beschlossenen Kreditsperren in Kenntnis setzen. Das vom Landrat beschlossene Budget wird durch eine Kreditsperre allerdings nicht angepasst.

Der Landrat kann Budgetkredite für die Organisationseinheiten Gerichte, Ombudsperson, Finanzkontrolle und Aufsichtsstelle Datenschutz sperren.

Doppelsteuerung Personalaufwand

Gemäss der Finanzhaushaltsverordnung erlässt der Regierungsrat jährlich einen Stellenplan und legt darin die Personalstellen der Direktionen und der Landeskantlei in Vollzeitäquivalenten fest. Die Stellenpläne korrespondieren mit den Budgetkrediten für den Personalaufwand. Man spricht dabei auch von einer Doppelsteuerung. Die Stellenpläne sind auf Ebene der Summe von vier Stellenplankategorien (befristete, unbefristete, Ausbildungsstellen und geschützte Arbeitsplätze) pro Dienststelle im Jahresschnitt einzuhalten.

Wird in der unterjährigen Steuerung festgestellt, dass der Personalaufwand überschritten wird, sind entsprechende Massnahmen zu ergreifen und/oder die frankenmässigen Beträge wie auch die Veränderungen im Stellenplan zu beantragen. Überschreitungen und Erhöhungen der Stellen sind durch den Regierungsrat zu bewilligen. Der Landrat steuert den Stellenplan indirekt durch Anpassungen des Budgetkredits Personal bei Nachtragskrediten.

Die Termine und Prozesse für die unterjährige Steuerung des Stellenplans orientieren sich an jenen für die unterjährige Steuerung der Budgetkredite. Bewilligte Stellenplanüberschreitungen führen nicht zu einer Erhöhung des Stellenplans. Bewilligt der Landrat einen Nachtragskredit für den Personalaufwand, so beschliesst der Regierungsrat für die beantragten Stellen eine Stellenerhöhung. Der Stellenplan wird entsprechend angepasst. Weiter wird der Stellenplan bei durch den Regierungsrat bewilligten Kreditübertragungen mit entsprechend beantragten Stellenübertragungen angepasst.

Steuerungsbericht und Sammel-RRB / Sammel-LRV

Im Anschluss an die Erarbeitung der quartalsweisen Erwartungsrechnungen auf Stufe Direktion und Landeskanzlei sowie aufgrund der eingereichten kreditrechtlichen Begehren der Direktionen und Landeskanzlei erstellt das zentrale Regierungscontrolling der FKD folgende Dokumente:

- **(Sammel-)RRB Steuerungsbericht** mit einem Summary zur Erwartungsrechnung und einer Übersicht zu den gestellten Anträgen (Q1, Q2 und Q3).
- **(Sammel-)LRV zu den Nachtragskrediten** (Q1 und Q2, falls Nachtragskreditbegehren vorliegen).

Der (Sammel-)RRB Steuerungsbericht enthält:

- **Steuerungsbericht (Beilage 1)**
 - Ausblick zur wirtschaftlichen Entwicklung basierend auf der BAK-Prognose
 - Erwartungsrechnung Erfolgsrechnung
 - Erwartungsrechnung Investitionen
 - Kreditrechtliche Begehren
 - Kreditüberschreitungsbegehren
 - Nachtragskreditbegehren (Q1 und Q2)
 - Information: Zeitlich dringliche Kreditüberschreitungen ausserhalb Sammel-RRB
 - Information: Kreditrechtliche Beschlüsse und Anträge der übrigen kantonalen Behörden
 - Kennzahlen und finanzielle Chancen und Risiken
 - Selbstfinanzierungsgrad
 - Eigenkapital
 - Entwicklung der Liquidität und Schulden
 - Finanzielle Chancen und Risiken des Kantons
 - Verwaltungsinterne Massnahmen zum Finanzhaushalt
- **Folienset Erwartungsrechnung (Beilage 2)**
 - Erwartungsrechnung: Erfolgsrechnung je Direktion

- **Kreditrechtliche Begehren (Beilage 3)**

- eingereichte Formulare der Direktionen

Per Ende 4. Quartal bis Mitte Januar des Folgejahres wird der **RRB zu den Kreditübertragungen** anhand der Anträge der Direktionen zentral aufbereitet.

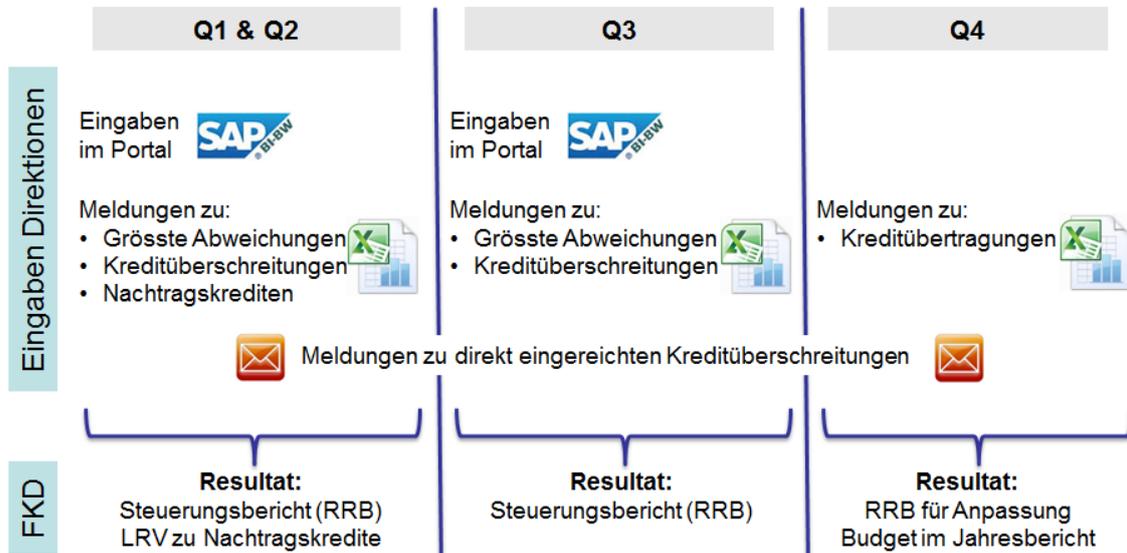


Abbildung 2: Eingaben & Resultate der unterjährigen Steuerung

Mitbericht für zeitlich dringende Kreditüberschreitungsbegehren ausserhalb des Steuerungsberichts

Kann eine Direktion oder die Landeskantlei aus zeitlichen Gründen nicht den RRB Steuerungsbericht für ein Kreditüberschreitungsbegehren abwarten, so können sie den sogenannten zeitlich dringlichen Kreditüberschreitungsantrag direkt dem Regierungsrat unterbreiten. Die FKD prüft grundsätzlich alle Anträge an den Regierungsrat, welche finanzielle Folgen auslösen können. Hierfür muss ihr der Kreditüberschreitungsantrag zum Mitbericht zugestellt werden.

Auswirkungen von kreditrechtlichen Anträgen auf das Budget

Die vom Landrat beschlossenen Nachtragskredite werden im Budget nachgeführt. Bei Kreditübertragungen wird im vergangenen Jahr das ergänzte Budget um den bewilligten Betrag reduziert und im Gegenzug im aktuellen Jahr das ergänzte Budget um denselben Betrag erhöht. Kreditüberschreitungen sind hingegen nicht budgetwirksam.



Abbildung 3: Herleitung ergänztes Budget

Kreditrechtliche Berichterstattung im Jahresbericht

Im Jahresbericht werden im Zahlenteil auf Stufe Dienststelle und Landeskanzlei die bewilligten Kreditübertragungen, die Nachtragskredite und die Kreditüberschreitungen aufgeführt. Dies sowohl für die Erfolgs- wie auch die Investitionsrechnung. Die Erfassung erfolgt durch das zentrale Regierungscontrolling. Für die Kommentierung (z. B. Verwendung der Kreditübertragung) sind die Dienststellen zuständig. Die LRV zum Jahresbericht enthält zudem ein Übersichtskapitel zur unterjährigen Steuerung, welches das zentrale Regierungscontrolling erstellt.

Analyse Einhaltung Kreditrecht

Die FKD prüft einmal jährlich nach Buchungsschluss des entsprechenden Jahres, ob die kreditrechtlichen Bestimmungen eingehalten wurden. Dabei wird insbesondere geprüft, ob bei den Budgetkrediten Abweichungen vorliegen, zu denen kein entsprechender Nachtragskredit respektive keine entsprechende Kreditüberschreitung vorliegt. Bei verschiedenen Geschäftsfällen sind keine Punktlandungen möglich. Es wird folglich unterschieden zwischen:

- **Nicht-signifikante Abweichungen**, welche nachträglich pauschal als Kreditüberschreitungen durch den Regierungsrat bewilligt werden.
- **Signifikante Abweichungen**, welche durch die betroffenen Direktionen bzw. Landeskanzlei zu begründen sind. Sie werden als «Nicht-Einhaltung der kreditrechtlichen Vorgaben» an den Regierungsrat rapportiert. Die Direktionen bzw. die Landeskanzlei haben die Ursachen dafür zu begründen. Im Jahresbericht wird darüber dem Landrat Bericht erstattet.

Grundsätzlich liegt schon bei 1 Franken Überschreitung eine nicht bewilligte Abweichung vor. Um den administrativen Aufwand effektiv und zugleich effizient zu halten, definiert die FKD daher folgende Wesentlichkeitsgrenzen für Abweichungen:

- Als nicht-signifikante Abweichungen gelten Abweichungen, wenn sie max. 100'000 Franken und max. 2 Prozent des zweistelligen Budgetkredits der im AFP ausgewiesenen Profitcenter nicht überschreiten.
- Als signifikante Abweichungen gelten Abweichungen, wenn sie eine oder beide der genannten Bedingungen überschreiten; also grösser als 2 Prozent sind und/oder grösser als 100'000 Franken.

Fällt die Abweichung eines Budgetkredits unter die Kategorie nicht-signifikante Abweichung oder unter die Kategorie Nicht-Einhaltung?

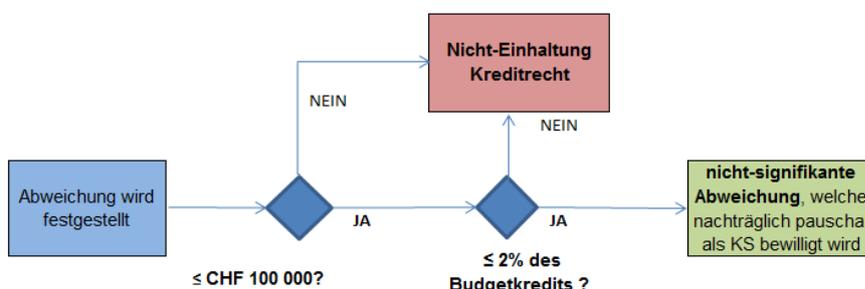


Abbildung 4: Entscheidungsbaum Einhaltung Kreditrecht

Mit der Kombination von absoluten und relativen Schwellenwerten wird verhindert, dass bei kleinen Budgetkrediten grosse prozentuale Abweichungen und bei grossen Budgetkrediten grosse absolute Abweichungen toleriert werden.

Analog dazu wird auch die Einhaltung des Stellenplans unter Berücksichtigung der bewilligten Stellenplanüberschreitungen überprüft. Das Personalamt hat keine Schwellenwerte definiert, d. h. es wird nicht unterschieden in signifikante und nicht-signifikante Überschreitungen. Die Summe aller Personalkategorien einer Dienststelle ist relevant für die Einhaltung des Stellenplans. Nicht berücksichtigt in der Summe aller Personalkategorien werden hingegen die Kategorie Lehrpersonen, Reinigungspersonal, geschützte Arbeitsplätze und die vom Bund zu Vollkosten refinanzierten Stellen des Amtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA). Diese dürfen unterjährig ohne Bewilligung überschritten werden. Eine Unterschreitung in diesen Stellenplankategorien kann hingegen nicht «gegengerechnet» werden mit den anderen Personalkategorien.

6.1.2 Umfrage bei anderen Kantonen und dem Bund

Um die Handhabung der unterjährigen Steuerung in anderen Kantonen und dem Bund in die Aufgabenüberprüfung miteinzubeziehen wurde eine Umfrage bei sechs Kantonen und dem Bund lanciert. Ziel dieser Umfrage ist, allfälliges Optimierungspotential für die unterjährige Steuerung im Kanton Basel-Landschaft abzuleiten. Dafür wurden die Kantone Aargau, Appenzell Ausserrhoden, Basel-Stadt, Solothurn, St. Gallen und Zürich¹ sowie die Eidgenössische Finanzverwaltung ausgewählt. Die wichtigsten Erkenntnisse sind nachfolgend aufgeführt.

Erhebung der Daten

- In allen sieben angefragten Verwaltungseinheiten (nachfolgend Einheiten) wird eine kantons- bzw. bundesweite Erwartungsrechnung als Basis für die unterjährige Steuerung erstellt.
- Periodizität:

	1x pro Jahr	2x pro Jahr	3x pro Jahr	4x pro Jahr
Anzahl Einheit	2	1	3	1

Die meisten Einheiten erstellen die Erwartungsrechnung dabei per Ende Quartal. Es gibt jedoch auch Varianten, in denen diese per Ende Mai, August oder November erstellt werden.

- Sechs Einheiten erheben Daten aus der Erfolgs- und der Investitionsrechnung wobei zwei davon noch zusätzliche Daten erheben wie beispielsweise alle Indikatoren zur Messung der Zielerreichung. Eine Einheit erhebt Endjahresprognosen auf Stufe Aufgabenbereich und Kanton (Saldo Finanzierungsrechnung).
- Die meisten Einheiten benutzen SAP-Anwendungen, Microsoft Office oder Kombinationen deren.
- In sechs der angefragten Einheiten findet die Datenerfassung dezentral statt, d.h. durch die jeweilige Direktion bzw. das jeweilige Departement. Nur einmal ist es eine Kombination von dezentral und zentral (Finanzverwaltung).

Verwendung der Daten

- Bei 5 Einheiten werden die Daten für die Berichterstattung und die Steuerung erhoben. Die anderen 2 Einheiten erheben die Daten ausschliesslich zur Berichterstattung ohne Steuerungsabsichten.

Berichterstattung

- Periodizität:

	1x pro Jahr	2x pro Jahr	3x pro Jahr	4x pro Jahr
Anzahl Einheit	3	2	1	1

¹ Kantone mit einer Vertretung in der Arbeitsgruppe «Finanzielle Steuerung» der Fachgruppe für kantonale Finanzfragen (FkF), Vorsitz beim Finanzverwalter BL.

Unter Berücksichtigung der Periodizität der Erhebung der Daten bedeutet dies, dass weniger Bericht erstattet wird, als Erwartungsrechnungen erstellt werden. Konkret erstellen zwei Einheiten häufiger eine Erwartungsrechnung, als dass sie Bericht erstatten.

- Inhaltlich unterscheidet sich die Berichterstattung hinsichtlich der Form, des Detaillierungsgrades oder der Schwerpunkte.
- Berichtsempfängerin:

	Exekutive (Regierungsrat / Bundesrat)	Legislative (ganzes Parlament oder parlamentari- sche Kommission)	Öffentlichkeit
Anzahl Einheit	7	6	3

Somit erhält die Exekutive bei allen Einheiten die Berichterstattung – die Legislative immerhin bei fast allen Einheiten. Bei knapp der Hälfte werden die Informationen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht: entweder in Form einer Medienmitteilung oder als Publikation des Regierungsratsbeschlusses.

Unterjährige Massnahmengreifung bei deutlich negativer Abweichung der Erwartungsrechnung zum Budget

- Gewisse Einheiten weisen darauf hin, dass es bei ihnen grundsätzlich nicht vorgesehen resp. nicht nötig ist, unterjährig Massnahmen zu ergreifen.
- Einige Einheiten weisen weiterhin darauf hin, dass die Abweichungen als gute Hinweise für die Bereinigung des Budgets des kommenden Jahres dienen, jedoch nicht unterjährig aufgrund der aktuellen Rechnung Massnahmen ergriffen werden.
- Es gibt jedoch auch Einheiten, die konkrete Massnahmen ergreifen, wie z. B. Ausgabenverzichte, Verzögerungen von Stellen(wieder-)Besetzungen oder Projektverschiebungen. Des Weiteren werden Kompensationsmöglichkeiten innerhalb des Budgetkredits und der Einsatz kreditrechtlicher Instrumente geprüft.
- Eine Einheit schätzt ab, ob Kreditreste grösser als Kreditnachträge oder Kreditüberschreitungen sind. Sofern dies der Fall ist, werden keine Massnahmen ergriffen. Falls dies nicht der Fall ist, sind im Prinzip keine Kreditnachträge mehr möglich. Darüber hinaus sind unterjährig keine Massnahmen vorgesehen, ein negatives Ergebnis wird gemäss Schuldenbremse auf dem Ausgleichskonto vermerkt. Erst wenn dieses einen negativen Stand aufweist, greift die Sanktionsregel.
- Grundsätzlich betonen die Einheiten, dass unterjährig die Möglichkeiten der Beeinflussung eingeschränkt sind.

Nennung unterjährig relativ einfach beeinflussbare Aufwands- und Ertragspositionen

Bei der Frage nach unterjährig relativ einfach beeinflussbaren Aufwands- und Ertragspositionen werden von den angefragten Einheiten folgende Positionen genannt:

- Nicht gebundener Sachaufwand
- Kurzfristig steuerbare Aufwandspositionen

- Projektkosten (Sistierung)
- Transferaufwand (einzelne Positionen ohne Staatsbeiträge)
- Personalaufwand (sofern Mutationen anstehen)
- Bereich Unterhalt von Liegenschaften und Strassen
- Generell neue Ausgaben
- Gebührenerträge
- Gewisse Steuerung hinsichtlich Timing der Veranlagungen bei Steuererträgen

Nennung unterjährig nicht beeinflussbare Aufwands- und Ertragspositionen

Bei der Frage nach unterjährig nicht beeinflussbaren Aufwands- und Ertragspositionen werden von den angefragten Einheiten folgende Positionen genannt:

- Ertragspositionen generell (Steuererträge, Schweizerische Nationalbank-Erträge, Erträge aus dem Nationalen Finanzausgleich)
- Nicht steuerbare Aufwandspositionen
- Gebundene Ausgaben
- Staatsbeiträge (Leistungsvereinbarungen, gesetzliche Vorgaben) und Leistungen mit festgelegtem Kantonsanteil
- Transferaufwand
- Interne Verrechnungen
- Personalaufwand
- Generell praktisch alle bereits beschlossenen Ausgaben und alle Einnahmen

Vorgehen bei deutlich positiver Abweichung der Erwartungsrechnung zum Budget

- Generell wird diese Frage unterschiedlich beantwortet. Drei Einheiten sehen keine Möglichkeiten.
- Eine Einheit gibt an, dass Projekte vorgezogen werden, falls möglich.
- Eine weitere Einheit gibt an, dass es auf die Ursache der Verbesserung ankommt. Bei Einmaleffekten ist kein sinnvoller Handlungsspielraum absehbar. Bei wiederholten Abweichungen wird die Planungsmethodik verbessert, bei Projektverzögerungen andere Vorhaben vorgezogen und die freiwerdenden Mittel werden innerhalb der Leistungsgruppe verschoben.

Handlungsspielraum, den Finanzhaushalt unterjährig zu steuern

- Der unterjährige Handlungsspielraum wird mehrheitlich als gering eingestuft, vor allem da so viele Ausgaben gebunden sind.
- Eine Einheit betont, dass durch den zweimaligen Forecast jedoch das kostenbewusste Handeln gefördert wird. Insbesondere für den parallel laufenden Budgetprozess kann die unterjährige Steuerung positiv sein.

- Eine weitere Einheit gibt an, dass die Erwartungsrechnung der Bereinigung des Budgets des Folgejahres dient.
- Zwei Einheiten erwähnen, dass im Rahmen des Globalbudgets genügend Handlungsspielraum für die Aufgabenbereiche besteht.
- Die meisten Einheiten geben an, dass sie mit ihren bestehenden Rechtsgrundlagen und Instrumenten ausreichend die Möglichkeit haben, den Finanzhaushalt unterjährig zu steuern.
- Eine Einheit bemängelt das Fehlen des Instruments einer Kreditsperre. Sie merkt jedoch an, dass die Regierung situativ Massnahmen beschliessen kann, um den Aufwand zu reduzieren.

Handlungsspielraum, den Finanzhaushalt mittelfristig zu steuern

- Den Handlungsspielraum, den Finanzhaushalt mittelfristig zu steuern, beurteilen die Einheiten grösser als unterjährig. Einige präzisieren, dass dieser Handlungsspielraum abhängig ist von der Steuerbarkeit der Ausgaben.
- Drei Einheiten sehen Entwicklungsbedarf bei ihren bestehenden Rechtsgrundlagen und Instrumenten. Überarbeitungen der Rechtsgrundlagen und der Instrumente sind zum Teil lange her. Dabei wird zum einen ein grundsätzlicher Bedarf der Überarbeitung des Finanzhaushaltsrechts festgestellt. Andererseits wünscht sich eine Einheit die gesetzliche Verankerung bereits gelebter Instrumente ihres Controlling Handbuchs.

Bereits geplante oder beschlossene Entlastungsmassnahmen

- Vier Einheiten geben an, dass aktuell keine Entlastungsmassnahmen geplant oder beschlossen sind.
- Drei Einheiten geben an, dass Entlastungsmassnahmen bereits geplant oder beschlossen sind. Diese Entlastungsmassnahmen sind jedoch keine unterjährigen, sondern mittelfristige Massnahmen. Die Ansatzpunkte sind:
 - Optimierung Globalbudgets, Gebührentarif und Zusammenarbeit mit Gemeinden.
 - Priorisierung von Investitionen, um das Ansteigen der Nettoschulden einzudämmen und vollständiger true and fair view in der Planung, um Abweichungen zwischen Rechnung und Budget zu verringern (z. B. Kreditreste, Erfolgsrechnung oder Nichtausschöpfung Investitionen antizipieren).
 - Umfassende Aufgaben- und Subventionsüberprüfung.

Instrumente

- Übersicht:

	Kreditsperre	Nachtragskredit	Kreditüberschreitung	Kreditübertragung
Anzahl Einheit	1	7	5	6

- Von den sieben angefragten Einheiten kennt nur eine das Instrument der Kreditsperre. Dieses Instrument wird dort jedoch anderweitig angewendet als im Kanton Basel-Landschaft. Bei der Einheit beginnt diese zu greifen, sofern sie von der Legislative entsprechend beschlossen wird. Ein bestimmter Teil eines Kredits wird dann für die Verwendung gesperrt, auch eine Aufhebung ist unter gewissen Umständen möglich.

Die Kreditsperre wurde in dieser Einheit in den vergangenen Jahren bereits angewendet und hat die gewünschte Wirkung im laufenden Budgetjahr erzielt mit der kurzfristigen Haushaltsbereinigung im Budgetprozess (meistens linear über alle Kredite). Als Herausforderung wurde gesehen, dass im Budgetprozess meistens nur eine lineare Kürzung über schwach gebundene Kredite möglich ist.

- Alle angefragten Einheiten verwenden das Instrument des Nachtragkredits sowie die grosse Mehrheit die Instrumente der Kreditüberschreitung und -übertragung.
- Eine Einheit nennt zusätzlich ein Instrument der Kompensationsmöglichkeit. Dabei handelt es sich um eine Kreditverschiebung in Höhe von 10 Millionen Franken durch die Exekutive.

Bisherige Erfahrung und generelle Einschätzung der unterjährigen Steuerung

- Die Erfahrungen wurden sehr unterschiedlich beurteilt.
- Eine Einheit gibt an, dass sich die Steuerung mit Globalbudgets grundsätzlich bewährt hat.
- Eine andere Einheit weist darauf hin, dass der Handlungsspielraum bei grösseren Globalbudgets grösser ist als bei kleineren Verwaltungseinheiten.
- Eine Einheit streicht heraus, dass der Regierungsrat – insbesondere der Finanzdirektor – die unterjährige Steuerung als wertvolles Instrument ansieht.
- Eine weitere Einheit sieht mit der unterjährigen Steuerung keine grosse Einflussmöglichkeit.
- Schwierigkeiten sieht eine Einheit in der Definition der steuerbaren Aufwand- und Ertragspositionen und der Datengrundlage der Erwartungsrechnung (hauptsächlich ist die Datenhoheit dezentral, was eine zentrale Steuerung schwierig macht), sowie Risiken im Umgang mit bereits ausgeschöpften Krediten vs. noch nicht verbrauchter Kredite (Thema Anreizsystem).
- Eine weitere Einheit weist darauf hin, dass die unterjährige Steuerung nur eingeschränkt möglich bzw. erwünscht ist aufgrund der Rechts- und Planungssicherheit. Aus Innensicht sind wesentliche finanzielle Positionen (Steuererträge, Transfers) weitestgehend bestimmt. Kurzfristig umsetzbare Massnahmen führen nicht unbedingt zu effizienten Ergebnissen. Das grundlegende Problem, bspw. die Unterfinanzierung in einer Leistungsgruppe, wird durch eine Projektverschiebung nicht gelöst. Wichtig erscheint, die Ursachen der Budgetabweichungen zu analysieren und für den nächsten Planungsprozess geeignete Massnahmen abzuleiten (bspw. das Entfernen von systematisch auftretenden Kreditresten in den Leistungsgruppen; das Anpassen von Entgelten an die Teuerungsentwicklung analog dem Ausgleich der kalten Progression bei den Steuererträgen).
- Eine weitere Einheit gibt an, dass die unterjährige Steuerung bei ihnen eine untergeordnete Rolle spielt.

Nutzen / Mehrwert

- Eine Einheit hebt die rechtzeitige Kommunikation und Berücksichtigung der aktuellen Entwicklung im Budgetprozess hervor.
- Eine weitere Einheit gibt an, dass grundsätzlich jede Organisationseinheit durch den Prozess gezwungen wird, sich zweimal unterjährig mit ihrem vorhandenen Budget auseinander zu setzen. Der Regierungsrat erkennt frühzeitig Entwicklungen, die sich abzeichnen.
- Eine Einheit erwähnt, dass die Information im Rahmen der unterjährigen Steuerung wichtig ist als Basis für das nächste Budget. Für einige Departemente / Direktionen hat die unterjährige Steuerung bezogen auf die Einflussmöglichkeiten eine grössere Bedeutung als auf Ebene Gesamtstaat. Deshalb halten die Departemente / Direktionen grundsätzlich an der gegenwärtigen Form fest.
- Eine weitere Einheit unterstreicht die schnelle Reaktionsfähigkeit auf veränderte Bedingungen, sofern die Datengrundlage zentral zur Verfügung gestellt wird.
- Eine weitere Einheit schätzt die unternehmerische Handlungsfreiheit, dies motiviert die Amtsleitungen.
- Eine Einheit geht davon aus, dass Budgetkredite grundsätzlich einzuhalten sind. Sie erwarten, dass eine unterjährige Steuerung im Bedarfsfall dort, wo es kurzfristig möglich ist (z. B. Priorisierung von Vorhaben), vorgenommen wird.

Herausforderungen bei einem allfälligen Verzicht auf unterjährige Steuerung

Folgende Herausforderungen werden von den Einheiten bei einem allfälligen Verzicht auf die unterjährige Steuerung genannt:

- Fehlende Zwischenberichterstattung
- Beschränkte Möglichkeit der Einflussnahme im Rahmen des Globalbudgets
- Massgeblicher Einbezug der Amtsleitungen in den Prozess fällt weg
- Fehlende Informationsanhaltspunkte über das Endjahresergebnis
- Hochrechnungen / Erwartungsrechnungen für Rückschlüsse auf künftige Planung und Budgetierung können nicht mehr genutzt werden
- Fehlendes laufendes Controlling aller Prozesse und Vorhaben

6.2 Schritt 2: Analyse der unterjährigen Steuerung

Grundsätzlich sind der in Kapitel 6.1.1 beschriebene Prozess und die vorgegebenen Instrumente innerhalb des Kantons Basel-Landschaft eingespielt und die Verwaltung hält sich an die bestehenden Rechtsgrundlagen. In diesem Kapitel werden nun der bestehende Prozess und die bestehenden Instrumente analysiert und allfälliges Verbesserungspotential identifiziert, um daraus Massnahmen im Kapitel 6.3.1 abzuleiten.

Generell ist an der unterjährigen Steuerung, insbesondere an der unterjährigen Datenerhebung und Auswertung, festzuhalten. Der Kanton Basel-Landschaft profitiert speziell in unsicheren Zeiten von einer konstanten Datenerhebung, was ihm einen Überblick und somit auch einen gewissen Handlungsspielraum ermöglicht. Dies zeigt sich auch im Hinblick auf die Schuldenbremse: Falls eine Verschlechterung der Kantonsfinanzen erst mit der Erstellung der Jahresrechnung bekannt wird, geht viel Zeit verloren. Massnahmen zur Sicherung des mittelfristigen Ausgleichs können erst verspätet ergriffen werden. Ausserdem waren die dank der unterjährigen Steuerung vorhandenen Daten zum Beispiel während der Pandemie sehr wertvoll, sowohl für die Informationsbedürfnisse des Landrates wie auch für die vom Bund geforderten Daten. Auch wurde aufgrund der Auswertung der unterjährig erhobenen Daten im 2023 erkannt, dass Sofortmassnahmen ergriffen werden müssen und entsprechend wurde bereits unterjährig die Finanzstrategie aufgegleist. Der Regierungsrat kann dank der unterjährigen Steuerung frühzeitig Entwicklungen erkennen, die sich abzeichnen und damit auf veränderte Bedingungen reagieren. Zudem wird die gesamte Verwaltung dazu angehalten, sich regelmässig während des laufenden Jahres mit dem aktuellen Stand der Finanzen auseinander zu setzen. Somit wird das kostenbewusste Handeln gefördert. Des Weiteren liefert die unterjährige Steuerung wichtige Daten für die Erstellung des Aufgaben- und Finanzplans. Dieser positive Eindruck deckt sich auch mit den Inputs aus den Direktionen und der Landeskantlei BL sowie den Direktionen/Departementen der angefragten Kantone und dem Bund. Nebst der Erhebung der Daten ist auch deren Auswertung und schliesslich die Berichterstattung darüber von hoher Bedeutung. Dies wird ebenfalls von allen externen Einheiten so eingeschätzt. Es hat sich gezeigt, dass die unterjährige Steuerung ein wichtiges Informations- und Führungsinstrument ist.

Zusammenfassend ist aber auch festzuhalten, dass der Handlungsspielraum unterjährig zu reagieren resp. das laufende Budget zu steuern sehr gering ist. Dies vor allem, da viele Ausgaben gebunden sind. Der Handlungsspielraum, den Finanzhaushalt mittelfristig zu steuern, ist hingegen grösser. Zudem ist die unterjährige Steuerung auch nur eingeschränkt möglich bzw. erwünscht aufgrund der gewünschten Rechts- und Planungssicherheit. Vielleicht ist dies auch der Grund, dass zwei der sieben angefragten Einheiten die Daten ausschliesslich zur Berichterstattung und nicht auch noch zusätzlich für eine Steuerung erheben. Es stellt sich grundsätzlich die Frage, inwieweit der Anspruch einer aktiven unterjährigen Steuerung erfüllt werden kann oder ob der Begriff der «unterjährigen Steuerung» nicht ganz zutreffend ist, indem es sich dabei eher um eine Berichterstattung als um eine kurzfristige ad hoc Steuerung handelt. Hingegen kann der RRB betreffend Kreditüberschreitung als Steuerung angesehen werden.

Einzelne andere Kantone heben in ihren Antworten die Existenz und den Handlungsspielraum von Globalbudgets hervor. Im Kanton Basel-Landschaft können gemäss FHG für einzelne Aufgaben Globalbudgets beschlossen werden. Dies wurde im Kanton Basel-Landschaft bisher noch von keiner Dienststelle beansprucht. Mit der Einführung des AFP und somit der Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen, Indikatoren und Budgetkrediten auf 2-stelliger Kontoebene wurden faktisch Mini-Globalkredite eingeführt. Globalbudgets eignen sich primär für Organisationseinheiten mit viel Handlungsspielraum und möglichst keinen exogen

beeinflussbaren Positionen. Zusätzlich würde ein duales System planerisch und in der Umsetzung zu Herausforderungen führen.

Auch die Direktionen, die Landeskantlei sowie das Regierungscontrolling wurden mit einer Umfrage einbezogen. Sie wurden zu den Steuerungsberichten, den Instrumenten sowie Optimierungspotenzial befragt. Ihre Antworten, die Analyse sowie die Auswertung der Umfrage bei den anderen Kantonen und dem Bund führen zu möglichem Verbesserungspotenzial in der Umsetzung der unterjährigen Steuerung, welches in den folgenden Unterkapiteln dargestellt wird.

6.2.1 Anzahl Steuerungsberichte

Die Erarbeitung von drei Steuerungsberichten für die Quartale 1, 2 und 3 hat sich in der Vergangenheit zur Etablierung des neuen Prozesses bewährt. Kurze Zyklen bringen den Vorteil, dass die verantwortlichen Personen durch die häufige Rechenschaftsablegung den Überblick behalten müssen und somit eine gewisse Selbstdisziplin herrscht. Mittlerweile ist die gesamte Verwaltung eingespielt, das Prozedere ist präsent und wird von allen gelebt. Deshalb kann eine Reduktion auf 2 Steuerungsberichte pro Jahr in Betracht gezogen werden.

Gewisse Direktionen sind der Meinung, dass auf den Steuerungsbericht I verzichtet werden kann, da zu dem frühen Zeitpunkt noch zu wenig gesicherte Daten vorliegen, um eine Prognose bzw. einen gesicherten Trend für das Gesamtjahr abgeben zu können. Er sei noch nicht sehr aussagekräftig, da als Grundlage erst drei Monate zur Verfügung stehen. Ausserdem führt die praktisch zeitgleiche Erarbeitung des AFP 1. Lesung zu jeweils starker Ressourcenbindung (siehe dazu auch 6.2.2).

Andere Direktionen sehen in der Frequenz mit drei Steuerungsberichten die Möglichkeit einer regelmässigen und zeitnahen Überwachung und Information über die aktuelle finanzielle Entwicklung im Kanton. Durch die Berichte nach jedem Quartal könnte gegebenenfalls auf Veränderungen und Abweichungen reagiert werden. Zudem legen die Steuerungsberichte den Fokus auf das laufende Jahr und bestärken die Dienststellen, sich vertieft mit der aktuellen finanziellen Lage zu beschäftigen. Dies führt einerseits dazu, dass sie sich bereits im Voraus mit den nötigen Massnahmen auseinandersetzen, andererseits zeigt der Steuerungsbericht sehr gut den konsolidierten Stand (Stufe Direktion und Kanton) auf und dient somit als wertvolle Informationsquelle. Dies erlaubt auch quartalsweise eine gesammelte Unterbreitung aller Kreditüberschreitungen. Falls weniger Steuerungsberichte erstellt würden, wird angemerkt, müssten die Direktionen und die Landeskantlei in dringenden Fällen je einzeln mit einem separaten RRB eine Kreditüberschreitung beim Regierungsrat unterbreiten. Dadurch würde der administrative Aufwand erhöht.

Aus der Umfrage bei den anderen Kantonen und dem Bund geht hervor, dass grundsätzlich öfter die Daten erhoben werden als formell berichtet wird. 5 der 7 angefragten Einheiten erstellen weniger Steuerberichte als der Kanton Basel-Landschaft, nämlich einen oder deren zwei.

Im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» wird die Prüfung der Reduktion der Anzahl Steuerungsberichte mit drei Varianten aufgezeigt.

6.2.2 Timing unterjährige Steuerung und Aufgaben- und Finanzplan

Der Prozess der unterjährigen Steuerung ist überlappend mit dem Prozess der Erarbeitung des Aufgaben- und Finanzplans. Dabei kann zwar einerseits von Synergieeffekten profitiert werden, andererseits führt dieser Umstand zu einem nicht zu unterschätzenden Ressourcenproblem insbesondere während der Erarbeitung des ersten Steuerungsberichts per 31. März.

Innerhalb der beiden parallellaufenden Prozesse und deren Peaks sind die Abgabetermine teils sehr nahe aufeinander, wenn nicht sogar am selben Tag. Erfahrungsgemäss wird bei auftretenden Ressourcenproblematiken meist der Prozess des Aufgaben- und Finanzplans priorisiert. Die Terminplanung versucht diesen Umstand zu berücksichtigen. Dies ist aber in der Umsetzung durch die einzuhaltenden Fristen und die benötigte Dauer der Prozesse nur bedingt möglich.

Auf diese Problematik wird teilweise ebenfalls bei der Umfrage an andere Kantone und dem Bund hingewiesen.

Eine mögliche Massnahme (Prüfung Reduktion der Anzahl Steuerungsberichte) wird im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.3 Steuerungsberichte und Erkenntnisse für den AFP

Im Rahmen der Erarbeitung des AFP 2024–2027 wurde von den Direktionen unerwartet ein überdurchschnittlich hohes Wachstum an Bildungs- und Gesundheitskosten gemeldet. Ziel sollte sein, dieses Wachstum bereits früher zu antizipieren. Dazu könnte beispielsweise bereits im ursprünglichen Steuerungsbericht III ein Ausblick auf grössere potentielle Kostentreiber für den folgenden AFP aufgenommen werden. Dafür müsste der Inhalt des Steuerungsberichts III angepasst werden. Zudem wäre denkbar, den Steuerungsbericht I zu kürzen, da die Jahresrechnung des Vorjahres kurz vorher erstellt wurde.

Eine mögliche Massnahme (Prüfung Inhalt Steuerungsberichte) wird im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.4 Instrument Nachtragskredit

Seit der Einführung im Jahr 2018 wurde dieses Instrument erst bei fünf Geschäften genutzt. In den Jahren 2018 bis 2019 wurde es vier Mal angewendet. In den Jahren 2020 bis 2023 wurde das Instrument nicht angewendet. Im 2024 wurde ein Nachtragskredit bewilligt. Gemäss der Verordnung zum Finanzhaushaltsgesetz beantragt der Regierungsrat dem Landrat die Nachtragskredite jeweils nach dem 1. und nach dem 2. Quartal in einer Sammelvorlage.

Die Direktionen bringen ein, dass nur zwei Termine im Jahr und zwingend gekoppelt mit der Integration in den Steuerungsbericht I und II für das Instrument der Nachtragskredite an den Landrat nicht ausreichend sind. Sie regen an, dass die Nachtragskredite nicht nur im Rahmen der Steuerungsberichte gefertigt und z. Hd. Landrat adressiert werden können, sondern auch direkt und eigenständig durch die einzelnen Direktionen.

Neben der offiziellen Integration in den Steuerungsberichten I und II werden auch Nachtragskredite in Kombination mit der Einholung der Ausgabenbewilligungen beim Landrat ausserhalb des offiziellen Kanals bereits toleriert, resp. dies wird bereits so gehandhabt. Der Prozess könnte effizienter gestaltet werden, in dem die entsprechende Direktion den Nachtragskredit direkt dem Landrat unterbreitet, ohne abzuwarten und den Umstand im Steuerungsbericht abzubilden. So wird verhindert, dass im Landrat zeitlich entkoppelt über die Ausgabenbewilligung und den Nachtragskredit debattiert werden muss.

Das Instrument eines Nachtragskredites wenden auch alle Einheiten der Umfrage an die anderen Kantone und den Bund an.

Eine mögliche Massnahme (Prüfung Anpassung Ausgestaltung Nachtragskredit) wird im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.5 Instrument Kreditübertragung

Dies ist das Instrument mit dem grössten Spielraum hinsichtlich Interpretation der zu erfüllenden Kriterien. Es gibt keine exogen zwingenden Gründe für eine Annahme, daher werden viele Anträge abgelehnt. Seit der Einführung für das Jahr 2018 wurden jedes Jahr nur 3 bis 12 Kreditübertragungen in der Erfolgsrechnung mit einem budgetwirksamen Volumen von 0,5 bis 3,7 Millionen Franken in der Erfolgsrechnung bewilligt. Bisher wurde ein Antrag in der Investitionsrechnung in Höhe von 43 Millionen Franken bewilligt.

Bei diesem Instrument ist die fehlende Planungssicherheit eine Herausforderung. Der Regierungsrat entscheidet über Kreditübertragungen per Ende Jahr je nach aktuellem Stand der Erfolgsrechnung und des Budgets des kommenden Jahres. Bei guter Finanzlage werden tendenziell mehr Kreditübertragungen bewilligt und umgekehrt. Die Anträge basieren auf laufend zu aktualisierenden Erwartungswerten (im Januar noch vor Buchungsschluss) und sorgt damit bei der Erstellung für einen gewissen Aufwand. Zudem ist die nochmalige Änderung des Budgets für Aussenstehende schwer nachzuvollziehen. Das Instrument ist aber insofern berechtigt, dass projektbezogene Vorhaben bei Verzögerungen nicht mehrfach ins Budget aufgenommen werden müssen. Evtl. könnte man die Schwelle (derzeit 50'000 Franken) höher ansetzen, was jedoch kleinere Dienststellen benachteiligt. Auch die Bedingungen für Kreditübertragungen werden zum Teil als zu restriktiv eingeschätzt; z. B. die Auflage, dass «nur einmalige Verschiebungen von einem auf das Folgejahr möglich sind» sei in der Praxis nicht vorteilhaft und zu starr, jedoch im Sinne der aktuellen Budgetierungsvorgaben.

Einige Direktionen schätzen dieses Instrument sehr. Es wird als sinnvoll eingeschätzt, da es bei Projekten auch durch externe Einflüsse zu Verzögerungen kommen kann. In solchen Fällen ist es zweckmässig, Mittel in das Folgejahr zu übertragen, um die Kontinuität und erfolgreiche Umsetzung des Projekts zu gewährleisten.

Andere Direktionen finden dieses Instrument hingegen nicht nötig. Sie finden, dass die Kreditüberschreitungsanträge das gleiche abdecken können. Zudem macht die nachträgliche Anpassung der Budgetkredite im abgeschlossenen Jahr in fast allen Auswertungen Probleme und führt immer wieder zu Missverständnissen, da Budgetwerte, die ein Jahr lang gegolten haben, plötzlich anders sind.

6 der 7 Einheiten der angefragten anderen Kantone und des Bundes kennen ebenfalls das Instrument der Kreditübertragung.

Die bisherige Erfahrung zeigt ein heterogenes Bild über die Inanspruchnahme der übertragenen Mittel. Im Jahresbericht ist Rechenschaft über die Verwendung von Kreditübertragungen abzulegen.

Mögliche Massnahmen (Prüfung, inwiefern die Kreditübertragung neu ausgestaltet werden oder das Instrument gar gestrichen werden kann) werden im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.6 Instrument Kreditsperre

Die Kreditsperre wurde seit ihrer Einführung noch nicht konkret in der Praxis angewendet. Vergleichbare Entscheide wurden jedoch bei den letztmaligen Sparmassnahmen kurz vor der Einführung des neuen FHG getroffen. Die konkrete Umsetzungsfähigkeit der Kreditsperre wirft jedoch auch Fragen auf. Im FHG ist nicht definiert, wann und auf welchen Positionen dieses Instrument zur Anwendung kommen soll. Die Anwendung wurde bei der Einführung der Kreditsperre bewusst offen formuliert. Denkbar ist, dass diese Anwendung findet, wenn zum Beispiel allfällige Warnwerte zum Eigenkapital oder der mittelfristige Ausgleich tangiert werden. Gebundene Ausgaben, welche die Mehrheit der Ausgaben betrifft, können nicht gesperrt werden.

Ob das Instrument der Kreditsperre zwingend nötig ist, wird von den Direktionen unterschiedlich beurteilt. Es wird jedoch als sinnvoll erachtet, die Kreditsperre als Notfallinstrument beizubehalten. Mehrfach wird erwähnt, dass sie noch nie angewendet wurde und die konkrete Ausgestaltung unklar sowie schwierig ist. Es ist anzunehmen, dass die konkrete Ausgestaltung stark von der Schwere der finanziellen Schieflage und deren Ursachen abhängen wird (z. B. Pandemie, Börsencrash, Rezession, militärischer Konflikt).

Von den sieben angefragten externen Einheiten kennt nur eine das Instrument der Kreditsperre. Diese wendet dieses Instrument anderweitig an als der Kanton Basel-Landschaft. Bei der Einheit beginnt diese zu greifen, sofern sie von der Legislative entsprechend beschlossen wird. Ein bestimmter Teil eines Kredits wird dann für die Verwendung gesperrt, auch eine Aufhebung ist unter gewissen Umständen möglich. Die Kreditsperre wurde in dieser Einheit in den vergangenen Jahren bereits angewendet und hat die gewünschte Wirkung im laufenden Budgetjahr erzielt mit der kurzfristigen Haushaltsbereinigung im Budgetprozess (meistens linear über alle Kredite). Als Herausforderung wurde gesehen, dass im Budgetprozess meistens nur eine lineare Kürzung über schwach gebundene Kredite möglich ist.

Eine mögliche Massnahme (Konkretisierung Kreditsperre) wird im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.7 Instrument Kreditüberschreitung

Über das Instrument «zeitlich dringliche Kreditüberschreitung» können diese für jede Sitzung des Regierungsrats unterbreitet werden. Zudem sind sie zur Kenntnisnahme Bestandteil des Sammel-RRBs Steuerungsbericht dreimal pro Jahr. Seit der Einführung für das Jahr 2018 wurden jedes Jahr 46 bis 96 Kreditüberschreitungen bei den dem Regierungsrat unterstellten Behörden bewilligt. Grundsätzlich werden die Kriterien für die Bewilligung von Kreditüberschreitung durch den Regierungsrat in § 26 FHG als richtig beurteilt. Wären sie noch enger definiert, würde der Landrat mit Nachtragskreditbegehren überschwemmt, was nicht stufengerecht wäre.

Die Verordnung zum Finanzhaushaltsgesetz regelt die Überschreitung weder absolut noch relativ. Es gibt somit keine offiziell definierten Schwellenwerte für tolerierbare Kreditüberschreitungen. Grundsätzlich liegt somit bereits ab einem Franken eine Überschreitung des Budgetkredits vor. Einen Kreditüberschreitungsantrag zu stellen aufgrund nicht wesentlicher Beträge führt zu unverhältnismässig hohem Aufwand und wird in der Praxis daher nicht so gelebt.

5 der 7 Einheiten der angefragten anderen Kantone und des Bundes haben ebenfalls das Instrument der Kreditüberschreitung in ihrer Anwendung.

Mögliche Massnahmen (Prüfung Einführung Toleranzschwellen und Anpassung Ausgestaltung Kreditüberschreitung) werden im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.8 Einhaltung Kreditrecht

Bei der jährlichen Überprüfung der Einhaltung der kreditrechtlichen Bestimmungen werden insbesondere die Abweichungen zu den Budgetkrediten von der FKD geprüft. Hierbei wird unterschieden zwischen signifikanten und nicht signifikanten Abweichungen.

Die absoluten und relativen Schwellenwerte für die Einordnung in signifikante und nicht signifikante Abweichungen sind im Controlling Handbuch definiert. Somit werden diese Schwellenwerte im RRB Kreditrecht angewendet, sind jedoch nicht in den Rechtsgrundlagen verbindlich definiert.

Eine mögliche Massnahme (Prüfung Aufnahme bestehender Schwellenwerte in Finanzhaushaltsverordnung) wird im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.9 Stellenpläne

Im Zusammenhang mit der Überprüfung der Einhaltung des Kreditrechts wird ebenfalls die Einhaltung des Stellenplans unter Berücksichtigung der bewilligten Stellenplanüberschreitungen überprüft. Das Personalamt hat keine Schwellenwerte definiert und es wird folglich nicht unterschieden zwischen signifikanten und nicht signifikanten Überschreitungen des Stellenplans.

Eine mögliche Massnahme (Prüfung Aufnahme Schwellenwerte in Finanzhaushaltsverordnung) wird im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.10 Infocockpit

Abweichungen werden im Infocockpit erfasst. Zusätzlich erfassen Controller/innen die grössten Abweichungen im Raster Abweichungsanalyse. Dort wird zusätzlich eine directionsweite Zusammenfassung festgehalten und z. B. ob eine Kreditüberschreitung gestellt wird/wurde. Weiter werden Sonderthemen im Raster festgehalten wie z. B. für Sachverhalte mit Bezug zu COVID-19, Ukraine oder Sofortmassnahmen.

Somit müssen zwei verschiedene Medien verwendet werden, um die Abweichungen zu kommentieren. Eine Bearbeitung an einem einzigen Ort (z. B. BI) wäre sinnvoll.

Eine mögliche Massnahme (Prüfung Anpassung im Infocockpit) wird im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgezeigt.

6.2.11 Eingabe Kontoebene

Das SAP ist grundsätzlich auf 8-stelliger Kontoebene aufgesetzt. Die Eingabe im Infocockpit für die Erwartungsrechnung erfolgt auf 3-stelliger Kontoebene oder auf dem CO-Objekt in der Erfolgsrechnung sowie auf der Programmposition in der Investitionsrechnung. Am Schluss ist jedoch für das zentrale Regierungscontrolling respektive die Einhaltung der Budgetkredite die 2-stellige Kontoebene relevant.

Auch die Direktionen merken an, dass das Ausfüllen des Rasters für den Steuerungsbericht sehr aufwändig ist, da die von den Dienststellen erfassten Daten im Infocockpit nicht auf der

gleichen Ebene erfolgen, wie sie im Raster eingetragen werden müssen (Raster 2-stellige Kostenart; Infocockpit 3-stellige Kostenart).

Bei der technischen Ablösung des aktuellen Infocockpits ist bereits angedacht, dies von der 3-stelligen auf die 2-stellige Kontoebene abzuändern. Dies stellt eine einfachere und dynamischere Ansicht sicher. Dieser Punkt ist bereits in Umsetzung wird aber vollständigkeitshalber trotzdem im Kapitel 6.3.1 «Beschreibung möglicher Massnahmen» aufgeführt.

6.3 Schritt 3: Erarbeitung von Massnahmen

6.3.1 Beschreibung möglicher Massnahmen

Im Folgenden werden die auf der Analyse der unterjährigen Steuerung basierenden Massnahmen beschrieben. Anschliessend zeigt jeweils eine Tabelle auf, ob die Umsetzbarkeit der Massnahme kurz- oder mittel- bzw. langfristig erfolgen kann. Bei «kurzfristig» erfolgt die Umsetzung innerhalb eines Jahres – bei «mittel- bzw. langfristig» braucht sie mehr Zeit. Zudem wird in der Tabelle aufgezeigt, in welcher Kompetenz die Umsetzung liegt: Direktion, Regierungsrat oder Landrat/Volk. Die Direktion kann dabei zum Beispiel Handbücher oder Weisungen erlassen. Der Regierungsrat beschliesst Verordnungsänderungen, während der Landrat/das Volk für Gesetzesänderungen zuständig ist. Solche Gesetzesänderungen sind in der Regel langwierige Prozesse. Massnahmen, welche eine FHG-Anpassung zur Folge hätten, werden erst in der nächsten generellen Revision des FHGs umgesetzt.

1. Prüfung Reduktion der Anzahl Steuerungsberichte

Eine Reduktion von aktuell drei auf neu zwei Steuerungsberichte pro Jahr kann geprüft werden. Folgende drei Varianten einer Reduktion sollen in der Prüfung berücksichtigt und analysiert werden:

- **Variante 1: Ursprünglicher Steuerungsbericht I entfällt**

Somit liegen die beiden Steuerungsberichte im August (Stichtag 30. Juni) und im November (Stichtag 30. September) vor. Dies entspricht den Daten der ursprünglichen Steuerungsberichte II und III.

- **Variante 2: Zwei Steuerungsberichte regelmässig aufs Jahr verteilt**

Somit liegen die beiden Steuerungsberichte anfangs Juni respektive Ende Oktober (je nach Herbstferien und Sitzung des Regierungsrats) vor. Dies entspricht den Stichtagen 30. April und 31. August.

- **Variante 3: Ursprünglichen Steuerungsbericht I zeitlich nach hinten verschieben - ursprünglicher Steuerungsbericht II entfällt**

Die beiden Steuerungsberichte liegen somit anfangs Juni und im November vor mit den Stichtagen 30. April bzw. 30. September.

Der offensichtliche Vorteil der Reduktion der Anzahl Steuerungsberichte ist die Minimierung des internen Aufwands. Zudem wird damit der im Kapitel 6.2.2 erwähnten Ressourcenproblematik entgegengewirkt, indem die Prozesse zur Erarbeitung des Steuerungsbericht I und des Jahresberichts/AFP zeitlich entkoppelt werden. Dies gilt für die Variante 1, bei welcher der Steuerungsbericht I entfällt, bei den Varianten 2 und 3 fällt der Aufwand weiterhin in eine AFP-intensive Zeit.

Ein grundsätzlicher Nachteil einer Reduktion ist eine mögliche Erhöhung dringender Kreditüberschreitungsanträge aufgrund der reduzierten Anzahl Steuerungsberichte. Es ist zusätzlich mit etwa 10 bis 30 einzelnen RRB für zeitlich dringliche Kreditüberschreitungen zu rechnen, wenn der Steuerungsbericht I wegfällt. Allgemein können relevante Informationen verloren gehen, wenn diese nicht mehr im entsprechenden Steuerungsbericht abgebildet werden. Dies lässt auch weniger Zeit für die Steuerung, die Anpassung des Reportings und für Zusatzerhebungen zu. Weiter ist mit einem längeren Prozess für die Datenaufbereitung wichtiger Kennzahlen bei ausserordentlichen Situationen (Pandemie, Finanzstrategie, etc.) zu rechnen. Auch ist nur noch eine LRV Nachtragskredite pro Jahr möglich anstelle wie im FHG

vorgegeben zwei Mal pro Jahr. Die Beratung würde erst nach den Sommerferien stattfinden. Entsprechend müsste das FHG angepasst werden.

Die Variante 2 hat den spezifischen Nachteil, dass die aktuellen Informationen nicht in die LRV AFP integriert werden könnten. In diese fliesst somit der Stand Stichtag 30. April (statt Stichtag 30. Juni). Weiter fliesst in der Variante 2 die Hochrechnung der Steuererträge in keinen Steuerungsbericht ein; die Steuerverwaltung nimmt jeweils auf den Steuerungsbericht III einen Art Vorabschluss mit den Ist-Zahlen vor, der per Stichtag 31. August noch nicht vorliegen würde. Es müsste geprüft werden, ob diese Auswertung vorgezogen werden kann oder ob darauf verzichtet wird. Ebenfalls müsste die Umfrage zur Prüfung betreffend Rückstellungen und Werthaltigkeiten (bisher im Steuerungsbericht III) vorgezogen werden.

Diese Prüfung könnte im Rahmen der nächsten FHG-Revision erfolgen.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
1.		x	x Prüfung		x allfällige An- passung FHG

2. Prüfung Inhalt Steuerungsberichte

Anstelle oder zusätzlich zur Anzahl der Steuerungsberichte kann im Sinne einer Effizienzsteigerung eine Komprimierung des Inhalts vorgenommen werden. Dabei wird die Abfrage im Rahmen des Steuerungsberichts I auf wenige grosse, vordefinierte Positionen wie zum Beispiel Ausbleiben oder Mehrfachausschüttung eines Schweizerische Nationalbank-Gewinns, Steuererträge gemäss BAK-Prognose, Hochrechnung Anzahl Klassen und neue Sachverhalte mit eher einmaligem Charakter reduziert. Eine allgemeine Aussage zu den Abweichungen in der Erfolgsrechnung und Investitionsrechnung auf Stufe Direktionen und Kanton entfällt jedoch und liegt erst im August des laufenden Jahres vor. Bereits jetzt ist es so, dass die Dienststellen über Handlungsspielraum verfügen wie intensiv sie die Erwartungsrechnung erheben.

Weiter können kleinere, unwesentlichere Abweichungen im Personalaufwand, Sach- und übrigen Betriebsaufwand sowie im Transferaufwand vernachlässigt werden. Der Fokus der Erhebung und die Analyse liegen somit auf den grossen und wesentlichen Abweichungen.

Des Weiteren soll eine Ergänzung des letzten Steuerungsberichts um einen Ausblick (beschränkt auf die grössten Positionen bzw. Veränderungen) geprüft werden, mit dem Ziel, bereits eine erste Vorausschau für den kommenden AFP-Prozess zu erhalten. Grössere potentielle Kostentreiber könnten somit schon früher erkannt und antizipiert werden, was das Auftreten von grösseren Überraschungen im APF-Prozess des Folgejahres reduzieren könnte.

Ob die Anpassung des Inhalts der Steuerungsberichte eine Anpassung der Verordnung zur Folge hätte, wird ebenfalls juristisch überprüft.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
2.	x		x Prüfung	x allfällige An- passung Vo	

3. Prüfung Anpassung Ausgestaltung Nachtragskredit

Geprüft werden soll, ob die Direktionen, die Landeskantlei und die übrigen kantonalen Behörden neu jederzeit bei Bedarf selbständig beim Landrat Nachtragskredite beantragen können und nicht nur im Rahmen der Steuerungsberichte. Der Hauptvorteil würde darin resultieren, dass der Landrat nicht zweimal zu unterschiedlichen Zeitpunkten über dasselbe Thema debattieren und beschliessen müsste. Dies ist aktuell der Fall, indem er im Rahmen der LRV Nachtragskredite und bei der entsprechenden Einholung der Ausgabenbewilligung darüber befindet. Zudem wäre das Einholen von Nachtragskrediten nicht zeitlich gebunden und damit kurzfristiger zu erhalten.

Das FHG müsste angepasst werden, da gemäss FHG § 25 Absatz 2 der Regierungsrat dem Landrat 2-mal jährlich Nachtragskredite unterbreitet. Des Weiteren müssen die Anträge gemäss FHG § 12 zusätzlich finanzhaushaltsrechtlich von der FGD geprüft werden. Dies würde zur Folge haben, dass der Aufwand insgesamt eher ansteigen würde. Aktuell werden bereits, ohne Verankerung im FHG, Nachtragskredite in Kombination mit der Einholung von Ausgabenbewilligungen vom Landrat ausserhalb der offiziellen Vorgabe mittels Steuerungsbericht toleriert.

Diese Prüfung könnte im Rahmen der nächsten FHG-Revision erfolgen.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
3.		x	x Prüfung		x allfällige An- passung FHG

4. Prüfung Anpassung Ausgestaltung bzw. Streichung Kreditübertragung

Die Kreditübertragung ist das Instrument mit dem grössten Spielraum für den Regierungsrat. Für die Verwaltung ist es relativ ressourcenintensiv, Anträge zu erarbeiten, welche anschliessend allenfalls von der Regierung abgelehnt werden. Zudem stellt die fehlende Planungssicherheit für die Verwaltung eine Herausforderung dar.

Die Analyse der Kreditübertragung führt zu zwei möglichen Massnahmen, die überprüft und abgewogen werden sollen:

- **Massnahme 4.1: Prüfung Anpassung der Ausgestaltung der Kreditübertragung**

Eine Erhöhung des in der Finanzhaushaltsverordnung vorgegebenen Schwellenwerts von 50'000 Franken ist zu überprüfen. Dies würde jedoch kleinere Dienststellen benachteiligen. Für einzelne Grossprojekte sollten Kreditübertragungen weiterhin möglich sein. Diese Massnahme resultiert in einer Anpassung der Verordnung, welche kurzfristig erfolgen kann.

- **Massnahme 4.2: Prüfung Streichung der Kreditübertragung**

Das Fehlen der Kreditübertragung könnte im Folgejahr über unterjährige Kreditüberschreitungen gelöst werden. Eine mögliche negative Auswirkung davon wäre, dass im neuen Jahr eine Kreditüberschreitung beantragt wird, obwohl die gesprochenen Mittel im alten Jahr bereits (für anderes) ausgegeben wurden. Dies wäre bei der Kreditübertragung nicht möglich. Des Weiteren hat eine Streichung eine Anpassung des FHG zur Folge. Die Anpassung des FHG ist ein langwieriger Prozess in der Kompetenz des Landrats resp. Volk.

Beide Massnahmen hätten zur Folge, dass mehr Kreditüberschreitungsanträge gestellt werden und ein tatsächlicher Effizienzgewinn ist dadurch nicht absehbar. Zudem ist mit der Kreditübertragung gelöst, dass gleiche Vorhaben nicht mehrfach im Budget enthalten sind.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
4.1.	x		x Prüfung	x allfällige An- passung Vo	
4.2.		x	x Prüfung		x allfällige An- passung FHG

5. Konkretisierung Kreditsperre

Die Kreditsperre wurde seit ihrer Einführung noch nicht konkret in der Praxis angewendet. Die Umsetzungsfähigkeit der Kreditsperre wirft Fragen auf. Im Finanzhaushaltsgesetz ist nicht definiert, wann und auf welchen Positionen dieses Instrument zur Anwendung kommen soll.

Eine mögliche Massnahme ist, die Anwendung der Kreditsperre zu spezifizieren und somit eine klare Handhabung zu ermöglichen. Konkret könnte zum Beispiel ausgearbeitet werden, ob man allfällige Warnwerte zum Eigenkapital oder zur Einhaltung des mittelfristigen Ausgleichs einbauen soll. Dafür müsste die Verordnung des FHG angepasst werden.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz			
	Nr.	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
	5.	x		x Prüfung	x allfällige An- passung Vo	

6. Prüfung Einführung Toleranzschwellen für Kreditüberschreitungen bzw. Anpassung Ausgestaltung Kreditüberschreitung

Wie bereits in der Analyse erwähnt, liegt grundsätzlich ab einem Franken über dem Budgetkredit eine Kreditüberschreitung dessen vor. Dies führt zu Kreditüberschreitungsanträgen für unwesentliche Beträge, was wiederum zu einem unverhältnismässig hohen Aufwand führt.

Die Analyse der Kreditüberschreitung führt zu folgenden zwei Massnahmen, die überprüft und abgewogen werden könnten:

- **Massnahme 6.1: Prüfung Einführung Toleranzschwellen für Kreditüberschreitungen**

Eine absolute und relative Toleranzschwelle für Kreditüberschreitungen könnten in die Finanzhaushaltsverordnung aufgenommen werden. Damit wären weniger Kreditüberschreitungsanträge nötig.

- **Massnahme 6.2: Anpassung Ausgestaltung Kreditüberschreitung**

Des Weiteren könnte geprüft werden, ob bei erfolgsneutralen Verschiebungen zwischen Kontengruppen oder Dienststellen sowie in Bereichen, die zu 100 % refinanziert sind, auf Kreditüberschreitungsanträge verzichtet werden könnte.

Das FHG sieht weder Toleranzschwellen noch Verschiebungen zwischen Kontengruppen, Dienststellen oder in Bereichen, die zu 100 % refinanziert sind, vor. Ob eine Verletzung des FHG aufgrund einer allfälligen Änderung auf Verordnungsebene vorliegen würde, müsste juristisch geprüft werden. Es ist davon auszugehen, dass § 25 und § 26 des FHG angepasst werden müsste.

Diese Prüfung könnte im Rahmen der nächsten FHG-Revision erfolgen.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz			
	Nr.	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
	6.1		x	x Prüfung	x allfällige An- passung Vo	x allfällige An- passung FHG
	6.2		x	x Prüfung	x allfällige An- passung Vo	x allfällige An- passung FHG

7. Prüfung Aufnahme bestehender Schwellenwerte betreffend Überschreitung Budgetkredite in Verordnung

Mit dieser Massnahme werden bereits im verwaltungsinternen Controlling-Handbuch definierte absolute und relative Schwellenwerte in die Verordnung aufgenommen. Bei der jährlichen Überprüfung der Einhaltung des Kreditrechts wird unterschieden zwischen signifikanten und nicht signifikanten Abweichungen. Somit werden bereits angewendete Schwellenwerte in den Rechtsgrundlagen verankert, was zusätzlich die Transparenz gegenüber dem Parlament stärkt.

Es ist zu klären, ob die Aufnahme von Schwellenwerten in die Verordnung in Einklang mit dem Finanzhaushaltsgesetz sind, da dieses in diesem Zusammenhang keine Schwellenwerte vorsieht.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
	Kurzfristig	Mittel-/ langfristige	Direktion	Regierungsrat	Landrat / Volk
7.	x		x Prüfung	x allfällige Anpassung Vo	

8. Prüfung Aufnahme Schwellenwerte betreffend Überschreitung Stellenpläne in Verordnung

Im Zusammenhang mit der Überprüfung der Einhaltung des Kreditrechts wird ebenfalls die Einhaltung des Stellenplans unter Berücksichtigung der bewilligten Stellenplanüberschreitungen überprüft. Das Personalamt hat keine Schwellenwerte definiert und es wird folglich nicht unterschieden zwischen signifikanten und nicht signifikanten Überschreitungen des Stellenplans. Diese Massnahme beinhaltet, analog der Überschreitungen der Budgetkredite, Schwellenwerte zu definieren und diese im Controlling-Handbuch aufzunehmen.

In einem weiteren Schritt wäre die Aufnahme dieser Schwellenwerte in die Finanzhaushaltsverordnung zu integrieren, falls die Massnahme 7 umgesetzt wird.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
	Kurzfristig	Mittel-/ langfristige	Direktion	Regierungsrat	Landrat / Volk
8.	x		x Prüfung	x allfällige Anpassung Vo	

9. Prüfung Anpassung Infocockpit

Abweichungen werden im Infocockpit erfasst und zusätzlich müssen die Controller und Controllerinnen die grössten Abweichungen im Excel-Raster Abweichungsanalyse festhalten und begründen. Dies stellt einen Medienbruch dar, welcher einerseits mehr Aufwand generiert und andererseits zu möglichen Fehlern führt. Diese Massnahme beinhaltet die Prüfung, ob es technisch möglich und falls ja, finanzierbar ist, die Eingabefelder im Infocockpit so zu ergänzen, dass das Excel-Raster obsolet wird und trotzdem alle relevanten Informationen wie bisher zur Verfügung stehen.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
Nr.	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
9.	x Prüfung	x Umsetzung	x		

10. Anpassung Eingabe Kontoebene inkl. Schulung

Diese Massnahme stellt eine einfachere und dynamischere Ansicht sicher und führt somit zu einer Reduktion des Aufwands und der Fehlerquellen sowie zu einer Verbesserung der Berichte. Die Eingabe der Zahlen im Infocockpit für die Erwartungsrechnung erfolgt auf 3-stelliger Kontoebene. Für das zentrale Regierungscontrolling sind jedoch die Werte auf 2-stelliger Kontoebenen von Relevanz. Im Excel-Raster Abweichungsanalyse müssen ebenfalls die Werte auf 2-stellige Kontoebene eingetragen werden.

Die Massnahme beinhaltet eine technische Anpassung im Rahmen des Projekts CO+ um die Eingaben auf 3-stelliger Kontoebene abzulösen. Sie wird bereits umgesetzt und wird vollständigheitshalber erwähnt. Zudem soll die gesamte Verwaltung im Rahmen der Schulung Ablösung Infocockpit nochmals auf die für die unterjährige Steuerung nötigen Inhalte hingewiesen werden.

M	Umsetzbarkeit		Kompetenz		
Nr.	Kurzfristig	Mittel-/ lang- fristig	Direktion	Regierungs- rat	Landrat / Volk
10.		x	x		

6.3.2 Auswahl der umzusetzenden Massnahmen

Von den 12 im Kapitel 6.3.1 beschriebenen Massnahmen sollen 11 Massnahmen weiterverfolgt werden – siehe nachfolgende Tabelle. Bei einer «Nicht-Umsetzung» wird in der Tabelle kein Umsetzungshorizont mehr angegeben. Falls eine Massnahme im Rahmen der nächsten FHG-Revision umgesetzt werden soll, ist der Umsetzungshorizont mittel- oder langfristig angegeben. Dies aus dem Grund, dass im Moment keine FHG-Revision geplant ist.

Nr.	Massnahme	Umsetzung		Umsetzungshorizont			Kommentar bzw. Begründung für Nicht-Umsetzung
		Ja	Nein	Kurzfr.	Mittelfr.	Langfr.	
1.	Prüfung Reduktion der Anzahl Steuerungsberichte von 3 auf 2				x	x	Prüfen im Rahmen der nächsten FHG-Revision - hängt mit Nachtragskredit zusammen
2.	Prüfung Inhalt Steuerungsberichte			x			
3.	Prüfung Anpassung Ausgestaltung Nachtragskredit				x	x	Prüfen im Rahmen der nächsten FHG-Revision
4.1	Prüfung Anpassung Ausgestaltung Kreditübertragung			x			
4.2	Prüfung Streichung Kreditübertragung				x	x	Prüfen im Rahmen der nächsten FHG-Revision
5.	Konkretisierung Kredit Sperre			x			
6.1	Prüfung Einführung Toleranzschwellen für Kreditüberschreitungen				x	x	Prüfen im Rahmen der nächsten FHG-Revision
6.2	Anpassung Ausgestaltung Kreditüberschreitung						Verwässerung der finanziellen Steuerung
7.	Prüfung Aufnahme bestehender Schwellenwerte betr. Überschreitung Budgetkredite in Vo FHG			x			
8.	Prüfung Aufnahme Schwellenwerte betr. Überschreitung Stellenpläne in Vo FHG			x			
9.	Prüfung Anpassung Infocockpit			x Prüfung	x Umsetzung		Bereits in Prüfung: Technische Anpassung im Rahmen Projekt CO+
10.	Anpassung Eingabe Kontoebene inkl. Schulung				x		Bereits in Umsetzung: Technische Anpassung im Rahmen Projekt CO+ / Schulung vorgesehen

Kurzfristig = Umsetzung innerhalb eines Jahres
Mittelfristig = Umsetzung in mehr als einem Jahr bis zu vier Jahren
Langfristig = Umsetzung in mehr als vier Jahren

Gemäss vorheriger Tabelle wird folgende Massnahme mit der entsprechenden Begründung nicht weiterverfolgt:

- **Massnahme 6.2: Anpassung Ausgestaltung Kreditüberschreitung**

Bei der Totalrevision des FHG wurde bewusst auf erfolgsneutrale Verschiebungen zwischen Kontengruppen oder Dienststellen verzichtet. Das damalige Ziel war die Stärkung der finanziellen Steuerung. Die 2-stellige Steuerung bietet bereits grossen Handlungsspielraum. In den Bereichen, die zu 100 % refinanziert sind, könnten Globalbudgets zur Anwendung kommen.

7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Aufgabenüberprüfung und die damit verbundene vertiefte Auseinandersetzung mit allen Bestandteilen der unterjährigen Steuerung hat zu zahlreichen Erkenntnissen geführt.

Grundsätzlich sind die Prozesse und die vorgegebenen Instrumente der unterjährigen Steuerung eingespielt und die Verwaltung hält sich an die bestehenden Rechtsgrundlagen. Die Einhaltung der Prozesse ist gerade bei Aufgaben wie der unterjährigen Steuerung, in welche die gesamte Verwaltung involviert ist, von grösster Bedeutung. Sie benötigen viel Abstimmungsbedarf und Koordinationsaufwand. Des Weiteren müssen alle Verwaltungseinheiten abgeholt und auf deren Anliegen, wenn immer möglich, eingegangen werden. Deswegen war es essentiell, alle Direktionen und die Landeskanzlei in die Analyse zu involvieren. Entsprechend wurden ihre Ansichten sowie Argumente mittels einer Umfrage erhoben, ausgewertet und sind in den Bericht eingeflossen.

Zusätzlich wurden sechs andere Kantone und der Bund mittels einer Umfrage zu ihren Prozessen, Instrumenten sowie Stärken und Herausforderungen befragt. Dies half sehr, die Bestimmungen, Rechtsgrundlagen, Prozesse und Instrumente des Kantons Basel-Landschaft mit anderen externen Verwaltungseinheiten zu vergleichen und zu analysieren.

Fazit ist, dass an der unterjährigen Steuerung festgehalten werden soll. Sie ist ein wichtiges Informations- und Führungsinstrument. Sie bringt viele Mehrwerte, auch über den Aufgabebereich der unterjährigen Steuerung hinaus. So profitiert beispielsweise auch der AFP-Prozess von der unterjährigen Steuerung, insbesondere aufgrund der konstanten Erhebung der Daten und den daraus gewonnenen Informationen. Des Weiteren gibt sie während des Jahres Anhaltspunkte, wie der Kanton finanziell dasteht und bietet somit die Möglichkeit zur Ergriffung von Massnahmen. Somit kann der Regierungsrat frühzeitig Entwicklungen erkennen, die sich unterjährig abzeichnen und auf diese entsprechend reagieren.

Auf der anderen Seite zeigt die Aufgabenüberprüfung auch auf, dass dieser Handlungsspielraum, unterjährig zu steuern, im Vergleich zur mittelfristigen Steuerung relativ gering ist. Dies unter anderem weil viele Ausgaben gebunden sind. Es stellt sich grundsätzlich die Frage, inwieweit der Anspruch einer aktiven unterjährigen Steuerung erfüllt werden kann und ob der Begriff der «unterjährigen Steuerung» zutreffend ist, indem es sich dabei eher um eine Berichterstattung als um eine kurzfristige Ad-hoc-Steuerung handelt. Hingegen kann der RRB betreffend Kreditüberschreitung als Steuerung angesehen werden.

Die Analyse zeigt Verbesserungspotential auf, welches in mehreren Massnahmen resultiert, die in einer nächsten Phase umgesetzt werden sollen. Dabei handelt es sich um Massnahmen, welche den Prozess weiterentwickeln, die Instrumente konkretisieren, die Effizienz fördern oder die Handhabung in den Rechtsgrundlagen verankern sollen.

8. Anhang

Element 1: Prozessschritte, Termine und Verantwortlichkeiten

Prozess/ Produkt	Zeitpunkt/ -phase	FKD – Regierungscontrolling		Direktion		RR / LR	
		Regierungscontrolling zentral	Regierungscontrolling dezentral (Direktion)	Führungskräfte	Führungsunterstützung	RR	LR / Finanzkommission
Terminliche Eckwerte Steuerungsberichte	Q3 – Q4 Vorjahr	- erarbeitet die terminlichen Eckwerte, integriert sie in RRB zu den Terminen AFP.	- erhält den RRB und informiert die relevanten Personengruppen der Direktion.			- beschliesst die terminlichen Eckwerte zur unterjährigen Steuerung.	
Steuerungsbericht Q1 / Q2 mit Kreditüberschreitung (KS) und Nachtragskredit (NK)	Q1: März bis April (Stichtag 31.3.) Q2: Juni bis Juli (Stichtag 30.6.)	- versendet die Instruktionen zum Steuerungsbericht (Erwartungsrechnung, Formulare Anträge für NK und KS, Stellenplanüberschreitungen/-erhöhungen) an den RC Direktion.	- erteilt den Auftrag zur Erhebung an die Dienststellen und berät sie. - konsolidiert und plausibilisiert die Daten der Dienststellen auf Stufe Direktion im Infocockpit. - stimmt die finalen Eingaben mit dem/der Vorsteher/in ab. - meldet die relevanten Budgetabweichungen mit dem vorgegebenen Raster und die kreditr. Anträge an den RC zentral.	- stellt Anträge zu NK, KS, Stellenplanüberschreitungen/-erhöhungen. - koordiniert und/oder erarbeitet die Grundlagen für die Erwartungsrechnung. - verantwortet den Inhalt.	- wird konsultiert und informiert.		
	Nach Eingabefrist + 9 – 12 Arbeitstage	- erstellt die Erwartungsrechnung pro Direktion (Folienet Erwartungsrechnung). - konsolidiert die Angaben im Steuerungsbericht. - erstellt den RRB "Steuerungsbericht"	- kommuniziert die Entscheidung aus RRB an die Dienststellen.			- nimmt den Steuerungsbericht zur Kenntnis. - beschliesst die KS. - beschliesst Massnahmen mit Einfluss auf die	

Prozess/ Produkt	Zeitpunkt/ -phase	FKD – Regierungscontrolling		Direktion		RR / LR	
		Regierungscontrolling zentral	Regierungscontrolling dezentral (Direktion)	Führungskräfte	Führungsunterstützung	RR	LR / Finanzkommission
		und die LRV NK. - informiert die Finanzkommission über beschlossenen KS und ggf. vorliegende NK.				Rechnungsperiode. - beschliesst die Überweisung der LRV Nachtragskredite.	
	gemäss Terminplan Finanzkommission (Ziel vor Sommer resp. Herbstferien)	- informiert die Finanzkommission über beschlossenen KS und ggf. vorliegende NK.		- begleitet die parlamentarische Beratung (Vorsteher/in).			- nimmt die konsolidierten Ergebnisse aus der Erwartungsrechnung zur Kenntnis. - Information und Beratung in der Finanzkommission. - beschliesst die NK als Sammelvorlage
Steuers- berichts- bericht Q3 mit KS	September bis Oktober (Stichtag 30.9.)	- wie oben, jedoch ohne Möglichkeit für NK.	- wie oben	- wie oben, jedoch ohne Möglichkeit für NK	- wie oben		
	nach Eingabefrist + 9-12 Arbeitstage	- wie oben, jedoch ohne LRV NK.	- wie oben	- wie oben, jedoch ohne NK.		- wie oben, jedoch ohne NK.	
	gemäss Terminplan Finanzkommission	- informiert die Finanzkommission über beschlossenen KS .					
Zeitlich dringliche KS (ausserhalb)	nach Bedarf (bzw. bei Dringlichkeit)	- informiert die Finanzkommission über beschlossenen KS		- erstellt den Antrag KS. - verantwortet den Inhalt.	- koordiniert und/oder erarbeitet die Grundlagen für die Kredit-	- beschliesst die KS.	- wird über beschlossene KS informiert.

		FKD – Regierungscontrolling		Direktion		RR / LR	
Prozess/ Produkt	Zeitpunkt/ -phase	Regierungscontrolling zentral	Regierungscontrolling dezentral (Direktion)	Führungskräfte	Führungsunterstützung	RR	LR / Finanzkommission
Sammelantrag)		- (Abt. F&V führt im Rahmen des Mitberichtsverfahrens die finanzrechtliche Prüfung durch).		- prüfen die Kompensationsmöglichkeit	überschreitungsanträge, inkl. RRB. - Informiert die RC Direktion		
Kreditübertragungen (KT)	Dezember bis Mitte Januar Folgejahr	- informiert RC Direktionen über die Fristen hinsichtlich Kreditübertragung und versendet das entsprechende Formular.	- erteilt den Auftrag zur Erhebung an die Dienststellen. - berät die Dienststelle. - stimmt die finalen Eingaben mit dem/der Vorsteher/in ab. - plausibilisiert die Anträge und leitet sie an den RC zentral weiter.	- stellt entsprechende Anträge zu Kreditübertragung. - verantwortet den Inhalt.			
	Januar	- konsolidiert die Angaben und verfasst den Sammel-RRB KT.	- kommuniziert die Entscheide aus RRB an die Dienststellen.			- beschliesst die KT.	
Analyse Einhaltung Kreditrecht	Ende Januar bis Mitte Februar	- erstellt die Auswertung nach Buchungsschluss. - erteilt den Auftrag zur Abklärung an die RC Direktionen. - erstellt den entsprechenden RRB.	- erteilt den Auftrag zur Abklärung der Abweichungen an die Dienststellen. - plausibilisiert die Begründungen und leitet sie konsolidiert an den RC zentral weiter. - kommuniziert die Entscheide aus RRB an die Dienststellen.	- begründet die Abweichungen.		- beschliesst pauschal KS im Bereich nicht-signifikante Abweichungen	
Datenpflege SAP und Jahresberichterstattung	Nach Beschluss KS, NK, KT	- führt die Nachtragskredite sowie die Kreditübertragungen im Budget (SAP) nach.	- koordiniert und prüft die Kommentierung für die Jahresberichterstattung.	- erfasst die Kommentierung zu den kreditrechtlichen Instrumenten.			

