

Christof Schwenkel  
Marcelo Duarte  
Stefan Rieder  
Adrian Ritz

## **Handbuch zur politischen Planung und Steuerung des Kantons Glarus**

Beschreibung und Weiterentwicklung der  
Planungs- und Steuerungssystematik

KPM-Schriftenreihe Nr. 65

Die Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Public Management der Universität Bern wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Rudolf Blankart

Prof. Dr. Claus Jacobs

Prof. Dr. Andreas Lienhard

Prof. Dr. Doina Radulescu

Prof. Dr. Adrian Ritz

Prof. Dr. Fritz Sager

Die inhaltliche Verantwortung für jeden Band der KPM-Schriftenreihe liegt beim Autor resp. bei den Autoren.

Christof Schwenkel  
Marcelo Duarte  
Stefan Rieder  
Adrian Ritz

# **Handbuch zur politischen Planung und Steuerung des Kantons Glarus**

**Beschreibung und Weiterentwicklung der  
Planungs- und Steuerungssystematik**

KPM-Verlag  
Bern

*Dr. phil. Christof Schwenkel* ist bei Interface tätig und leitet den Bereich Organisation und Verwaltungsmanagement.

*Marcelo Duarte* ist Mitarbeiter bei Interface im Bereich Verkehr und Raum.

*Dr. rer. pol. Stefan Rieder* ist Geschäftsführer und Gesellschafter von Interface.

*Prof. Dr. Adrian Ritz* ist Dozent und Mitglied der Geschäftsleitung am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

*Handbuch zur politischen Planung und Steuerung des Kantons Glarus*

Schwenkel Christof ; Duarte Marcelo ; Rieder Stefan ; Ritz Adrian  
Bern 2017  
ISBN 978-3-906798-64-6

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2017 by KPM-Verlag Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.

[www.kpm.unibe.ch](http://www.kpm.unibe.ch)

## VORWORT

Seit der Jahrtausendwende ist im Kanton Glarus vieles im Umbruch. Eine radikale Gemeindestrukturreform mit der in der Schweiz wohl einmaligen Reduktion von rund 80 Gemeinwesen auf noch drei Gemeinden oder eine umfassende Verwaltungsreorganisation mit einer Reduktion der Anzahl Departemente von sieben auf fünf sind nur zwei Projekte, die erfolgreich umgesetzt wurden. Mit der neuen Regierungs- und Verwaltungsorganisation wurde auch die politische Planung durch den Regierungsrat stärker gewichtet. Das Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz verpflichtet den Regierungsrat, die Departemente und die Staatskanzlei zu aufeinander abgestimmten Planungen. Nebst den Legislatur- und Jahresplanungen wurde erstmals auch eine politische Entwicklungsplanung für 2010 – 2020 erarbeitet.

Der Kanton Glarus steht vor einem neuen Planungszyklus für die nächste Dekade, zugleich steht die Legislaturplanung für die Jahre 2019 – 2022 an. Dies bildet Anlass zu einer Überprüfung der Planungsprozesse, nachdem eine Zertifikatsarbeit dem Kanton zwar einen gute Planungskultur attestierte, jedoch Schwachstellen „hinsichtlich Kohärenz und Konsistenz der einzelnen Instrumente sowie deren Integration in einen geschlossenen Steuerungskreislauf“ konstatierte. Zusammen mit der Firma „Interface - Politikstudien, Forschung, Beratung“, Luzern und dem Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern wurde daher ein Handbuch für die politische Planung und Steuerung im Kanton Glarus erarbeitet.

Das Handbuch definiert und erläutert die Steuerungsinstrumente, nennt die beteiligten Akteure und zeigt deren Zuständigkeiten auf, skizziert die Verflechtung der Instrumente untereinander und ordnet die Instrumente in der Planungs- und Steuerungssystematik sinnvoll ein. Das Handbuch bietet eine umfassende Gesamtschau über die politische Planung und soll als Rezeptbuch für kommende Planungen dienen. Mit der Genehmigung des Handbuches durch den Regierungsrat im Dezember 2016 setzte der Regierungsrat diesen Meilenstein und gab gleichzeitig den Startschuss für die kommenden politischen Planungen.

Glarus, 29. Juni 2017

Hansjörg Dürst  
Ratsschreiber des Kantons Glarus

---

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b> .....	<b>V</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
<b>1 ZWECK UND AUFBAU DES HANDBUCHS</b> .....	<b>1</b>
<b>2 BESCHREIBUNG DER PLANUNGS- UND STEUERUNGSSYSTEMATIK</b> .....	<b>3</b>
<b>3 EMPFEHLUNGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DER SYSTEMATIK</b> .....	<b>10</b>
<b>4 NUTZUNG DES HANDBUCHS: FALLBEISPIEL BAU EINES VERWALTUNGSGEBÄUDES</b> .....	<b>12</b>
<b>5 BESCHREIBUNG DER INSTRUMENTE</b> .....	<b>15</b>
5.1 Umwelt- und Grundlagenanalysen .....	16
5.2 Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen ....	17
5.3 Politischer Entwicklungsplan (EP) .....	18
5.4 Kantonaler Richtplan (RP) .....	19
5.5 Sachplanungen .....	20
5.6 Legislaturplanung (LP) .....	21
5.7 Finanz- und Aufgabenplanung und Budget .....	22
5.7.1 Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) .....	22
5.7.2 Budget .....	24
5.8 Jahresplanung (JP) .....	25
5.9 Departements- und Abteilungsplanung (DAP) .....	26
5.10 Zielvereinbarungen Personal .....	27
5.11 Mitarbeitendenbeurteilungen .....	28
5.12 Departements- und Abteilungscontrolling (DAC) .....	29
5.13 Jahresrechnung (JR) .....	30
5.14 Tätigkeitsbericht (TB) .....	31
5.15 Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LB) .....	32
5.16 Bericht zur Umsetzung des Entwicklungsplans (EB) .....	33
5.17 Statistiken/Evaluationen/Monitorings .....	34
<b>6 DETAILLIERTE BESCHREIBUNG DER INSTRUMENTE</b> .....	<b>35</b>
6.1 Umwelt- und Grundlagenanalysen .....	35
6.2 Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen ....	38
6.3 Politischer Entwicklungsplan (EP) .....	41
6.4 Kantonaler Richtplan (RP) .....	43
6.5 Sachplanungen .....	46
6.6 Legislaturplanung (LP) .....	49

---

6.7	Finanz- und Aufgabenplanung und Budget.....	51
6.7.1	Finanz- und Aufgabenplanung (FAP).....	51
6.7.2	Budget.....	54
6.8	Jahresplanung (JP) .....	57
6.9	Departements- und Abteilungsplanung (DAP) .....	59
6.10	Zielvereinbarungen Personal .....	61
6.11	Mitarbeitendenbeurteilungen.....	63
6.12	Departements- und Abteilungscontrolling (DAC).....	65
6.13	Jahresrechnung (JR).....	66
6.14	Tätigkeitsbericht (TB) .....	68
6.15	Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LB).....	72
6.16	Bericht zur Umsetzung des politischen Entwicklungsplans (EB).....	74
6.17	Statistiken/Evaluationen/Monitorings.....	76
<b>7</b>	<b>BEGRIFFSDEFINITIONEN .....</b>	<b>79</b>
	<b>QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>91</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. 2.1: Planungszyklen von Instrumenten der Planungs- und Leistungsseite.....	5
Abb. 2.2: Bildliche Darstellung der Systematik.....	6
Abb. 2.3: Zeitplan der Instrumente über 20 Jahre.....	7
Abb. 2.4: Zeitplan der Instrumente mit Planungszyklen über 4 Jahre .....	8
Abb. 2.5: Zeitplan der Instrumente mit Planungszyklen über 1 Jahr .....	9

---

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 2.1: Instrumente zur politischen Planung und Steuerung im Kanton Glarus.....	4
--	---

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

DAC	Departements- und Abteilungscontrolling
DAP	Departements- und Abteilungsplanung
DBU	Departement Bau und Umwelt
DFG	Departement Finanzen und Gesundheit
EB	Entwicklungsbericht
EP	Entwicklungsplan
FAP	Finanz- und Aufgabenplanung
FHG	Gesetz über den Finanzhaushalt des Kantons Glarus und seiner Gemeinden (Finanzhaushaltgesetz)
HRM 2	Harmonisiertes Rechnungsmodell 2
HBP	Hochbauprogramm
JR	Jahresrechnung
LB	Legislaturbericht
LG	Landsgemeinde
LP	Legislaturplanung
LR	Landrat
RR	Regierungsrat
RP	Richtplan
RPG	Eidgenössisches Raumplanungsgesetz
RVOG	Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der Verwaltung
RVOV	Verordnung über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung
SBP	Strassenbauprogramm
SK	Staatskanzlei
TB	Tätigkeitsbericht

---

## **1 ZWECK UND AUFBAU DES HANDBUCHS**

Der Kanton Glarus kennt verschiedene Dokumente zur politischen Planung und Steuerung der Ressourcennutzung sowie zur Überprüfung der Leistungen der Verwaltungstätigkeit. Diese Planungs- und Steuerungsdokumente haben unterschiedlich lange Planungsfristen und sind sowohl für die politische (Regierung) wie auch für die betriebliche Ebene (Verwaltung) als Orientierungshilfen gedacht. Weil diese Dokumente als Mittel zur koordinierten Ausführung der öffentlich-rechtlichen Aufgaben des Staates benötigt werden, werden sie als Instrumente – im Sinne von Werkzeugen – bezeichnet.

Das vorliegende Handbuch soll als Leitfaden für die Erarbeitung, Nutzung und Weiterentwicklung dieser Planungs- und Steuerungsinstrumente im Kanton Glarus dienen. Neben der vorliegenden Papierversion wird dieses Handbuch auch als Powerpoint-Datei mit verknüpftem Archiv als praktisches Arbeitswerkzeug geführt.

### **Aufbau des Handbuchs**

Nach dieser Einführung wird die Systematik der politischen Planung und Steuerung des Kantons Glarus erläutert. Die übersichtliche bildliche Darstellung der Systematik wird von Zeitplänen der periodisch zu erneuernden Instrumente begleitet. Zur Weiterentwicklung der Systematik wird im anschliessenden Kapitel auf mögliche Verbesserungen eingegangen. In einem weiteren Kapitel wird anhand eines Fallbeispiels die Verwendung des Handbuchs illustriert. Im Hauptteil des Handbuchs werden die Instrumente zuerst in tabellarischer Form einzeln aufgeführt und anschliessend detailliert beschrieben. Dabei wird ein besonderes Gewicht auf die Erläuterung der Verflechtung der Instrumente untereinander gelegt. Wichtige Begrifflichkeiten und Konzepte, die im Handbuch auftauchen, werden als Definitionen im letzten Teil des Handbuchs erläutert.

### **Aufbau der Powerpoint-Datei**

Die Powerpoint-Datei dient als digitale Version des Handbuchs für die Praxisnutzung. Dieses interaktive Handbuch funktioniert mit einer Eingangsmaske, welche auf der bildlichen Darstellung der Systematik grün-

det. Diese Maske ist über Verlinkungen mit verschiedenen Ordnern verknüpft, in denen die einzelnen Dokumente abgespeichert sind. Eine intuitive Navigationsfunktion mit Verknüpfungen zu den jeweiligen Instrumenten soll für Benutzende mit spezifischen Informationsbedürfnissen einfach in der Handhabung sein und neuen Mitarbeitenden einen erleichterten Zugang zum benötigten Wissen ermöglichen.

### **Umfang und Weiterentwicklung des Handbuchs und der Powerpoint-Datei**

Die Instrumente zur Planung und Steuerung existieren auf der politischen und betrieblichen Ebene. Im ersten Fall sind sie für den Regierungsrat (RR), die Verwaltung als Gesamtes und den Landrat (LR) relevant, im zweiten Fall betreffen sie nur die Departemente, Abteilungen und Fachstellen. Da viele der Planungs- und Steuerungsinstrumente der betrieblichen Ebene nur für den internen Gebrauch vorgesehen sind, werden sie in diesem Handbuch nicht einzeln, sondern summarisch in ihrer Grundidee beschrieben.

Im Handbuch werden keine konkreten Dokumente einem bestimmten Instrument zugewiesen. Damit soll das Handbuch länger seine Gültigkeit behalten, auch wenn die Dokumente sich ändern oder nicht weiter verwendet werden. Die Instrumentengruppen enthalten mehrere Dokumente mit einem ähnlichen Zweck, die oft unterschiedliche Bezeichnungen haben, unterschiedliche Themenbereiche behandeln und auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen zu verorten sind. In der Powerpoint-Datei werden exemplarisch die wichtigsten Dokumente in den mit den Instrumenten verknüpften Ordnern hinterlegt. Die Zuweisung der restlichen Dokumente soll dynamisch durch die Departementsverantwortlichen selbst nach inhaltlichen Kriterien und der jeweiligen Relevanz vorgenommen werden.

## 2 BESCHREIBUNG DER PLANUNGS- UND STEUERUNGS-SYSTEMATIK

Die Planungs- und Steuerungsinstrumente werden entweder auf der Ebene des gesamten politisch-administrativen Systems oder auf der betrieblichen Ebene der Departemente und Abteilungen verwendet. Weiter können die Instrumente im Sinne der verstärkten Tendenz des Public Managements hin zur Outputsteuerung unterteilt werden, ob sie der Ressourcenplanung oder der Überprüfung der Leistungen (d.h. der Ergebnisse) dienen.

Nachfolgend werden die im Kanton Glarus existierenden Planungs- und Steuerungsinstrumente aufgeführt. Die Instrumente Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) (5.7.1) und Budget (5.7.2) werden in diesem Handbuch aus konzeptionellen Gründen einzeln erläutert, sind aber in der Praxis in einem einzigen Dokument zu finden. Die Instrumente sind nach ihrer Zugehörigkeit zur Planungs- beziehungsweise Leistungsseite aufgeteilt.

<b>Planungsseite</b>	
1.	Umwelt- und Grundlagenanalysen
2.	Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen
3.	Politischer Entwicklungsplan (EP)
4.	Kantonaler Richtplan (RP)
5.	Sachplanungen
6.	Legislaturplanung (LP)
7.	Finanz- und Aufgabenplanung und Budget
7.1	Finanz- und Aufgabenplanung (FAP)
7.2	Budget
8.	Jahresplanung (JP)
9.	Departements- und Abteilungsplanung (DAP)
10.	Zielvereinbarungen Personal
<b>Leistungsseite</b>	
11.	Mitarbeitendenbeurteilungen
12.	Departements- und Abteilungscontrolling (DAC)
13.	Jahresrechnung (JR)

14. Tätigkeitsbericht (TB)
15. Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LB)
16. Bericht zur Umsetzung des Entwicklungsplans (EB)
17. Statistiken/Evaluationen/Monitorings

**Tab. 2.1: Instrumente zur politischen Planung und Steuerung im Kanton Glarus**

Die unterschiedlichen Instrumente mit kurz- bis langfristigen Planungshorizonten, sind inhaltlich, prozedural und zeitlich verbunden und nehmen somit Bezug aufeinander. In ihrer Gesamtheit bilden die Instrumente durch ihre sachlogische Verflechtung somit eine *integrierte Planungs- und Steuerungssystematik*.

Für die einfache Vermittlung dieser Integration wird im Handbuch auf drei nachfolgend dargestellte Visualisierungselemente zurückgegriffen: die Darstellung des Planungszyklus eines Instruments (vgl. Abb. 2.1), die Abbildung der gesamten Systematik (vgl. Abb. 2.2) und den Zeitplan mit den regelmässig anzufertigenden politischen Instrumenten (vgl. Abb. 2.3, 2.4, 2.5).

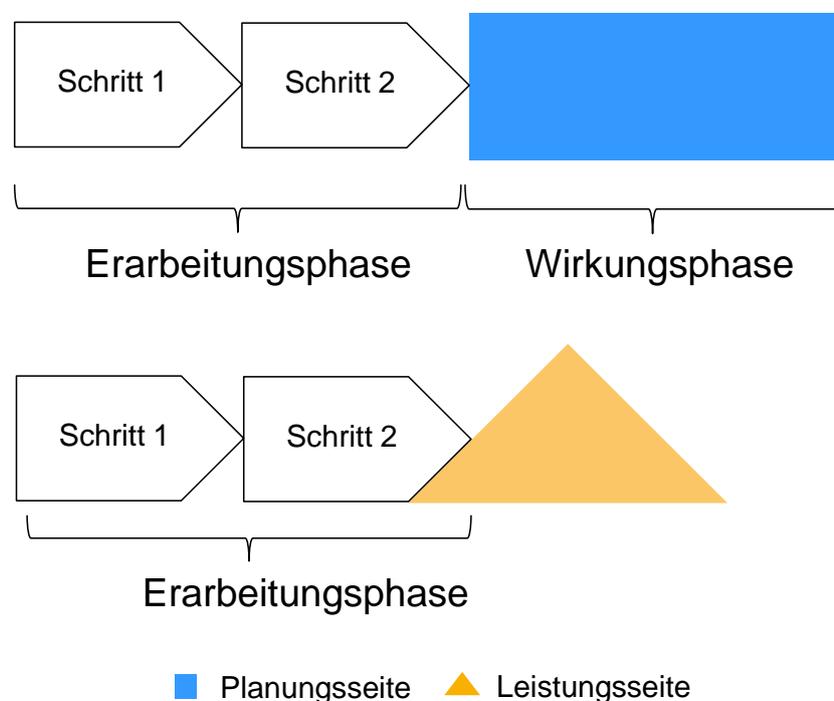
Der Planungszyklus, wie in der Abbildung 2.1 beispielhaft visualisiert, erfasst den Prozess zur Erarbeitung eines Instruments vom Auftrag bis zur Implementierung sowie seine Wirkungszeit. Die Instrumente der Planungsseite kennen eine Erarbeitungsphase und eine begrenzte Wirkungsphase. Die Instrumente zur Überprüfung der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit (Leistungsseite) kennen nur eine Erarbeitungsphase, da die sich daraus ergebenden Dokumente unbeschränkt gültig sind. Sie werden deshalb mit einem farbigen Dreieck dargestellt.<sup>1</sup> Die spezifischen Planungszyklen jedes einzelnen Instruments sind nachfolgend sowohl im Zeitplan wie auch in der Instrumentenbeschreibung zu finden.

Die Abbildung 2.2 ist ein Versuch, die gesamte Systematik und die wichtigsten Wechselwirkungen in einem Schema aufzuzeigen. Die Instrumente sind als Kästchen dargestellt. Auf der linken Seite sind alle Instrumente in Blautönen eingefärbt, welche der Planung dienen. Auf der

<sup>1</sup> Das Controlling findet fortlaufend statt und ist deshalb im Zeitplan als Balken dargestellt.

rechten Seite in Gelbtönen sind die Instrumente verortet, mit welchen die Leistungen überprüft werden. Die Farbabstufungen deuten auf die unterschiedlichen Planungshorizonte der Instrumente hin. Auf der Planungsseite kennzeichnen die dunkelblauen Kästchen die Instrumente mit langfristigen Planungshorizonten und die hellblauen solche mit kurzfristigen Planungshorizonten. Die gelblichen Farbabstufungen auf der Leistungsseite sind ähnlich zu verstehen. Die Anordnung der Kästchen folgt einer impliziten Logik, welcher mit dem runden Pfeil im Hintergrund und die Pfeilen zwischen den Kästchen untermalt wird. Die Logik hinter der Anordnung geht auf den theoretisch zugrundeliegenden Steuerungskreislauf zurück, welcher die Instrumente für die effiziente Planung und Überprüfung der Verwaltungstätigkeit zeitlich sinnvoll aufreicht.

Die Abbildung 2.3 dient dazu die zeitliche Verflechtung der Instrumente über 20 Jahre zu überblicken. Die Erarbeitungs- und Wirkungsphasen der eingeführten Planungszyklen werden dann in zwei weiteren Zeitplänen (Abb. 2.4, Abb. 2.5) aufgetragen, die jeweils einen Zeithorizont über vier beziehungsweise ein Jahr abdecken.



**Abb. 2.1: Planungszyklen von Instrumenten der Planungs- und Leistungsseite**  
Zwei exemplarische Planungszyklen zur Visualisierung von jeweils einem Instrument der Planungsseite (Viereck) und einem Instrument der Leistungsseite (Dreieck).

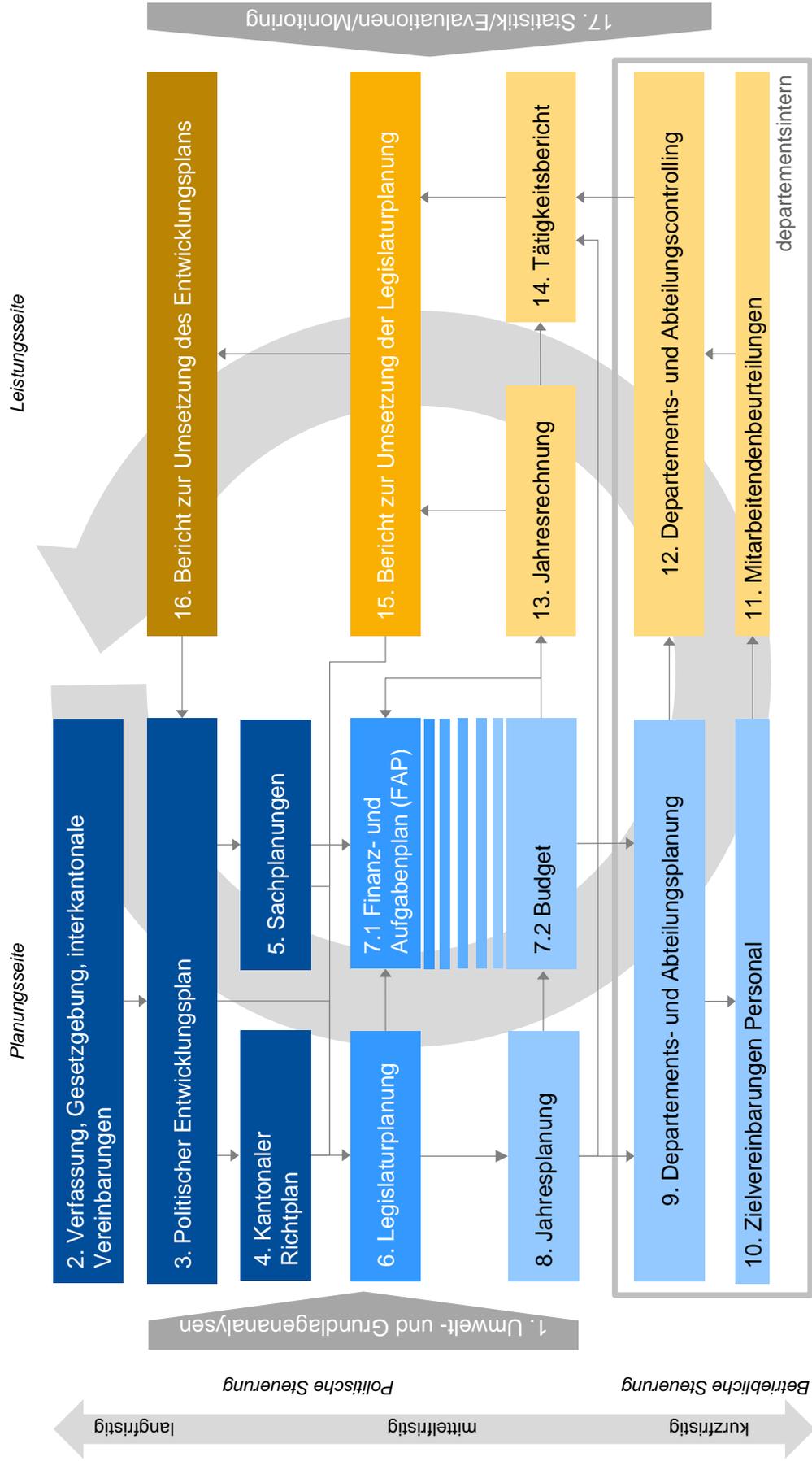


Abb. 2.2: Bildliche Darstellung der Systematik

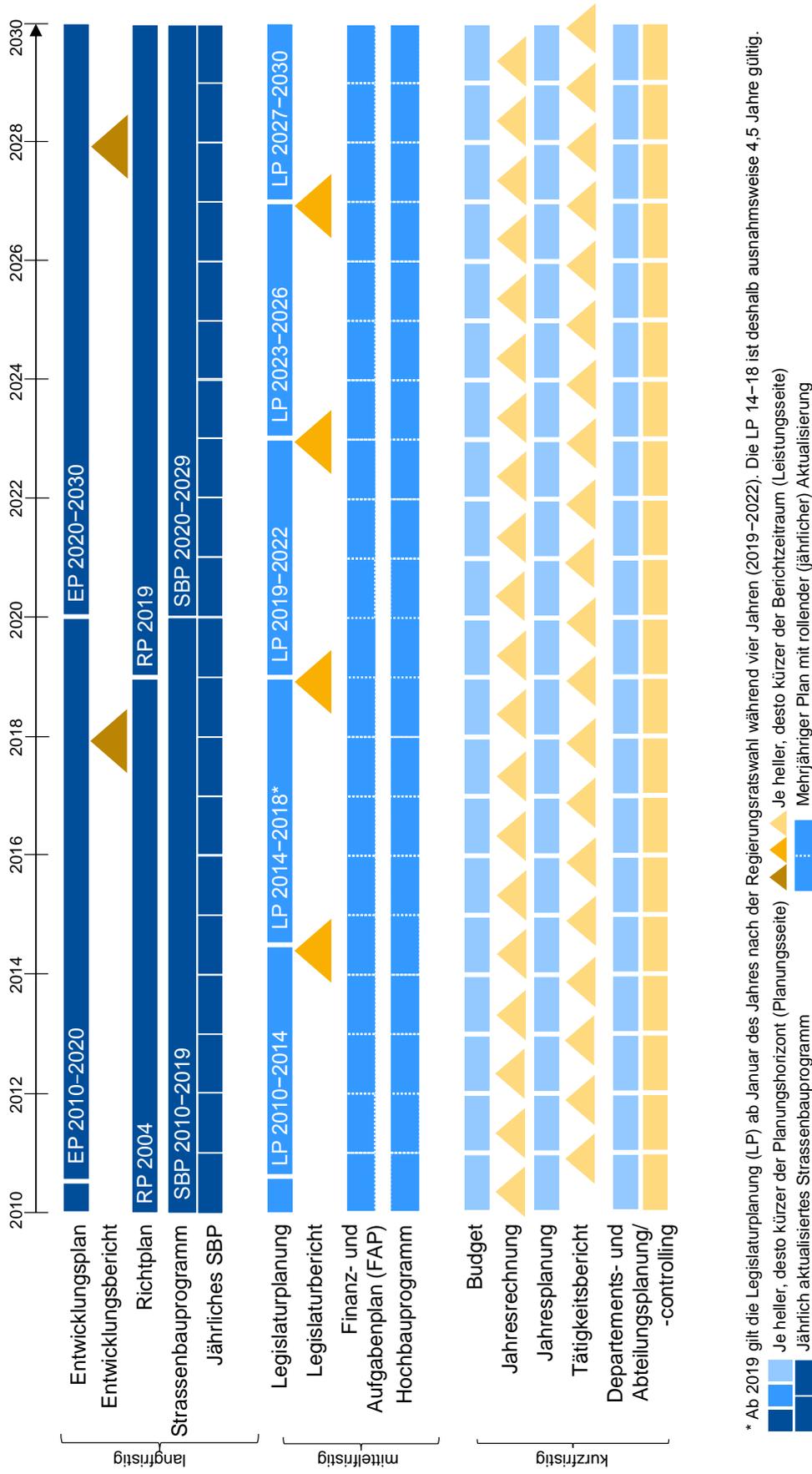
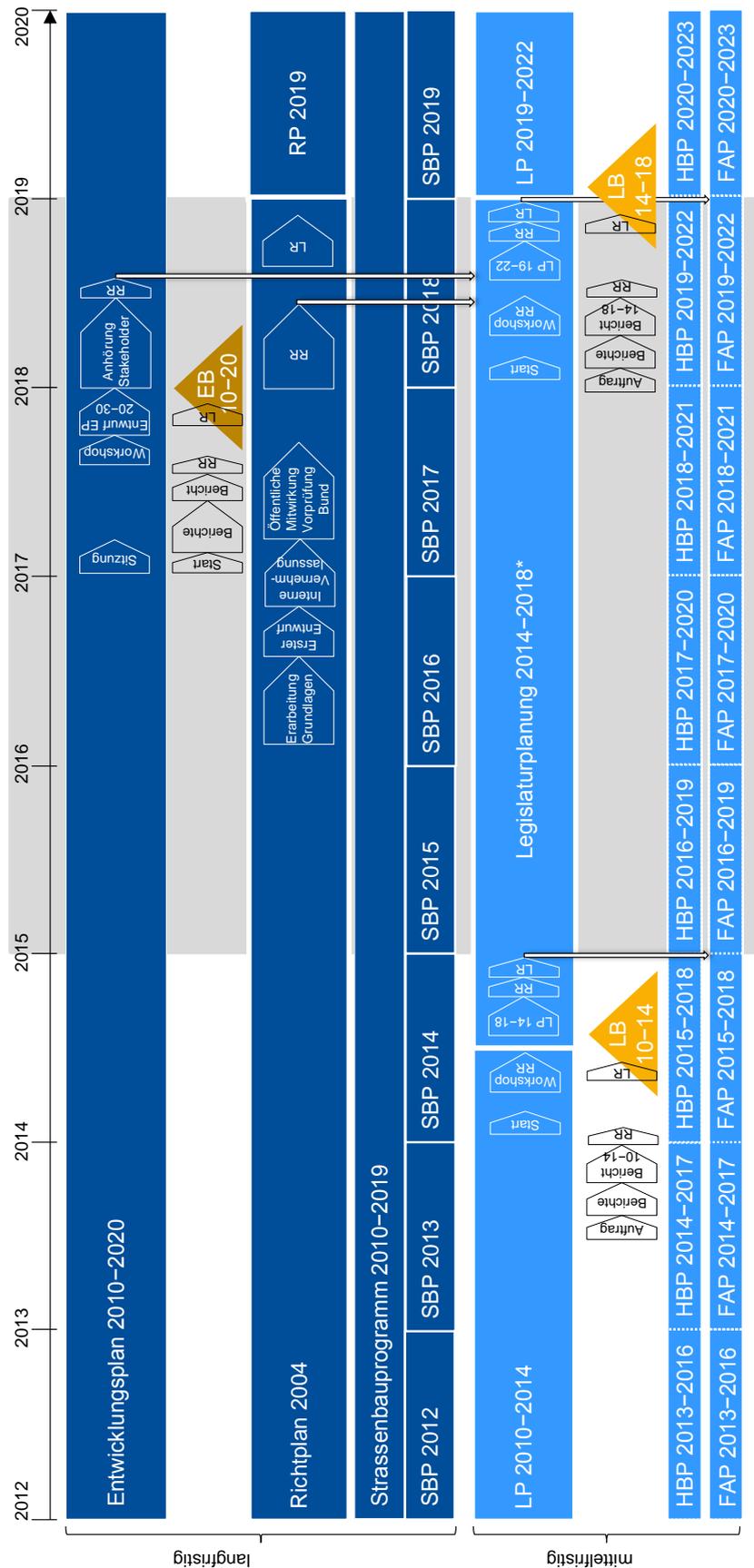
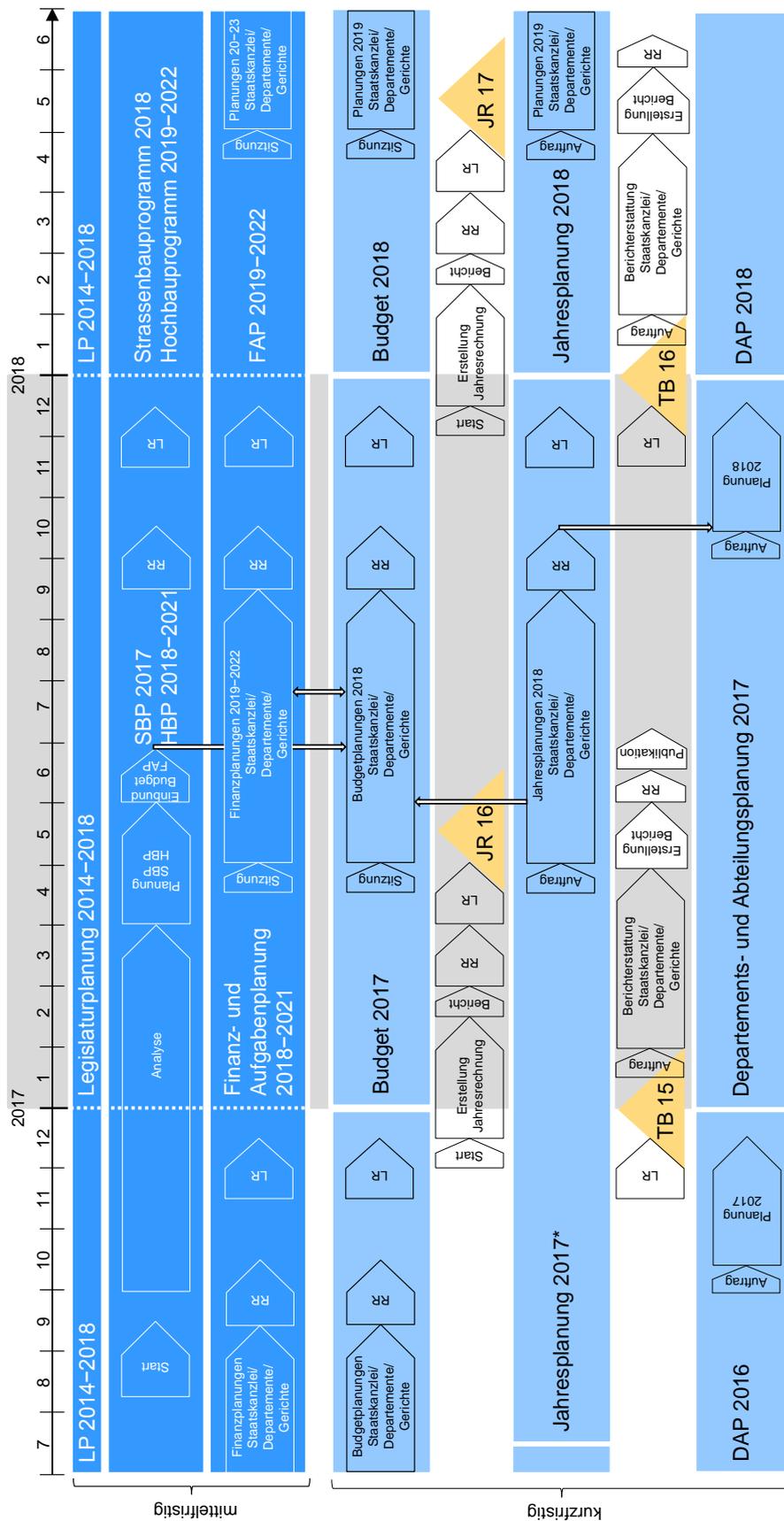


Abb. 2.3: Zeitplan der Instrumente über 20 Jahre



\* Ab 2019 gilt die Legislativplanung (LP) ab Januar des Jahres nach der Regierungswahl während vier Jahren (2019-2022). Die LP 14-18 ist deshalb ausnahmsweise 4,5 Jahre gültig.  
 Je heller, desto kürzer der Planungshorizont (Planungsseite)    Je heller, desto kürzer der Berichtszeitraum (Leistungsseite)  
 EB: Entwicklungsbericht, FAP: Finanz- und Aufgabenplanung, HBP: Hochbauprogramm, LB: Legislaturbericht, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, SBP: Strassenbauprogramm

Abb. 2.4: Zeitplan der Instrumente mit Planungszyklen über 4 Jahre



\* Ab 2018 gilt die Jahresplanung ab Januar während ein Jahr. Die Jahresplanung 2017 ist deshalb ausnahmsweise 1,5 Jahre (bis Ende 2017) gültig.  
 ■ Je heller, desto kürzer der Planungshorizont (Planungsseite) ■ Je heller, desto kürzer der Berichtszeitraum (Leistungsseite)  
 JR: Jahresrechnung, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, TB: Tätigkeitsbericht

Abb. 2.5: Zeitplan der Instrumente mit Planungszyklen über 1 Jahr

### **3 EMPFEHLUNGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DER SYSTEMATIK**

Die Beschreibung der Planungs- und Steuerungssystematik im vorangehenden Kapitel orientiert sich am Status quo des Instrumentariums in Glarus. Die Instrumente werden deshalb gemäss den in der Praxis vorhandenen Dokumenten geschildert. Da dieses Handbuch auch dazu verhelfen soll, die Qualität der politischen und betrieblichen Planung zu verbessern, ist es ein Anliegen die Planungs- und Steuerungssystematik weiterzuentwickeln. Hierzu empfehlen wir Folgendes:

1. Die grafische Darstellung der Planungs- und Steuerungssystematik ist in der Verwaltung bekannt zu machen und soll entsprechend genutzt werden.
2. Nach zwei Jahren ist zu prüfen, inwiefern sich das Handbuch bewährt hat und wo Anpassungen notwendig sind.
3. Der Entwicklungsplan (EP) ist weniger stark zu konkretisieren, um der Legislaturplanung (LP) ausreichend Spielraum zu ermöglichen. Insbesondere ist auf die Priorisierung von Entwicklungsschwerpunkten im Entwicklungsplan zu verzichten. Diese ist in der Legislaturplanung vorzunehmen.
4. Das Zusammenspiel zwischen Legislaturplanung und Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) ist zu überdenken, da heute im Finanz- und Aufgabenplanung nicht klar ist, wer für die Umsetzung der Legislaturziele verantwortlich ist:
  - Möglichkeit 1: In der Finanz- und Aufgabenplanung soll konkret auf die Legislaturziele Bezug genommen werden und deren Umsetzung aufgezeigt werden.
  - Möglichkeit 2: Legislaturplanung und Finanz- und Aufgabenplanung sollen formal als ein Instrument gestaltet werden (Legislaturplanung als eigenes Kapitel in der Finanz- und Aufgabenplanung, die alle 4 Jahre angepasst wird). Diese Option würde die Abstimmung der beiden Instrumente auch formal unterstreichen.

5. In der Finanz- und Aufgabenplanung sollen überprüfbare Ziele und Indikatoren festgelegt werden, im Legislaturprogramm sind die wichtigsten Ziele mit einer Evaluationsklausel zu versehen.
6. Finanz- und Aufgabenplanung und Jahresplanung (JP) sollen besser miteinander verknüpft werden. Eine Möglichkeit wäre ein integriertes Instrument mit Legislaturplanung, Finanz- und Aufgabenplanung und Jahresplanung zu schaffen.
7. Es ist zu prüfen, ob die Genehmigung der Legislaturplanung und der Finanz- und Aufgabenplanung durch die Regierung erfolgen sollte (nach heutiger Regelung werden Legislaturplanung und Finanz- und Aufgabenplanung vom Landrat [LR] genehmigt).

## **4 NUTZUNG DES HANDBUCHS: FALLBEISPIEL BAU EINES VERWALTUNGSGEBÄUDES**

Für ein besseres Verständnis der Planungs- und Steuerungssystematik wird nachfolgend anhand des fiktiven Beispiels der Planung eines Verwaltungsgebäudes der Umgang mit dem Handbuch veranschaulicht.

### **Politischer Entwicklungsplan**

Der Kanton Glarus muss aufgrund der engen Platzverhältnisse im Steueramt und in der Gesundheitsförderung neue Räumlichkeiten schaffen, weshalb mehrere Lösungsoptionen zur Schaffung neuen Raums zu prüfen sind. Bei der Entscheidung für eine Lösung spielen nicht nur die Kosten, sondern auch die Nutzungseffizienz und die Symbolkraft der Räumlichkeiten eine Rolle. Ziel ist, mit dem Baukonzept den Bürgern/-innen einen sparsamen Umgang mit Boden und Steuergeldern zu kommunizieren, zugleich aber Innovation und Kundenorientierung mit einladenden Publikumsräumen zu unterstreichen. Mit diesen Vorgaben soll ein langfristiges Entwicklungsziel des Entwicklungsplans 2010–2020 berücksichtigt werden: „Das Image des Kantons profilieren und verstärkt nach aussen tragen“. Das Nutzerdepartement erarbeitet 2017 verschiedene Handlungsoptionen.

### **Umwelt- und Grundlagenanalysen**

Das Nutzerdepartement beauftragt das Departementssekretariat oder die betroffene Verwaltungseinheit mit der Analyse der Situation und der Ausarbeitung der Optionen (strategische Planung mit Bedürfnisabklärung, Machbarkeitsstudie, Grobkostenschätzung). In baulichen Fragen wird diese durch die Abteilung Hochbau fachlich unterstützt.

Die Analyse ergibt, dass ein Neubau zu präferieren wäre. Das Nutzerdepartement legt dem Regierungsrat (RR) die verschiedenen Varianten mit dieser Empfehlung dar. In zeitlicher und sachlicher Abstimmung mit der Legislaturplanung entscheidet sich der Regierungsrat frühestens im Herbst 2018 für die Variante Neubau. Die Regierung beauftragt das Departement Bau und Umwelt federführend mit der Ausarbeitung einer Kreditvorlage.

---

## **Gesetze, Sachplanungen**

Die Abteilung Hochbau übernimmt nach dem Variantenentscheid der Regierung das Projekt in das mehrjährige Hochbauprogramm auf.

Das Departement Bau und Umwelt (DBU) beziehungsweise die Abteilung Hochbau erarbeitet im 2019 federführend die Kreditvorlage für den Neubau. Es führt einen Wettbewerb durch und lässt ein konkretes Projekt erstellen und die Kosten ermitteln. Diese bilden die Grundlage der Kreditvorlage.

Nach dem positiven Kreditentscheid durch die Landsgemeinde (LG) 2020 übernimmt die Abteilung Hochbau die Federführung für das Ausführungsprojekt, die Ausschreibung und die Realisierung.

## **Departements- und Abteilungs-, Legislatur- und Jahresplanung, FAP**

Für die Erarbeitung des Zeitplans und die Terminierung der notwendigen Planungsschritte bedient sich das Departement, beziehungsweise die zuständige Verwaltungseinheit, dem Papier-Handbuch. Im Kapitel „Departements- und Abteilungsplanung (DAP)“ steht, dass die Planungsarbeiten der Departemente und Abteilungen in der Jahresplanung (JP) des Regierungsrates (RR), im jährlichen Budget und in der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) wieder finden müssen. Diese wiederum müssen sich aus der Legislaturplanung (LP) der Regierung ableiten, wie aus der Übersicht hervorgeht (vgl. Abb. 2.2, 2.4, 2.5). Da die Legislaturperiode 2014-2018 bald zu Ende ist, müssen die Planungsarbeiten im Jahr 2018 schnell voranschreiten, damit der Neubau in der Legislaturplanung (LP) 2018–2022 Eingang finden kann (vgl. Abb. 2.3). In der Legislaturplanung wird die Stärkung des Kantonsimages als Legislaturziel formuliert und der Neubau des Gebäudes als (notwendige) Massnahme aufgeführt.

## **Tätigkeitsbericht, Bericht über die Umsetzung des Entwicklungsplans**

Die Erfüllung der Legislaturziele soll nach dem Bau im Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LP) überprüft werden. Dieser wird alle vier Jahre dem jährlichen Tätigkeitsbericht (TB) beigelegt. Im Tätigkeitsbericht wiederum wird bei wichtigen Bauten jedes Jahr über den Stand

des Baus spätestens aber mit Bauabschluss Rechenschaft abgelegt. In der Jahresplanung (JP) des zweiten Jahres der neuen Legislaturperiode steht das Ziel „Kreditvorlage Bauprojekt Neues Verwaltungsgebäude“. Nach dem Ende der Wirkungsphase des Entwicklungsplans (EP) wird die Staatskanzlei (SK) Glarus darüber Bericht erstatten, ob eine Profilierung des Images (Entwicklungsziel) mit dem Bau des Verwaltungsgebäudes feststellbar ist.

---

## 5 BESCHREIBUNG DER INSTRUMENTE

Die Beschreibung jedes Instruments kennt zwei Teile: *Übersicht* und *Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik*. Im ersten Teil werden Zweck, Inhalt, Planungsebene, Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus, Verfahren und Rechtsbestimmungen sowie Akteure und Verantwortlichkeiten benannt. Im zweiten Teil wird die Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik aufgezeigt (inhaltlich und prozedural und zeitlich).

### **Übersicht über das Instrument**

Unter Planungsebene werden jeweils die Behörden aufgeführt, welche die Federführung bei der Planung haben und die das Instrument letztendlich erlassen. Die Planungsebenen können sein: Verwaltung, Regierungsrat (RR), Landrat (LR), Landsgemeinde (LG) und Bundesrat (BR). Der Planungshorizont gibt an, wie lange die Periode dauert, auf welche sich das Instrument bezieht. Der Aktualisierungsrhythmus gibt an, wie regelmässig das Instrument zu aktualisieren ist. Bei Verfahren und Rechtsbestimmungen werden der Prozess und die zugrundeliegenden rechtlichen Grundlagen zur Erarbeitung des Instruments erläutert. Die am Prozess beteiligten Akteure/-innen werden mit entsprechenden Verantwortlichkeiten aufgelistet.

### **Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik**

Die Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik klärt darüber auf, wie und mit welchen anderen Instrumenten das beschriebene Instrument inhaltlich verbunden ist, das heisst, auf welche Vorgaben in anderen Instrumenten sich die Inhalte beziehen oder für welche Instrumente sie als Grundlage dienen. Ausserdem wird der Planungszyklus des entsprechenden Instruments detailliert beschrieben und mit einer Darstellung abgebildet.

Im Folgenden werden alle Instrumente zuerst kurz in Tabellenform und anschliessend detailliert beschrieben.

## 5.1 Umwelt- und Grundlagenanalysen

Übersicht		
Zweck	Schaffung von wissenschaftlich gestützten Grundlagen für die Definition der politischen Ziele	
Inhalt	Aussagen zu Entwicklungspotenzialen des Kantons oder gewisser Politikbereiche	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: Verwaltung	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	4–10 Jahre/ Je nach Bedarf oder vor dem Planungszyklus des Instruments, auf welches sich die Analyse richtet	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Kein spezifisches Verfahren. Externe Analysen werden gemäss Submissionsgesetz in Auftrag vergeben/ Allg. Planungsauftrag sowie diverse Sachgesetze	
Akteure und Verantwortlichkeiten	RR, Departemente, Abteilungen, Kommissionen: Vergabe der Analysen, eigene Analysen  Forschungs- und Beratungsunternehmen: Durchführung der Analysen, Beratung	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	(Frühere oder andere) Umwelt- und Grundlagenanalysen
	Zwingende Grundlagen	Keine
Prozedural und zeitlich	Kurz vor Beginn des Planungszyklus des entsprechenden Instruments zu erstellen, für welches die Analyse vorgelegt werden soll	

Legende: RR: Regierungsrat

## 5.2 Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen

Übersicht		
Zweck	Geben die rechtlichen Grundlinien vor und legitimieren staatliches Handeln, regeln Verfahren und Organisation	
Inhalt	Konkrete Regeln für das staatliche Handeln	
Planungsebene	Federführende Behörde: Verwaltung Erlassende Behörde: LG oder LR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	Unbefristet/ Bei Änderungsbedarf ausgehend von der Exekutive oder Legislative oder nach der Annahme eines Memorialsantrags an der LG	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Gesetzgebungsverfahren/ Art. 52 und 94 KV, Art. 3 und 31 RVOV, andere Gesetzesartikel, Richtlinien für die Rechtsetzung	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Verwaltung: Durchführung des Verfahrens; Erarbeitung und Bereinigung der Rechtsgrundlage RR: Behandlung der Vorlage; Antrag an LR (Fach-)Experten/-innen: allfällige Mitwirkung bei Erarbeitung der Entwürfe LR: Behandlung der Vorlage; Antragstellung an LG bzw. Beschlussfassung (LR-Verordnungen) LG: Beschlussfassung (Gesetze, Verfassung)	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Umwelt- und Grundlagenanalysen
	Zwingende Grundlagen	(Übergeordnete) Verfassung, Gesetzgebung, interkantonale Vereinbarungen
Prozedural und zeitlich	Planungszyklus muss spätestens vor der Erarbeitung des sich darauf beziehenden Instruments abgeschlossen sein	

Legende: KV: Kantonsverfassung, LG: Landsgemeinde, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, RVOV: Verordnung über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung.

### 5.3 Politischer Entwicklungsplan (EP)

Übersicht		
Zweck	Formuliert eine Vision für die Positionierung des Kantons	
Inhalt	Langfristige Entwicklungsziele in allen Politikbereichen	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: RR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	10 Jahre/ Überprüfung zu Beginn jeder neuen Legislaturperiode (alle 4 Jahre) und gesamthaften Überarbeitung nach 10 Jahren	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Anhörungsverfahren/ Allg. Planungsauftrag	
Akteure und Verantwortlichkeiten	RR: Entwicklung der Vision, Erarbeitungsauftrag an die Arbeitsgruppe, Beschluss des EP SK: Durchführung des Verfahrens und Erarbeitung des EP; Antrag an RR Stakeholder: Teilnahme an Vernehmlassung und Ein-gabe schriftlicher Verbesserungsvorschläge	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Umwelt- und Grundlagenanalysen; (letzter) EB
	Zwingende Grundlagen	Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen
Prozedural und zeitlich	Planungszyklus beginnt etwa 3 Jahre vor Ende des laufenden EP Beschluss 1–1,5 Jahre vor Inkrafttreten	
<pre> graph LR     A[Start: Anfang 2017] --&gt; B[Workshop: Herbst 2017]     B --&gt; C[Entwurf des EP: Ende 2017]     C --&gt; D[Anhörung der Stakeholder: Anfang 2018]     D --&gt; E[Genehmigung RR: Mitte 2018]     E --&gt; F[EP 20-30]           </pre>		

Legende: EB: Entwicklungsbericht, EP: Entwicklungsplan, RR: Regierungsrat, SK: Staatskanzlei.

## 5.4 Kantonaler Richtplan (RP)

Übersicht		
Zweck	Planung der räumlichen Entwicklung des Kantons	
Inhalt	Raumkonzept und Koordinationsblätter	
Planungsebene	Federführende Behörde: Verwaltung Erlassende Behörde: BR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	15–25 Jahre/Anpassungen bei erheblichen Veränderungen und gesamthafte Überarbeitung (Totalrevision) alle 10 Jahre	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Richtplanüberarbeitungsverfahren/ RBG und RPG	
Akteure und Verantwortlichkeiten	DBU: Entwurf des Richtplans und Überarbeitung nach der internen Vernehmlassung und öffentlichen Mitwirkung Externes Planungsbüro: technische Unterstützung RR: Erlass des RP LR: Genehmigung des RP BR: Genehmigung des RP	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Umwelt- und Grundlagenanalysen (Bevölkerung, Wirtschaft, Bodennutzung)
	Zwingende Grundlagen	Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen
Prozedural und zeitlich	Gesamtüberarbeitung: 4–5 Jahre vor dem Ende des aktuellen Planungshorizonts, spätestens 10 Jahre nach Genehmigung Anpassung: Nach Bedarf	
<pre>           graph LR             A[Start Erarbeitung Grundlagen] --&gt; B[Erster Entwurf: Ende 2016]             B --&gt; C[Interne Vernehmlassung: Ende 2016/Anfang 2017]             C --&gt; D[Öffentliche Mitwirkung, Vorprüfung durch Bund: Mitte 2017]             D --&gt; E[RR: Anfang 2018]             E --&gt; F[Genehmigung LR: Ende 2018]             F --&gt; G[Bundesrat]             G --&gt; H[RP 19]           </pre>		

Legende: BR: Bundesrat, DBU: Departement Bau und Umwelt, LR: Landrat, RP: Richtplan, RR: Regierungsrat, RBG: Raumentwicklungs- und Baugesetz, RPG: Raumplanungsgesetz.

## 5.5 Sachplanungen

Übersicht		
Zweck	Legen die mittel- bis langfristigen Prioritäten und Massnahmen in einem Politikbereich fest	
Inhalt	Detaillierte Massnahmen und Ressourcen zur Erreichung der Ziele. Erläuternde Beilagen.	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: je nach Sachplanung alle möglich	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	Bis zu 10 Jahren/ Periodische Überprüfung und gesamthaften Überprüfung bei erheblichen Veränderungen des EP, LP oder RP	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Spezialrechtliche Bestimmungen/ Allg. Planungsauftrag	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Zuständiges Departement oder Abteilung (allenfalls mit externem Unternehmen): Entwurf der Sachplanung und Überarbeitung nach der Vernehmlassung mit allen Stakeholdern  RR: Verabschiedung oder Genehmigung der Sachplanung (je nach Sachplan)  LR: Kenntnisnahme oder Genehmigung der Sachplanung (je nach Sachplan)	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Umwelt- und Grundlagenanalysen; EP; LP; Statistik/Evaluationen/ Monitorings
	Zwingende Grundlagen	Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen; (RP, falls raumrelevant)
Prozedural und zeitlich	Der Planungszyklus fängt mit der Genehmigung des übergeordneten Plans an (EP, LP, JP)	
Bsp. Strassenbauprogramm- und Hochbauprogramm		
<pre> graph LR     A[Start: Sommer/Herbst Vorjahr] --&gt; B[Analyse: bis Apr.]     B --&gt; C[Erstellung Planung: Mai]     C --&gt; D[Einbindung Budget/FAP: Juni]     D --&gt; E[Verabschiedung RR: Sept./Okt.]     E --&gt; F[Genehmigung LR: Nov./Dez.]     F --&gt; G[SBP/HBP]   </pre>		

Legende: EP: Entwicklungsplan, HBP: Hochbauprogramm, JP: Jahresplanung, LP: Legislaturplanung, LR: Landrat, RP: Richtplan, RR: Regierungsrat, SBP: Strassenbauprogramm.

## 5.6 Legislaturplanung (LP)

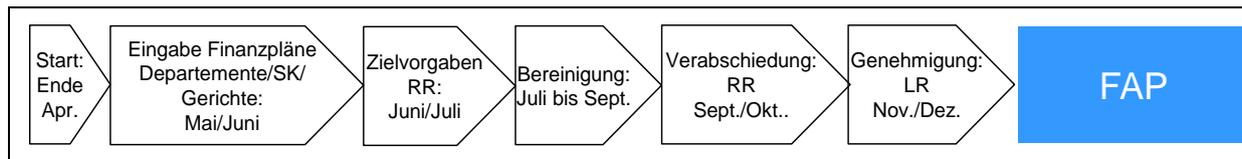
Übersicht		
Zweck	Festlegung und Planung der Schwerpunkte der Regierungstätigkeit in der entsprechenden Legislatur	
Inhalt	Legislaturziele mit entsprechenden Massnahmen, Kosten und Zuständigkeiten	
Planungsebene	Federführende Behörde: RR Erlassende Behörde: LR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	4 Jahre/ Alle vier Jahre	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Workshop zur Erarbeitung der Legislaturziele und Genehmigung der LP durch den LR/ Art. 3 Abs. 3 RVOG	
Akteure und Verantwortlichkeiten	RR: Festlegung der Legislaturziele an Workshop, Verabschiedung der LP zuhanden des LR  Departementssekretäre/-innen: Unterstützung des RR bei der Festlegung und Erarbeitung der Legislaturziele  LR: Genehmigung der LP	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Sachplanungen; (letzter) TB; LB
	Zwingende Grundlagen	Verfassung, Gesetzgebung, interkantonale Vereinbarungen; EP; RP
Prozedural und zeitlich	Workshop zur Erarbeitung: Mai/Juni  Die LP muss spätestens zur ersten Budgetsitzung der neuen Regierung im November/Dezember feststehen	
<pre> graph LR     A[Start: Febr. 2018] --&gt; B[Workshop RR/ Departementssekretäre/-innen: Mai/Juni 2018]     B --&gt; C[Legislaturprogramm Ratsschreiber/-in: Sept. 2018]     C --&gt; D[Verabschiedung RR: Ende Sept. 2018]     D --&gt; E[Genehmigung LR: Nov./Dez. 2018]     E --&gt; F[LP 19-22] </pre>		

Legende: EP: Entwicklungsplan, LB: Legislaturbericht, LP: Legislaturplanung, LR: Landrat, RP: Richtplan, RR: Regierungsrat, RVOG: Gesetz über die Organisation des Regierungsrats und der Verwaltung, TB: Tätigkeitsbericht.

## 5.7 Finanz- und Aufgabenplanung und Budget

### 5.7.1 Finanz- und Aufgabenplanung (FAP)

Übersicht		
Zweck	Mittelfristige Planung und Steuerung von Finanzen und Leistungen	
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanz- und wirtschaftspolitisch relevante Eckdaten</li> <li>- (Haupt-)Aufgaben des Kantons einschliesslich strategischer Ziele (Legislaturziele)</li> <li>- Planaufwand/-ausgaben und Planerträge/-einnahmen in der Erfolgs- und Investitionsrechnung</li> <li>- Finanzkennzahlen</li> </ul>	
Planungsebene	Federführende Behörde: RR Erlassende Behörde: LR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	5 Jahre (FAP umfasst die auf das Budget folgenden 4 Jahre)/ Jährlich	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Die Finanzpläne der Departemente, der SK und der Gerichte werden vom DFG zusammengetragen. Die FAP wird gemäss den Vorgaben des RR angepasst. Der RR stellt anschliessend dem LR den Antrag auf Genehmigung/ Art. 52 KV; Titel 2.2. FHG; Art. 3 Abs. 2 RVOG	
Akteure und Verantwortlichkeiten	DFG (Koordination): Verarbeitung der Finanzpläne der SK, Departemente, Gerichte; Erarbeitung der FAP Departemente/SK/Gerichte: Erarbeitung der eigenen Finanzpläne RR: Verabschiedung und Antragstellung an LR LR: Genehmigung	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	EP; DAP
	Zwingende Grundlagen	Sachplanungen; LP; (Budget; JP; LB)
Prozedural und zeitlich	Planungszyklus fängt im April an. Die FAP muss im November/Dezember vom LR verabschiedet werden	



Legende: DAP: Departements- und Abteilungsplanung, DFG: Departement Finanzen und Gesundheit, EP: Entwicklungsplan, FAP: Finanz- und Aufgabenplanung, FHG: Finanzhaushaltsgesetz, JP: Jahresplanung, KV: Kantonsverfassung, LB: Legislaturbericht, LP: Legislaturplanung, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, RVOG: Gesetz über die Organisation des Regierungsrats und der Verwaltung.

## 5.7.2 Budget

Übersicht		
Zweck	Kurzfristige Steuerung von Finanzen und Leistungen	
Inhalt	Zu bewilligender Aufwand und Ausgaben sowie geschätzter Ertrag und Einnahmen in der Erfolgs- bzw. Investitionsrechnung	
Planungsebene	Federführende Behörde: RR Erlassende Behörde: LR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1 Jahr/ Jährlich	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Die Budgetpläne von SK, Departemente, Gerichte werden vom DFG zu einem Jahresbudget zusammengeführt. Das Budget wird gemäss den Vorgaben des RR angepasst. Der RR stellt anschliessend dem LR den Antrag auf Genehmigung/ Art. 52 und 53 KV; Titel 2.3. FHG	
Akteure und Verantwortlichkeiten	DFG (Koordination): Verarbeitung der Budgetpläne der SK, Departemente, Gerichte; Erarbeitung des Budgets  Departemente/SK/Gerichte: Erarbeitung der eigenen Budgetpläne  RR: Verabschiedung und Antragstellung an LR  LR: Genehmigung	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	EP
	Zwingende Grundlagen	Sachplanungen; JP
Prozedural und zeitlich	Das Budget wird zeitgleich mit der FAP erstellt. Das Budget wird im November/Dezember im LR behandelt	
<pre> graph LR     Start[Start: Ende Apr.] --&gt; Input[Eingabe Budgetpläne Departemente/SK/ Gerichte: Mai/Juni]     Input --&gt; Targets[Zielvorgaben RR: Juni/Juli]     Targets --&gt; Cleanup[Bereinigung: Juli bis Sept.]     Cleanup --&gt; Approval[Verabschiedung: RR Sept./Okt.]     Approval --&gt; Consent[Genehmigung: LR Nov./Dez.]     Consent --&gt; Budget[Budget]           </pre>		

Legende: DFG: Departement Finanzen und Gesundheit, EP: Entwicklungsplan, FHG: Finanzhaus-haltgesetz, JP. Jahresplanung, KV: Kantonsverfassung, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, SK: Staatskanzlei.

## 5.8 Jahresplanung (JP)

Übersicht		
Zweck	Detaillierte Massnahmenplanung zur Erreichung der Legislaturziele, Geschäftsplanung des LR und der LG	
Inhalt	Auflistung der Geschäfte des RR, des LR und der LG für das anstehende Jahr	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: RR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1 Jahr/Jährlich	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	RR definiert die Jahresziele nach einer internen Sitzung und informiert den LR über die Jahresziele/ Art. 31 RVOV	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Departemente/SK/Gerichte: Erarbeitung der eigenen JP Ratsschreiber/-in: Erarbeitung der JP RR: Genehmigung der Jahresziele LR: Kenntnisnahme	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Umwelt- und Grundlagenanalysen
	Zwingende Grundlagen	Sachplanungen; LP; FAP; Budget; DAP
Prozedural und zeitlich	Die JP wird vor der Budgetplanung erstellt. Die Vorlage wird Ende Jahr mit dem Budget dem LR vorgelegt	
<pre> graph LR     A[Auftrag: Apr.] --&gt; B[Jahresplanung Departemente/SK/Gerichte: Apr./Mai]     B --&gt; C[Bereinigung Ratsschreiber/-in Juli bis Sept.]     C --&gt; D[Genehmigung RR: Sept./Okt.]     D --&gt; E[Kenntnisnahme LR: Nov./Dez.]     E --&gt; F[JP]   </pre>		

Legende: DAP: Departements- und Abteilungsplanung, DFG: Departement Finanzen und Gesundheit, FAP: Finanz- und Aufgabenplanung, JP: Jahresplanung, LG: Landsgemeinde, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, RVOV: Verordnung über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung, SK: Staatskanzlei.

## 5.9 Departements- und Abteilungsplanung (DAP)

Übersicht		
Zweck	Umsetzung der politischen Ziele auf der betrieblichen Ebene; betriebliche Ziele	
Inhalt	Konkrete Massnahmen und Kosten für die Erfüllung der LP und JP; betriebliche Ziele und Massnahmen	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: Verwaltung	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1–4 Jahre/Periodische (rollende) Überprüfung und bei gewissen Dokumenten nur nach Bedarf	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Departementsinternes Verfahren/Art. 3 Abs. 1 RVOG; Art. 31 Abs. 2 RVOV	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Departementssekretär/-in: Koordination Abteilungsleitende: Erarbeitung der abteilungsinternen Planung Verwaltungsmitarbeitende und Leistungserbringende: Ausführung der Massnahmen gemäss den Zielvorgaben	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Umwelt- und Grundlagenanalysen; Statistiken/Evaluation/ Monitorings
	Zwingende Grundlagen	LP; FAP; Budget; JP
Prozedural und zeitlich	Die DAP sollte nach der Genehmigung der JP bis Mitte Dezember erstellt werden	
<pre> graph LR     A[Auftrag: Anfang Sept.] --&gt; B[Jahresplanung Departemente und Abteilungen: Bis Mitte Dez.]     B --&gt; C[DAP]   </pre>		

Legende: DAP: Departements- und Abteilungsplanung, FAP: Finanz- und Aufgabenplanung, JP: Jahresplanung, LP: Legislaturplanung, RVOG: Gesetz über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung, RVOV: Verordnung über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung.

## 5.10 Zielvereinbarungen Personal

Übersicht		
Zweck	Das Handeln der Mitarbeitenden auf die Erfüllung der Departements- und Abteilungsziele ausrichten	
Inhalt	Ziele mit Soll-Richtwerten und Massnahmen zur Erfüllung	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: Verwaltung	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1 Jahr/ Jährlich	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Interaktives Mitarbeitendengespräch/ Art. 34 Personalverordnung; Art. 4 Verordnung zur Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Departements-, Abteilungs- und Fachstellenleitende: Erarbeitung der Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden  Mitarbeitende: Mitwirkung an der Erarbeitung der Zielvereinbarung	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Keine
	Zwingende Grundlagen	Budget; DAP; Mitarbeitendenbeurteilungen
Prozedural und zeitlich	Die Erarbeitung der Zielvereinbarungen für das kommende Jahr findet etwa im September/Okttober statt, anschliessend an die Mitarbeitendenbeurteilung (in der Regel ein Gespräch)	

Legende: DAP: Departements- und Abteilungsplanung.

## 5.11 Mitarbeitendenbeurteilungen

Übersicht		
Zweck	Leistungsorientierte Beurteilung der Mitarbeitenden im Sinne der Zielvereinbarung	
Inhalt	Erläuterung der Zielsetzungen aus den Zielvereinbarungen und Beurteilung deren Erreichung	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: Verwaltung	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1 Jahr/ Jährlich	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Interaktives Mitarbeitendengespräch/ Art. 34 Personalverordnung; Art. 6 Verordnung zur Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Departements- oder Abteilungsleitende: Leistungsbeurteilung vornehmen und Steuerungsmassnahmen treffen  Mitarbeitende: Selbstbeurteilung und Befolgung der Weisungen	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	DAP
	Zwingende Grundlagen	Zielvereinbarungen Personal
Prozedural und zeitlich	Die Mitarbeitendenbeurteilung findet im gleichen Zeitraum wie die Zielvereinbarung statt (Sept./Okt.)	

Legende: DAP: Departements- und Abteilungsplanung.

## 5.12 Departements- und Abteilungscontrolling (DAC)

Übersicht		
Zweck	Gibt Auskunft über die Einhaltung der DAP sowie der betrieblichen Ziele und Massnahmen	
Inhalt	Das Controlling erstreckt sich in der Regel über die folgenden Bereiche: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Leistungen</li> <li>b. Wirkungen</li> <li>c. Finanzen</li> <li>d. Personal</li> </ol>	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: Verwaltung (Departemente und Abteilungen)	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1 Jahr/Laufend oder periodisch	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Departementsinternes Verfahren/ Art. 64 f. FHG; spezialgesetzliche Bestimmungen	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Die Verwaltungseinheiten sind in ihrem Aufgabenbereich für das Controlling zuständig.  Die Einhaltung der Vorgaben wird periodisch durch ein übergeordnetes Controlling überprüft.	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	LP; FAP; Mitarbeitendenbeurteilungen
	Zwingende Grundlagen	JP; Budget; DAP
Prozedural und zeitlich	Das Controlling erfolgt laufend	

Legende: DAP: Departements- und Abteilungsplanung, FAP: Finanz- und Aufgabenplanung, FHG: Finanzhaushaltsgesetz, JP: Jahresplanung; LP: Legislaturplanung.

## 5.13 Jahresrechnung (JR)

Übersicht		
Zweck	Gibt Auskunft über die Einhaltung des Budgets und die Entwicklung der Kantonsfinanzen im vergangenen Jahr	
Inhalt	Bilanz, Erfolgsrechnung, Investitionsrechnung, Geldflussrechnung, Anhang.	
Planungsebene	Federführende Behörde: RR Erlassende Behörde: LR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1 Jahr/ Jährlich	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Erstellung durch das DFG und Überprüfung durch LR (Aufsichtspflicht) und Finanzkontrolle (Revision)/ Art. 53 KV; Titel 2.4. FHG	
Akteure und Verantwortlichkeiten	DFG: Führung der JR, Erstellung des Jahresabschlusses RR: Verabschiedung und Antragstellung an LR Finanzkontrolle: Revision LR: Genehmigung	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Keine
	Zwingende Grundlagen	Budget; JR (Vorjahr)
Prozedural und zeitlich	Planungszyklus beginnt im November/Dezember und muss bis anfangs März fertiggestellt sein	
<pre> graph LR     A[Start: Nov./Dez.] --&gt; B[Erstellung Jahresrechnung: bis Mitte Febr.]     B --&gt; C[Erstellung Bericht: bis Ende Febr.]     C --&gt; D[Verabschiedung RR: Ende März]     D --&gt; E[Genehmigung LR: Ende Apr.]     E --&gt; F[JR]   </pre>		

Legende: DFG: Departement Finanzen und Gesundheit, FHG: Finanzhaushaltsgesetz, JR: Jahresrechnung, KV: Kantonsverfassung, LR: Landrat, RR: Regierungsrat.

## 5.14 Tätigkeitsbericht (TB)

Übersicht		
Zweck	Berichterstattung über die Regierungs- und Verwaltungstätigkeit	
Inhalt	Berichterstattung über die Regierungs- und Verwaltungstätigkeit mit Fokus auf die Massnahmen der LP. Wichtige Statistiken und Kennzahlen	
Planungsebene	Federführende Behörde: Verwaltung Erlassende Behörde: LR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	1 Jahr/ Jährlich	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Nicht formalisiertes Verfahren/ Art. 36 RVOV	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Ratssekretär/-in: Verarbeitung der Berichte der SK, Departemente und Gerichte und Erarbeitung des TB, Publikation  Departemente/SK/Gerichte: Berichterstattung über ihre Tätigkeiten  RR: Verabschiedung, Publikation  LR: Genehmigung	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	JR; Statistiken/ Evaluationen/Monitorings
	Zwingende Grundlagen	Sachplanungen; LP; JP; DAP
Prozedural und zeitlich	Der Planungszyklus beginnt mit der bereinigten JR im Februar und endet spätestens Mitte Dezember	
<pre> graph LR     A[Auftrag: Jan.] --&gt; B[Berichterstattung Departemente/SK/Gericht: Ende Apr.]     B --&gt; C[Tätigkeitsbericht Ratssekretär/-in: Ende Mai]     C --&gt; D[Verabschiedung RR: Anfang Juni]     D --&gt; E[Publikation Bericht: Ende Juni]     E --&gt; F[Genehmigung LR: Nov./Dez.]     F --&gt; G[TB]           </pre>		

Legende: DAP: Departements- und Abteilungsplanung, JP: Jahresplanung, JR: Jahresrechnung, LP: Legislaturplanung, LR: Landrat, SK: Staatskanzlei, TB: Tätigkeitsbericht, RR: Regierungsrat, RVOV: Verordnung über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung.

## 5.15 Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LB)

Übersicht		
Zweck	Berichterstattung über die Regierungs- und Verwaltungstätigkeit sowie Umsetzung der LP	
Inhalt	Aufführung der Ziele und Massnahmen aus der LP (Soll-Zustand) und Erläuterung der tatsächlichen Umsetzung (Ist-Zustand)	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: Verwaltung	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	4 Jahre/ Alle vier Jahre	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Nicht formalisiertes Verfahren/ Art. 3 Abs. 3 RVOG	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Ratsschreiber/-in: Verarbeitung der Berichte der SK, Departemente und Gerichte und Erarbeitung des LB Departemente/SK/Gerichte: Berichterstattung über die Umsetzung der Legislaturziele RR: Genehmigung, Publikation LR: Kenntnisnahme	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Statistiken/Evaluationen/ Monitorings
	Zwingende Grundlagen	Sachplanungen; LP; TB
Prozedural und zeitlich	Der Planungszyklus findet alle 4 Jahre statt. Die Planung orientiert sich an dem Planungszyklus des TB	
<pre> graph LR     A[Auftrag zur Berichterstattung: Jan. 2019] --&gt; B[Berichterstattung: Departemente/SK/ Gerichte Ende Apr. 2019]     B --&gt; C[Legislaturbericht Ratsschreiber/-in: Ende Mai 2019]     C --&gt; D[Genehmigung RR: Juni 2019.]     D --&gt; E[Kenntnisnahme: LR: Nov./Dez. 2019]     E --&gt; F[LB 14-18] </pre>		

Legende: LB: Legislaturbericht, LP: Legislaturplanung, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, RVOG: Gesetz über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung, SK: Staatskanzlei, TB: Tätigkeitsbericht.

## 5.16 Bericht zur Umsetzung des Entwicklungsplans (EB)

Übersicht		
Zweck	Überprüfung der Entwicklungsrichtung des Kantons	
Inhalt	Erläuterung der Entwicklungen entlang den einzelnen Leitlinien aus dem EP	
Planungsebene	Federführende Behörde: Verwaltung Erlassende Behörde: RR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	10 Jahre/ Alle zehn Jahre	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Nicht formalisiertes Verfahren/ Allg. Planungsauftrag	
Akteure und Verantwortlichkeiten	SK: Erarbeitung und Bereinigung Departemente: Kommentierung RR: Genehmigung	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	Statistiken/Evaluationen/ Monitorings
	Zwingende Grundlagen	EP; TB; LB
Prozedural und zeitlich	Der Planungszyklus findet alle 10 Jahre statt. Die Planung orientiert sich an dem Planungszyklus des TB	
<pre> graph LR     A[Start: Jan. 2017] --&gt; B[Berichterstattung Departemente/SK/Gerichte: Ende Apr. 2017]     B --&gt; C[Bericht Staatskanzlei: Ende Mai 2017]     C --&gt; D[Genehmigung RR: Juni 2017]     D --&gt; E[Kenntnisnahme LR: Nov./Dez. 2017]     E --&gt; F[EB 10-20]   </pre>		

Legende: EB: Entwicklungsbericht, EP: Entwicklungsplan, LB: Legislaturbericht, RR: Regierungsrat, SK: Staatskanzlei, TB: Tätigkeitsbericht.

## 5.17 Statistiken/Evaluationen/Monitorings

Übersicht		
Zweck	Generierung von Informationen für die Beurteilung der öffentlichen Leistungserfüllung	
Inhalt	Informationen aus automatisch erfassten Prozessen oder wissenschaftlichen Analysen	
Planungsebene	Federführende und erlassende Behörde: RR, Verwaltung, LR	
Planungshorizont/ Aktualisierungsrhythmus	Unterschiedlich/ Laufend, jährlich oder nach Bedarf	
Verfahren/ Rechtsbestimmungen	Automatische Datenerfassung oder mittels wissenschaftlicher Untersuchungsmethoden/ Allg. Planungsauftrag, Bundesrecht, spezialrechtliche Bestimmungen	
Akteure und Verantwortlichkeiten	Departements- und Abteilungsleitende: Erfassung und Aufbereitung der Daten  Externe Institutionen: Durchführung der Evaluationen oder Monitorings	
Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik		
Inhaltlich	Empfohlene Grundlagen	(Andere) Statistiken/Evaluationen/Monitorings; Mitarbeitendenbeurteilungen; JR; TB; EB
	Zwingende Grundlagen	Keine
Prozedural und zeitlich	Der Planungszyklus verläuft zeitgleich mit dem zugrundeliegenden Instrument	

Legende: EB: Entwicklungsbericht, JR: Jahresrechnung, LR: Landrat, RR: Regierungsrat, TB: Tätigkeitsbericht.

---

## 6 DETAILLIERTE BESCHREIBUNG DER INSTRUMENTE

Im vorangehenden Kapitel sind die Instrumente anhand der festgelegten Kriterien beschrieben worden. Die Kurzbeschreibung in Tabellenform dient der einfachen Handhabung für die Praxisarbeit. In diesem Kapitel werden die Instrumente entlang dem gleichen Strukturraster ausführlicher beschrieben.

Die detaillierte Beschreibung dient der vertieften Auseinandersetzung mit dem Instrument im Rahmen konkreter Anliegen, wie zum Beispiel der konzeptionellen Weiterentwicklung des Instruments oder zur Information von neuen Mitarbeitenden.

### 6.1 Umwelt- und Grundlagenanalysen

#### Übersicht

##### Zweck

Politische Planung muss Umweltfaktoren, die einen Einfluss auf die Entwicklung und das Handeln des öffentlichen Sektors haben könnten, berücksichtigen. Aus diesem Grund werden oft wissenschaftliche Analysen der rechtlich-politischen, technologischen und ökologischen, soziokulturellen und wirtschaftlichen Entwicklungen vorgenommen (z.B. BAFU-Analysen). Diese Analysen werden je nachdem, ob sie allgemein oder spezifisch gehalten werden, als Umwelt- beziehungsweise Grundlagenanalysen bezeichnet. Mit Hilfe solcher Analysen können Signale frühzeitig aufgenommen und realitätsnahe Planungen vorgenommen werden. Zum Beispiel werden bei der Erarbeitung von Verkehrssachplanungen veränderte Mobilitätsbedürfnisse untersucht und in der Planung berücksichtigt.

##### Inhalt

Umweltanalysen zeigen Entwicklungspotenziale auf und basieren meistens auf einer Momentaufnahme der Umwelt, bei der *globale, regionale und lokale Faktoren* eruiert werden, die einen Einfluss auf das politisch-

administrative System haben. Solche Faktoren sind zum Beispiel rechtliche Normen, Wirtschaftswachstum, technologische Neuerungen, Bevölkerungsstruktur, Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen usw. Als Analyseinstrumente dienen häufig SWOT<sup>2</sup>- oder Portfolioanalysen. Ist-Analysen werden auch mit Trend- und Zukunftsanalysen (Foresight-Studien und Szenario-Modellen) kombiniert, um prospektive Aussagen zu ermöglichen. Die Daten können mit Zählungen, Beobachtungen und Befragungen gesammelt werden.

Grundlagenanalysen im politischen Kontext können auch als Politikanalysen konzipiert sein. Sie gehen von einem konkreten Problem aus, welchem mit einer öffentlichen Politik begegnet werden soll. Sie beschreiben detailliert den Prozess zur Umsetzung der Massnahmen auch unter Berücksichtigung der Umweltanalysen.

#### Planungsebene

Umwelt- und Grundlagenanalysen werden für die politische Strategieentwicklung (z.B. Reaktion auf die Standort- und Strukturentwicklungen) des Regierungsrats (RR) wie auch der einzelnen Departementen sowie Abteilungen genutzt. Die Planungsverantwortung liegt bei der Verwaltung.

#### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Der Planungshorizont ist deckungsgleich mit den abzudeckenden Zyklen der Strategieinstrumente und daher als mittel- bis langfristig zu betrachten (4–10 Jahre). Die meisten Umwelt- und Grundlagenanalysen sind nicht wiederkehrend, sondern werden situativ je nach Schwerpunktsetzung erstellt. „Rollende“ Analysen hingegen, das heisst solche, die in regelmässigen Abständen erstellt werden müssen, werden vor den Planungszyklen der entsprechenden Instrumente aktualisiert.

---

<sup>2</sup> Das Akronym „SWOT“ steht für strengths, weaknesses, opportunities, threats; eine SWOT-Analyse identifiziert also Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Es existiert kein formelles Entscheidungsverfahren. Die Verwaltung kann die Analysen selbst durchführen oder extern an ein Forschungs- und/oder Beratungsunternehmen vergeben. Mit der externen Vergabe müssen intern keine zeitbegrenzten Ressourcen geschaffen werden und eine neutrale Perspektive fliesst mit in den Überlegungen ein.

Externe Analysen werden nach den Richtlinien des kantonalen Submissionsgesetzes und nach Vorgabe des Budgets vergeben. Dienstleistungsaufträge mit einem Betrag unter 100'000 Franken dürfen im freihändigen Verfahren vom Regierungsrat (RR) vergeben werden. Aufträge unter 50'000 Franken dürfen durch die Departemente oder eingesetzten Kommissionen vergeben werden.

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- RR/Verwaltung/LR: Entscheidung, eine Analyse erarbeiten zu lassen
- Ratsschreiber/-in; Departementssekretäre/-innen oder Abteilungsleitende; Kommissionen des LR: Vergabe des Auftrags und Begleitung der Analysen
- Verwaltung oder Beratungsunternehmen: Erarbeitung des Dokuments

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Umwelt- und Grundlagenanalysen dienen als inhaltliche Basis für die Entwicklung von Strategiedokumenten mit tendenziell hohem Abstraktionsgrad. Die Analysen sollten, wenn möglich, das Untersuchungsdesign von früheren Analysen übernehmen, um Vergleiche zu ermöglichen. Analysen werden insbesondere für die Erarbeitung von folgenden Dokumenten verwendet: Verfassung, Gesetzgebung, Vereinbarungen sowie Entwicklungsplan (EP), kantonaler Richtplan (RP) und Sachplanungen.

## Prozedural und zeitlich

Die Umwelt- und Grundlagenanalysen werden nach Bedarf oder in regelmässigen Abständen durchgeführt. Die Erarbeitungsphase einer Analyse sollte kurz vor Beginn des Planungszyklus des entsprechenden Instruments angesetzt werden, damit aktuelle Informationen verarbeitet werden können.

## 6.2 Verfassung, Gesetzgebung und interkantonale Vereinbarungen

### Übersicht

#### Zweck

Die Verfassung, die Gesetze sowie die interkantonalen Vereinbarungen enthalten die wichtigen rechtsetzenden Bestimmungen, welche Grundlage und Schranke staatlichen Handelns bilden. Vorbehalten bleibt die Delegation von Rechtsetzungsbefugnissen – gestützt auf eine genügende Delegationsgrundlage – an den Landrat (LR) oder an den Regierungsrat (RR), die weniger wichtige Bestimmungen in Form von Verordnungen erlassen. Neben der Legitimation staatlicher Handlungen regeln die Rechtsgrundlagen auch das Verfahren und die Organisation.

#### Inhalt

Begründen Recht und Pflichten, enthalten Ziel- und Zwecknormen und regeln die Organisation und das Verfahren.

#### Planungsebene

Die Planung muss auf der Ebene Legislative (Landrat [LR] oder Landsgemeinde [LG]) erlassen werden, wird aber von der Verwaltung vorbereitet.

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Die rechtlichen Grundlagen haben einen unbefristeten Planungshorizont. Bei empfundenem Handlungsbedarf durch die Exekutive oder Legislative sowie mit der Annahme eines Memorialantrags (Einzelinitiative) an der Landsgemeinde (LG).

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Das Gesetzgebungsverfahren wird aufgrund von Impulsen in Gang gesetzt. Diese können aus der Bundesgesetzgebung oder aus dem interkantonalen Recht kommen, welche den Erlass von kantonalem Ein- und Ausführungsrecht notwendig machen. Oft gehen Rechtsetzungsprojekte auch auf parlamentarische Vorstösse zurück. In den meisten Fällen wird die Gesetzgebung jedoch durch den Regierungsrat und die Verwaltung aufgrund von in der Rechtsanwendung festgestellten Mängeln und Lücken in Gang gesetzt – sei dies ad hoc oder gestützt auf ein Legislaturprogramm beziehungsweise ein Gesetzgebungsprogramm. Schliesslich kann der Anstoss auch direkt aus dem Volk kommen, steht es doch jeder stimmberechtigten Person zu, mit einem Memorialsantrag eine Rechtsänderung zu beantragen.

Für die Ausarbeitung des Normtextes ist ein klarer Auftrag entscheidend, der im Idealfall vom Regierungsrat oder vom in der Sache zuständigen Departement erteilt wird. Bei der Ausarbeitung des Vorentwurfs soll das verwaltungsinterne Know-how genutzt und, wo sinnvoll, entsprechende Arbeitsgruppen eingesetzt werden. Über die Verwaltung hinaus kann es dabei sinnvoll sein, auch eine Vertretung der Gemeinden in die Erarbeitung einer Vorlage miteinzubeziehen, insbesondere wenn die Gemeinden vom neuen Erlass beziehungsweise den Änderungen betroffen sind oder wenn der Vollzug bei ihnen stattfindet. Externe Experten/-innen sind nur dort hinzuzuziehen, wo es um komplexe Fragestellungen geht oder wenn sich eine unabhängige Aussensicht aufdrängt. Der Vorentwurf wird dem Regierungsrat zusammen mit dem Antrag für die Freigabe zur Vernehmlassung vorgelegt. Mit der Freigabe zur Vernehmlassung und deren Bekanntgabe im Amtsblatt wird das öffentliche Vernehmlassungsverfahren angestossen. Die Frist zur Einreichung von Vernehmlassungen

liegt bei zwei bis drei Monaten. Nach der Auswertung der Vernehmlassung und einem allfälligen Mitberichtsverfahren bei den Departementen (insbesondere Mitbericht Departement Finanzen und Gesundheit [DFG] zu den finanziellen Auswirkungen und rechtsetzungstechnischer Mitbericht Staatskanzlei [SK]) stellt der Regierungsrat dem Landrat Antrag. Der Landrat bereitet einen Beschluss für die Landsgemeinde vor. Stimmt die Landsgemeinde für die Vorlage, tritt diese in Kraft.

Die Kantonsverfassung bildet die Legitimationsgrundlage zur Planung und Steuerung der Staatstätigkeit (Art. 52 und 94). Die Planungsvorgabe der Verfassung wird in den verschiedenen Gesetzen und Verordnungen konkretisiert, zum Beispiel in den Artikeln 11 und 12 des Finanzhaushaltgesetzes (FHG) oder etwa in den Artikeln 3 und 31 der Verordnung über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung (RVOV).

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- RR: Freigabe zur Vernehmlassung, Antragstellung an den LR
- Verwaltung: Gesetzgebungsimpuls, Erarbeitung Vorentwurf, Durchführung des Vernehmlassungsverfahrens, Erarbeitung Entwurf
- Experten/-innen: Mitwirkung bei der Erarbeitung des (Vor-)Entwurfs
- LR: Beratung des Gesetzesentwurfs, Beschlussfassung, Antragstellung an LG
- LG: Beratung und Beschlussfassung über die Vorlage (Annahme, Ablehnung, Abänderung, Verschiebung oder Zurückweisung der Vorlage)

### Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

#### Inhaltlich

Verfassung, Gesetze und interkantonale Vereinbarungen enthalten die übergeordneten Ziele der gesamten Planungs- und Steuerungsaktivitäten. Alle Inhalte der Planungs- und Steuerungsinstrumente müssen kongruent mit den Zielen der verschiedenen Rechtsbestimmungen sein.

## Prozedural und zeitlich

Der Planungszyklus muss spätestens vor der Erarbeitung des Instruments, auf welches sich die Analyse bezieht, abgeschlossen sein.

### 6.3 Politischer Entwicklungsplan (EP)

#### Übersicht

##### Zweck

Der Entwicklungsplan (EP) dient als politisches Leitbild und verschriftlicht die Entwicklungsrichtung des Kantons hin zu der erwünschten Positionierung in der Zukunft (Vision). Die Regierung und Verwaltung steuern dieses Leitbild mit den mittel- und kurzfristigen Planungs- und Steuerungsinstrumenten an.

Der Entwicklungsplan (EP) ist nicht als Instrument der Regierung im engeren Sinn zu betrachten. Diese kann mit der Legislaturplanung (LP), dem Finanz- und Aufgabenplan (FAP) und den Jahresplanungen (JP) ihre eigenen Schwerpunkte setzen. Der Entwicklungsplan ist ein Referenz- und Orientierungsrahmen, um den vermehrt komplexeren Herausforderungen des Kantons zu begegnen, ähnlich wie der Richtplan, das heisst, dass er von möglichst vielen Anspruchsgruppen getragen werden sollte. Die Erarbeitung des Entwicklungsplans findet deshalb im Rahmen eines partizipativen Verfahrens statt.

##### Inhalt

Im Entwicklungsplan (EP) sind allgemeingehaltene, langfristige Entwicklungsziele zu allen Politikbereichen und allenfalls grobe Angaben hinsichtlich der erforderlichen Massnahmen für deren Verwirklichung enthalten. Der Entwicklungsplan (EP) stellt eine Vision dar und behandelt die Stossrichtungen, hat somit *nicht* den Anspruch detaillierte Massnahmen aufzuzeigen.

## Planungsebene

Federführende und erlassende Behörde ist der Regierungsrat (RR).

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Der Entwicklungsplan (EP) hat einen Planungshorizont von zehn Jahren. Er wird mit jeder neuen Legislaturplanung (LP) überarbeitet und vor Ablauf des aktuellen Entwicklungsplans gesamthaft erneuert.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Das Verfahren ist nicht formalisiert und besteht im Wesentlichen aus einem Workshop, in dem Regierungsrat (RR) und Kadermitarbeitende (Departementssekretäre/-innen, Ratsschreiber/-in) die Entwicklungsziele iterativ entwickeln. In der Regel wird der Workshop von einer externen Expertin/einem externen Experten geleitet, damit der Prozess ergebnisorientiert und kreativ verläuft. Der Regierungsrat (RR) beauftragt anschliessend die Staatskanzlei (SK) mit der Vorbereitung eines Textes. Für die Erhöhung der Akzeptanz werden weitere Stakeholder einbezogen. Der Entwurf wird im Anhörungsverfahren den Stakeholdern unterbreitet. Die Staatskanzlei (SK) bespricht die Anhörungsrückmeldung mit der Regierung, baut sie in entsprechender Weise im Text ein und beantragt schliesslich dem Regierungsrat (RR) die Annahme des Entwicklungsplans (EP).

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- RR: Entwicklung einer Vision mit anderen Stakeholdern, Beauftragung der SK mit der Ausarbeitung, Genehmigung
- SK: Ausarbeitung des Entwicklungsplantextes, Antragstellung an RR
- Stakeholder: Können Anpassungswünsche zum Entwurf anbringen

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Der Entwicklungsplan (EP) muss sich innerhalb der Rahmenbedingungen der Rechtsbestimmungen des Kantons Glarus bewegen. Die Ziele und Massnahmen des Entwicklungsplans berücksichtigen empirisch gesicherten Informationen aus den Umwelt- und Grundlagenanalysen. Wichtige Erfahrungen und Grundlagen liefert auch der Bericht zur Umsetzung des Entwicklungsplans vergangener Perioden.

### Prozedural und zeitlich

Der Planungszyklus des neuen Entwicklungsplans (EP) fängt genügend früh an, damit er spätestens etwa ein Jahr vor Inkrafttreten durch den Regierungsrat (RR) verabschiedet werden kann. Somit wird gewährleistet, dass die nachgelagerten Pläne keine Verzögerung erfahren.

- Start der Planung: 3 Jahre vor Inkrafttreten
- Workshop: 2,5 Jahre vorher
- Erster Entwurf der SK: 2 Jahre vorher
- Anhörung der Stakeholder: 1,5 Jahre vorher
- Erlass durch RR: 1 Jahr vorher

## 6.4 Kantonaler Richtplan (RP)

### Übersicht

#### Zweck

Der Richtplan (RP) ist das wichtigste Instrument zur Planung der angestrebten räumlichen Entwicklung des Kantons. Er dient der Koordination von raumwirksamen Massnahmen und legt fest, welche Gebiete sich für die Besiedelung und für die Landwirtschaft eignen, besonders für die Erholung oder als natürliche Lebensgrundlage erhaltenswert und von Naturgefahren oder schädliche Einwirkungen erheblich bedroht sind.

## Inhalt

Im Richtplan (RP) werden die Themen Siedlung, Verkehr, Natur und Landschaft, Versorgung und Entsorgung sowie weitere Raumnutzungen behandelt. Das eidgenössische Raumplanungsgesetz (RPG) legt den Mindestinhalt eines Richtplans fest: Richtung der räumlichen Entwicklung des Kantons, raumwirksame Tätigkeiten zur Erreichung dieser.

Der Richtplan besteht aus dem Richtplantext und der Richtplankarte. Die Inhalte basieren auf diversen Grundlagen wie übergeordneten Planungen, Inventaren, Verzeichnissen, Szenarien, Daten und Berichten zu verschiedenen Sachbereichen.

## Planungsebene

Die Erstellung des Richtplans (RP) liegt in der Verantwortung des Departements Bau und Umwelt (DBU). Der kantonale Richtplan muss vom Bundesrat genehmigt werden, weshalb dieser die letztlich erlassende Behörde darstellt.

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Der Richtplan (RP) ist im Normalfall 15 bis 25 Jahre gültig. Aktualisierung bei erheblichen Veränderungen. Die gesamthafte Überarbeitung des Richtplans findet alle zehn Jahre statt.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Das Verfahren zur Richtplanüberarbeitung fängt mit der Ausarbeitung eines Entwurfs durch das Departements Bau und Umwelt (DBU) an, allenfalls in Zusammenarbeit mit einem externen Planungsbüro. Nach der internen Vernehmlassung bei den anderen Departementen, Fachstellen und Gemeinden wird der Entwurf durch den Regierungsrat (RR) zuhanden der öffentlichen Mitwirkung beschlossen. Gleichzeitig wird der Entwurf dem Bundesrat zur Vorprüfung eingereicht. Nach der Einarbeitung der öffentlichen Rückmeldungen erlässt der Regierungsrat den Richtplan (RP) und beantragt dem Landrat (LR) die Genehmigung.

Die rechtlichen Grundlagen des kantonalen Richtplans finden sich hauptsächlich im eidgenössischen Raumplanungsgesetz (RPG) (Art. 6 ff.), in der Raumplanungsverordnung (RPV) sowie im kantonalen Raumentwicklungs- und Baugesetz, in der Bauverordnung und deren Vollzugsverordnung.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- DBU: Erarbeitung und Überarbeitung des Entwurfs des RP; Führung der horizontalen (bei den anderen Departementen) und vertikalen (bei den Gemeinden, Regionalgruppen und Bund) Vernehmlassung; Auswertung der Vernehmlassung und Anpassung des RP
- RR: Verabschiedung des Entwurfs des RP zuhanden der öffentlichen Mitwirkung; Erlass des RP
- LR: Genehmigung
- Externes Planungsbüro: Unterstützung des DBU bei der Erarbeitung des Richtplans
- Bundesrat: Genehmigung des RP

### Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

#### Inhaltlich

Die Richtplaninhalte orientieren sich am Entwicklungsplan (EP) des Kantons und berücksichtigen neben den rechtlichen Grundlagen auch Änderungen, die sich aus den neusten Umwelt- und Grundlagenanalysen ergeben.

#### Prozedural und zeitlich

Das Verfahren der Richtplantotalrevision (vollständige Überarbeitung) ist aufwändig. Vom ersten Entwurf der Verwaltung bis zum Erlass durch den Regierungsrat (RR) und zur anschliessenden Genehmigung durch den Landrat (LR) vergehen mehrere Jahre.

Der Planungszyklus der ordentlichen Totalrevision präsentiert sich wie folgt:

- Ausarbeitung Entwurf durch das DBU: 3,5 Jahre vor Inkrafttreten
- Interne Vernehmlassung und Überarbeitung: 2,5–3 Jahre vorher
- Öffentliche Mitwirkung, Vorprüfung Bund und Überarbeitung: 2 Jahre vorher
- Erlass durch RR/Genehmigung durch LR: 1 Jahr vorher
- Genehmigung durch BR: 0,5 Jahr vorher

## 6.5 Sachplanungen

### Übersicht

#### Zweck

Sachplanungen sind Instrumente der Gesamtplanung. Sie legen die mittel- bis langfristigen Prioritäten und Massnahmen in einem Politikbereich fest. Wichtige Sachpläne neben dem kantonalen Richtplan sind das Strassenbau- und das Hochbauprogramm.

Das Hochbauprogramm hat eine mittelfristige Planungsperspektive und wird rollend wie die Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) jährlich aktualisiert. Das Strassenbauprogramm (SBP) ist (wie der Richtplan [RP]) ein langfristiges Planungsinstrument und wird alle zehn Jahre angefertigt. Die darin enthaltenen Vorhaben werden jedoch in einem jährlichen (kurzfristigen) Strassenbauprogramm konkretisiert.

Andere Beispiele für Sachpläne sind unter anderem: Waldplan, Steuerstrategie, Spitalplanung, Abfallplanung, Gewässerrenaturierung, Integrationsförderung, Sportanlagenkonzept (KASAK) usw.

#### Inhalt

Sachplanungen weisen einen hohen Konkretisierungsgrad auf, das heisst, sie definieren die detaillierten Massnahmen und Ressourcen zur Umsetzung der übergeordneten Ziele. Die raumrelevanten Sachplanungen bestehen meistens aus einem Textteil (konzeptionelles Programm) und einem Umsetzungsteil (weitere spezifizierende Unterlagen wie Karten usw.).

Oft enthalten Sachplanungen auch bereichsübergreifende Konzepte, die dann zur Anwendung kommen, wenn kompetenz- und ressortübergreifende Ziele und Massnahmen erforderlich sind, zum Beispiel Entwicklung des Schulangebots, welche bauliche und bildungspolitische Massnahmen erfordert.

### Planungsebene

Als federführende und erlassende Planungsebene können je nach Sachplanung alle Behörden wirken.

### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Die Sachpläne haben einen Planungshorizont von einem, fünf oder zehn Jahren. Sachpläne werden periodisch, oder bei der Feststellung eines grösseren Änderungsbedarfs (Veränderungen im Politikbereich auf kantonaler Ebene oder Bundesebene) überprüft. Das Hochbauprogramm (HBP) und das Strassenbauprogramm (SBP) werden jährlich aktualisiert.

### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Das Sachplanverfahren fängt mit dem Entwurf des entsprechenden Departements oder der Fachstelle in allfälliger Zusammenarbeit mit einem externen Unternehmen an. Der Entwurf wird allen Stakeholdern (z.B. Öffentlichkeit, Gemeinden, Verbände usw.) zur Vernehmlassung unterbreitet. Nach der Berücksichtigung der Rückmeldungen wird der Sachplan im Plangenehmigungsverfahren dem Regierungsrat (RR) zur Genehmigung vorgelegt.

Planüberarbeitungen können entweder partiell oder gesamthaft stattfinden. Beim Waldplan zum Beispiel führt jede Überarbeitung zu einer Gesamtüberarbeitung. Es gilt das gleiche Vorgehen wie bei der Erarbeitung.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- Verantwortliches Departement oder Abteilung: Erarbeitung und Überarbeitung des Entwurfs; Führung der Vernehmlassung bei allen Sta-

keholdern; Auswertung der Vernehmlassung und Anpassung des Sachplans

- RR: Verabschiedung oder Genehmigung je nach Sachplan
- LR: Kenntnisnahme oder Genehmigung je nach Sachplan
- Externes Unternehmen: Unterstützung des Departements bei der Erarbeitung des Sachplans

## **Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik**

### **Inhaltlich**

Sachplanungen müssen sich an die übergeordneten und kantonalen gesetzlichen Bestimmungen halten. Die Bundesgesetzgebung hat dabei einen Verbindlichkeitsvorrang und geht der kantonalen Gesetzgebung vor. Sie orientieren sich ausserdem am kantonalen Entwicklungsplan (EP). Raumwirksame Sachpläne müssen mit den Vorgaben des kantonalen Richtplans (RP) überstimmen. Die Sachpläne dienen als Vorlage für die Legislaturplanung und die Finanz- und Aufgabenplanung (FAP).

Bei der Überarbeitung der untergeordneten Instrumente ist zwingend auf die Vorgaben in den Sachplänen zu achten.

### **Prozedural und zeitlich**

Sachpläne, die etwa übergeordnete Pläne konkretisieren, müssen die Planungszyklen spätestens nach der Genehmigung (teilweise bereits in der Vernehmlassungsphase) des entsprechenden Plans beginnen. Die Planungsarbeiten von jährlich zu überprüfende Planungen wie etwa das Hochbauprogramm (HBP) und das Strassenbauprogramm (SBP) müssen bereits vor oder während der Budgetphase beginnen.

## 6.6 Legislaturplanung (LP)

### Übersicht

#### Zweck

Die Legislaturplanung (LP) ist das vielleicht wichtigste Planungsinstrument der Regierung. Mit der Legislaturplanung legt die (neue) Regierung ihre politischen Schwerpunkte für die Legislatur im Legislaturprogramm fest.

#### Inhalt

In der Legislaturplanung (LP) sind die Legislaturziele und entsprechende Massnahmen zur Zielerreichung festgehalten. Sie orientieren sich an den Leitlinien des politischen Entwicklungsplans (EP), widerspiegeln jedoch die Schwerpunkte der Regierung. Die Massnahmen werden mit den erwarteten Kosten und der Ressourcennutzung versehen, terminiert und einem oder mehreren zuständigen Departementen zugeschrieben.

Die Legislaturziele sollten als Wirkungsziele formuliert werden, damit sie überprüft werden können (z.B. das Legislaturziel „der Finanzhaushalt des Kantons ist ausgeglichen“ kann mit dem Vergleich der durchschnittlichen Ausgaben und Einnahmen über die vier Jahre der Legislatur mit Berücksichtigung struktureller Effekte überprüft werden).

Die Massnahmen in der Legislaturplanung werden idealerweise nicht priorisiert, denn die Departemente entscheiden selbst, wie dringlich die jeweilige Umsetzung in ihrem Politikfeld ist. Ausserdem hängt die Gewichtung der Ziele und der Massnahmen massgeblich mit nicht beeinflussbaren Kontextbedingungen zusammen. Die Massnahmen sollten von Aussagen betreffend Beginn, Länge und Umsetzungsstand begleitet werden.

#### Planungsebene

Der Legislaturplanung (LP) ist ein Instrument des Regierungsrats (RR), muss aber vom Landrat (LR) genehmigt werden.

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Der Legislaturplanung (LP) ist vier Jahre lang gültig und wird alle vier Jahre nach jeder Regierungsratswahl neu aufgesetzt.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Die Schwerpunkte der Legislaturplanung (LP) werden an einem Workshop vom Regierungsrat (RR) zusammen mit den Departementssekretären/-innen und der Staatskanzlei (SK) erarbeitet. Der Regierungsrat hat danach spätestens bis zu der jährlichen ordentlichen Budgetsitzung Zeit, dem Landrat (LR) sein Legislaturprogramm zur Genehmigung vorzulegen.

Die Verpflichtung zu einer Legislaturplanung ergibt sich aus Artikel 3 Absatz 3 des Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetzes (RVOG).

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- RR: Teilnahme am Workshop zur Definition der Legislatorschwerpunkte, Beauftragung der SK mit der Ausarbeitung der Vorlage, Antrag an LR
- Departementssekretäre/-innen: Teilnahme am Workshop zur Definition der Legislatorschwerpunkte
- SK: Erarbeitung der LP
- LR: Genehmigung

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Der politische Entwicklungsplan (EP) stellt die Grundlage für die Legislaturplanung (LP) dar. Diese ist wiederum Grundlage für die Jahresplanung (JP) des Regierungsrats (RR) und die Geschäftsplanungen der Departemente. Für die Erarbeitung der Legislaturplanung sollten auch die Tätigkeitsberichte (TB) vergangener Perioden berücksichtigt werden.

## Prozedural und zeitlich

Der Planungszyklus der Legislaturplanung (LP) fängt mit der Wahl der Regierung Anfang Jahr an (normalerweise Februar) und dauert höchstens bis zur ersten ordentlichen Budgetsitzung des Landrats (LR) im November oder Dezember. Der Workshop zur Erarbeitung der Legislaturziele findet nach der Konstituierung der neuen Regierung statt (Mai/Juni). Die Legislaturplanung gilt ab Januar des ersten Jahres nach der Konstituierung der Regierung (2019–2022, 2023–2026 usw.).

## 6.7 Finanz- und Aufgabenplanung und Budget

### 6.7.1 Finanz- und Aufgabenplanung (FAP)

#### Zweck

Die Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) ist wie die Legislaturplanung (LP) ein mittelfristiges strategisches Planungsinstrument. Sie konkretisiert die Legislaturziele und Aufgaben auf der finanziellen Ebene und gibt eine Gesamtbeurteilung über die zukünftigen Kantonsfinanzen angesichts erwarteter längerfristiger Entwicklungen wieder.

Im Kanton Glarus wird die Finanz- und Aufgabenplanung zusammen mit dem Budget in einem einzigen Dokument vorgelegt. Mit der Anpassung des jährlichen Budgets wird auch die Finanz- und Aufgabenplanung rollend vier Jahre nachgeführt. Diese Ausrichtung der Finanz- und Aufgabenplanung auf mittelfristige Ziele erhöht die Prospektivität der Planung (vorausschauende Planung).

Der Mehrwert der Finanz- und Aufgabenplanung gegenüber der Legislaturplanung (LP) liegt in der Verbindung zwischen geplanten Aufgaben und damit einhergehenden Ausgaben. Das heisst, die Finanz- und Aufgabenplanung weist die erwarteten zukünftigen Ausgaben und Einnahmen für die Erbringung der geplanten Leistungen aus. Durch diese Verbindung wird die Transparenz zwischen Tätigkeiten und Kosten erhöht und die Kommunikation zwischen Legislative und Exekutive verbessert.

## Inhalt

Das Instrument der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) (inkl. Budget) informiert über die Jahresrechnung (JR) des vergangenen Jahres, die Budgets des laufenden und des kommenden Jahres und gibt eine Einschätzung der zu erwarteten Erträge, Aufwände und Investitionen für die dem Budget folgenden vier Jahre in Form einer prospektiven Erfolgs- und Investitionsrechnung ab. In der Finanz- und Aufgabenplanung ist auch eine Auflistung der finanzwirksamen Legislaturziele zu finden.

Eine idealtypische Finanz- und Aufgabenplanung gibt Auskunft über die geplanten Massnahmen und anfallenden Aufgaben zur Konkretisierung der Wirkungsziele des Entwicklungsplans (EP) und der Legislaturplanung (LP). Die Aufgaben werden mit Zeitplänen versehen und terminiert. Die Finanz- und Aufgabenplanung sollte weiter Bereichspläne enthalten, welche die Aufgaben auf der Abteilungsebene in Leistungsgruppen und Leistungen konkretisieren. Für die Messung der Wirkungsziele werden Indikatoren gebildet, die sich messen lassen (z.B. Steueraufkommen, Anzahl Mitarbeitende, Anzahl Kilometer erneuerter Strasse usw.). Für die Definition der Indikatoren dienen folgende Kriterien: Gesetzmässigkeit, Haushaltsgleichgewichts, Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Verursacherprinzip und Vorteilsabgeltung (Art. 52 Abs. 1 Kantonsverfassung [KV]). Einige Indikatoren können aus Statistiken gewonnen werden, andere müssen aus unterschiedlichen Daten konstruiert werden (z.B. Bruttoinlandprodukt [BIP], Zufriedenheit der Bevölkerung usw.)

## Planungsebene

Federführende Behörde ist der Regierungsrat (RR). Der Landrat (LR) erlässt die Finanz- und Aufgabenplanung (FAP).

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Die Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) hat einen Planungshorizont von fünf Jahren (Budgetjahr und die darauf folgenden 4 Jahre). Die Finanz- und Aufgabenplanung wird jährlich im Rahmen der Ausarbeitung des Budgets rollend aktualisiert.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Jedes Departement erörtert den eigenen Ressourcenbedarf zur Erfüllung der (Legislatur-)Massnahmen und teilt den eigenen Finanzplan dem koordinierenden Departement für Finanzen und Gesundheit (DFG) mit. Das Departement Finanzen und Gesundheit stellt die Finanzpläne zusammen und passt die Finanz- und Aufgabenplanung in Rücksprache mit den jeweiligen Departementen anhand der Vorgaben des Regierungsrat (RR) an. Das Departement beantragt beim Regierungsrat die Verabschiedung der Finanz- und Aufgabenplanung zuhanden des Landrats (LR). Schliesslich muss auch der Landrat die Finanz- und Aufgabenplanung genehmigen.

Die Erarbeitung der Finanz- und Aufgabenplanung wird in der Verfassung (Art. 52) und unter dem Titel 2.2 des Finanzhaushaltsgesetzes (FHG) des Kantons Glarus begründet. Die Verpflichtung zur Abstimmung der Legislatur- und Jahresziele mit der Finanzplanung ist in Artikel 3 Absatz 2 Gesetztes über die Organisation des Regierungsrats und der Verwaltung (RVOG) festgehalten. Zur Sicherung der finanziellen Gesundheit des Kantons sind insbesondere die Vorgaben des Finanzhaushaltsgesetzes Artikel 34 Absatz 1 zu berücksichtigen. Darin wird festgehalten, dass das kumulierte Ergebnis der Erfolgsrechnung innerhalb von fünf Jahren ausgeglichen sein muss. Zusätzlich sind weitere Vorgaben wie Landratsbeschlüsse zu berücksichtigen.

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- DFG (Koordination): Verarbeitung der Finanzpläne der SK, Departemente, Gerichte; Ausarbeitung des FAP-Berichts; Antrag auf Verabschiedung zuhanden des LR bei der Regierung
- Departemente/SK/Gerichte: Eruierung des eigenen Ressourcenbedarfs und Erarbeitung der eigenen Finanzpläne
- RR: Antragstellung an LR
- LR: Genehmigung

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Die Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) und das Budget informieren über die Massnahmen und Kosten der Legislaturplanung (LP) und der weiteren Aufgaben. Die Finanz- und Aufgabenplanung basiert deshalb auf den Informationen der Legislaturplanung und der Jahresplanung (JP).

Idealerweise werden die Entwicklungsziele sowie Legislaturziele und -massnahmen in jeder Finanz- und Aufgabenplanung wiederholt. Im ersten Jahr der neuen Legislatur werden die Ziele angepasst. Gibt die Finanz- und Aufgabenplanung einen integrierten Überblick über die Aufgaben und Ausgaben und definiert Indikatoren zur Wirkungsmessung, wird sie zu einer wichtigen Grundlage für den Bericht zu der Umsetzung der Legislaturplanung.

### Prozedural und zeitlich

- Start der Planung: Ende April
- Erlass Budgetrichtlinien durch RR: Anfang Mai
- Departementale Finanzplanung: Mai bis Mitte Juni
- Zielvorgaben RR: Ende Juni/Anfang Juli
- Bereinigung: Juli bis August
- Verabschiedung durch RR und Antragstellung an LR: Ende September/Anfang Oktober
- Genehmigung durch LR: Budgetsitzung im November oder Dezember

### 6.7.2 Budget

#### Zweck

Das Budget ist ein Instrument der kurzfristigen Steuerung. Im Budget werden die jährlichen Ressourcen für die Aufgabenerfüllung bewilligt. Bei der Erarbeitung des Budgets wird die aktuelle finanzielle Situation des Kantons berücksichtigt.

---

Das Budget ist in der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) integriert, damit es besser mit den erwarteten Entwicklungen der Kantonsfinanzen verglichen werden kann.

### Inhalt

Das Budget enthält den zu bewilligenden Aufwand in der Erfolgsrechnung und die zu bewilligenden Ausgaben in der Investitionsrechnung sowie die geschätzten Erträge beziehungsweise Einnahmen. Es informiert zudem über die geplanten finanzwirksamen Massnahmen für das anstehende Jahr (Stellenbegehren, weitere Projekte).

### Planungsebene

Die Planungsverantwortung für das Budget liegt beim Regierungsrat (RR). Erlassende Behörde ist der Landrat (LR).

### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Das Budget stellt die detaillierte Finanzplanung für ein Jahr dar. Es wird jährlich neu erstellt.

### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Jedes Departement erfasst den Ressourcenbedarf für das Folgejahr zur Erfüllung der Legislatur- und Jahresplanungsmassnahmen und -aufgaben. Der Regierungsrat (RR) beschliesst auf Grundlage dieses Budgetentwurfs anschliessend eine finanzielle Zielvorgabe. Das Departement Finanzen und Gesundheit (DFG) bereinigt anschliessend mit den anderen Departementen das Budget gemäss diesen Vorgaben. Das Departement Finanzen und Gesundheit beantragt beim Regierungsrat die Verabschiedung des Budgets zuhanden des Landrats (LR). Der Landrat genehmigt das Budget.

Die wichtigsten rechtlichen Vorgaben sind unter den Artikeln 52 und 53 der Kantonsverfassung (KV) und im Finanzhaushaltsgesetz (FHG) unter dem Titel 2.3. zu finden.

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- DFG (Koordination): Verdichtung der Budgetpläne der SK, Departemente, Gerichte; Ausarbeitung des Budgetberichts, Antrag auf Verabschiedung zuhanden des LR durch den RR
- Departemente/SK/Gerichte: Eruiierung des eigenen Ressourcenbedarfs und Erarbeitung der eigenen Budgetpläne
- RR: Antragstellung an LR
- LR: Genehmigung

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Das Budget informiert über die Kosten der finanzwirksamen Massnahmen der Jahresziele der Regierung, der Departemente und der Staatskanzlei (SK). Es orientiert sich deshalb massgeblich an der Jahresplanung (JP). Es dient als Ausgangspunkt für die Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) der nachfolgenden Jahre und ist darüber hinaus die Referenzgrösse für die Jahresrechnung (JR).

### Prozedural und zeitlich

- Start der Planung: Ende April
- Erlass Budgetrichtlinien durch RR: Anfang Mai
- Departementale Finanzplanung: Mai bis Mitte Juni
- Zielvorgaben RR: Ende Juni/Anfang Juli
- Bereinigung: Juli bis August
- Verabschiedung durch RR und Antragstellung an LR: Ende September/ Anfang Oktober
- Genehmigung durch LR: Budgetsitzung im November/Dezember

## 6.8 Jahresplanung (JP)

### Übersicht

#### Zweck

In der Jahresplanung (JP) sind die wichtigsten Geschäfte zur Konkretisierung der Legislaturziele aufgeführt, die von der Regierung, von der Landsgemeinde (LG) und vom Landrat (LR) im anstehenden Jahr zu behandeln sind.

#### Inhalt

Die Jahresplanung (JP) erläutert die Jahresschwerpunkte und listet die wichtigsten anstehenden Geschäfte der Regierung, der Landsgemeinde (LG) und des Landrats (LR) auf (kurzfristige Aufgabenplanung). Darin werden die zuständigen Departemente für die Bearbeitung des jeweiligen Geschäfts sowie der Zeitplan für die Zustellung der Vorlage an den Regierungsrat (RR) aufgeführt.

#### Planungsebene

Federführende und erlassende Behörde ist der Regierungsrat (RR).

#### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Mit der Jahresplanung (JP) wird die Planung für ein Jahr festgesetzt. Sie wird jährlich aktualisiert.

#### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Der Regierungsrat (RR) legt seine Jahresziele an einer Sitzung mit der Ratsschreiberin/dem Ratsschreiber fest. Anschliessend legt er dem Landrat (LR) die Jahresplanung (JP) vor. Der Regierungsrat behält sich vor, unter dem Jahr dem Landrat weitere Geschäfte vorzulegen.

Die Verpflichtung zur Jahresplanung (JP) ist in Artikel 31 Absatz 1 der Verordnung über die Organisation von Regierungsrat und Verwaltung (RVOV) festgelegt.

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- RR: Festlegung der Jahresziele
- SK: Erarbeitung der JP
- LR: Kenntnisnahme

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Die Jahresplanung (JP) leitet sich aus der Legislaturplanung (LP) ab. Sie bildet die Basis für die Geschäftsplanungen der Staatskanzlei (SK), der Departemente und der Abteilungen. Diese orientieren sich wiederum in ihrer Geschäftsplanung am Budget, an der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) und an den Sachplanungen im entsprechenden Politikbereich.

### Prozedural und zeitlich

Der Planungszyklus der Jahresplanung (JP) beginnt zeitgleich mit jenem des Budgets. Die Erarbeitungsphase der departementalen Budgetplanung findet aber bereits im April und Mai statt, damit darauf aufbauend die finanzwirksamen Massnahmen im Budget entsprechend aufgenommen werden können. Die Jahresplanung wird zusammen mit dem Budget dem Landrat (LR) für die Behandlung Ende Jahr vorgelegt.

- Auftrag zur Zustellung der JP an Departementen: Januar
- Bereinigung der JP durch die Ratsschreiberin/den Ratsschreiber: Juli bis September
- Genehmigung durch RR: September/Oktober
- Kenntnisnahme durch LR: Ende November/Dezember

## 6.9 Departements- und Abteilungsplanung (DAP)

### Übersicht

#### Zweck

Die Departements- und Abteilungsplanung (DAP) operationalisiert die Legislatur- und Jahresziele des Regierungsrats, insbesondere jene der Jahresplanung (JP), auf der betrieblichen Ebene der Departemente und Abteilungen. Ausserdem enthält sie weitere Ziele und Massnahmen der Departemente selbst für die Steuerung der Verwaltungseinheiten.

#### Inhalt

Zur Departements- und Abteilungsplanung (DAP) gehören alle Dokumente der Departemente und Abteilungen, die der Planung und Steuerung der betrieblichen Tätigkeiten dienen. Diese Dokumente enthalten Ziele, detaillierte Massnahmen, Verantwortlichkeiten und Fristen sowie genaue Kostenaufstellungen zur Erreichung der Ziele der Legislaturplanung (LP) beziehungsweise der Jahresplanung (JP) der Regierung.

Idealtypisch werden für die strategische Steuerung Ziel- und Indikatorensysteme genutzt. Um eine einheitliche Planung auf dieser Ebene zu fördern, könnte ein Dokumentenraster erstellt werden. Die Departements- und Abteilungsziele sollten auch in den Leistungsvereinbarungen mit externen Leistungserbringenden berücksichtigt werden.<sup>3</sup>

#### Planungsebene

Federführende und erlassende Behörde sind die entsprechenden Departemente und Abteilungen der Verwaltung.

---

<sup>3</sup> Mit Leistungserbringer sind alle Behörden, Institutionen oder Organisationen, die öffentliche Aufgaben vollziehen gemeint (d.h. im weiteren Sinn auch dezentrale und privatrechtliche Unternehmungen, die öffentlich-rechtliche Tätigkeiten erfüllen, z.B. Heime, Vereine, Genossenschaften usw.). Während Leistungsvereinbarungen mit dezentralen Verwaltungseinheiten (Dritten) faktisch Verträge darstellen, sind Leistungsvereinbarungen innerhalb der Verwaltung als Managementvereinbarungen zu verstehen.

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Die üblichen Planungsdokumente haben ein Jahr bis vier Jahre Gültigkeit.<sup>4</sup> Je nach Dokument wird die Planung rollend, nach Bedarf, jährlich oder zu Beginn der Legislaturperiode aktualisiert.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Die Planungen des gesamten Departements oder einer Abteilung wird im partizipativen Verfahren mit den Abteilungsleitenden oder externen Leistungserbringenden erarbeitet. Das Verfahren ist nicht formalisiert und kann je nach Departement unterschiedlich ablaufen.

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- Departementssekretär/-in: Erarbeitung der departementsinternen Planung, Führung der Verhandlungen mit den Leistungserbringenden
- Abteilungsleitende: Erarbeitung der abteilungsinternen Planung
- Verwaltungsmitarbeitende und Leistungserbringende: Ausführung der Massnahmen gemäss den Zielvorgaben
- RR: Kenntnisnahme der Departements- und Abteilungsplanung

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Die Departements- und Abteilungsplanung (DAP) berücksichtigt kurzfristige Massnahmen oder mittelfristige Ziele der Legislaturplanung (LP) sowie Finanzvorgaben aus dem Budget und der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP). Die Departements- und Abteilungsplanung dient als Vorlage für die Erarbeitung der Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen.

---

<sup>4</sup> Je nachdem können auch längere Zeithorizonte sinnvoll sein.

## Prozedural und zeitlich

Die kostenwirksamen Massnahmen zur Zielerreichung der Departemente und Abteilungen werden in der Jahresplanung (JP) berücksichtigt und im Rahmen des Budgets veranschlagt. Die internen Planungen der Departemente und Abteilungen haben sich dennoch an der durch den Regierungsrat genehmigten Jahresplanung (JP) zu orientieren. Die Departments- und Abteilungsplanung (DAP) sollte zwischen September und Mitte Dezember erstellt werden.

## 6.10 Zielvereinbarungen Personal

### Übersicht

#### Zweck

Für die Ausrichtung des Handelns der Mitarbeitenden auf die Departments- und Abteilungsziele schliessen die Verwaltungsleitenden mit den Mitarbeitenden Zielvereinbarungen ab (Management by Objectives). Die Zielvereinbarungen sind vor allem auch ein Instrument, um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erkennen, entsprechend einzusetzen, zu fördern und (weiter-)entwickeln.

Zielvereinbarungen sind ein Führungsinstrument, welches den partnerschaftlichen Dialog zwischen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden fördert und die Zusammenarbeit durch verbindliche Vereinbarung stärkt. Den Mitarbeitenden wird ermöglicht, ihre Arbeitssituation und ihre berufliche Entwicklung zu reflektieren und aktiv mitzugestalten. Zielvereinbarungen mit dem Personal gehören zu den Instrumenten des Kontraktmanagements. Sie ergänzen den Arbeitsvertrag und wirken als befristete weisungsähnliche Zielvorgaben, die das Handeln der Mitarbeitenden auf die Erfüllung der kantonalen Vorgaben ausrichten sollen.

#### Inhalt

Für die Festlegung der Ziele wird jeweils ein neues Formular „Zielvereinbarung und Leistungs- und Verhaltensbeurteilung“ verwendet, auf wel-

chem am Ende der Beurteilungsperiode die Beurteilung vorgenommen wird. In der Zielvereinbarung sind die von der Mitarbeiterin/vom Mitarbeiter zu verfolgenden Ziele, priorisiert nach Wichtigkeit festgehalten und mit zu erfüllenden Soll-Werten beziffert. Ausserdem werden die individuellen Massnahmen zur Zielerreichung und die persönlichen Entwicklungsschwerpunkte spezifiziert. Darin sind auch vereinbarte Kompetenzerweiterungen oder Weiterbildungsvereinbarungen festgehalten.

### Planungsebene

Die Zielvereinbarungen liegen ausschliesslich in der Verantwortung der Verwaltung.

### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Mit den Vereinbarungen werden die individuellen Ziele für ein Jahr festgelegt. Sie werden jährlich aktualisiert.

### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Die Zielvereinbarungen werden von Vorgesetzten der Behörden beziehungsweise der verwaltungsnahen Institutionen und Organisationen zusammen mit den Mitarbeitenden schriftlich oder in einem Gespräch erarbeitet. Durch das Unterschreiben des Dokuments verpflichten sich die Mitarbeitenden, die Ziele im vereinbarten Rahmen zu erfüllen.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- Departements-, Abteilung- und Fachstellenleitende: Formulierung von Zielvorschlägen; Vereinbarung der Ziele zusammen mit Mitarbeitenden; Erarbeitung der Zielvereinbarung
- Mitarbeitende: Formulierung von Zielvorschlägen; Vereinbarung der Ziele zusammen mit Departements- oder Abteilungsleitenden; Erfüllung der vereinbarten Ziele

---

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Als Grundlage für die Budgetierung und für die Formulierung der Ziele der einzelnen Mitarbeitenden dienen das Budget und die Departements- und Abteilungsplanung (DAP). Die Zielvereinbarungen wiederum werden als Grundlage für die Überprüfung der Leistung der Mitarbeitenden im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilungen verwendet.

### Prozedural und zeitlich

Die Erarbeitung der Zielvereinbarungen findet etwa im September/Oktober statt.

## 6.11 Mitarbeitendenbeurteilungen

### Übersicht

#### Zweck

Mitarbeitendenbeurteilungen dienen der Festlegung des Erfüllungsgrads der individuellen Ziele und der Beurteilung von Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte. Zudem werden Entwicklungsschritte zur Sicherstellung von künftigen Leistungen definiert.

#### Inhalt

Nebst den bei der Zielvereinbarung definierten Zielen und Massnahmen werden anhand von wenigen, auf alle Mitarbeitenden anwendbaren Kriterien die Arbeitsleistung, das Arbeitsverhalten und allenfalls das Führungsverhalten anhand einer fünfstufigen Beurteilungsskala durch Vorgesetzte bewertet. Die einzelnen Bewertungen werden erläutert und begründet. Die Beurteilung der Arbeitsleistung und des Verhaltens sowie der Zielerreichungsgrad ergeben eine Gesamtbeurteilung. In die Bewertung wird die Selbstbeurteilung der Zielerreichung durch die Mitarbeitenden einbezogen. Nebst den Erläuterungen zu den Beurteilungen werden Bemerkungen oder Vereinbarungen aus den Gesprächen festgehalten.

### Planungsebene

Die Mitarbeitendenbeurteilungen liegen ausschliesslich in der Verantwortung der Verwaltung.

### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Die Mitarbeitendenbeurteilungen beziehen sich auf das vergangene Jahr und werden jährlich vorgenommen.

### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Idealerweise bereiten sich die Mitarbeitende mit Hilfe des zur Verfügung stehenden Formulars „Sichtweise Mitarbeitende“ auf das Gespräch vor und bringen dieses an das Gespräch mit. Das Beurteilungsgespräch findet zeitlich mit dem Gespräch zur Erarbeitung der neuen Zielvereinbarung statt.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- Departements- oder Abteilungsleitende: Vorbereitung und Organisation des Gesprächs; Beurteilung der Mitarbeitendenleistung; Führung des Mitarbeitendengesprächs; Erteilung von Weisungen
- Mitarbeitende: Vorbereitung auf das Gespräch (Rückblick, (schriftliche) Selbstbeurteilung); Partizipation an Mitarbeitendengespräch; Einhaltung der Weisungen

## **Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik**

### Inhaltlich

Die Kriterien zur Überprüfung der Mitarbeitendenleistungen ergeben sich aus den individuellen Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Um die Personalleistungen überhaupt beurteilen zu können, müssen Vorgesetzte oft auf detaillierte, teilweise individualisierte Daten aus den Statistiken, Monitorings und Evaluationen zurückgreifen.

## Prozedural und zeitlich

Die Gespräche finden im September/Oktober statt, anschliessend werden – im Normalfall im gleichen Gespräch – Ziele für die Zielvereinbarung festgelegt.

## 6.12 Departements- und Abteilungscontrolling (DAC)

### Übersicht

#### Zweck

Das Departements- und Abteilungscontrolling (DAC) dient der Planung, Steuerung und Überprüfung des Handelns der Verwaltungseinheit. Es gibt Auskunft über die Einhaltung der Departements- und Abteilungsplanung (DAP) sowie der weiteren betrieblichen Ziele und Massnahmen.

#### Inhalt

Das Controlling soll in der Regel die Bereiche Leistungen, Wirkungen, Finanzen und Personal umfassen.

#### Planungsebene

Die Verwaltungseinheiten (Departemente und Abteilungen) sind für das Controlling in ihren Aufgabenbereichen selbst zuständig.

#### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

In der Regel umfasst der Planungshorizont rund ein Jahr. Das Controlling ist laufend beziehungsweise periodisch (z.B. monatlich, quartalsweise) vorzunehmen.

#### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Das Controlling geschieht oftmals informell in Gesprächen mit dem Kader und den Mitarbeitenden. Daneben gibt es insbesondere im Bereich Finanzen mit dem Verwaltungsreport und im Bereich Personal mit dem Personalcontrolling auch ein regelmässiges formelles Controlling. Auch Pendenzenlisten oder Berichterstattungen dienen dem Controlling.

Der Grundsatz des Controllings ist in den Artikeln 64 und 65 des Finanzhaushaltsgesetzes (FHG) geregelt. Daneben gibt es auch spezialgesetzliche Bestimmungen, die für bestimmte Aufgabenbereiche spezielle Kontrollen vorschreiben.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- Für das Controlling sind in erster Linie die Verwaltungseinheiten selbst zuständig.
- Der Regierungsrat (RR) beziehungsweise die Departemente haben für ein übergeordnetes Controlling zu sorgen.

### Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

#### Inhaltlich

Das Departements- und Abteilungscontrolling (DAC) berücksichtigt kurzfristige Massnahmen oder mittelfristige Ziele der Legislatur-, Jahres-, Departements- und Abteilungsplanung sowie Finanzvorgaben aus dem Budget.

#### Prozedural und zeitlich

Das Controlling findet laufend beziehungsweise periodisch statt.

## 6.13 Jahresrechnung (JR)

### Übersicht

#### Zweck

Die Jahresrechnung (JR) gibt Auskunft über die Einhaltung des Budgets (Budgetdisziplin) und die Entwicklung der Kantonsfinanzen im vergangenen Jahr. Zusammen mit dem Tätigkeitsbericht (TB) legt sie jährlich Rechenschaft über das staatliche Handeln ab.

## Inhalt

Die Jahresrechnung (JR) ist wie das Budget aufgebaut und zeigt die tatsächlich verbrauchten finanziellen Mittel sowie die getätigten Investitionen eines Rechnungsjahres. Die Aufstellung der Aufwände, Erträge, und Investitionen folgt einer institutionellen Gliederung. Neben der Erfolgs- und Investitionsrechnung, enthält die Jahresrechnung auch verschiedene Finanzkennzahlen, die Bilanz und die Geldflussrechnung sowie Detailinformationen im Anhang.

Die Abweichungen vom Budget werden idealtypisch sichtbar gemacht. Anhand der expliziten Ausweisung von verschiedenen Kennzahlen wird die Entwicklung der Umfeld- und Aufgabensituation sichtbar gemacht. Aus dieser Analyse ist eine Selektion gewisser Aufgabenbereiche möglich, die vertieft angeschaut werden sollten.

## Planungsebene

Der Regierungsrat (RR) hat die Federführung. Der Landrat (LR) muss die Jahresrechnung (JR) genehmigen.

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Die Jahresrechnung (JR) zeigt die Aufwendungen vom vergangenen Jahr und wird somit jährlich neu erstellt.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Das Departement Finanzen und Gesundheit (DFG) führt die Jahresrechnung (JR) für die gesamte Verwaltung. Die Departemente holen die Bewilligungen für allfällige Nachtragskredite oder Kreditüberschreitungen ein. Nach der Erstellung der Jahresrechnung (Zahlenteil) erstellt das Departement Finanzen und Gesundheit den Rechnungsbericht. Anschliessend stellt der Regierungsrat (RR) dem Landrat (LR) Antrag auf Genehmigung. Die Finanzkontrolle revidiert die Jahresrechnung. Die Finanzaufsichtskommission des Landrats kontrolliert die Rechnung und erstattet dem Landrat darüber Bericht. Der Landrat hat nach der Behandlung die Rechnung zu genehmigen. Die Rechnung wird der Landsgemeinde (LG) als Beilage im Memorial informell zur Kenntnis gebracht.

Die Erstellung einer Jahresrechnung ist in der Kantonsverfassung (KV) von Glarus unter Artikel 53 festgelegt. Wichtige rechtliche Vorgaben werden im Finanzhaushaltgesetz (FHG) unter dem Titel 2.4. spezifiziert.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- DFG: Führung der JR, Erstellung des Jahresabschlusses
- RR: Verabschiedung der JR und Antragstellung an LR
- Finanzkontrolle: Revision
- LR: Prüfung der JR mit Berücksichtigung des Berichts der Finanzkontrolle; Genehmigung

### Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

#### Inhaltlich

Die Jahresrechnung (JR) geht inhaltlich vom Budget und der Jahresrechnung des Vorjahres aus. Sie zeigt die Abweichungen zum Budget.

#### Prozedural und zeitlich

Der Planungszyklus der Jahresrechnung (JR) beginnt im November oder Dezember. Der Jahresabschluss muss bis Mitte Februar erstellt sein, damit das Departement Finanzen und Gesundheit (DFG) den entsprechenden Bericht erstellen kann. Der Regierungsrat (RR) verabschiedet die Jahresrechnung anfangs März. Der Landrat (LR) genehmigt sie Ende April. Die Rechnung ist im Memorial für die Landsgemeinde (LG) wiedergegeben.

## 6.14 Tätigkeitsbericht (TB)

### Übersicht

#### Zweck

Der Tätigkeitsbericht (TB) dient der Aufsicht über die Tätigkeiten der Regierung und Verwaltung und informiert über den Erfüllungsgrad der Jah-

resziele beziehungsweise. der Umsetzung der damit verbundenen Massnahmen. Zusammen mit der Jahresrechnung (JR) bildet er eine Einheit im Sinne eines Rechenschaftsberichts.

## Inhalt

Der Tätigkeitsbericht (TB) besteht aus einem Berichts- und einen Statistikeil sowie einen kurzen Kommentar zum Jahresabschluss. Der Berichtsteil basiert auf die Beurteilung der Leistungserfüllung durch die Staatskanzlei (SK), die Departemente und andere Akteure, die öffentliche Aufgaben ausserhalb der Kernverwaltung verrichten. Dieser Teil besteht hauptsächlich aus Text, fasst jedoch die wichtigsten betrieblichen Zahlen zu jedem Departement in Tabellen übersichtlich zusammen. Alle Geschäfte der Legislaturplanung (LP) und einige der Jahresplanung (JP) werden (ebenfalls tabellarisch) aufgeführt und nach den Kriterien des Umsetzungserfolgs und Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Vorgaben beurteilt. Die wichtigsten Geschäfte werden im Text betreffend Stand der Umsetzung, Abweichungen zu den Zielvorgaben, Gründe für die Abweichungen sowie getroffene Korrekturmassnahmen, ausführlich erläutert. Der Statistikeil besteht aus Tabellen und Grafiken zu den verschiedensten Kennzahlen wie beispielsweise Finanzen, Personal, Anzahl Fälle und Leistungen, unterteilt nach Staatskanzlei (SK), Departementen und Gerichten.

Der Tätigkeitsbericht könnte zum Zweck einer verbesserten Interpretation der Leistungen eine ähnliche Struktur wie die der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) annehmen. Die inhaltliche Verbindung der Aussagen zu Jahreszielen und -massnahmen mit den entsprechenden Zahlen der Jahresrechnung würde eine integrierte Sicht auf Aufgaben und Finanzen in der Berichterstattung (Leistungsseite) gewähren. Idealerweise enthielte der Bericht auch Aussagen zu den Wirkungen der umgesetzten Massnahmen. Diese werden anhand von Indikatoren gemessen, die bereits in der Legislaturplanung oder in der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) definiert werden müssen. Die Bewertung der Leistungserfüllung wird dann anhand des Vergleichs von den Ist-Werten mit den Soll-Werten der Indikatoren vorgenommen. Wird die Berichterstattung zusätzlich mit

Prognosedaten in Bezug gebracht, erhöht sich dadurch der Nutzwert des Berichts.

### Planungsebene

Die Verwaltung hat die Federführung. Der Landrat (LR) erlässt den Tätigkeitsbericht (TB).

### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Der Tätigkeitsbericht (TB) berichtet über die Tätigkeiten im vergangenen Jahr und wird jährlich neu erstellt.

### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Der Regierungsrat (RR) fordert die Staatskanzlei (SK), alle Departemente und die Gerichte dazu auf, Bericht über die Tätigkeiten der Verwaltung im vergangenen Jahr zu erstatten. Nach Absprache der Themen mit der Ratssekretärin/dem Ratssekretär verdichtet diese/-r schliesslich die verschiedenen Berichte und Statistiken zu einem einzigen kompakten Bericht. Der Entwurf wird den Departementen noch einmal zur Bereinigung vorgelegt. Der Regierungsrat verabschiedet das Endprodukt zuhanden des Landrates (LR) beziehungsweise zuhanden der mit der Prüfung des Berichts betrauten Geschäftsprüfungskommission, damit diese die parlamentarische Oberaufsicht wahrnehmen können.

Die Verpflichtung zur Berichterstattung über die Regierungs- und Verwaltungstätigkeiten ist in Artikel 36 der Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV) festgehalten.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- Ratssekretär/-in: Koordination der Berichterstattung von SK, Departementen und Gerichte; Erarbeitung und Publikation des TB
- Departemente/SK/Gerichte: Berichterstattung über die durchgeführten Tätigkeiten und erbrachte Leistungen
- RR: Verabschiedung und Publikation
- LR: Kontrolle der Leistungserbringung und Genehmigung

---

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Zur Erarbeitung des Tätigkeitsberichts (TB) werden neben den departementalen Berichten Dokumente diverser Instrumente verarbeitet. Die sind Sachplanungen, Legislaturplanung (LP), Jahresplanung (JP), Departements- und Abteilungsplanung (DAP) sowie Statistiken/Evaluationen/Monitorings. Die Tätigkeitsberichte der vier Jahre dauernden Legislatur bilden die Grundlage für den Bericht über die Umsetzung der Legislaturplanung (LP).

### Prozedural und zeitlich

Der Tätigkeitsbericht (TB) muss vor Jahresende fertiggestellt werden, damit die Erkenntnisse für die nächste Jahresplanung (JP) berücksichtigt werden können. Der Planungszyklus beginnt allerdings bereits im Januar, gleich nach der Eingabe der departementalen Jahresabschlüsse für die Jahresrechnung (JR). Eine Berichterstattung zu diesem Zeitpunkt seitens der Departemente ist sinnvoll, weil diese von ihren kurz vorgängig angestellten Überlegungen zu den Jahresabschlüssen profitieren können. Überdies hat die Ratssekretärin/der Ratssekretär noch genügend Zeit für die Erarbeitung bis anfangs Sommer.

- Auftrag zur Berichterstattung an SK/Departementen/Gerichte: Januar
- Themenkoordination durch Ratssekretär/-in: bis Ende Januar
- Berichte der SK/Departementen/Gerichte: bis Ende April
- Erarbeitung des TB durch Ratssekretär/-in: bis Juni
- Verabschiedung durch den RR: Anfang Juni
- Publikation RB: letzter Mittwoch im Juni (LR-Sitzung)
- Genehmigung durch den LR: Ende November/Anfang Dezember

## 6.15 Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LB)

### Übersicht

#### Zweck

Der Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LP) (Legislaturbericht [LB]) informiert über den Erfüllungsgrad der Legislaturziele beziehungsweise die Umsetzung der damit verbundenen Massnahmen. Der Bericht macht zwar Aussagen zu Zielen mit längeren Planungshorizonten, der Zweck des Berichts kann aber gleichgesetzt werden mit jenem des Tätigkeitsberichts (TB).

Der Legislaturbericht (LB) dient ebenso wie der Tätigkeitsbericht der Berichterstattung über das staatliche Handeln, weshalb beide Berichte zusammen publiziert werden. Der Tätigkeitsbericht wird im ersten Jahr der neuen Legislatur um einen Berichtsteil zur Legislaturperiode ergänzt.

#### Inhalt

Im Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung wird der Stand der Umsetzung der Legislaturziele nach Politikbereich und Akteur (Regierungsrat [RR], Staatskanzlei[SK]/Finanzkontrolle und Departemente) separat erläutert. Die zu den Legislaturzielen zugehörigen Massnahmen werden priorisiert und, mit Zuständigkeiten und Terminen für die Erfüllung versehen, tabellarisch aufgeführt. Die Erläuterungen behandeln den Stand der Umsetzung, die Abweichungen von den Zielvorgaben, die Gründe für die Abweichungen sowie die getroffenen Korrekturmassnahmen.

Wie auch der Tätigkeitsbericht(TB), sollte der Legislaturbericht (LB) eine ähnliche Struktur wie jene der Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) annehmen. Idealerweise enthält der Bericht auch Aussagen zu den Wirkungen der umgesetzten Massnahmen, die mit der Messung von vordefinierten Indikatoren gemessen werden. Die Beurteilung der Leistungserfüllung ergibt sich dann aus dem Vergleich von Ist- und Soll-Werten der Indikatoren. Wird die Berichterstattung zusätzlich mit Prognosedaten in Bezug gebracht, erhöhen sich dadurch die Interpretation der Zahlen und der Nutzwert des Berichts.

## Planungsebene

Federführende und erlassende Behörde ist die Verwaltung.

## Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Der Bericht legt Rechenschaft über die vergangene Legislaturperiode von vier Jahren und wird alle vier Jahre neu verfasst.

## Verfahren und Rechtsbestimmungen

Die Ratsschreiberin/der Ratsschreiber fordert die Departemente auf, Bericht über die Tätigkeiten der Verwaltung zur Erfüllung der Legislaturziele zu erstatten. Anschliessend werden die verschiedenen Berichte und Statistiken zu einem einzigen kompakten Bericht verdichtet. Im Rahmen der Aufsichtspflicht des Landrats (LR) (parlamentarische Oberaufsicht) wird der Bericht dem Landrat zur Behandlung zugestellt. Der Landrat nimmt den Bericht zur Kenntnis.

Die Verpflichtung einen Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LP) vorzulegen, geht aus Artikel 3 Absatz 3 des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrats und der Verwaltung (RVOG) hervor.

## Akteure und Verantwortlichkeiten

- Ratsschreiber/-in: Verarbeitung der Berichte von SK, Departementen und Gerichte; Erarbeitung des LB
- Departemente: Berichterstattung über die Umsetzung der Legislaturziele
- RR: Genehmigung und Publikation des LB
- LR: Kontrolle der Zielerreichung und Kenntnisnahme des LB

## **Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik**

### Inhaltlich

Inhaltlich basiert die Berichterstattung zur Legislaturplanung (LP) hingegen hauptsächlich auf den Informationen der Tätigkeitsberichte (TB) der

letzten vier Jahre. Der Bericht geht vom Legislaturprogramm des Regierungsrats aus und berücksichtigt auch Sachplanungen. Die Berichterstattung stützt sich auch auf Statistik-, Evaluationen- und Monitoringdaten.

### Prozedural und zeitlich

Der Bericht zur Umsetzung der Legislaturplanung (LP) wird alle vier Jahre im Frühjahr erarbeitet (2018, 2022, 2026, 2030) und zeitgleich mit dem jährlichen Tätigkeitsbericht (TB) im November/Dezember dem Landrat (LR) zugestellt.

Die Planungszyklen des Legislaturberichts (LB) und des Tätigkeitsberichts sind deckungsgleich. Die Erarbeitungsphase geht von Januar bis November/Dezember, wobei die Berichte bereits Ende Juni vom Regierungsrat (RR) verabschiedet werden.

## **6.16 Bericht zur Umsetzung des politischen Entwicklungsplans (EB)**

### **Übersicht**

#### Zweck

Mit dem Bericht zur Umsetzung des Entwicklungsplans (Entwicklungsbericht [EB]) wird überprüft, ob sich der Kanton im Sinne des Entwicklungsplans (EP) entwickelt hat. Seine Wichtigkeit erlangt der Bericht als wichtige Grundlage für die Erarbeitung des neuen Entwicklungsplans.

Der Entwicklungsbericht (EB) dient wie der Tätigkeitsbericht (TB) und der Legislaturbericht (LB) der Berichterstattung über das staatliche Handeln. Der Entwicklungsbericht wird alle zehn Jahre zusammen mit dem Tätigkeitsbericht publiziert.

#### Inhalt

Die Strukturierung des Berichts hat sich am politischen Entwicklungsplan (EP) zu orientieren. Der Bericht gibt Auskunft über die Entwicklungen der vergangenen zehn Jahre in den einzelnen Politikbereichen.

---

Der Entwicklungsbericht (EB) sollte Aussagen zu den Auswirkungen der Entwicklungsziele kennen. Hierfür müssen Indikatoren bereits zu Beginn der Wirkungsphase konstruiert und fortlaufend erhoben werden, damit sie im Bericht verarbeitet werden können. Als Informationsgrundlagen können auch Evaluationen dienen.

### Planungsebene

Die Federführung liegt bei der Verwaltung. Der Regierungsrat (RR) muss den Entwicklungsbericht (EB) genehmigen.

### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Der Entwicklungsbericht (EB) blickt auf die Wirkungszeit des Entwicklungsplans (EP) über die vergangenen zehn Jahre. Der Entwicklungsbericht wird alle zehn Jahre aktualisiert.

### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Kein spezifisches Verfahren. Die Staatskanzlei (SK) erarbeitet anhand der Tätigkeitsberichte (TB) und der Legislaturberichte (LB) der vergangenen zehn Jahre einen ersten Entwurf und schickt ihn den Departementen zur Kommentierung. Der Entwicklungsbericht (EB) wird anschliessend mit dem Regierungsrat (RR) besprochen und dem Landrat (LR) zur Begutachtung zugestellt.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- SK: Erarbeitung des EB; Verarbeitung der departementalen Kommentare
- Departemente: Berichterstattung über die Umsetzung des EB
- RR: Genehmigung des EB
- LR: Kenntnisnahme des EB

## Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik

### Inhaltlich

Der Bericht zur Umsetzung des politischen Entwicklungsplans (EP) orientiert sich an den Leitlinien im Entwicklungsplans und bedient sich den Inhalten der Tätigkeitsberichte (TB) und Legislaturberichte (LB) der letzten zehn Jahren. Im Entwicklungsbericht (EB) werden auch Informationen aus Statistiken, Evaluationen und Monitorings aufgenommen.

### Prozedural und zeitlich

Der Entwicklungsbericht (EB) wird alle zehn Jahre erarbeitet (2017, 2027) und sollte vor dem Workshop mit dem Regierungsrat (RR) zur Erarbeitung des neuen Entwicklungsplans (EP) zur Verfügung stehen.

## 6.17 Statistiken/Evaluationen/Monitorings

### Übersicht

#### Zweck

Statistiken, Monitoringdaten und Evaluationen dienen dem Zweck, Informationen zu liefern, die für die Beurteilung aller Tätigkeiten, Prozesse und Produkte der öffentlichen Leistungserfüllung genutzt werden.

#### Inhalt

Statistiken liefern übersichtlich aufbereitete Informationen zu festgelegten Indikatoren. Amtliche Statistiken sind im Normalfall für die unterschiedlichsten Themengebieten verfügbar, wie zum Beispiel Erwerbstätigkeit, Demografie, Umwelt, Wirtschaft, Tourismus usw.

Evaluationen gründen auf Politikanalysen. Politikanalysen enthalten idealtypisch die Analyse der Akteurskonstellationen und der institutionellen Regeln, in denen sie agieren sowie Aussagen zum Politikzyklus (Agenda-Setting, Politikformulierung, Politikumsetzung und Politikevaluation).

Ein Monitoring ähnelt der Umweltanalyse, unterscheidet sich jedoch dadurch, dass nicht eine momentane Situation, sondern die Entwicklung einer Sache beobachtet wird. Hierfür werden ausgewählte Kenngrößen auf der Ebene der Outputs (z.B. Anzahl Firmengründungen pro Jahr) in einem stetigen Prozess erfasst. Anhand von Monitoringdaten können Trends und Entwicklungen erkannt werden, weshalb sie für Umweltanalysen genutzt werden, womit sich der Planungskreislauf wieder schliesst.

Häufig werden Evaluationen mit Controllingberichten oder Umwelt- und Grundlagenanalysen verwechselt. Die Grundlagenanalysen untersuchen vermutete Faktoren, die das Handeln beeinflussen. Das Controlling baut auf einer definierten Wirkungslogik (z.B. Balanced Scorecard) auf. Die Evaluation hingegen wendet sozialwissenschaftliche Methoden zur systematischen Bewertung von staatlichem Handeln über festgelegten Kriterien an.

### Planungsebene

Federführende und erlassende Behörde können sowohl der Regierungsrat (RR), die Verwaltung oder der Landrat (LR) sein.

### Planungshorizont und Aktualisierungsrhythmus

Die Planungshorizonte dieser Instrumente sind unterschiedlich. Sie werden rollend, jährlich oder je nach Bedarf erstellt oder aktualisiert.

### Verfahren und Rechtsbestimmungen

Kein einheitliches Verfahren. Die Informationen werden entweder automatisch oder anhand wissenschaftlicher Analysemethoden gewonnen. Evaluationen werden im Normalfall von der Staatskanzlei an externe Institutionen vergeben.

### Akteure und Verantwortlichkeiten

- Departements- und Abteilungsleitende: Errichtung eines Monitoring- und Statistiksystems; Erhebung der Monitoringdaten; Aufbereitung der Statistiken; Auftragserteilung für die Durchführung von Evaluationen; Optimierung der Prozesse anhand der Erkenntnisse

- Externe Institutionen: Durchführung von Evaluationen oder Monitorings

## **Einordnung in die Planungs- und Steuerungssystematik**

### Inhaltlich

Statistiken, Monitoringdaten und Evaluationsergebnisse werden für Mitarbeitendenbeurteilungen, die Jahresrechnung (JR), den Tätigkeitsbericht (TB) und die Berichte zur Umsetzung der Legislaturplanung (LP) beziehungsweise des Entwicklungsplan (EP) genutzt.

### Prozedural und zeitlich

Monitorings laufen zeitgleich mit der gesamten Wirkungsphase der entsprechenden Planungszyklen. Sie setzen standardmässig mit dem Anfang der Wirkungsphase ein. Statistiken und Evaluationen werden erst nach den Planungszyklen angefertigt.

## 7 BEGRIFFSDEFINITIONEN

Begriff	Definition
Audit	<p>Ein Audit beurteilt, ob die Mittel und Verfahren, welche zum Erzielen eines Ergebnisses eingesetzt werden, entsprechend den geltenden Regeln und Standards (Audit von Korrektheit/Regelmässigkeit) und/oder ob sie wirtschaftlich oder wirksam eingesetzt werden (Leistungsaudit).</p> <p>Ein Audit kann auch zur Kontrolle der Abläufe eines Monitorings, des Qualitätsmanagements oder einer Evaluation durchgeführt werden.</p> <p>Im Gegensatz zur Evaluation befasst sich ein Audit nicht mit Relevanz- oder Werturteilen.</p>
Betriebliche Planung und Steuerung	<p>Die Planung und Steuerung orientieren sich an konkreten kurz- bis mittelfristigen betrieblichen Massnahmen, welche die übergeordnete Strategie unmittelbar wirksam werden lassen sollen.</p>

---

<p>Controlling</p>	<p>Controlling ist eine zentrale Managementfunktion mit dem Zweck, Führungsprozesse und -entscheidungen auf eine solide Grundlage zu stellen. Controlling steuert den gesamten Planungs- und Umsetzungsprozess einer Organisation, indem es mit Blick auf die Ziele einer Organisation oder eines Leistungsbereiches Daten über die zur Zielerreichung eingesetzten Mittel und Verfahren auswählt, sammelt, analysiert und interpretiert.</p> <p>In die Analyse werden sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren einbezogen, welche für das Messen der Zielerreichung bestimmt wurden. Controlling kann Monitoring-Daten und Evaluationsbefunde mit einbeziehen.</p>
<p>Evaluation</p>	<p>Mit Evaluation wird ein Prozess zur systematischen und objektiven Bestimmung der Wirksamkeit, Rechtfertigung und/oder Bedeutsamkeit einer öffentlichen Politik, eines Programms oder eines Projekts anhand von festgelegten Zielgrößen bezeichnet. Meistens sind die hierfür notwendigen Informationen nicht verfügbar und müssen über Indikatoren erhoben werden.</p>

---

Externe Evaluation	<p>Evaluationen, die von externen Fachpersonen durchgeführt werden: externe Evaluatoren/-innen sind nicht von der für den Evaluationsgegenstand verantwortlichen Instanz angestellt und haben keine persönlichen, finanziellen oder sonstigen direkten Interessen am Evaluationsgegenstand.</p> <p>Externe Evaluationen garantieren entsprechend die grössere kritische Distanz zum Evaluationsgegenstand und folglich die neutralere Bewertung desselben, als das für Selbstevaluationen möglich ist.</p>
Formative Evaluation	<p>Formativ werden Evaluationen dann genannt, wenn sie während der Implementierung z.B. eines Programms durchgeführt werden, um durch regelmässiges Feedback an die Programmverantwortlichen den Programmverlauf (Relevanz und Effizienz der Strategien und Massnahmen und ihres Vollzugs) und die Wirksamkeit des evaluierten Programms zu verbessern.</p> <p>Formative und summative Evaluationen lassen sich mit dem folgenden Bild gut voneinander abgrenzen: „Wenn der Koch die Suppe kostet, so ist dies formativ. Wenn der Gast die Suppe kostet, so ist dies summativ.“</p>

---

<p>Indikator</p>	<p>Eine quantitative oder qualitative Hinweisgrösse für die Messung/Beurteilung eines Phänomens, das selber direkt nicht beobachtet bzw. gemessen werden kann.</p> <p>Indikatoren werden zur Beobachtung und Messung von Outcomes und Impacts ebenso wie von Prozessen und Veränderungen des Kontexts herangezogen. Insbesondere Impact-Indikatoren sind meist schwierig zu bestimmen, sodass häufig indirekte Indikatoren als bestmögliche Annäherung herangezogen werden müssen.</p> <p>Gute Indikatoren sind CLEVER: C: Charakteristisch; L Leistbar; E: Eingordnet; V: Vergleichbar; E: Ergiebig; R: Reliabel (zuverlässig)</p>
<p>Instrument</p>	<p>Ein Instrument ist ein Mittel zur koordinierten Ausführung der öffentlich-rechtlichen Aufgaben. Mit den Instrumenten nehmen Landrat, Regierungsrat und Verwaltung ihre strategischen und betrieblichen Führungsaufgaben wahr.</p>
<p>Instrumentengruppe</p>	<p>Eine Instrumentengruppe ist ein Sammelbegriff für verschiedene ähnlich geartete Dokumente, die sich jedoch auf unterschiedliche Abstraktionsstufen und/oder unterschiedliche Themen beziehen (z.B. Sachplanungen = Wald-</p>

---

	plan, Steuerstrategie, Integrationskonzept usw.).
Impacts	<p>Bezeichnet die mittel- bis langfristigen Wirkungen eines Programms bzw. einer staatlichen Massnahme, oft gemessen am Leitziel der Massnahme. Der Begriff schliesst intendierte ebenso wie nicht intendierte, direkte und indirekte sowie positive und negative Auswirkungen ein.</p> <p>Fragen: Zeigt das Programm Auswirkungen im Sinne seines Leitzieles? Hat die Massnahme Auswirkungen (der beabsichtigten ebenso wie der nicht beabsichtigten Art) über die unmittelbaren Effekte der Intervention hinaus?</p>
Leitziel	Das übergeordnete, meist langfristige Ziel, z.B. eine gesellschaftliche, gesundheitspolitische Veränderung, auf die eine staatliche Massnahme hinwirken soll (vgl. Ziele/Teilziele).
Massnahme	Ist im rechtlichen Sinn ein einseitiges hoheitliches Handeln.

---

Monitoring	<p>Monitoring ist die routinemässige, ständige und systematische Sammlung von vergleichbaren Daten zu einem Phänomen bzw. zu bestimmten Indikatoren mit dem Ziel, Entwicklungen/Veränderungen des beobachteten Phänomens über die Zeit zu erfassen. Häufig beziehen Monitoringsysteme Daten zu den Inputs, Outputs, Prozessen und Outcomes staatlicher Massnahmen mit ein.</p> <p>Sowohl Evaluation als auch Controlling können Monitoring-Daten für ihre eigenen Zwecke benützen und interpretieren. Zudem kann Evaluation, gerade in neuen Themen oder Sachbereichen helfen, geeignete Indikatoren für ein Monitoring-System zu identifizieren.</p>
Nachhaltigkeit	<p>Das langfristige Überdauern von Ergebnissen und Wirkungen einer befristeten staatlichen Massnahme über die Zeit: Die Ergebnisse und Wirkungen eines zeitlich befristeten Programms bleiben erhalten und/oder entwickeln sich weiter, obwohl das Programm abgeschlossen und seine einzelnen Massnahmen nicht weiter finanziert werden.</p>

---

Outcomes	<p>Bezeichnet die kurz- bis mittelfristigen WIRKUNGEN einer staatlichen Massnahme bzw. Intervention, gemessen an den spezifischen Zielen/Teilzielen der Massnahme.</p> <p>Frage: Haben wir die Wirkung, die wir in der vorgegebenen Zeit bei einer bestimmten Zielgruppe erreichen wollten, erzielt?</p>
Outputs	<p>Sämtliche Aktivitäten, Waren, Materialien und Dienstleistungen, die durch eine staatliche Massnahme direkt produziert werden, wie z.B. Broschüren, Berichte, Kurse, Kampagnen usw.</p> <p>Outputs sind direkt beobachtbar und (quantitativ oder qualitativ) messbar.</p>
Planungs- und Steuerungssystematik	<p>Die Systematik der Planung und Steuerung verweist auf die planmässige Verflechtung der Instrumente zur Planung und Steuerung nach bestimmten Ordnungsprinzipien zu einem konsistenten System.</p>
Planungszyklus	<p>Der Planungszyklus meint den Prozess zur Erarbeitung eines Instruments vom Auftrag bis zur Implementierung sowie seine Wirkungszeit.</p>

---

<p>Politische (strategische) Planung und Steuerung</p>	<p>Planung und Steuerung orientieren sich an einer Strategie, d.h. an einem genauen Vorgehensplan, welcher beeinflussende Faktoren zu berücksichtigen versucht. Diese Strategie ist politisch legitimiert (durch Beschluss des Regierungsrats und/oder Landrats oder Abstimmung) und ermächtigt die Akteure zur deren Umsetzung.</p>
<p>Politische Planung</p>	<p>Die politische Planung ordnet alle relevanten Planungsaspekte eines längeren Zeitraums zu einem realistischen politisch-administrativen Entscheidungsprozess ein. Sie berücksichtigt die mittel- bis langfristigen politischen Schwerpunkte, nicht beeinflussbare externe Entwicklungen und formuliert Ziele, Massnahmen, Mittel und Wege für die Erfüllung der staatlichen Aufgaben.</p>
<p>Politische Steuerung</p>	<p>Politische Steuerung bedeutet Lenkung der Entscheidungsprozesse. Sie befasst sich mit der zielgerichteten und zweckorientierten Gestaltung des politisch-administrativen Entscheidungsprozesses mit Berücksichtigung der gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Bedingungen.</p>

---

Qualitätsmanagement	<p>Qualitätsmanagement bezeichnet sämtliche Aktivitäten, die eine Organisation zur Definition ihrer Qualitätspolitik und zu deren Umsetzung unternimmt. Die wesentlichen Instrumente des Qualitätsmanagements sind Qualitätsplanung, -steuerung, -sicherung und -verbesserung.</p> <p>Viele Qualitätsmanagementkonzepte setzen verschiedenste Methoden und Ansätze der Evaluation voraus, andererseits kann das Qualitätsmanagement einer Organisation selbst Gegenstand einer Evaluation sein. Der Begriff Qualität selbst meint die Beschaffenheit, die ein Gegenstand, ein Produkt, ein Prozess oder eine Dienstleistung notwendig haben müssen, um vereinbarten Mess- bzw. Beurteilungskriterien zu genügen. Kundenzufriedenheit ist ein Hauptanliegen des Qualitätsmanagements.</p>
Relevanz/Zweckmässigkeit	<p>Der Grad, in dem eine Politik, eine Massnahme oder Zielsetzung einer realen Problem- oder Bedarfslage (einer bestimmten Zielgruppe, einer Gesellschaft) entspricht.</p> <p>Frage: Tun wir/planen wir für die „richtige“ Zielgruppe das „Richtige“ in der „richtigen“ Art und Weise?</p> <p>N.B. Wenn sich Kontextbedingungen stark verändern, muss oft neu nach der Zweckmässigkeit einer laufenden Mas-</p>

	<p>snahme gefragt werden: Ist diese unter den veränderten Umständen immer noch relevant?</p>
Selbstevaluation	<p>Die Evaluation einer staatlichen Massnahme, die vom Träger der Massnahme und/oder den Mitarbeitenden selber verantwortet und durchgeführt wird. Die kritische Distanz zum Evaluationsgegenstand, die Reichweite und Tiefenschärfe von Selbst-Evaluationen sind im Allgemeinen geringer, als diejenigen externer Evaluationen. N.B. Im Prinzip sollte Selbstevaluation integraler Bestandteil jedes Projekt- bzw. Qualitätsmanagements sein.</p>
Summative Evaluation	<p>Die rückblickende, bilanzierende Evaluation einer staatlichen Massnahme gegen Ende oder nach Abschluss (Ex-Post-Evaluation) der Massnahme. Langfristige staatliche Massnahmen werden häufig auch einer summativen Zwischenevaluation unterzogen. Summative Evaluationen dienen sehr oft der Rechenschaftslegung gegenüber vorgesetzten Behörden und/oder der Öffentlichkeit. (Vgl. formative Evaluation)</p>
Wirksamkeit/Effektivität	<p>Ein Mass dafür, ob bzw. in welchem Ausmass eine staatliche Massnahme die Wirkungen erzielt (oder mit grosser Wahrscheinlichkeit erzielen wird), die</p>

---

	<p>sie erzielen soll.</p> <p>Frage: Hat die Massnahme das Problem gelöst, das sie lösen sollte? Hat sie dabei unerwünschte Nebenwirkungen ausgelöst?</p>
Wirkungen/Effekte	<p>Veränderungen (beabsichtigte oder unbeabsichtigte, positive oder negative), die sich direkt oder indirekt ursächlich auf eine staatliche Massnahme oder Intervention zurückführen lassen. Wirkungen umfassen sowohl Outcomes, als auch Impacts, nicht jedoch Outputs.</p> <p>Frage: Was ist aufgrund dieses Programms bei seiner Zielgruppe passiert?</p>
Wirtschaftlichkeit/Effizienz	<p>Ein Mass dafür, wie wirtschaftlich Inputs (menschliche, finanzielle, materielle, geistige u.a. Ressourcen) eingesetzt werden, um die gewünschten Ergebnisse (Outputs und Outcomes) zu erzielen.</p> <p>Frage: Lassen sich dieselben Ergebnisse auch unter Einsatz von weniger oder anderer, günstigerer Ressourcen erzielen?</p>

---

Ziele/Teilziele	<p>Die spezifischen, im Einzelnen definierten und operationalisierbaren Ziele/Teilziele einer staatlichen Massnahme. Ziele dieser Art sind auf übergeordnete Leitziele ausgerichtet, die sich ihrerseits nur langfristig und über die Erreichung von intermediären Zielen/Teilzielen erreichen lassen. Ziele sollten sogenannten SMART gesetzt werden:</p> <p>S: Specific (spezifisch) M: Measurable (messbar, evaluierbar) A: Adequate (angemessen) R: Realistic (realistisch) T: Time bound (zeitgebunden)</p>
-----------------	--

---

## QUELLENVERZEICHNIS

- Baranyi, Arpad (2014). Die politische strategische Steuerung durch den Regierungsrat im Kanton Glarus. Grundlagen und Instrumente. Zertifikatsarbeit CeMaP. Universität Bern.
- Bundesamt für Gesundheit, BAG (2005). Evaluation. Glossar von Evaluationsbegriffen. Sektion Forschungspolitik, Evaluation und Berichterstattung.
- Ritz, Adrian & Sinelli, Peter (2013). Performance Management in der öffentlichen Verwaltung. In Andreas Ladner ; Jean-Loup Chappelet; Yves Emery ; Peter Knoepfel; Luzius Mader; Nils Soguel & Frédéric Varone, (Hrsg.), Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. NZZ Libro (S. 347-367). Zürich: Verlag NZZ.
- Schedler, Kuno & Summermatter, Lukas (2009). Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan als Instrument der mittelfristigen Steuerung in der Schweiz. Der Moderne Staat – dms, (2), 391–410.
- Summermatter, Lukas (2013). Finanzielle Steuerungsprozesse In Andreas Ladner; Jean-Loup Chappelet; Yves Emery; Peter Knoepfel; Luzius Mader; Nils Soguel & Frédéric Varone, (Hrsg.), Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. NZZ Libro (S. 603–619). Zürich: Verlag NZZ.