



Corporate Governance des Bundes

Mustervorlage für Anstalten

für den Erlass der strategischen Ziele von verselbstständigen Einheiten des Bundes

**Fassung für Dienstleister mit Monopolcharakter und als
Empfehlung für Anstalten der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht**

Vorbemerkungen

Bedeutung und Funktion der strategischen Ziele

Gemäss [Artikel 8 Absatz 5 RVOG](#) und dem [Corporate Governance Leitsatz 16](#) legt der Bundesrat für seine verselbstständigten Einheiten strategische Ziele fest. Dies betrifft neben dem ETH-Bereich juristische Personen des öffentlichen oder privaten Rechts, die

- nicht der zentralen Bundesverwaltung angehören,
- durch die Bundesgesetzgebung geschaffen worden sind oder vom Bund kapital- und stimmenmässig beherrscht werden, und
- mit Verwaltungsaufgaben betraut sind.

Mithin kommt den strategischen Zielen eine dreifache Funktion zu:

- (1) Die strategischen Ziele sind das mittelfristige, dynamische Instrument zur Steuerung der verselbstständigten Einheiten: Sie verbinden die rechtlichen Vorgaben mit der strategisch-operativen Umsetzung durch die Führungsorgane der Einheit. Der Bundesrat nimmt damit zwecks Verwirklichung der übergeordneten Interessen gezielt Einfluss auf die verselbstständigte Einheit und deren Aufgabenerfüllung. Die strategischen Ziele leiten sich ab aus den gesetzlichen Vorgaben, wie den gesetzlichen Ziel- und Aufgabendefinitionen, und den darin beschriebenen Grundaufträgen einerseits und den spezifischen externen und internen Bedingungen (Umfeld, Betriebssituation) der verselbstständigten Einheit andererseits. Sie umfassen die vom Bundesrat als Eigner geforderte Entwicklungsrichtung der Einheit, sowohl aus einer unternehmensbezogenen wie auch aus einer aufgabenbezogenen Sicht.
- (2) Strategische Ziele und die Berichterstattung über deren Erfüllung bilden ein logisches Ganzes: Inhalte, Struktur, Form und Tiefe der strategischen Ziele wirken sich auf die Qualität der bundesrätlichen Berichte an das Parlament aus. Entsprechend muss der Ausgestaltung der strategischen Ziele grosses Gewicht beigemessen werden und die Ausgestaltung sollte immer mit Blick auf die spätere Berichterstattung erfolgen.
- (3) Die strategischen Ziele sind der Ansatzpunkt für die Oberaufsicht (vgl. [Art. 169 BV](#), [Art. 26 ParlG](#)) und Mitwirkung des Parlaments. Es kann den Bundesrat beauftragen, strategische Ziele zu erlassen oder abzuändern¹.

Die Verabschiedung der strategischen Ziele liegt gemäss Corporate Governance Leitsatz 17 in der Zuständigkeit des Bundesrates. Bei Einheiten, die schwergewichtig Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht wahrnehmen, werden sie – unter Vorbehalt der Genehmigung durch den Bundesrat – vom Verwaltungs- oder Institutsrat erlassen. Die strategischen Ziele und die Berichterstattung über deren Erreichung bilden aber auch bei diesen Einheiten den Anknüpfungspunkt für die Oberaufsicht des Parlaments. Es wird diesen Einheiten deshalb empfohlen, die formellen und strukturellen Vorgaben dieser Vorlage auch Folge zu leisten.

Zweck der Mustervorlage

Die Mustervorlage will die Eignerstellen der Departemente und die Aufsichtsorgane von Einheiten der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht bei der Festlegung der strategischen Ziele unterstützen. Sie soll dazu beitragen, dass die strategische Steuerung und die Berichterstattung über alle verselbstständigten Einheiten gesehen kohärent und wirksam sind.

Da die strategischen Ziele immer auf die spezifischen Bedingungen und Erfordernisse der einzelnen Einheit ausgelegt sein müssen, sind einer Standardisierung Grenzen gesetzt. Im Sinne einer flexiblen Harmonisierung ist es aber zweckmässig, mit der Mustervorlage gewisse formale Richtlinien, exemplarische Gestaltungsempfehlungen sowie einige Grundregeln für die Erarbeitung der strategischen Zielsetzung festzuhalten.

¹ [Art. 28 ParlG](#)

Messbarkeit der strategischen Ziele und der Zielwerte, Indikatoren und Kennzahlen

Nach bewährter Praxis werden die Zielwerte, Indikatoren und Kennzahlen von den ausgelagerten Einheiten in Zusammenarbeit mit den für die Eigenerpolitik zuständigen Stellen der Departemente erarbeitet. Dabei soll grundsätzlich nach der **SMART-Regel** für aussagekräftige Ziele vorgegangen werden: Ziele sind so auszugestalten, dass sie **spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert** sind. Zielwerte, Indikatoren und Kennzahlen dienen dazu, den Grad der Zielerreichung zu bestimmen und aus den Erkenntnissen gegebenenfalls Massnahmen abzuleiten oder die strategischen Ziele bei Bedarf (für die nächste Zielperiode) anzupassen.

Auch im Subventionsbereich dienen geeigneten Indikatoren, Kennzahlen und Zielwerten dazu, die Leistungen der Subventionsempfänger bzw. die Wirkungen einer Subvention zu überprüfen. Die EFK weist darauf hin, dass in diesem Bereich noch vermehrt Kennzahlen erhoben und zur Steuerung verwendet werden sollten ([EFK, Subventionen: Synthesebericht vergangener Prüfungen, EFK-22537](#), Ziff. 4 «*Kennzahlen nicht nur erheben, sondern auch zur Steuerung verwenden*»). Da Einheiten, die «Dienstleistungen mit Monopolcharakter» erbringen, häufig vom Bund subventioniert werden (i.d.R. Abgeltungen), kann unter Umständen auch auf Kennzahlen aus dem Subventionsbereich zurückgegriffen werden.

Anwendung und Aufbau der Mustervorlage

Die Mustervorlage bezieht sich insbesondere auf öffentlich-rechtliche Anstalten, die gemäss Aufgabentypologie des CG-Berichts «Dienstleistungen mit Monopolcharakter» erbringen. **Für Aktiengesellschaften, die in der Regel dem Typ «Dienstleistungen am Markt» angehören, laufen die Arbeiten zur Erstellung einer spezifischen Mustervorlage.** In der Zwischenzeit kann die vorliegende Mustervorlage hilfsweise beigezogen werden. Für Einheiten der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht, die einen erhöhten Grad an Autonomie genießen und ihre strategischen Ziele in eigener Kompetenz festlegen (Verwaltungs- bzw. Institutsrat) ist die Mustervorlage unverbindlich. Diese Einheiten sind aber eingeladen, sich bei der Ausgestaltung ihrer strategischen Ziele sowie der Berichterstattung an der Grundstruktur dieser Mustervorlage zu orientieren.

Die Mustervorlage gliedert die strategische Zielsetzung in sieben Hauptabschnitte. Innerhalb der einzelnen Hauptabschnitte nennt die Mustervorlage in der Spalte «strategische Ziele» mögliche thematische Handlungsfelder und exemplarisch mögliche Textbausteine. **Dabei verstehen sich die Formulierungen als Vorschläge: sie müssen für die jeweilige Einheit adaptiert werden und können direkt übernommen, angepasst oder vollständig neu formuliert werden.** Die Spalte «Beispiele» enthält verweise auf aktuelle strategische Ziele, weitere Hilfsmittel und Referenzen.

Verbindlichkeit: Zu den mit «Muss» vermerkten Handlungsfeldern muss ein strategisches Ziel formuliert werden. Bei den Handlungsfeldern die mit «Kann» vermerkt sind, ist die Notwendigkeit strategischer Ziele situativ einzuschätzen.

Im Weiteren sind bei der Festlegung und Formulierung der strategischen Ziele die folgenden Grundregeln zu beachten:

- (1) Die strategischen Ziele konkretisieren das übergeordnete Gesetz und wenden es mit Blick auf die spezifische Situation der verselbständigten Einheit an. Wo rechtliche Bestimmungen bereits hinreichend spezifische Vorgaben machen, die z. B. von einer ausserparlamentarischen Kommission überprüft werden und über die separat Bericht erstattet wird (ComCom, PostCom usw.) kann in aller Regel auf ein entsprechendes strategisches Ziel verzichtet werden. Die übrigen Zielvorgaben, welche bereits in den rechtlichen Bestimmungen enthalten sind, sind in die strategischen Ziele aufzunehmen. Nur so wird die Erreichung dieser Ziele beurteilt und darüber Bericht erstattet.
- (2) Der Bundesrat nimmt gegenüber den verselbständigten Einheiten verschiedene Rollen ein, u.a. ist er Gewährleister der Aufgabenerfüllung und gleichzeitig Eigentümer. Spannungsverhältnisse oder gar gewisse Zielkonflikte lassen sich darum nicht

vollständig vermeiden. Bei der Formulierung der strategischen Ziele ist jedoch darauf zu achten, dass sich die einzelnen Vorgaben nicht in unvereinbarer Weise widersprechen. Der Bund als Eigner kann solche Fragen im Rahmen der Eigergespräche oder im Bundesrat thematisieren. In erster Linie obliegt der Umgang mit Zielkonflikten aber dem Verwaltungs- oder Institutsrat (z.B. bei der Festlegung und Umsetzung der Unternehmensstrategie bzw. der Strategie der Einheit).

- (3) Strategische Ziele können einerseits **programmatisch umfassend** (im Sinne von «richtungsweisend, zielsetzend, übergeordnet»), andererseits spezifisch und enger gefasst werden. Solche übergeordnete Ziele dienen namentlich dazu, bestimmte geschäftspolitische Grundhaltungen einzufordern (z.B. zu Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility CSR oder zur grundlegenden Führungs- und Personalpolitik), während **spezifische Ziele auf bestimmte Sachverhalte** oder Teilbereiche fokussieren. Alle Vorgaben sollen strategisch bedeutsam sowie klar und beurteilbar sein. Sie dürfen zudem nicht in die operative Kompetenz der verselbständigten Einheiten und die unentziehbaren Aufgaben ihrer Führungsorgane eingreifen.
- (4) Die strategischen Ziele sind mit **Zielwerten, Indikatoren** und **Kennzahlen** zu unterlegen, vgl. **Anhang**.
- (5) Die strategischen Ziele werden in Zusammenarbeit bzw. nach Anhörung des Führungsorgans der verselbständigten Einheit erarbeitet. In der Ämterkonsultation sind neben den Generalsekretariaten der Departemente und der BK zwingend die EFV, das EPA und das BJ zu begrüßen. Idealerweise erfolgt der Einbezug der EFV bereits im Rahmen der Erarbeitung der strategischen Ziele.

Die strategischen Ziele sind mit Blick auf die Transparenz in der Public Corporate Governance des Bundesrates, die internationale Best Practice sowie im Sinne von [Artikel 22 Buchstabe b Publikationsverordnung](#) **der Öffentlichkeit zugänglich zu machen**. Als **Mindeststandard** erwartet die EFV, dass die Eignerstellen der Departemente die strategischen Ziele der Einheiten in ihrer Zuständigkeit **auf ihrer Internet-Webseite in Deutsch und Französisch veröffentlichen**. Zusätzlich soll nach Möglichkeit eine Veröffentlichung im Bundesblatt erfolgen; die entsprechende Praxis einzelner Eignerstellen soll weitergeführt werden.

Mustervorlage für Anstalten des öffentlichen Rechts

(Dienstleistungen mit Monopolcharakter, Anstalten der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht)

Strategische Ziele des Bundesrates für <Anstalt> <Geltungsperiode>

1 Einleitung

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
Muss	<p>Die <Anstalt> ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie ist in ihrer Organisation und Betriebsführung selbständig und führt eine eigene Rechnung. Zweck und Grundauftrag der <Anstalt> sind in <Artikel, Organisationserlass bzw. Fachgesetz> umschrieben. Gestützt darauf umfassen die Hauptaufgaben der <Anstalt> namentlich <Hauptaufgaben>.</p> <p>Der Bund ist Eigentümer der <Anstalt>. Gestützt auf <Artikel, Organisationserlass bzw. Fachgesetz> nimmt der <der Bundesrat> die Eignerrechte wahr und legt die strategischen Ziele der <Anstalt> für jeweils vier Jahre fest. Diese sind zeitlich und inhaltlich auf die Botschaft vom <Datum> und auf den Bundesbeschluss vom <Datum> abgestimmt.</p>	<p>Die Einleitung gibt einen Kurzüberblick über die institutionelle Stellung, Zweck und Grundauftrag sowie die massgebenden Rechtsgrundlagen der Anstalt. Sie nennt weiter die Stellung des Bundes als Eigner und den Bundesrat, der im Regelfall die strategischen Ziele für vier Jahre erlässt.</p> <p>Sofern mehrjährige Finanzierungsbeschlüsse bestehen (z. B. BFI-Botschaft) sind die strategischen Ziele wenn immer möglich auf den Zeitpunkt dieser Botschaften und Bundesbeschlüsse abzustimmen.</p>	<p>IGE 2022-2026 EHB 2021-2024 Innosuisse 2021-2024 SIFEM 2021-2024 Skyguide 2024-2027</p> <p>CG-Leitsätze 1, 16, 17, 23</p>

2 Strategische Schwerpunkte

Die strategischen Schwerpunkte beziehen sich auf zwei Dimensionen:

- Aufgabenbezogene Ziele setzen Vorgaben zu Schwerpunkten der Aufgabenerfüllung gestützt auf den gesetzlichen Grundauftrag, Vorgaben zur Verwendung der ausgerichteten Abteilungen und/oder der erhobenen Gebühren. Sie dienen dazu, die Schwerpunkte der Aufgabenerfüllung zu konkretisieren und die mit der Aufgabe verbundenen öffentlichen Interessen zu verwirklichen.
- Unternehmensbezogene Ziele setzen Vorgaben zu Schwerpunkten der Unternehmensentwicklung und der Geschäftspolitik. Sie zielen darauf ab, die materiellen und immateriellen Werte einer Unternehmung als Grundlage für deren Leistungsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern, damit sie die ihr übertragenen Aufgaben auf Dauer erfüllen kann.

Die strategischen Schwerpunkte sind anstaltsspezifisch und leiten sich aus dem gesetzlichen Auftrag sowie den externen und internen Bedingungen der Anstalt ab. Sie umfassen übergeordnete, aus den Aufgaben der Einheiten abgeleitete Ziele. Das öffentliche Interesse der Aufgabenerfüllung durch die verselbstständigte Einheit sind hier zu konkretisieren.

2.1 Programmatische Schwerpunkte

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Muss	<p>Einheitsbezogene programmatische Schwerpunkte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Übergeordnete Ziele der Aufgabenerfüllung, z. B. Verständnis schaffen für [...], Kenntnisse vermitteln, gezielte Förderung von [...], Nutzen stiften für Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, etc.; – Aktuelle Problemstellungen und Strömungen aufgreifen, zur Lösungsentwicklung beitragen: «Die <Anstalt> greift aktuelle Problemstellungen und Strömungen im [Fachbereich] und dem [Arbeits]Markt frühzeitig auf und trägt zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für [...] bei»; – Entwicklungstossrichtungen der Strategieperiode, Vorbereitung auf Strukturwandel: «Die <Anstalt> setzt im Bereich [...] einen Schwerpunkt, in dem sie [...]. Sie erstellt Vorschläge für die mittel- bis langfristige Weiterentwicklung in Bezug [...]. Sie 	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Mit den programmatischen Schwerpunkten gibt der Bundesrat generelle geschäfts- und unternehmenspolitische Grundsätze übergeordneter Natur vor. Typischerweise beziehen sich diese Vorgaben auf die allgemeine Aufgabenerfüllung/Ziele (effiziente Strukturen, Kundenzufriedenheit, Qualität und Integrität), die Unternehmenskultur, das Image der Anstalt sowie auf Fragen der Corporate Social Responsibility (CSR).</p> <p>Zudem können hier Entwicklungsschwerpunkte bzw. die Prioritäten der Zielperiode festgehalten und auf aktuelle Entwicklungen (z.B. digitale Transformation, Strukturwandel) eingegangen werden.</p> <p>Ziele zur Nachhaltigkeit werden separat beschrieben, vgl. so gleich unten.</p>	<p>IGE 2022-2026</p> <p>SIFEM 2021-2024</p> <p>SERV 2024-2027</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p> <p>Zewo-Standards (Integrität, Transparenz)</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	<p>bereitet sich umfassend und vorausschauend auf den absehbaren Strukturwandel im [...] vor»;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Effiziente Struktur und schlanke Organisation, Professionalität; – Nutzung der digitalen Technologien: «Die <Anstalt> gestaltet ihre digitale Transformation aktiv und nutzt die digitalen Technologien, um [Qualität zu steigern / zu gewährleisten; Nutzerfreundlichkeit zu steigern; Verfahrensdauer zu verkürzen; Prozesse effizienter zu gestalten, etc.]»; – Integrität, Transparenz: «Die <Anstalt> erfüllt bezüglich Integrität, Transparenz und Professionalität die höchsten Standards»; – Guter Ruf und hohes Ansehen: «Die <Anstalt> genießt in der Öffentlichkeit einen guten Ruf und ein hohes Ansehen. Sie wirkt darauf hin, dass sie eine hohe Loyalität bei Kundschaft und Mitarbeitenden erreicht»; – Anlagen / Einrichtungen / Infrastruktur / Immobilien: «Die notwendigen Anlagen / Einrichtungen / ... stehen zur Verfügung und sind voll funktionsbereit». – [...] 		
Muss	<p>Nachhaltige Entwicklung</p> <p>[Diskussion betr. Nachhaltigkeit und Netto-Null läuft; vgl. Art. 10 KIG. Aktualisierung zum geg. Zeitpunkt]</p> <p>«Die <Anstalt> im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine nachhaltige und ethischen Grundsätzen verpflichtete Unternehmensstrategie verfolgt. Sie identifiziert insbesondere Bereiche der nachhaltigen Ent-</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Der Bund erwartet von seinen Einheiten, dass sie in sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Hinsicht ein verantwortungsvolles Verhalten im Sinne der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und der UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte an den Tag legen. Dazu sollen diejenigen Ziele identifiziert werden, zu deren Erreichung die Einheiten beitragen können. Anschliessend sollen sich die Einheiten</p>	<p>IGE 2022-2026 Nr. 7 und 13</p> <p>SIFEM 2023-2026 Ziff. 2.6</p> <p>Skyguide 2024-2027 Ziff. 2.5</p> <p>Indentias 2023-2026 Ziff. 2.6</p> <p><i>Allgemeine Formulierung</i></p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	<p>wicklung, auf die sie einen wesentlichen Einfluss hat, definiert Ziele basierend auf den 17 Sustainable Development Goals und trägt so zur Verwirklichung der Agenda 2030 bei.»</p>	<p>entsprechende Ziele setzen. Die entsprechenden Schwerpunkte sollen mit konkrete, möglichst messbaren Zielwerten versehen werden. Ziel ist eine Verknüpfung mit den SDGs bzw. der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung.</p> <p>Die 17 Sustainable Development Goals (SDG) sowie die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung bilden den Referenzrahmen für die Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrats. Sie berücksichtigt die drei Dimensionen ökologische Verantwortung, gesellschaftliche Solidarität und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.</p> <p>Der Nationale Aktionsplan der Schweiz zur Umsetzung der UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte umfasst Massnahmen zur Sensibilisierung der Unternehmen für die Einhaltung ihrer Sorgfaltspflicht im Bereich der Menschenrechte, zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und dem Staat sowie für ein kohärenteres staatliches Vorgehen.</p> <p>Bei seinen eigenen Aktivitäten wendet der Bund die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklungen konsequent an und agiert als Vorbild. Das betrifft auch den Bund als Eigner von verselbstständigten Einheiten.</p> <p>Die verselbstständigten Einheiten sollen darum diejenigen SDG identifizieren, zu deren Erreichung sie wesentlich beitragen können.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Eine Anstalt kann zur Einhaltung anerkannter internationaler Standards verpflichtet oder auf anerkannte Key Performance Indicators (KPI) referenziert wird. Daraus lassen sich spezifische Kennzahlen ableiten.</p>	<p>ETH-Bereich 2021-2024 Skyguide 2024-2027 SERV 2024-2027</p> <p><i>[Als Beispiele vgl. auch AG mit DL am Markt: SBB 2024-2027 Ziff. 1.4; RUAG MRO 2024-2027 Ziff. 6; RUAG International 2024-2027 Ziff. 4]</i></p> <p>17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (EDA)</p> <p>Strategie Nachhaltige Entwicklung (ARE)</p> <p>Corporate Social Responsibility (Infoseite SECO)</p> <p>Informationen SECO zu OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen</p> <p>Informationen SECO/EDA zu UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie zum Nationalen Aktionsplan der Schweiz</p>

2.2 Aufgaben- und unternehmensbezogene Ziele

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Muss	<p>Grundlegende Ziele für die Anstalt insgesamt</p> <p>Angebot, Leistung, Wirkung</p> <p>«... die hohe Qualität von <Bereich, Tätigkeit> sicherstellt...»</p> <p>«... einfache, transparente, rasche, kostengünstige und wo möglich harmonisierte, digitale Verfahren zur Verfügung stellt und dabei rechtmässige, angemessene und möglichst voraussehbare Entscheidungen erlässt.»</p> <p>«... bei <Bereich> Behandlungsfristen / die Verfahrensdauer um [...] reduziert».</p> <p>«Kundenschnittstellen soweit wie möglich / vollständig digital ausgestaltet und transparente elektronische Verfahren für ... anbietet».</p> <p>«Die <Anstalt> betreibt kontinuierliches Monitoring der Zielerreichung / Aufgabenerfüllung / Entwicklungseffekte /...».</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Vorliegend wird der gesetzliche Auftrag gemäss den Vorgaben zur Aufgabenerfüllung (namentlich zum Leistungsangebot oder zur Grundversorgung) sowie zur Unternehmensentwicklung in den strategischen Schwerpunkten konkretisiert bzw. die grundsätzlichen Zielsetzungen verdeutlicht. Die Ziele der gesamten Ziffer 2.2 sind stark von der einzelnen Einheit bzw. deren Aufgaben abhängig und können darum nicht im Einzelnen im vornherein definiert werden. Es ist jedoch auf jeden Fall eine SMART² Ausgestaltung der Ziele zu achten.</p> <p>Die Ziele zu den aufgeführten Themenfeldern in Abschnitt 2.2 sollen hierarchisch gegliedert werden: Grundlegende Ziele für die gesamte Anstalt werden zuerst aufgeführt, spezifischere Ziele für einzelne Leistungsbereiche folgen.</p> <p>Bei der Aufgabenerfüllung bzw. bei den Tätigkeiten, der die verselbstständigten Einheiten nachgehen, sind die gesetzlichen Grenzen des zulässigen Tätigkeitsfeldes einzuhalten. Das ist insbesondere mit Blick auf allfällige gewerbliche Tätigkeiten von besonderer Bedeutung. Die Erbringung von gewerblichen Leistungen kann kein grundlegendes Ziel einer Anstalt sein, sondern nur ein Nebenzweck. Aus dem Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit (Art. 94 BV) folgt, dass für privatwirtschaftliche Tätigkeiten des Staates eine gesetzliche Grundlage bestehen muss. Dies bedeutet, dass die Tätigkeitsfelder einer Anstalt nicht über den gesetzlichen -Rahmen ausgedehnt werden können. Bei bestehenden Überschreitungen</p>	<p>„Skyguide erfüllt ihren Auftrag auf qualitativ hochstehende und wirtschaftliche Weise. Sie trägt damit zu einem sicheren, pünktlichen und umweltverträglichen Luftverkehr in der Schweiz bei. [Skyguide 2024-2027]</p> <p>„Der ETH-Bereich bietet eine im internationalen Vergleich erstklassige und attraktive Lehre an“ [ETH-Bereich 2021-2024]</p> <p>CG-Leitsatz 15</p>

² spezifisch, messbar, akzeptiert/attraktiv, realistisch und terminiert

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
		muss entweder dem Parlament die Schaffung einer gesetzlichen Grundlage beantragt oder die Einstellung der entsprechenden Tätigkeiten gefordert werden; vgl. Musterziel zur Wettbewerbsneutralität.	
Kann	<p>Spezifische Ziele für einzelne Leistungsbereiche</p> <p>Angebot, Leistung, Wirkung</p> <p>«... die <künstlerische Kreation / Innovation> sowie innovative Zusammenarbeitsformen und Projekte an den Schnittstellen <x, y und z> gezielt fördert».</p> <p>«... schafft mit seiner Forschung evidenzbasierte Grundlagen und bereitet bestehende Studien und Forschungsergebnisse auf für die Beantwortung offener Fragen, für die Lösung sich abzeichnender Probleme und für die Bewältigung künftiger Herausforderungen des Es trägt so zur Steuerung und Weiterentwicklung des ... auf allen Ebenen bei».</p> <p>«...Sichtbarkeit der Publikationen und weiteren Dienstleistungen, insbesondere auch jener der Bibliothek, gewährleistet»</p> <p>«... die internationalen Regelwerke für ... beachtet und den Bund bei der Weiterentwicklung multilateraler Regelwerke zur ... unterstützt»</p> <p>«Die Leistungspotenziale des Sammlungsentrums und des Studienentrums werden technologisch, wissenschaftlich und wirtschaftlich genutzt. ...»</p>		<p>Skyguide 2021-2024 Ziff. 2.1.</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024 Ziff. 2.1 ff.</p> <p>SIR 2024-2027 Ziff. 2.2</p> <p>SNM 2021-2024 Ziff. 2.1.4</p>
Muss	<p>Positionierung, Entwicklung</p> <p>«... zeitgemässe und im nationalen/internationalen Vergleich wettbewerbsfähige <Produkt / Dienstleistung> anbietet...».</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Mit diesem Ziel soll einerseits die – nationale oder internationale – Positionierung der Anstalt bzw. ihrer Produkte oder Dienstleistungen festgehalten werden. Obwohl es sich hier um Einheiten mit Dienstleistungen mit Monopolcharakter handelt,</p>	<p>«Der ETH-Bereich baut die Zusammenarbeit und die Vernetzung mit den weltweit führenden Institutionen weiter aus und stärkt seine internationale Ausstrahlung» [ETH-Bereich 2021-2024]</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	<p>«... die [inter]nationale Entwicklung im Bereich <x> mit Relevanz für die Schweiz aktiv mitgestaltet, indem ...»</p> <p>«... die wissenschaftliche und technische Entwicklung verfolgt und rechtzeitig antizipiert sowie die eigenen <Kompetenzen / Systeme / Verfahren / Prozesse> auf dem aktuellen Stand hält und laufend den internationalen Standards anpasst.»</p> <p>«...Vorschläge für die mittel- bis langfristige Weiterentwicklung erstellt in Bezug auf <x>, um sich auf die zukünftigen Herausforderungen in den Bereichen <x, y und z> vorzubereiten und dadurch <x> kundenorientierter / sicherer / effizienter / nachhaltiger / leistungsfähiger zu machen»</p>	<p>können diese – insbesondere im Bereich der Bildung und Kultur – in einem gewissen Konkurrenzverhältnis zu ähnlichen Dienstleistungen von privaten oder staatlichen Anbietern stehen (vgl. CG-Bericht 2006, BBI 2006 8261).</p> <p>Zudem soll dieses Ziel dazu beitragen, dass die Entwicklung der Einheit und seiner Dienstleistungen sowie des Umfelds, in dem sich die Einheit bewegt, adressiert werden. Die Einheit soll diese Entwicklungen aktiv mitgestalten und so (fachlich, strukturell, personell etc.) immer «auf der Höhe der Zeit» sein. Entwicklungen sollen dabei antizipiert und möglichst frühzeitig angemessen in die eigenen Prozesse integriert werden.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Mögliche Kennzahlen sind z.B. Kundenbefragungen, allenfalls Rankings, Peer Group Reviews, Zertifizierungen von Produkten und oder Prozessen etc.</p>	<p>«...die wissenschaftlichen und technischen Entwicklungen verfolgt und rechtzeitig antizipiert, unter anderem mit horizon scanning, sowie seine Kompetenzen auf dem aktuellen Stand hält.» [METAS 2021-2024]</p>
Muss	<p>Risikomanagement, Compliancemanagement</p> <p>«Die <Anstalt> verfügt über ein Unternehmensrisikomanagement-System (ERM), das sich an der ISO-Norm 31000 orientiert, ein Compliancemanagement-System (CMS), das sich an der ISO-Norm 37301 orientiert und ein Betriebskontinuitätsmanagementsystem aufbaut, das sich an der ISO-Norm 22301 orientiert. Sie informiert den Eigner über die wichtigsten Unternehmensrisiken und die Schwerpunkte im CMS.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Mit dem Ziel soll sichergestellt werden, dass die verselbstständigten Einheiten ein angemessenes ERM und CMS implementiert haben und wirksam betreiben. Die entsprechenden ISO-Standards bilden dabei die Referenz. Gemäss diesen Standards ist es möglich, das ERM bzw. das CMS der jeweiligen Risikostruktur, der Grösse und den Bedürfnissen der verschiedenen Einheiten anzupassen. Die Anwendung einer inhaltlich gleichwertigen Norm wie ISO 31000 bzw. ISO 37301 ist gemäss dem Grundsatz «comply or explain» möglich, sofern fachlich geeigneteren Standards zur Verfügung stehen. In allen anderen Fällen bieten die ISO-Normen ausreichend Gestaltungsspielraum, um das RM/CMS an die Bedürfnisse der einzelnen Einheiten anzupassen.</p> <p>Die wichtigsten Unternehmensrisiken sowie die Schwerpunkte im CMS werden dem Eigner, d.h. dem Bundesrat mitgeteilt.</p>	<p>EHB 2021-2024 Ziff. 2.2.1.6</p> <p>IGE 2022-2026 Ziff. 12</p> <p>Skyguide 2024–2027 Ziff. 2.4</p> <p>SIFEM 2021-2024 Ziff. 2.2.3 (inkl. BCM)</p> <p>Innosuisse 2021-2024 Ziff. 9 (inkl. BCM)</p> <p>Pro Helvetia 2021-2024 Ziff. 3.2 (inkl. BCM)</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024 Ziff. 2.2.h (Entwicklungsziel)</p> <p>CG-Leitsätze 14</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
		<p>Es handelt sich dabei um die Tätigkeiten und Fortschritte und die wichtigsten Expositionen in diesen Bereichen. Die Wichtigkeit beurteilt sich anhand der Frage, ob die entsprechenden Risiken oder Expositionen auf den Bund «durchschlagen» könnten (z.B. bezüglich Sicherstellung der Aufgabenerfüllung, Reputation, Finanzierung durch den Bund etc.). Die Information des Eigners erfolgt im Rahmen der Eignerggespräche und im vertieften Bericht über die Zielerreichung.</p> <p>Wesentliche Veränderungen der Risikolage bzw. schwerwiegende Compliance-Verstöße sind dem Eigner umgehend zu melden.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Siehe Faktenblatt und Referenzdokument. Berichterstattung über Tätigkeit, Fortschritte, Schwerpunkte und wichtigste Expositionen in den Eignerggesprächen und der vertieften Berichterstattung über die Zielerreichung. Periodische Beurteilung der Zielerreichung mit einem externen Audit, in welchem die formelle Implementierung sowie die praktische Funktionsfähigkeit der implementierten Systeme überprüft werden. Bis zum Audit ist das Ziel als «nicht beurteilbar» einzustufen. In den Folgejahren ist das Ziel dahingehend zu beurteilen, ob allfällige Massnahmen aus dem Audit verbleiben und/oder umgesetzt wurden.</p>	
Kann	<p>Anlagen, Infrastruktur</p> <p>«Die <Anstalt> hält ihre notwendige Infrastruktur / Immobilien / Anlagen / technische Einrichtungen bereit, betreibt sie, hält sie durch angemessene Neu-, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen auf dem für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Stand / auf einem qualitativ hohen</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Sofern die Einheit über eigene Immobilien oder über wesentliche (technische) Anlagen, Einrichtungen oder sonstige Infrastrukturen verfügt oder z.B. als Bau- und Liegenschaftsorgan gemäss der Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB) dafür verantwortlich ist, sind diese so zu unterhalten und weiterzuentwickeln bzw. Ersatz dafür zu beschaffen, dass immer ausreichend Anlagen für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen. Wichtig ist, dass</p>	<p>ETH 2021-2024</p> <p>METAS 2021-2024</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	<p>Stand und entwickelt sie weiter. Diesen Investitionen sowie deren Finanzierung liegt eine mehrjährige Planung zugrunde, die regelmässig erneuert wird.»</p>	<p>diese – meist umfangreichen Investitionen – vorausschauend geplant und Fragen bezüglich der Finanzierung frühzeitig angegangen werden.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Die mehrjährige, aktuelle Investitionsplanung liegt vor; der Zeitpunkt der nächsten Aktualisierung ist festgelegt. Die Ziele sind mit Indikatoren zu unterlegen. Es bietet sich beispielsweise der Anlageabnutzungsgrad an.</p>	

3 Finanzielle Ziele

Die finanziellen Ziele beziehen sich auf die finanzielle Lage und Entwicklung der gesamten Anstalt, deren Tätigkeit in aller Regel nicht gewinnorientiert ist. Nur eine finanziell gesunde Anstalt gewährleistet eine nachhaltige Aufgabenerfüllung. Gleichzeitig ist ein zentraler Zweck der finanziellen Ziele, eine effiziente, kostensparende Leistungserbringung zu fördern und so dazu beizutragen, dass Bundesbeiträge und Gebühren tief gehalten werden können.

Damit konsistente Ziele festgelegt werden können, ist insbesondere den folgenden Aspekten Rechnung zu tragen:

- Die finanziellen Ziele müssen auf die strategischen Schwerpunkte (Ziff. 2) und die personalpolitischen Ziele (Ziff. 4) abgestimmt sein.
- Die gesamte institutionelle und wirtschaftliche Stellung der Anstalt ist zu beachten. Zu berücksichtigen sind insb. die unterschiedlichen Finanzierungsschwerpunkte (Bundesbeiträge, Gebühren, Erträge aus gewerblichen Leistungen, Drittmittel).

Auch weitere (rechtlich vorgesehene) Steuerungskompetenzen des Bundesrats sind angemessen zu berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise konkrete Vorgaben in den strategischen Zielen zu den bundesrätlichen Genehmigungsrechten (Gebühren- und Personalverordnung, Anschlussverträge an Pensionskassen), Bestimmungen zur Gewinnverwendung, Reservenbildung und Rechnungslegung sowie zu Tresorerievereinbarungen und Vereinbarungen über die Nutzung von Sachwerten (insb. Immobilien).

Die finanziellen Ziele tangieren unmittelbar die unternehmerische Autonomie über den Mitteleinsatz der Anstalt und sind anreizrelevant. Sofern nicht bereits im Gesetz geregelt, sind die Ziele namentlich bei mischfinanzierten Anstalten so zu gestalten, dass Anreize für eine kostensparende Betriebsführung gewährleistet sind, ohne dass die Erfüllung aufgabenbezogener Ziele gemäss Ziff. 2.2 beeinträchtigt wird. Ebenso ist sicherzustellen, dass gewerbliche Leistungen nicht mit Gebühren oder Bundesbeiträgen quersubventioniert werden (z.B. [Art. 28 EHB-Gesetz](#); [Art. 25 EIMG](#); [Art. 22 SIRG](#); alle in Anlehnung an [Art. 41 und 41a FHG](#)). Allenfalls ist es zweckmässig, spezifische Vorgaben für eine transparente Berichterstattung zu erlassen (z.B. Spartenrechnung). Inputseitige Ziele sind zu vermeiden; so stellt der finanzielle Rahmen (z.B. Zahlungsrahmen) für die Strategieperiode kein strategisches Ziel dar.

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Muss	<p>Wirtschaftlichkeit</p> <p>«Die <Anstalt> wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt und setzt ihre Ressourcen wirtschaftlich und wirksam ein.»</p> <p>«Sie hält ihren Betriebsaufwand verhältnismässig zur Grösse <der Funktionskosten/des Zahlungsrahmens/des Investitionsportfolios/...>. Das jährliche Betriebskostendach darf netto ... Prozent des Budgets/Zahlungsrahmens nicht übersteigen.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Die Anstalt ist nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen und sorgt für einen wirtschaftlichen und wirksamen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel. Wo sinnvoll können die jährlichen Betriebs- bzw. Funktionskosten auf einen bestimmten Anteil des gesamten Budgets oder eines Zahlungsrahmens beschränkt werden.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p>	<p>SIFEM 2021-2024</p> <p>Innosuisse 2021-2024</p> <p>Pro Helvetia 2021-2024</p> <p>CG-Leitsatz 2</p> <p>ZEWO-Standards und Grenzwerte</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		Für die Überprüfung der Zielerreichung können in der Regel Kennzahlen aus dem Rechnungswesen herangezogen werden, bsp. Wertschöpfung pro FTE, Kosten pro Studienplatz, Kosten pro Genehmigungsverfahren, Arbeitsproduktivität. Administrationskosten: ZEWO-Standards und Grenzwerte	
Kann	<p>Finanzierung</p> <p>«Die <Anstalt> finanziert ihre Tätigkeiten zu einem Anteil von <mindestens x Prozent des Jahresbudgets> aus <gewerblichen Leistungen> <Drittmitteln> (Selbstfinanzierungsgrad).»</p> <p>«... bei der Festlegung seiner Gebühren auch seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ... berücksichtigt»</p> <p>«<Anstalt> verfolgt eine nachhaltige Gebührenpolitik. Sie strebt die Eigenwirtschaftlichkeit ... an. <Anstalt> prüft Gebührensenkungen und legt diese dem Bundesrat zur Genehmigung vor, sofern die Reserven eine angemessene Höhe erreicht haben»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Die möglichen Finanzierungsquellen (Abgeltungen, Gebühreneinnahmen, Drittmittel) sind in den Organisationserlassen festgehalten. Der konkrete «Einnahmemix» kann in den strategischen Zielen konkretisiert werden.</p> <p>Die Gebührenpolitik soll nachhaltig und voraussehbar sein. Die Gebührenregelungen sollen mit den Regelungen der Allgemeinen Gebührenverordnung übereinstimmen. Zu beachten ist zudem, dass sich auch der Preisüberwacher zum Erlass oder zur Änderung von Gebührenregelungen äussern kann und dieser zur Stellungnahme eingeladen werden muss (vgl. Art. 5a AllgGebV).</p> <p>Sofern z.B. eine gewisse Konkurrenzsituation betreffend die Gebührenhöhe mit anderen (ausländischen) Behörden besteht, ist die Vergleichbarkeit bzw. «Wettbewerbsfähigkeit» mit diesen Behörden mitzuberücksichtigen. Sofern die Reserveneubildung u.a. aus Gebühren erfolgt, so ist eine Senkung der Gebühren einzuleiten, sobald eine ausreichende Reservenhöhe absehbar ist.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Einnahmemix, Anteil öffentlicher Subventionen, Selbstfinanzierungsgrad</p>	<p>IGE 2022-2026</p> <p>Skyguide 2024-2027</p> <p>Innosuisse 2021-2024</p> <p>EHB 2021-2024</p> <p>CG-Leitsatz 15, 26</p>
Muss	Rechnungsergebnis	<u>Beurteilung der Zielerreichung:</u>	EHB 2021-2024

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
	«Die <Anstalt> erzielt über die Geltungsdauer der strategischen Ziele <mindestens> ein ausgeglichenes Ergebnis.»	Ergebnis, Kommentierung (insb. bei einzelnen Jahren mit einem negativen Ergebnis, ggfls. Auszug aus Geschäftsbericht).	Pro Helvetia 2021-2024 SIFEM 2021-2024
Muss	<p>Liquidität und Liquiditätsplanung</p> <p>«Die <Anstalt> sorgt für die jederzeitige Sicherstellung und stetige Überwachung ihrer kurz- und mittelfristigen Liquidität. Sie erstellt dazu eine fortlaufende Liquiditätsplanung für die kommenden [12] Monate und aktualisiert diese regelmässig/monatlich/quartalsweise.»</p> <p>«Monatlich/Quartalsweise erstellt die <Anstalt> eine Geldflussrechnung. Gleichzeitig erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich zwischen Liquiditätsplan und Geldflussrechnung.»</p> <p>«Die <Anstalt> informiert in den Eignerggesprächen regelmässig über den aktuellen Stand der Liquidität.»</p> <p>«Ist der Cashflow in zwei aufeinanderfolgenden Quartalen negativ, so trifft der Verwaltungsrat geeignete Massnahmen zur Verbesserung des Cashflows und der Liquidität. Zudem erfolgt die fortlaufende Liquiditätsplanung und der Soll-Ist-Vergleich monatlich.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Wie bei Unternehmen ist ausreichend Liquidität auch bei Anstalten eine notwendige Voraussetzung für deren Fortbestehen und die nachhaltige Aufgabenerfüllung. Dass der Bund Eigner ist und allenfalls ein Anschluss an die Bundestresorerie besteht, ändert daran nichts. Entsprechend muss der Verwaltungsrat/Institutsrat der Anstalt eine Liquiditätsplanung erstellen und die verfügbaren Mittel laufend überwachen, insb. mit einer Geldflussrechnung und einem Soll-Ist-Vergleich. Die aktuelle Liquiditätssituation sowie die Aussichten für die kommenden [12] Monate sollte zudem regelmässiges Thema der Eignerggespräche sein.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Z. B. Liquiditätsgrad 1, 2 und 3.</p> <p>Cash-Burn-Rate (mind. bei negativem Cashflow)</p>	CG-Leitsatz 24
Kann	<p>Eigenmittel und Reserven</p> <p>«Die <Anstalt> bewirtschaftet die gesamten Reserven aktiv und reduziert die per <Jahr> vorhanden Summe der Reserven bis Ende der Strategieperiode ... um ... Prozent».</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Aufgrund der meist spezifischen Bedingungen sind Fragen zur Eigenmittel- und Reservenbildung und daraus abzuleitende strategische Ziele im Einzelfall mit der EFV zu prüfen bzw. festzulegen.</p> <p>Im Grundsatz gilt, dass Anstalten mit Liquiditätsgarantie des Bundes keine Eigenmittel in der Form eines Dotationskapitals</p>	IGE 2022-2026 ETH-Bereich 2021-2024 CG-Leitsatz 24 ZEW-Standards (Reserven) und Kennzahlen

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
	«Für die Reservenbildung nicht benötigte Gewinnanteile sind auf Entscheid des Bundesrates, <mittels Gebührensenkung> an die Dienstleistungsempfänger zurückzuerstatten».	<p>benötigen. Ein solches wird geschaffen, wenn der Anstalt Liegenschaften oder bedeutende Vermögenswerte überlassen werden und sie entsprechende Investitionen tätigen muss. Falls das Gesetz dies vorsieht oder dies aus betrieblicher Sicht notwendig erscheint, so kann die Bildung von spezifizierten Reserven und eine entsprechende strategische Zielsetzung namentlich dann zweckmässig sein, wenn die Anstalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • über ein namhaftes Anlagevermögen verfügt (z.B. Immobilien); • nicht versicherbare, spezifizierte Haftungsrisiken abdecken muss, welche über die erhobenen Gebühren bzw. Abgaben abgedeckt werden müssen; • teilweise im Markt tätig ist und unternehmerische Risiken einzugehen hat (Verzinsung Risikokapital bzw. Abdeckung von allfälligen Verlusten); oder • mittels Kostensenkungen oder anderen Massnahmen Gewinn erzielt hat und damit künftige – vom Eigner befürwortete – Investitionen tätigen will (positive Managementanreize). <p>Der Bundesrat entscheidet über die Gewinnverwendung gemäss den gesetzlichen Vorgaben. Bis zur gesetzlich vorgesehenen Höhe können Reserven gebildet werden.</p> <p>Die Höhe der Reserven ist laufend zu überwachen. Sind die Reserven zu hoch, sind Abbaupläne vorzusehen und in den strategischen Zielen zu verankern; wo nötig kann auch der konkrete Verwendungszweck in den strategischen Zielen konkretisiert werden.</p> <p>Neben Abbauplänen ist auch die Höhe der Finanzierung zu überprüfen. So sind in den Folgejahren entweder die Abgeltungen zu kürzen (bei Gewinnerzielung über mehrere Jahre sind diese mutmasslich zu hoch). Zu beachten ist, dass bei</p>	

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		<p>abgabenfinanzierten Anstalten die Thematik der Reservenbildung bereits bei der Festlegung der Abgaben durch den Bundesrat thematisiert werden muss.</p> <p>Bei einer mind. teilweise gebührenfinanzierten Anstalt sind die Gebühren zu senken. Diese Reservenreduktion mittels Gebührensenkungen wird im Rahmen einer Änderung der Gebührenverordnung umgesetzt werden müssen. Wird eine zu hohe Reserve festgestellt, so wird der Verwaltungs- oder Institutsrat der Anstalt in den strategischen Zielen und/oder in den Eignergesprächen beauftragt, einen entsprechenden Abbauplan für x-Jahre vorzulegen und entsprechende Gebühren bzw. Abgabensenkungen zu beantragen.</p> <p>Es besteht also ein Koordinationsbedarf zwischen diesbezüglichen strategischen Zielen und der Regelung der Abgaben.</p> <p>Gewinnausschüttungen an den Bund sind grundsätzlich unzulässig. Unzulässig ist insbesondere die Ausschüttung von Gewinnen an den Bund, welche aus Gebühren erzielt worden sind. Die Gebühr würde damit zur Steuer, für die es eine ausreichende Grundlage in der Bundesverfassung bräuchte.</p>	
Kann	<p>Nettoverschuldung</p> <p>«Die <Anstalt> beschränkt ihre Nettoverschuldung auf maximal <das Einfache / das Doppelte des EBITDA> / <x Millionen>».</p> <p>«Die <Anstalt> beschränkt ihren Verschuldungsfaktor auf maximal <x Jahre>».</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Eine Verschuldung im Sinne einer Mittelaufnahme bei Dritten ist grundsätzlich auszuschliessen. Anstalten dürfen sich nicht verschulden. Dies auch aufgrund des grundsätzlich üblichen Anschlusses der Anstalt an die Bundestresorerie. Die entsprechende Tresorerievereinbarung mit der EFV schliesst eine Verschuldung bei Dritten in der Regel aus.</p>	<p>Skyguide 2024-2027</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		<p>Ausnahmsweise könnte einer Mittelaufnahme bei Dritten mit Zustimmung der EFV ermöglicht werden, wenn dies vorteilhafter wäre. Sofern eine Verschuldung beim Bund erfolgt, so meist im Rahmen der Schaffung der Anstalt im Sinne einer Überbrückungsfinanzierung, bis die notwendigen Gebühreneinnahmen oder Subventionen vorliegen bzw. gesprochen sind. Eine weiterer Verschuldungsgrund ist die Inanspruchnahme der Liquiditätsgarantie des Bundes. Die Details werden in der Tresorerievereinbarung geregelt. Sie sind in aller Regel nicht Gegenstand der strategischen Ziele.</p> <p>In den seltenen Fällen, wo eine Verschuldung zulässig ist, soll ein strategisches Ziel eine Obergrenze festlegen, um das finanzielle Risiko für den Eigner zu beschränken.</p>	
Kann	<p>Rechnungslegung</p> <p>«Die <Anstalt> nimmt die Rechnungslegung nach einem anerkannten Standard vor.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Die Rechnungslegung hat einem anerkannten Rechnungslegungsstandard zu folgen. Dabei ist auf die Verordnung über die anerkannten Standards zur Rechnungslegung zurückzugreifen. Eine Rechnungslegung nach dem Obligationenrecht wäre unzureichend, da sie keine den tatsächlichen Verhältnissen entsprechende Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Anstalt (True & Fair View) gewährleistet. Sofern der Organisationserlass Bestimmungen gemäss Art. 17 (insb. Abs. 3) des Mustererlasses enthält, kann auf dieses Ziel in der Regel verzichtet werden.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Anwendbarer Rechnungslegungsstandard gemäss Bericht der Revisionsstelle.</p>	<p>CG-Leitsätze 19, 20, 23, 25</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Muss	<p>Wettbewerbsneutralität</p> <p>«<Anstalt> erhebt für Dienstleistungen auf der Grundlage des Privatrechts mindestens kostendeckende Preise und eine wettbewerbsverzerrende Quersubventionierung von Leistungen an Dritte durch Gebührenmittel anhand einer buchhalterisch getrennten Rechnung nachweisbar ausschliesst.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Gewerbliche Dienstleistungen (d.h. Dienstleistungen auf Grundlage des Privatrechts) sind nur zulässig, wenn dazu eine spezifische rechtliche Grundlage im Organisationserlass besteht. Wenn gewerbliche Dienstleistungen erbracht werden, so sind die verschiedenen Erträge buchhalterisch zu trennen und separat auszuweisen. Dazu ist in aller Regel eine Spartenrechnung notwendig.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Spartenrechnung vorhanden ja/nein.</p>	<p>IGE 2022-2026</p> <p>CG-Leitsätze 15, 28</p>

4 Personal- und vorsorgepolitische Ziele

Die strategischen Ziele bilden eines von verschiedenen personalpolitischen Steuerungsinstrumenten des Bundesrats: Grundlegendes Element in der Steuerung der Personalpolitik von verselbständigten Einheiten ist die Wahl des Personalstatuts, das typischerweise im Organisationserlass verankert ist. Für Dienstleister mit Monopolcharakter sowie für Anstalten der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht hat der Bundesrat ein öffentlich-rechtliches Personalstatut als Standard bezeichnet.³ Für Anstalten dieser Aufgabentypen sind somit grundsätzlich das Bundespersonalgesetz⁴ sowie die spezifischen Ausführungsbestimmungen⁵ massgebend, die das oberste Führungsorgan erlässt und der Bundesrat genehmigt.

Analog zu den anderen strategischen Zielen dienen die personalpolitischen Ziele dazu, die gesetzlichen Bestimmungen mit Blick auf die mittelfristigen, spezifischen Anforderungen an die einzelne Anstalt zu konkretisieren und umzusetzen. Für eine konsistente Zielsetzung müssen die personal- und vorsorgepolitischen Ziele auf die strategischen Schwerpunkte (Ziff. 2) und die finanziellen Ziele (Ziff. 3) abgestimmt sein.

4.1 Programmatische Schwerpunkte

Mit den programmatischen Zielen hält der Bundesrat seine grundsätzlichen Erwartungen an die Personalpolitik und die Führungskultur der Anstalt fest. Wie die programmatischen Schwerpunkte (Ziff. 2.1) sind sie übergeordneter Natur und können als Ansatzpunkt für die situativen Ziele gemäss 4.2 oder für die Erörterung spezifischer Fragen im Rahmen von Eigergesprächen dienen.

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Muss	<p>Personalpolitik</p> <p>«Die <Anstalt> betreibt eine vorausschauende, sozial verantwortliche, transparente und verlässliche Personalpolitik und für alle Altersgruppen konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen in einem Arbeitsumfeld anbietet, das die persönliche Entwicklung und Leistungsfähigkeit fördert.»</p>	<p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Die Zielerreichung ist in der Regel nicht direkt erfassbar, sondern muss gestützt auf ein geeignetes Indikatoren-Set und weitere Informationen eingeschätzt werden. Wo das Reporting Personalmanagement der verselbständigten Einheiten nach Art. 5 BPG entsprechende Kennzahlen enthält, können diese auch als Indikatoren über das Erreichen der strategischen Ziele dienen. Gemäss Vereinbarung über das Reporting im Personalmanagement zwischen den GPK und FK sowie dem Bundesrat orientieren die verselbstständigten Einheiten ihre</p>	<p>SIFEM 2021-2024</p> <p>EHB 2021-2024</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p> <p>Vereinbarung über das Reporting im Personalmanagement zwischen den GPK und FK sowie dem Bundesrat (EPA)</p>

³ [Corporate Governance Bericht 2006](#) sowie – speziell für die personal- und vorsorgepolitische Steuerung – der Zusatzbericht (BBI **2009**, 2680 – 2695 und 2696 - 2705). Ausnahmen bilden die SERV und die RAB (beide verfügen über privatrechtliche Anstellungsverhältnisse); diese werden aber verpflichtet, personalpolitischen Grundsätzen des Bundes zu folgen ([Art. 6a BPG](#) und [Kaderlohnverordnung](#)).

⁴ BPG, SR **172.220.1**

⁵ Von Bedeutung ist hier insbesondere die Personalverordnung der Anstalt. Diese hat sich nach der Rahmenverordnung BPG (SR **172.220.11**) zu richten, die festlegt, in welchem Rahmen die Arbeitgeber und Fachstellen gemäss Art. 37 und Art. 38 BPG Ausführungsbestimmungen erlassen oder Gesamtarbeitsverträge abschliessen können.

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		Berichterstattung an den Vorgaben von Artikel 4 Absatz 1 und 2 der Rahmenverordnung BPG . Dementsprechend können auch die strategischen Sollwerte für das Personalmanagement zur Bestimmung von Indikatoren und Zielwerten beigezogen werden. Das Reporting Personalmanagement der selbstständigen Einheiten ist nicht öffentlich.	Strategische Sollwerte für das Personalmanagement der Bundesverwaltung (EPA) CG-Leitsatz 32
Muss	<p>Führung</p> <p>Die <Anstalt> fördert bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine Arbeitshaltung, die auf Integrität sowie auf Übereinstimmung mit den Vorschriften der Corporate Governance des Bundes beruht.</p> <p>Die <Anstalt> pflegt eine Führungspraxis, die auf gegenseitiger Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Verlässlichkeit, Kooperation und Partizipation sowie Verantwortung beruht sowie Leistung und hohe Fachkompetenz fördert und fordert.</p> <p>Die <Anstalt> schafft durch interne und externe Kommunikation Vertrauen.</p> <p>Die <Anstalt> nimmt die massgebenden Teile der strategischen Ziele in die Zielvereinbarungen mit dem obersten Kader auf und berücksichtigt diese bei der Leistungsbeurteilung.</p> <p>Der Verwaltungsrat der <Anstalt> prüft seine Funktionsfähigkeit periodisch und leitet die notwendigen Massnahmen ein.</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Die hier erwähnten Grund- und Kernwerte sollen in die Führungs- und Anstaltskultur integriert und eine wesentliche Grundlage der Zusammenarbeit der Arbeitnehmenden bilden. Dazu hat die Anstalt die notwendigen Grundlagen zu schaffen und laufend Massnahmen zu treffen, welche diese Werte vermitteln und festigen (Schulungen, Sensibilisierung, Information etc.)</p> <p>Eine angemessene interne und externe Kommunikation gehört zu den notwendigen Führungsinstrumenten bzw. -massnahmen.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>In Bezug auf Integrität und die Corporate Governance des Bundes ist die Zielerreichung nicht direkt überprüfbar. Überprüfbar ist jedoch, ob entsprechende Grundwerte und Verhaltensweisen z.B. in den Organisationsreglementen, Geschäftsordnungen, anstalts-internen Weisungen (z.B. zu Nebenbeschäftigungen) oder in einem Kodex / Code of Conduct festgehalten sind und ob (neue) Mitarbeitende auf diese Grundwerte und Grundlagen aufmerksam gemacht werden. Auch regelmässige Sensibilisierungen für die Belegschaft oder gegebenenfalls «Auffrischungs-Schulungen» in den Bereichen Integrität und Korruptionsbekämpfung können als Indikatoren dafür</p>	<p>Innosuisse 2021-2024</p> <p>IGE 2022-2026</p> <p>Verhaltenskodex Bundesverwaltung</p> <p>Verhaltenskodex FINMA</p> <p>Verhaltenskodex ENSI</p> <p>Verhaltenskodex RAB</p> <p>Verhaltenskodex Trassenvergabe-stelle</p> <p>Weisungen des ETH-Rates betreffend Umgang mit Meldungen von Angestellten des ETH-Bereichs zu rechtlich und ethisch unkorrektem Verhalten (Weisungen Ombudsstelle ETH-Rat)</p> <p>Weisungen des ETH-Rates betreffend Nebenbeschäftigung von Professorinnen und Professoren im ETH-Bereich</p> <p>Richtlinien des ETH-Rates betreffend Nebenbeschäftigungen der Mitglieder</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		dienen, dass die Thematik Bestandteil der Arbeitsweise und Führungskultur und Kultur der Anstalt ist.	der Schulleitungen der ETH und der Direktionen der Forschungsanstalten CG-Leitsatz 3. 5. 6

4.2 Situative, spezifische Ziele

Die Liste situativer Ziele nennt eine Reihe personal- und vorsorgepolitischer Handlungsfelder. Strategische Ziele sind namentlich in jenen Feldern angezeigt, wo der Bundesrat eine Veränderung anstrebt oder wo die spezifischen Bedingungen der Anstalt eine fokussierte Steuerung erfordern.

Die Zielbeispiele sind als „Verbesserung“ einer Ausgangssituation formuliert. Ist eine solche nicht nötig, kann die Erhaltung eines Niveaus verlangt werden („...den erreichten hohen Stand <Feld> hält“) oder mit Vergleichen gearbeitet werden („...bei <Feld> im Vergleich mit Organisationen verwandter Branchen im obersten Drittel liegt.“)

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Kann	<p>Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodelle</p> <p>«Die <Anstalt> verbessert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit geeigneten Massnahmen.»</p> <p>«Die <Anstalt> betreibt aktive Nachwuchsförderung und verfügt über angemessene Laufbahnmodelle.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Je nach Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen kann dieses Ziel dazu dienen, in Konkretisierung des Ziels zur Personalpolitik (vgl. oben Ziff. 4.1) Schwerpunkte zu setzen. Das Ziel kann auch detaillierter ausgestaltet werden, z. B. in den Bereichen der unten erwähnten Zielindikatoren.</p> <p>Die Arbeitsbedingungen sind auch ein Teilaspekt der 17 Sustainable Development Goals; somit kann bei Bedarf auch eine Verknüpfung mit dem Nachhaltigkeitsziel erfolgen.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Die Personalfriedenheit ist in regelmässigen Abständen durch geeignete Massnahmen (z.B. Umfragen) zu erheben. Es sind Zielwerte zu definieren und ein Soll-Ist-Vergleich zu früheren Erhebungen festzuhalten. Anteil Teilzeitstellen, Verhältnis der Stellenausschreibungen mit Arbeitspensen unter 80 % zu allen Ausschreibungen pro Jahr, Beschreibung von Massnahmen, Ausbildungsausgaben/ -tätigkeiten, Fluktuationsrate im Vergleich zu anderen ähnlichen Institutionen.</p> <p>Unter Umständen bietet es sich an, von Zeit zu Zeit die Personalpolitik extern beurteilen zu lassen; insbesondere bei Anstalten mit einem umfangreichen Personalbestand. Damit liessen</p>	<p>EHB 2021-2024</p> <p>SERV 2024-2027</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		sich u. a. Erkenntnisse gewinnen, ob die Anstellungsverhältnisse modern und wettbewerbsfähig sind, um auch in Zukunft ausreichend qualifiziertes Personal ansprechen zu können.	
Kann	<p>Berufliche Grundbildung</p> <p>«Sie erhöht den Anteil an Lernenden <auf x % des Personalbestands> und den Anteil Hochschulpraktikantinnen und Hochschulpraktikanten <auf x % des Personalbestands>».</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Die Ausbildung von Lernenden und Hochschulpraktikantinnen und Hochschulpraktikanten unterstützt einerseits die Bemühungen des Bundes in diesem Bereich (Schaffung von Lehrstellen; Unterstützung von Massnahmen in der Berufsbildung). Andererseits kann mit der Ausbildung von eigenem Personal ein Beitrag geleistet werden, dass die verselbstständigte Einheit auch zukünftig über ausreichend qualifiziertes Personal verfügt.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Anzahl Lernende, Anzahl HochschulpraktikantInnen in Prozent des Personalbestandes.</p> <p>Vgl. auch die Ausführungen zu Ziff. 4.1 oben</p>	<p>Pro Helvetia 2021-2024</p> <p>EHB 2021-2024</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p> <p>Strategische Sollwerte für das Personalmanagement der Bundesverwaltung (EPA)</p>
Kann	<p>Diversität, Chancengleichheit und Vielfalt / Mehrsprachigkeit des Personals</p> <p>«Sie erhöht den Anteil an <Frauen_Männer> / <Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung> / <Mitarbeitenden französischer_italienischer_deutscher Muttersprache> <auf x % des Personalbestands>».</p> <p>«Die <Anstalt> definiert Massnahmen zur Erhöhung der Diversität beim Personal, mit dem Ziel, die Anzahl Mitarbeitende von unterrepräsentierten gesellschaftlichen Gruppen zu erhöhen.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Die Diversität, Chancengleichheit und Vielfalt des Personals soll auch bei den Mitarbeitenden der verselbstständigten Einheiten gefördert werden. Die Mehrsprachigkeit bzw. die Vertretung der Landessprachen (vgl. Art. 7 Sprachenverordnung) ist ein Teilaspekt davon. Ziel ist – unter Berücksichtigung der notwendigen Fachkompetenzen des Personals – eine inklusive und zukunftsgerichtete Personalpolitik.</p>	<p>Pro Helvetia 2021-2024</p> <p>SNM 2021-2024</p> <p>IGE 2022-2026</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p> <p>Strategische Sollwerte für das Personalmanagement der Bundesverwaltung (EPA)</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
	<p>«... der Mehrsprachigkeit ihrer Mitarbeitenden hohes Gewicht beimisst und eine angemessene Vertretung der Landessprachen gemäss den Bandbreiten des Bundes (Art. 7 der Sprachenverordnung) sowie der Geschlechter anstrebt.»</p> <p>«Die <Anstalt> wirkt auf sprachliche Vielfalt hin, strebt eine angemessene Vertretung der Landessprachen sowie der Geschlechter an.»</p> <p>«Die <Anstalt> fördert und unterstützt die Anstellung von Menschen, die von einer Beeinträchtigung betroffen sind.»</p>	<p>Sind in diesen Bereichen gesetzlichen Vorgaben (insb. Pflichten) vorhanden, so handelt es sich bezüglich Verbindlichkeit um ein «Muss-Ziel».</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Anteile der entsprechenden Personalkategorien in Prozent des Personalbestandes, Fluktuationsrate im Vergleich zu anderen ähnlichen Institutionen.</p>	
Kann	<p>Strukturanpassungen, wirtschaftliche Schwierigkeiten</p> <p>«Die <Anstalt> ergreift rechtzeitig alle zumutbaren Massnahmen, um Entlassungen möglichst zu vermeiden. Nötigenfalls wendet sie einen angemessenen Sozialplan an.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Dieses Ziel ist insbesondere dann aufzunehmen, wenn die Anstalt vor strukturellen Anpassungen, einer Neuausrichtung oder anderweitigen Veränderungen mit Auswirkungen auf das Personal steht. Veränderungen des wirtschaftlichen, politischen, technischen und gesellschaftlichen Umfeldes können Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung der Anstalt haben. Dies macht unter Umständen Anpassungen und Restrukturierungen notwendig, die auch das Personal betreffen können. Deshalb sind alle zumutbaren Massnahmen zu treffen, um Entlassungen möglichst zu vermeiden (interne Reorganisationen, Anstellungsstopp, Umschuldungen, Abbau durch natürliche Fluktuation etc.). Eine Reduktion des Personalbestandes kann aber nicht immer vermieden werden. In diesem Fall soll ein angemessener Sozialplan die negativen Auswirkungen für die betroffenen Mitarbeitenden mindern.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p>	

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		<p>Anteil freiwillige bzw. unfreiwillige Austritte; Morbiditätsraten (Krankheit, Unfall), subjektives Gesundheitsempfinden (Personalbefragung), Stellenabbau durch natürliche Fluktuation.</p> <p>Beschreibung allfälliger Massnahmen (inkl. Sozialplan)</p>	
Kann	<p>Aus- und Weiterbildung</p> <p>«... und fördert die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch nachhaltige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.»</p> <p>«... durch Aus- und Weiterbildung eine hohe Fachkompetenz und das berufliche Fortkommen fördert und dabei die Anforderungen der zunehmenden Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation des Arbeitsumfelds berücksichtigt.»</p> <p>«... und die Mitarbeitenden in allen Funktionen und auf allen Stufen bei ihrer Entwicklung und Weiterbildung fördert und sie bei ihrer Karriereplanung unterstützt.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Der Erhalt und der Ausbau der Kenntnisse der Mitarbeitenden ist Grundvoraussetzung dafür, dass die Anstalt auch zukünftig die Erfüllung ihrer Aufgaben sicherstellen kann. Es sollen die notwendigen Fach- und Führungskompetenzen erhalten und ausgebaut werden. Zudem soll die Anstalt durch geeignete Aus- und Weiterbildungsangebote auch auf aktuelle gesellschaftliche Veränderungen reagieren, so z. B. auf die zunehmende und sich beschleunigende digitalen Transformation.</p> <p>Darüber hinaus dienen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auch der Steigerung der Attraktivität der Anstalt als Arbeitgeberin.</p> <p>Sind in diesen Bereichen gesetzlichen Vorgaben (insb. Pflichten) vorhanden, so handelt es sich bezüglich Verbindlichkeit um ein «Muss-Ziel» (vgl. z.B. Art. 4 Abs. 2 Bst. b BPG).</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Anzahl Stunden von Aus- und Weiterbildungsprozesse pro Jahr pro Kopf;</p> <p>Anteil des Gesamtbudgets für Aus- und Weiterbildungen.</p> <p>Anzahl Mitarbeitende im Vergleich zum Personalbestand, die aktuell eine Aus- und Weiterbildung / in diesem Jahr abgeschlossen haben (Verteilung im Personalbestand und Erfolgsquote).</p>	<p>SERV 2024-2027</p> <p>Pro Helvetia 2021-2024</p> <p>SNM 2021-2024</p> <p>Skyguide 2024-2027</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p>

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
		Jeweils vergleichen mit ähnlichen Institutionen.	
Kann	<p>Weitere personalpolitische Handlungsfelder</p> <p>«... dafür besorgt ist, an ihrer Geschäftsstelle Menschen mit Behinderungen barrierefreie Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen.»</p> <p>«... sorgt für ein zeitgemässes Pensionierungsalter ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.»</p>	<p>Es sind weitere personalpolitische Ziele denkbar, deren Aufnahme in die strategischen Ziele sich situativ anbieten können, weil diesbezüglich in der entsprechenden Zielperiode Optimierungspotential ausgeschöpft werden soll.</p> <p>Kennzahlen zur Fluktuation können als Indikatoren für andere Ziele dienen (z.B. Verlässlichkeit / Stetigkeit der Personalpolitik). Als separates Ziel ist die Fluktuation dann vorstellbar, wenn spezifische Herausforderungen anzugehen sind (z. B. wenn Fluktuation aus Sicht des Eigners zu hoch ist).</p> <p>Gleiches gilt für die Bereiche Gesundheit und Sozialpartnerschaft (z. B. Abschluss von Vereinbarungen in der entsprechenden Zielperiode).</p>	<p>Swissmedic 2023-2026</p> <p>Pro Helvetia 2021-2024</p> <p>Skyguide 2020-2023</p>
Kann	<p>Oberstes Kader</p> <p>«Die <Anstalt> wendet ein Vergütungssystem an, das auf den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist. Sie hält die Bestimmungen von Artikel 6a Absätze 1–5 des Bundespersonalgesetzes und die Bestimmungen der Kaderlohnverordnung⁶ ein.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Diese Vorgabe ist dann in die strategischen Ziele aufzunehmen, wenn die verselbständigte Einheit nicht dem BPG unterstellt und die Umsetzung von Art. 6a BPG nicht in den Rechtsgrundlagen geregelt ist (Spezialgesetz, Verordnung, Statuten).</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Ausführungen im Geschäftsbericht</p> <p>Kaderlohnreporting</p>	<p>Skyguide 2024-2027</p> <p>CG-Leitsatz 31</p>
Muss	<p>Berufliche Vorsorge (Pensionskasse)</p> <p>«Die <Anstalt> orientiert das Leistungsniveau der Vorsorgepläne an jenen der Bundesverwaltung und verteilt</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Die Zielbeispiele zur beruflichen Vorsorge lassen der einzelnen Anstalt einen gewissen Gestaltungsspielraum. Anstalten</p>	<p>EHB 2021-2024</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p>

⁶ KadLV, SR 172.220.12

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
	<p>die Lasten angemessen auf Versicherte und Arbeitgeber.»</p> <p>«Die <Anstalt> informiert den Bundesrat frühzeitig über eine sanierungsbedürftige Unterdeckung und über die vorgesehenen Massnahmen zu deren Behebung.»</p>	<p>sind indes im Regelfall der PUBLICA angeschlossen und sollen konkurrenzfähige, aber nicht deutlich teurere Leistungen anbieten als die zentrale Bundesverwaltung.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Deckungsgrad Vorsorgewerk, Beitragsverhältnisse Arbeitgeber / Arbeitnehmer (Beitragsspanne gemäss Artikel 32g Absatz 1 Bundespersonalgesetz).</p>	<p>CG-Leitsätze 36, 37</p>

5 Kooperationen und Beteiligungen

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Muss	<p>«Die <Anstalt> kann unter Berücksichtigung ihres Auftrags und im Rahmen ihrer gesetzlichen, finanziellen und personellen Möglichkeiten Kooperationen eingehen (Beteiligungen, Allianzen, Gründung von Gesellschaften, Teilnahme an Netzwerken, andere Formen der Zusammenarbeit), wenn damit die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages und die Erreichung der strategischen Ziele unterstützt und der Wert der Anstalt mindestens gesichert wird. Die Beteiligungen und Kooperationen müssen führungs-mässig eng betreut werden und dem Risikoaspekt (in Bezug auf die Anstalt und den Bund) ist genügend Rechnung zu tragen. Der Bundesrat erwartet, dass die <Anstalt> ihm [und der Eignerstelle] Vorhaben, die Kooperationen oder die finanzielle Beteiligungen an Gesellschaften oder Organisationen vorsehen, einen Auslandsbezug aufweisen, Risiken für die Anstalt oder den Bund mit sich bringen oder strategisch bedeutend sind, frühzeitig unterbreitet.»</p>	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Falls der Organisationserlass Kooperationen oder Beteiligungen zulässt und solche anstehen oder bereits bestehen, ist ein strategisches Ziel hinsichtlich Finanzierung, Aufgabenerfüllung sowie Steuerung und Kontrolle zwingend nötig.</p> <p>Zu beachten ist, dass mittels Kooperationen und Beteiligungen die übertragenen Aufgaben nicht ohne spezifische gesetzliche Grundlage an Dritte weiterübertragen werden können. Bei Anstalten ist eine Weiterübertragung an Dritte kaum relevant.</p> <p>Sofern bei einer Anstalt bestimmte Arten von Kooperationen und Beteiligungen unerwünscht sind, so können sie eingeschränkt oder sogar explizit ausgeschlossen werden.</p> <p>Der Bundesrat und die Eignerstellen sind frühzeitig über neue Kooperationen/Beteiligungen sowie über wesentliche Veränderungen zu informieren. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Kooperationen mit finanziellen Verpflichtungen verbunden, grenzüberschreitend oder (aus anderen Gründen) strategisch bedeutend sind oder Risiken für die Anstalt und den Bund mit sich bringen.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Beschreibung: Neue Kooperationen und Beteiligungen, Aktivitäten / Stand bestehender Kooperationen und Beteiligungen, angestrebte / erreichte Auswirkungen auf Geschäftsergebnis. Gesetzliche Vorgaben und CG Leitsatz 14 eingehalten. Übereinstimmung der Tätigkeiten der Kooperationen/Beteiligungen mit den strategischen Zielen; Einhaltung der strategischen</p>	<p>Skyguide 2024-2027</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p> <p>CG-Leitsätze 14</p>

		Ziele durch die Kooperationspartnerin/Beteiligung; Information an den Bundesrat/die Eignerstelle erfolgt frühzeitig ja/nein.	
Kann	«Die <Anstalt> engagiert sich in geeigneten Netzwerken und Zusammenschlüssen von Organisationen mit ähnlichen Zielen, soweit dies zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt. Der Bundesrat erwartet, dass die <Anstalt> ihm [und der Eignerstelle] Beitritte zu und Aktivitäten in Netzwerken und Zusammenschlüssen frühzeitig unterbreitet, wenn dies [wesentliche] finanzielle Auswirkungen hat, ein Auslandsbezug gegeben ist, besondere Risiken für die Anstalt oder den Bund mit sich bringt oder strategisch von Bedeutung ist.»	<p><u>Inhalt des Ziels:</u></p> <p>Netzwerke und Zusammenschlüsse von Organisationen, inkl. Mitwirkung in internationalen Gremien, können dem Informationsaustausch, dem Antizipieren von Problemen und Trends sowie der Weiterbildung der Mitarbeitenden dienen.</p> <p>Bestehen z. B. auf kantonaler / kommunaler Ebene oder international ähnliche / komplementäre Angebote wie diejenigen der Anstalt, so ist möglichst sicherzustellen, dass Personen / Unternehmen direkt an die richtigen Ansprechpartner gelangen (z. B. bezüglich Gesuchstellung für Subventionen). Zur Sicherstellung des «No-wrong-door»-Grundsatzes können entsprechende Kooperationen und Zusammenarbeitsmechanismen (zwecks Koordination) sinnvoll sein.</p> <p>Der Bundesrat und die Eignerstellen sind frühzeitig über neue Netzwerke/Zusammenschlüsse von Organisationen bzw. den Beitritt sowie über wesentliche Veränderungen zu informieren. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Vorhaben mit finanziellen Verpflichtungen verbunden, grenzüberschreitend oder (aus anderen Gründen) strategisch bedeutend sind oder Risiken für die Anstalt und den Bund mit sich bringen.</p> <p><u>Beurteilung der Zielerreichung:</u></p> <p>Kundenbefragungen; Anzahl Fehlversuche bzw. falsch «adressierte» Gesuche; Anzahl Austausche im Rahmen von Netzwerken/Organisationen. Übereinstimmung der Tätigkeiten der Kooperationen/Beteiligungen mit den strategischen Zielen; Einhaltung der strategischen Ziele durch die Kooperationspartnerin/Beteiligung; Information an den Bundesrat/die Eignerstelle erfolgt frühzeitig ja/nein.</p>	<p>SIFEM 2021-2024</p> <p>EHB 2021-2024</p> <p>Innosuisse 2021-2024</p> <p>SERV 2024-2027</p> <p>SNM 2021-2024</p> <p>SIR 2020-2023</p>

6. Anpassungen der strategischen Ziele

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
Muss	<p>«Der Bundesrat kann bei Bedarf die strategischen Ziele innerhalb ihrer Geltungsperiode anpassen. Er entscheidet über eine Anpassung nach Rücksprache mit dem <Institutsrat> der <Anstalt>.</p> <p>Diese strategischen Ziele gelten für den Zeitraum vom [Datum] bis [Datum].»</p>	<p>Die Bestimmung folgt aus Leitsatz 22b, der Massnahmen im Zuge von Fehlentwicklungen vorsieht. Zu berücksichtigen ist weiter Art. 28 Abs. 1^{bis} Bst. b ParlG, wonach die Bundesversammlung den Bundesrat beauftragen kann, strategische Ziele festzulegen oder zu ändern.</p> <p>Sofern die Geltungsdauer der strategischen Ziele ausnahmsweise nicht vier Kalenderjahren (d.h. Januar bis Dezember) entspricht, ist die exakte Geltungsdauer hier festzuhalten.</p>	<p>SIFEM 2021-2024</p> <p>EHB 2021-2024</p> <p>Innosuisse 2021-2024</p> <p>SERV 2024-2027</p> <p>SNM 2021-2024</p> <p>Skyguide 2024-2027</p> <p>ETH-Bereich 2021-2024</p> <p>SIR 2024-2027</p> <p>IGE 2021-2024</p> <p>Leitsatz 22b</p>

7. Berichterstattung

Verbindlichkeit	Strategisches Ziel	Erläuterungen	Beispiele
	Der Bundesrat erwartet von <Anstalt> Folgendes:		
Muss	«Die <Anstalt> berichtet dem Bundesrat zeitgleich und in Ergänzung zum Geschäftsbericht <so früh wie möglich im 1. Quartal> schriftlich über die Erreichung der strategischen Ziele im Vorjahr. Sie erhebt – unter Berücksichtigung der vorgegebenen Zielgrössen, Kennzahlen und Indikatoren gemäss Anhang – die dafür erforderlichen Daten und Kennzahlen.»	Im Anhang zu den Zielen sind die Kennzahlen für die jährliche Kurzberichterstattung explizit zu bezeichnen.	Pro Helvetia 2021-2024 SIFEM 2021-2024 EHB 2021-2024 Innosuisse 2021-2024 SERV 2024-2027 SNM 2021-2024 Skyguide 2024-2027 ETH-Bereich 2021-2024 IGE 2021-2024; SIR 2024-2027 Leitsätze 16, 18
Muss	«Die <Anstalt> pflegt während des Jahres den regelmässigen Austausch mit Vertretern des Bundes, dies namentlich im Rahmen der <vierteljährlich / mindestens halbjährlich> stattfindenden Eignerggespräche. Die <Anstalt> informiert den Eigner und die Eignerstelle aktiv.»		Pro Helvetia 2021-2024 SIFEM 2021-2024 EHB 2021-2024 SERV 2024-2027 SNM 2021-2024 Skyguide 2024-2027 ETH-Bereich 2021-2024 IGE 2021-2024; SIR 2020-2023

Anhang

Katalog von Zielwerten, Kennzahlen und Indikatoren

Zielwerte, Indikatoren und Kennzahlen sind wichtig für eine aussagekräftige Berichterstattung des Bundesrates an das Parlament.

Der vorliegende Katalog versteht sich als Vorschlag, der weder verbindlich noch abschliessend ist. Hingegen ist es **verbindlich, Kennzahlen, Indikatoren und Zielwerte** festzulegen. Anders ist eine Überprüfung der strategischen Ziele nicht möglich.

Zielwerte, Indikatoren und Kennzahlen sind nach der **SMART-Regel** auszugestalten (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**ngemessen, **r**ealistisch, **t**erminiert, vgl. Einleitung S. 3 zur Messbarkeit).

Soweit möglich sind bereits bestehende Indikatoren (-systeme) zu verwenden. Als Anhaltspunkte können z. B. die Zielwerte, Indikatoren und Kennzahlen für die Eignerstellen im Rahmen der Staatsrechnung beigezogen werden.

Zudem kann mit der Definition von Zielwerten, Kennzahlen und Indikatoren auch die Einhaltung der SMART-Regel des Ziels überprüft werden. Können keine geeigneten Zielwerte, Kennzahlen und Indikatoren gefunden und festgehalten werden, ist das ein Anzeichen dafür, dass die Ziele z. B. zu wenig spezifisch formuliert, nicht realistisch oder nicht angemessen sind.

Im Gegensatz zu den strategischen Zielen muss der Anhang mit den Zielwerten, Kennzahlen und Indikatoren nicht veröffentlicht werden. Eine Veröffentlichung ist jedoch möglich. Damit kann offengelegt werden, mit welchen Zielwerten, Kennzahlen und Indikatoren die Zielerreichung überprüft werden wird. Die konkreten Zielwerte müssen jedoch nicht veröffentlicht werden.

2 Strategische Schwerpunkte

2.1 Programmatische Ziele

Zielfeld	Indikatoren / Kennzahlen / Zielwerte
Aktuelle Problemstellungen und Strömungen aufgreifen, Entwicklungstossrichtungen der Strategieperiode, Vorbereitung auf Strukturwandel	Berichterstattung im Geschäftsbericht Internationale Standards Anerkannte KPI Statusbericht VR
Nutzung digitale Technologien	Berichterstattung im Geschäftsbericht
Nachhaltigkeit, Ökologie, Menschenrechte	Einhaltung anerkannter Standards; Beschreibung der Aktivitäten; Vergleich mit Vorjahr: CO ₂ -Ausstoss, Anzahl klimaneutrale Produkte / Dienstleistungen etc. Energieverbrauch je Energiequelle/Energieträger; Papierverbrauch; Wasserverbrauch; Reiseverkehr je Verkehrsträger in km pro Vollzeitstelle; Abfallaufkommen in Tonnen Ggf. Zertifizierungen

2.2 Aufgaben- und unternehmensbezogene Ziele

Die Aufgaben- und unternehmensbezogenen Ziele sind naturgemäss unternehmensspezifisch festzulegen. Die untenstehenden Beispiele haben somit nur illustrativen Charakter.

Zielfeld	Indikatoren / Kennzahlen / Zielwerte
Angebot, Leistung, Wirkung <i>[Tochtergesellschaften mitberücksichtigen]</i>	Kundenzufriedenheit mind. x, x Prozent der Briefe mit Laufzeit höchstens y, Erreichbarkeit Zugangspunkte in Zeit / Distanz, Anzahl Eintritte/Besucher, Anzahl Neuanmeldungen Patente, x Prozent der Verfahren dauern unter x Monaten, durchschnittliche Dauer eines Genehmigungsverfahrens um x reduziert, Entwicklung Betreuungsverhältnisse, Anteil Nutzung von digitalen Dienstleistungen, Grundversorgungsaspekten usw.

Positionierung, Entwicklung <i>[Tochtergesellschaften mitberücksichtigen]</i>	Marktanteile; Kundenwahrnehmung, Beschreibung der Aktivitäten/qualitative Berichterstattung, Ratings; Monitoring durch die Anstalt vorhanden Peer Group Reviews, Zertifizierungen von Produkten und Prozessen
Risikomanagement; Betriebskontinuitätsmanagementsystem und Compliance Management System	Siehe Faktenblatt . Berichterstattung über Tätigkeit, Fortschritte, Schwerpunkte und wichtigste Expositionen. Periodische Beurteilung der Zielerreichung mit einem externen Audit einmal pro Zielperiode.
Anlagen, Infrastruktur, Investitionen <i>[Tochtergesellschaften mitberücksichtigen]</i>	Aktuelle Investitionsplanung liegt vor, nächste Aktualisierung ist geplant / in die Wege geleitet. Zielwerte betreffend: Ausfälle/Brachzeiten, Anlageabnutzungsgrad ((kum. Abschreibungen auf Sachanlagen * 100) / Anschaffungskosten Anlagevermögen), Erstinvestitionen, Anlagendeckungsgrad 1 und 2; Sicherheitsaspekte / Datenschutz CAPEX in der Schweiz

3 Finanzielle Ziele

Zielfeld	Indikatoren / Kennzahlen / Zielwerte
Wirtschaftlichkeit	Umsatz / Reingewinn pro FTE, Kosten pro Studienplatz, Kosten pro Genehmigungsverfahren, Arbeitsproduktivität, Administrationkosten (z. B. ZEWO-Normen und Grenzwerte)
Finanzierung	Einnahmenmix, Anteil öffentlicher Abgeltungen / Gebühren / Drittmittel, Selbstfinanzierungsgrad (EK / Gesamtkapital);
Rechnungsergebnis	Umsatz, Operativer Gewinn/Verlust, EBIT(DA)-Marge (E-BIT(DA)*100 / Netto-Umsatz)
Eigenmittel und Reserven	Entwicklung Eigenmittel, Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite, Höhe und Entwicklung Reserven,
Nettoverschuldung	Verschuldung im Verhältnis zu EBITDA, Verschuldungsgrad (FK*100 / Gesamtkapital),
Liquidität und Cash-Flow	Liquiditätsplanung für 12 Monate liegt vor und wird regelmässig aktualisiert, Geldflussrechnung liegt vor und wird laufend aktualisiert. Soll-Ist-Vergleich der letzten 12 Monate zwischen Liquiditätsplanung und Cash-Flow liegt vor. Liquiditätsgrad 1, 2 und 3 (Cash-, Quick-, Current-Ratio), Cash-Burn-Rate (mind. bei negativem Cashflow)
Rechnungslegung	Anerkannter Rechnungslegungsstandard gemäss Revisionsstellenbericht
Wettbewerbsneutralität	Spartenrechnung ja/nein; gemäss Spartenrechnungen keine Quersubventionierungen

4. Personal- und vorsorgepolitische Ziele

Zielfeld	Zielwerte/Indikatoren/Kennzahlen
Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodelle	Zielwerte betreffend: Soll-Ist-Vergleich Personalzufriedenheit, Anteil Teilzeitstellen, Anteil Ausschreibungen mit Arbeitspensen unter 80 %, Dauer Anstellung der Mitarbeitenden («Betriebszugehörigkeit»); Überstunden total und pro FTE; Durchschnittsalter / Alterstruktur; Lohnsystem, Lohngleichheit

Führung	Anzahl gemeldete Personalvorfälle pro Jahr (Mobbing, Disziplinar-massnahmen etc.), periodische Selbstevaluation alle x Jahre und Ergreifen von Massnahmen, Integritätsvorschriften sind vorhanden und aktuell (Code of Conduct / Kodex, Weisungen, Organisations-reglemente etc.), Sensibilisierungsmassnahmen werden jedes Jahr durchgeführt, Anzahl direkt unterstellter MA pro Führungskraft,
Berufliche Grundbildung	Zielwerte betreffend: Anzahl Lernende, Anzahl Hochschulprakti-kant:Innen in Prozent des Personalbestandes, Anzahl erfolgreich abgeschlossen / abgebrochen
Diversität, Chancengleichheit und Vielfalt / Mehrsprachigkeit des Personals	Zielwerte betreffend: Anteile Frauen, Männer, Sprachen, Mitarbei-tende mit Behinderungen. Bericht über Massnahmen zu Chancengleichheit und Diversität
Fluktuation	Zielwerte betreffend: Fluktuationsrate (Abgänge / Personalbestand) bei Mitarbeitenden / Führungskräften, Anteil freiwillige bzw. unfrei-willige Austritte, Stellenabbau durch natürlich Fluktuation.
Gesundheit	Zielwerte betreffend: Arbeitsausfälle (Krankheit, Unfall, etc.) insge-samt / je Mitarbeiter, Personalbefragung
Aus- und Weiterbildung	Zielwerte betreffend: Anzahl Stunden von Aus- und Weiterbildungs-prozesse pro Jahr pro Kopf; Anteil des Gesamtbudgets für Aus- und Weiterbildungen; Anzahl Mitarbeitende im Vergleich zum Personal-bestand, die aktuell eine Aus- und Weiterbildung / in diesem Jahr abgeschlossen haben (Verteilung im Personalbestand und Erfolgs-quote), Anteil abgeschlossener / abgebrochener / unterbrochener Aus- und Weiterbildungen, Anteil E-Learning an Gesamtweiterbildung
Sozialpartnerschaft	Beschreibung allfälliger Massnahmen, Veränderungen
Berufliche Vorsorge	Technischer und ökonomischer Deckungsgrad Vorsorgewerk, Bei-tragsverhältnisse

5. Kooperationen und Beteiligungen

Zielfeld	Zielwerte/Indikatoren/Kennzahlen
Kooperationen und Beteiligungen	Beschreibung: Art der Kooperationen und Beteiligungen, Aktivitäten und Stand bestehender Kooperationen und Beteiligungen, ange-strebte und erreichte Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis Kennzahlen in den oben erwähnten Bereichen (insb. Finanzen) zu den Beteiligungen und Kooperationen.

6. Kennzahlen-Box (Kurzbericht)

Finanzielle sowie personalstrategische Kennzahlen (zwingend)	Berichterstat-tungsjahr	Vorjahr
Umsatz (Mio. CHF)		
Reingewinn/-verlust (Mio. CHF)		
Free Cash-Flow		
Bilanzsumme (Mio. CHF)		
Alle Reserven		
Liquiditätsgrad 1/2/3		
Eigenkapitalquote in %		
Personalbestand (Anzahl FTE)		

Leistungskennzahlen (Maximal 5-7 einheitsspezifische Kennzahlen)		
Anzahl Museumseintritte in Tsd. / Studierende / kontrollierte Flüge / Neuinventarisierungen / bearbeitete Gesuche / Seminare / Fachtagungen / Publikationen		
Pünktlichkeit / Ø Verspätung / Zustimmungsquote / Anzahl Verfahren / Ø Verfahrensdauer / Fristeinhaltung in % der Gesamtzahl Gesuche /		
Neuexposure (Mio. / Anzahl)		
Schadenszahlungen / -aufwand (Mio.)		
Ø Beitrag pro Projekt / Vollzugsquote / Investitionsquote		
Techn. / Ökonom. Deckungsgrad PUBLICA		
Bundesbeiträge, Gebühren, Drittmittel		
Bundesbeitrag (Mio. CHF)		
Ggf. Beitrag an die Unterbringung (Mio. CHF)		
Gebühreneinnahmen (Mio. CHF)		
Drittmittel (Mio. CHF)		