



Fragen und Antworten zum NFB (Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung)

Welches sind die Vorteile eines NFB?

Mit dem NFB wird ein einheitliches Führungsmodell für die gesamte Bundesverwaltung eingeführt und das duale Steuerungsmodell (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudgets in 20 VE (Verwaltungseinheiten), traditionelle Input-Steuerung in allen andern VE) abgelöst. Mit dem NFB soll der Handlungsspielraum der einzelnen Verwaltungseinheiten vergrössert und die Leistungstransparenz in der Finanzberichterstattung verbessert werden.

Welche neuen Instrumente bringt das NFB?

Mit dem NFB erhalten die Verwaltungseinheiten Globalbudgets für den Aufwand in ihrem Eigenbereich. Die Departemente schliessen neu jährlich Leistungsvereinbarungen ab mit Ihren Ämtern. Der Voranschlag enthält neu je Verwaltungseinheit eine bis fünf Leistungsgruppen, für die auch Ziele festgelegt werden. Zudem wird der Voranschlag mit dem integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) zusammengelegt.

In den 90er Jahren war New Public Management ein Modebegriff für eine schlanke und bürgernahe Verwaltung. Kommt eine Reform wie NFB nicht 20 Jahre zu spät?

Das NFB ist nicht der erste Reformschritt der Bundesverwaltung in Richtung einer ergebnisorientierten Verwaltungsführung. Sowohl im Bereich der ausgelagerten Unternehmen als auch im Subventionsbereich werden diese Prinzipien breit angewendet. Ausserdem wurde 1997 das Programm FLAG (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget) eingeführt und sukzessive ausgebaut. Mittlerweile werden 20 VE mit Leistungsaufträgen und Globalbudgets geführt. Die Evaluation im 2009 hat gezeigt, dass das Parlament wie auch die VE mit der Stossrichtung von FLAG grundsätzlich zufrieden sind. Gleichzeitig wurde jedoch auch Optimierungspotenzial bei den Führungsinstrumenten festgestellt, welches in das NFB eingeflossen ist.

Welches Optimierungspotenzial wurde konkret festgestellt?

Der heutige FLAG-Leistungsauftrag enthält sowohl Informationen für die politische als auch für die betrieblichen Steuerung. Das macht ihn zu umfangreich und schwierig zu lesen. Letztlich konnte er seine Funktion als zentrales Führungsinstrument für Parlament, Bundesrat, Departement und Verwaltungseinheit zugleich nicht erfüllen. Der politische Teil des Leistungsauftrags wird künftig im neuen Voranschlag mit IAFP enthalten sein, der betriebliche Teil in der jährlichen Leistungsvereinbarung zwischen Departement und Verwaltungseinheit.

Viele Kantone haben entsprechende Verwaltungsreformen durchgeführt. Welches sind die Vorzeigebispiele, auf die sich der Bund abstützt?

Ein Vergleich zwischen kantonalen Modellen und jenem der Bundesverwaltung ist aufgrund der unterschiedlichen Haushaltsstruktur schwierig. Während die Bundesausgaben schwerwichtig aus Transferzahlungen bestehen, ist dieser Anteil bei Kantonen in der Regel deutlich geringer. Die Kantone erbringen dagegen tendenziell mehr Leistungen, die direkt vom Bürger bezogen werden können. Beim Konzipieren des NFB wurden die Erfahrungen aus kantonalen Verwaltungsreformen berücksichtigt. Besonderes Augenmerk wurde auf jene

Kantone gelegt, die sowohl flächendeckende Globalbudgets wie auch eine mehrjährige, integrierte Aufgaben- und Finanzplanung eingeführt haben. Dies sind die Kantone Aargau, Bern, Graubünden, Luzern, Solothurn, Zug und Zürich.

Verliert das Parlament nicht an Einfluss? Beispielsweise bei der Festlegung der Personalkosten.

Nein. Das Parlament legt die Höhe des Globalbudgets pro Verwaltungseinheit fest. Bestandteil dieses Globalbudgets ist der Personalaufwand. Zusätzlich hat das Parlament die Möglichkeit, Rahmenbedingungen der Kreditverwendung zu beschliessen. Bei Bedarf kann es also einzelfallweise den Personalaufwand im Globalbudget einer Verwaltungseinheit festlegen.

Führen Globalbudgets nicht dazu, dass die Verwaltungseinheiten schlussendlich mehr Geld brauchen?

Das Globalbudget dient dazu, dass die Verwaltungseinheiten das Geld flexibler verwenden können, um so z.B. auf veränderte Aufträge oder Rahmenbedingungen reagieren zu können. Die vom Parlament festgelegte Höhe des Globalbudgets ist verbindlich. Es kann nur überschritten werden, wenn das Amt die Mehrausgaben mit Nettomehreinnahmen finanziert oder Reserven auflöst. Die zentrale Ressourcensteuerung des Bundesrates zur Steuerung des Personal- und des Informatikaufwandes bleibt bestehen. Und noch wichtiger: In jedem Fall sind die Regeln der Schuldenbremse einzuhalten.

Wie viel kostet die Einführung von NFB und wie gross sind die Effizienzgewinne?

Die Kosten der Einführung werden auf 31 Mio. geschätzt. Diese bestehen aus zentralen Projektkosten im EFD (7 Mio.), dezentralen Umsetzungskosten in den Departementen und der Bundeskanzlei (23 Mio.) und IT-Anpassungen (1 Mio.). Die Flexibilitätsgewinne können zum jetzigen Zeitpunkt nicht beziffert werden. Durch die flächendeckende Einführung der Globalbudgets ist jedoch davon auszugehen, dass die Kreditreste zurückgehen werden. Zudem sollen die Instrumente des NFB die Ziel- und Ergebnisorientierung in der Bundesverwaltung stärken sowie die Effizienz- und das Kostenbewusstsein erhöhen.

Welche IT-Anpassungen werden aufgrund des NFB nötig?

Die IT-Anpassungen, die aufgrund der NFB-Anforderungen nötig sind, beschränken sich auf die Darstellung der Leistungsdaten in der Finanzberichterstattung. Dies daraus entstehenden Kosten werden auf 1 Mio. geschätzt. Der unabhängig von NFB geplante Generationenwechsel der SAP-Systeme sowie der Aufbau eines Business-Warehouses für die Querschnittsämter werden in separaten Projekten durchgeführt. Die Koordination zwischen den IT-Projekten und dem NFB ist jederzeit gewährleistet.

Ursprünglich sollte NFB doch auf den 1.1.2016 eingeführt werden, jetzt auf den 1.1.2017. Weshalb diese Verschiebung?

Die IT-Anpassungen brauchen insgesamt mehr Realisierungszeit. Diese Verschiebung ermöglicht auch die allfällige Konsultation des Parlaments im ersten Halbjahr 2015 zu den Leistungsgruppen und Zielen der Verwaltung. Diese Konsultation hat der Bundesrat der Nationalratspräsidentin und dem Ständeratspräsidenten aufgrund der Rückmeldungen aus dem Parlament zum Bericht mit der Verabschiedung der Botschaft bereits vorgeschlagen.

Unter welchen Voraussetzungen können die Ämter Reserven bilden und bei leistungsbedingten Mehrerträgen Mehrausgaben tätigen?

Die Ämter können Reserven bilden, wenn die für ein Projekt eingestellten Mittel aufgrund Projektverzögerung erst in den Folgejahren verwendet werden. Zudem ist die Bildung von Reserven möglich, wenn ein Amt dank wirtschaftlicherer Leistungserbringung den budgetierten Aufwand unterschreitet oder einen Nettomehrertrag erzielt. Voraussetzung hierfür ist, dass die Verwaltungseinheit seine Ziele im Voranschlag mit IAFP im Wesentlichen erreicht.

Welche Auswirkung hat das NFB auf den einzelnen Mitarbeiter?

Die Ziele im Voranschlag mit IAFP werden in der Leistungsvereinbarung zwischen Departement und Verwaltungseinheit konkretisiert. Idealerweise wird die Zielvereinbarung der einzelnen Mitarbeitenden auf die Leistungsvereinbarung abgestimmt. Dies gibt dem einzelnen Mitarbeitenden die Möglichkeit, seine Tätigkeit mit den Amts- und Leistungsgruppenziele zu verbinden, was einen positiven Einfluss auf die Motivation haben kann. Zudem ergeben sich dank dem Globalbudget auch Anreize und Möglichkeiten zu wirtschaftlichem Verhalten, welche auch die Arbeit einzelner Mitarbeitenden interessanter machen können.

Müssen die Verwaltungseinheiten umstrukturiert werden?

Nein. Das NFB setzt keine Umstrukturierung der Verwaltungseinheiten voraus.

Führt NFB nicht zu einem administrativen Mehraufwand, weil dann alle Mitarbeiter genau festhalten müssen, wofür sie arbeiten?

Das NFB führt keine flächendeckende Arbeitszeiterfassung ein. Diese ist allenfalls bei Ämtern nötig, die künftig eine ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung anwenden wollen. Der Entscheid liegt bei den Verwaltungseinheiten bzw. den Departementen.

Was ist die Konsequenz, wenn ein Amt die Ziele oder Soll-Werte nicht erreicht?

Von einer unmittelbaren, automatischen Konsequenz wird abgesehen, da sonst die Gefahr bestünde, dass die Ziele zu wenig ambitioniert formuliert und die Soll-Werte zu tief fixiert werden. Im Neuen Führungsmodell sollen anspruchsvolle Ziele definiert werden. Somit ist es möglich, dass einzelne Ziele nicht erreicht werden. Bei einer Nichterreichung der Ziele müssen die Ämter dem Parlament in der Staatsrechnung Rechenschaft ablegen.