Kuno Schedler, Lukas Summermatter, Daniel Signer

Politik im Weitblick: Leitfaden zu einem integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)

Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan wird in der Schweiz in immer mehr Kantonen und Gemeinden zum Instrument der mittelfristigen Planung. «Politik mit Weitblick» stellt die verschiedenen Ausprägungen des IAFP vor und strukturiert die Einführung eines IAFPs in zehn Schritte.

Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) ist eine Weiterentwicklung der Finanz- und Sachplanungen, die in der Schweiz auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene seit vielen Jahren erstellt werden. Die traditionellen Planungen leiden unter der fehlenden Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen: Vielfach werden Aufgaben und Finanzen isoliert voneinander geplant. Ausserdem sind sie punktuell, d.h. zumindest die Sachplanungen sind nicht flächendeckend. Auf diese Weise kann ein Gemeinwesen kaum «strategisch» geführt werden.

Durch eine Integration von Aufgaben- und Finanzplanung soll ein stärkeres Bewusstsein für strategische Entwicklungen in einem Gemeinwesen entstehen. Pro Aufgabe wird analysiert, wie sich Umfang und Qualität der erwarteten Leistungen in den kommenden vier Jahren voraussichtlich verändern werden, und welche Auswirkungen dies auf die Finanzentwicklung hat. Damit werden verschiedene Ziele erreicht:

a. Die *Verwaltung* plant die Entwicklung der bevorstehenden vier Jahre systematisch und regelmässig, und sie lernt aus ihrer eigenen Planung. Im Idealfall dient diese Planung als Grundlage für die strategische Führung im Amt.
b. Die *Exekutive* fokussiert ihre Entscheidungen bewusster auf die mittlere Frist und macht die eigene Planung sowie jene der Verwaltung gegenüber der Öffentlichkeit transparent.
c. Die *Legislative* verfügt über Informationen, die für eine langfristig ausgerichtete und damit nachhaltige Politik notwendig sind. Im Idealfall führt dies zu einer verstärkt mittelfristig ausgerichteten Politik.

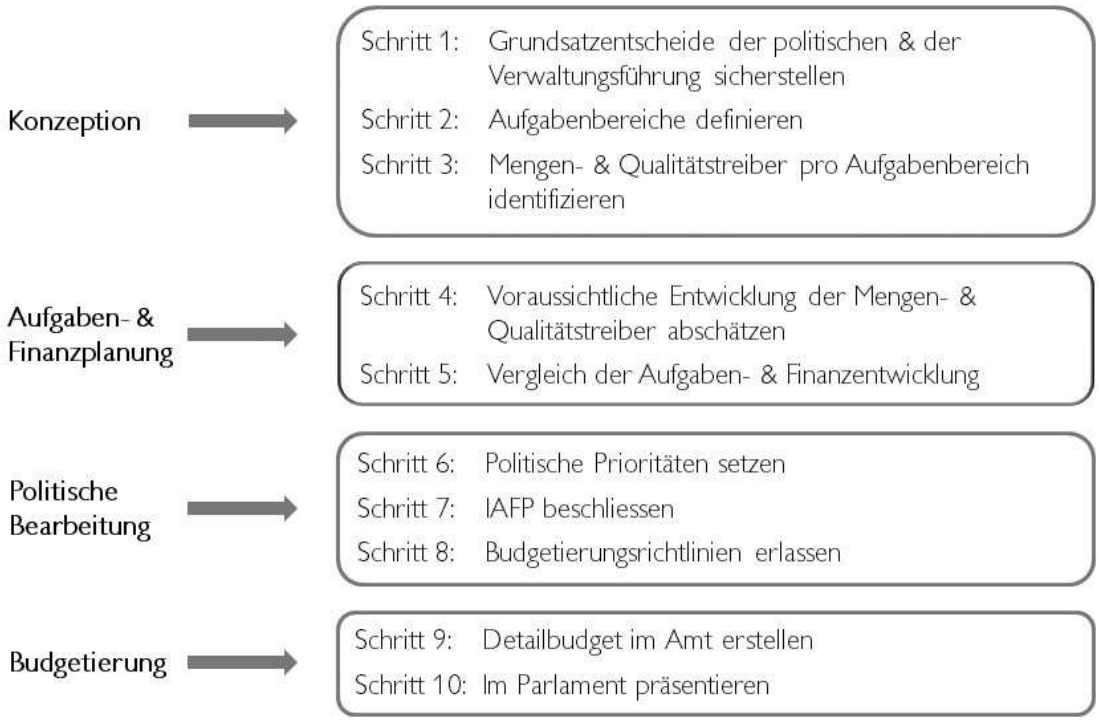


Abbildung 1: Kantone mit einem Integrierten Aufgaben- und Finanzplan

Der IAFP zeigt also die mittelfristige Entwicklung der Aufgaben und Finanzen für jeden Aufgabenbereich der Verwaltung. Dabei ist er integriert, d.h. er verbindet die Leistungs- mit der Finanzseite, und flächendeckend, d.h. er beinhaltet sämtliche Aufgaben der Verwaltung.

In der Schweiz ist der IAFP keine Selbstverständlichkeit, jedoch in den grossen Deutschschweizer Kantonen und in etlichen Gemeinden bereits eingeführt. Seine konkrete Ausgestaltung ist ausgesprochen heterogen, so dass sich etliche Varianten finden und ihre Erfahrungen ausgewertet werden können. Viel zu diskutieren geben insbesondere Varianten, die das Machtgefüge zwischen Legislative, Exekutive und Verwaltung betreffen. In der Praxis dominieren allerdings Lösungen, die die bestehenden Strukturen eher spiegeln, als sie zu verändern.

Im Rahmen des Berichts wird ein Leitfaden zu einem Integrierten Aufgaben- und Finanzplan vorgestellt. Dieser strukturiert die Einführung eines IAFP in die folgenden zehn Schritte:



Dabei ist zu jedem der zehn Schritte ein Beispiel aus der Praxis aufgeführt, welches mögliche Umsetzungsvarianten illustriert.

Nebst dem Leitfaden wird im Bericht zudem vertieft auf das Zusammenspiel von Legislaturplan und IAFP eingegangen. Des Weiteren wird aufgezeigt, welche Entwicklung die integrierte Aufgaben- und Finanzplanung möglich machten. Schliesslich wird der aktuelle Stand der integrierten Aufgaben- und Finanzplanung auf kommunaler und kantonaler Ebene erörtert. Auch wenn der IAFP ein relativ junges Instrument ist, so zeigen die bisherigen Erfahrungen in Kantonen und Gemeinden sein Potenzial sowohl für die Verwaltung als auch für Exekutive und Legislative. Seine volle Wirkung wird der IAFP jedoch erst dann entfalten können, wenn er von Politik und Verwaltung nicht mehr als etwas Neues, sondern als etwas Selbstverständliches und Vertrautes wahrgenommen wird. Wir sind überzeugt, dass sich der IAFP in immer mehr Kantonen und Gemeinden durchsetzen wird und hoffen, mit diesem Leitfaden etwas dazu beitragen zu können.

Der Bericht basiert auf einer Studie, die wir im Jahr 2009 am IDT-HSG durchführten. Teile dieser Studie wurden bereits veröffentlicht (Schedler & Summermatter, Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan als Instrument der mittelfristigen Steuerung in der Schweiz, in DMS: Der moderne Staat, 2009). Während der DMS-Artikel sich an ein wissenschaftliches Publikum wendet, ist der Leitfaden umfassender und explizit auf die Bedürfnisse der Praxis ausgelegt.

Kuno Schedler, Prof. Dr.,
Direktor,
kuno.schedler@unisg.ch

Lukas Summermatter, Dr. oec. HSG,
Projektleiter,
lukas.summermatter@unisg.ch

Daniel Signer, B.A. HSG,
Assistent,
daniel.signer@student.unisg.ch

Sie finden den Leitfaden «Politik mit Weitblick» auf unserer Publikationsplattform «Alexandria» unter: http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/nach-Institut/IDT/64646