



# **Kanton Glarus Effizienzanalyse „light“ der Verwaltungsorganisation**

## **Teil 1: Aufgabenverzicht (Effektivität der Aufgaben des Kantons Glarus)**

### **Expertenbericht zu Handen des Regierungsrats**

Thomas Bichsel, Dr. rer. pol.  
Anina Havelka, BSc Business Administration  
Daniel Kettiger, Mag. rer. publ., Rechtsanwalt

**Bern, 29. Oktober 2012**



## MANAGEMENT SUMMARY

### **Nimmt der Kantons Glarus die richtigen Aufgaben richtig wahr?**

Der Regierungsrat des Kantons Glarus hat am 20. März 2012 die PuMaConsult GmbH mit der Durchführung des Projekts „Effizienzanalyse light“ bzw. mit der Beantwortung der folgenden Fragen beauftragt:

1. Ist die Organisation insgesamt (Gesamtverwaltung/Regierungsrat) und auf Stufe Departemente/Staatskanzlei zweckmässig, kostengünstig und effizient? Wo besteht Verbesserungspotenzial? Subsidiär: wie und wo kann die Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen Kanton und den drei Gemeinden gesteigert werden?
2. Beurteilung der personellen Dotation des Departements/der Staatskanzlei: Wo kann der Stellenplan gestrafft werden? Gibt es zu viele Teilzeitstellen? Wo lässt sich allenfalls die Effizienz durch departementsübergreifende Zusammenarbeit steigern?
3. Auf welche staatlichen Aufgaben und Leistungen könnte bei Gewährleistung eines zeitgemässen Service Public und unter Berücksichtigung eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses verzichtet werden?

Auf Empfehlung der PuMaConsult GmbH hat der Regierungsrat festgelegt, dass zuerst die dritte Frage bezüglich „richtigen Aufgaben“ bzw. Aufgabenverzicht und nachgelagert die beiden Fragen bezüglich Effizienz der Aufgabenerfüllung zu beantworten sind.

Zur Frage bezüglich „richtigen Aufgaben“ bzw. Aufgabenverzicht erwartet der Regierungsrat von der PuMaConsult GmbH eine Expertenmeinung. Diese ist im vorliegenden Bericht dargestellt und begründet ist.

### **Sind die Aufgaben strategisch und fachlich bedeutend, rechtlich legitimiert und finanziell verhältnismässig?**

Die PuMaConsult GmbH überprüft sämtliche Aufgaben gemäss Finanz- und Aufgabenplanung 2011-2017 bezüglich „richtigen Aufgaben“ bzw. Aufgabenverzicht systematisch und nach einheitlicher Methodik. Zur Beurteilung der Effektivität der Aufgaben verwendet sie die folgenden vier Kriterien:

- A) Beitrag der Aufgaben zur strategischen politischen Entwicklung des Kantons Glarus  
Grundlagen: Entwicklungspolitisches Leitbild 1999, politischer Entwicklungsplan 2010-2020, Legislaturplanung 2012-2014
- B) Fachliche Relevanz der Aufgaben  
Grundlagen: vom Regierungsrat verabschiedete Grundsätze, nationale Fachkonzepte
- C) Rechtlicher Spielraum des Kantons Glarus  
Grundlagen: Bundeserlasse, interkantonale Verträge, kantonale Rechtserlasse auf Verfassungs- und Gesetzesstufe, kantonale Verordnungen



- D) Finanzielle Entwicklung der Aufgaben  
Grundlagen: Rechnung 2011, Budgets 2012 und 2013, Finanz- und Aufgabenplanung  
2014-2017

### **Gestaltungsspielraum und Handlungsbedarf bei den einzelnen Aufgaben sind unterschiedlich**

Die Bewertung der Aufgaben ergibt, dass der Gestaltungsspielraum des Kantons Glarus sehr unterschiedlich ist. Ebenso ist der von PuMaConsult GmbH empfohlene Handlungsbedarf aufgabenspezifisch. Entsprechend weist sie die einzelnen Aufgaben einem der folgenden vier Typen zu:

- Typ 1: Keine Aufgabenüberprüfung (nicht zu verzichtende Aufgabe)  
Bundesvorgabe, auf Tradition basierend oder verwaltungsinterne Leistung
- Typ 2: Aufgabenverzichtspotenzial  
strategisch und fachlich nicht relevant, hohe finanzielle Aufwendungen,  
rechtlicher Spielraum
- Typ 3: Potenzial für Teilaufgabenverzicht  
strategisch und fachlich kaum bzw. nicht bedeutend, mittlere bis hohe finanzielle  
Aufwendungen, (eingeschränkter) rechtlicher Spielraum
- Typ 4: Kein Aufgabenverzichtspotenzial  
strategisch und fachlich wichtig, Einnahmen oder geringe finanzielle  
Aufwendungen, kein bis mittlerer rechtlicher Spielraum

Die PuMaConsult GmbH begründet ihre Zuweisung der einzelnen Aufgabe zum entsprechenden Typ und gibt – wo Handlungsbedarf besteht – Empfehlungen ab und schätzt das mögliche Einsparungspotenzial aufgrund der Budget- und Finanzplanzahlen ab.

### **Der Bund präjudiziert rund zwei Drittel des Finanzhaushalts des Kantons Glarus**

Aufgrund der systematischen Bewertung kommt die PuMaConsult GmbH zum Schluss, dass der Kanton Glarus bei der Festlegung der Aufgabe nur bei einem Drittel seines Finanzhaushalts über einen Gestaltungsspielraum verfügt. Knapp zwei Drittel des Haushalts sind vom Bund fremdbestimmt. Diese Aufgabe sind dem Typ 1 zugewiesen (vgl. Ziffer 3.2.). Bezogen auf die Anzahl Aufgaben ergibt sich ein leicht günstigeres Verhältnis: fremdbestimmt sind 57 % der Aufgaben. Die vom Bund vorgeschriebenen Aufgaben absorbieren knapp zwei Drittel des Kantonshaushalts. Dies bedeutet, dass der Bund dem Kanton finanziell aufwändige Aufgaben vorgibt.

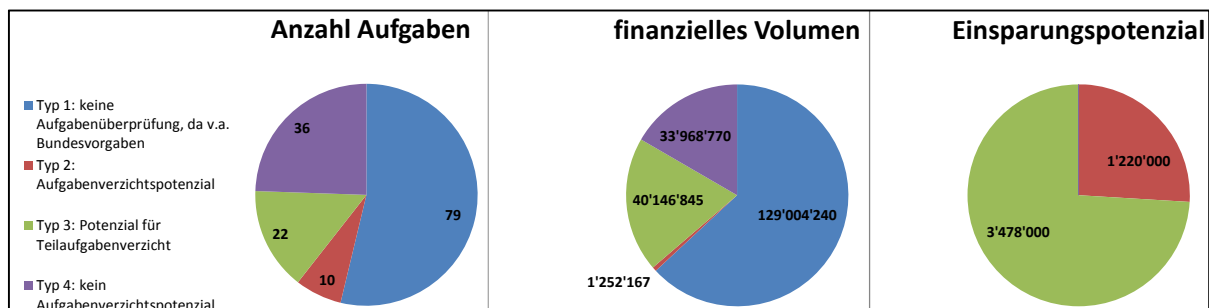
### **Der Kanton Glarus konzentriert sich – in seinem Gestaltungsspielraum – bereits heute auf wichtige Aufgaben**

Die PuMaConsult GmbH gelangt zum Schluss, dass nur gerade bei 6<sup>1</sup> von 139<sup>2</sup> Aufgaben Handlungsbedarf in Richtung eines Aufgabenverzichts besteht. Dabei könnte der Kanton Glarus ein Einsparungspotenzial von rund Fr. 1.2 Mio. realisieren, was lediglich 0.6% des Haushalts<sup>3</sup> entspricht. Die so bewerteten und dem Typ 2 zugewiesenen Aufgaben sind in Ziffer 3.3. zusammengestellt.

Ein gewisses Teilaufgabenverzichtspotenzial ortet die PuMaConsult GmbH bei rund 16% aller Aufgaben. Bei diesen 22<sup>4</sup> Aufgaben mit einem finanziellen Saldo von rund Fr. 40 Mio. schätzt sie ein Einsparungspotenzial von ca. Fr. 3.5 Mio. ab. Über die einzelnen Aufgaben des Typs 3 gibt Ziffer 3.4. Auskunft.

Bei den verbleibenden 36<sup>5</sup> Aufgaben (26% aller Aufgaben) besteht aufgrund der systematischen Bewertung kein Handlungsbedarf bezüglich eines Aufgabenverzichts. Diese Aufgaben verursachen einen finanziellen Saldo von rund Fr. 34 Mio., was ca. 17% des gesamten Haushaltssaldos entspricht. Im Unterschied zum Typ 1 enthält Typ 4 verhältnismässig weniger finanziell aufwändige Aufgaben: 26% der Aufgaben absorbieren nur 17% des Haushalts. Die Aufgaben des Typs 4 sind in Ziffer 3.5. zusammengestellt.

Die nachfolgende Abbildung fasst die mengenmässige und finanzielle Verteilung der Aufgaben auf die vier Typen zusammen.



### Der Handlungsbedarf fokussiert sich auf die Bereiche Höhere Bildung, Kultur, Soziales, Schulgesundheits sowie spezifische Infrastrukturanlagen

Die Empfehlungen der PuMaConsult GmbH bezüglich eines (Teil-)Aufgabenverzichts betreffen nur ein paar wenige Aufgabenfelder des Kantons. Dies ist häufig die Folge davon, dass die hier betroffenen Aufgaben nicht oder nur teilweise Gegenstand der strategischen

<sup>1</sup> Insgesamt besteht bei 10 Aufgaben Handlungsbedarf. Da 4 Aufgaben einen Einnahmenüberschuss ausweisen werden im vorliegenden Zusammenhang – vgl. Fussnote 3 - nur 6 Aufgaben berücksichtigt.

<sup>2</sup> Insgesamt beinhaltet der FAP 172 analysierte Aufgaben, wobei 33 Aufgaben auf Einnahmen ausgerichtet sind – vgl. Fussnote 3.

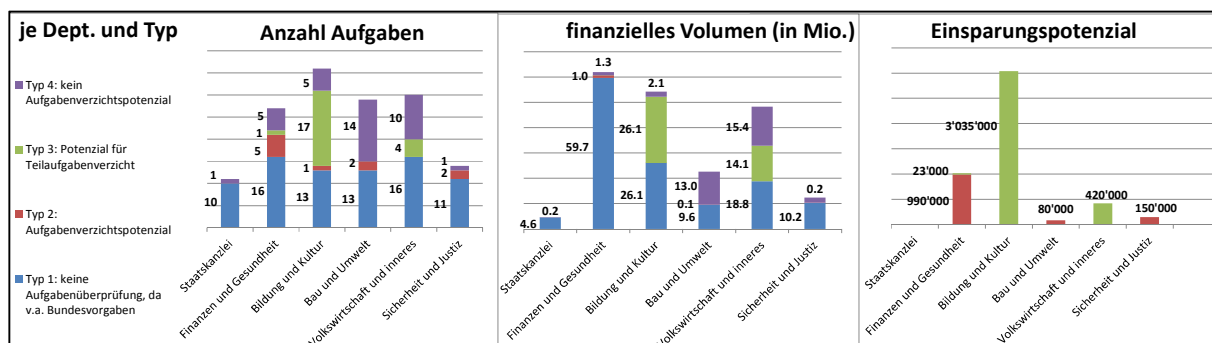
<sup>3</sup> Der Gesamtsaldo aller Aufgaben beträgt rund Fr. 205 Mio. Darin nicht enthalten sind alle auf Einnahmen ausgerichteten Aufgaben, wie Steuern, Vermögenserträge, Finanz- und Lastenausgleich.

<sup>4</sup> vgl. Fussnoten 2 und 3.

<sup>5</sup> vgl. Fussnoten 2 und 3.

Grundlagen des Kantons sind und dass ihre Positionierung als fachlich bedeutende Aufgaben kaum ersichtlich ist.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Zuweisung der Aufgaben des Staatskanzlei und der Departemente auf die vier Typen. Einzelheiten sind in Ziffer 3 enthalten.



## Systematische Beurteilung und Empfehlungen als Grundlage für die politische Diskussion

Die PuMaConsult GmbH hat die vom Regierungsrat gewünschte Expertenmeinung im vorliegenden Bericht zusammengefasst. Diese leitet sich in erster Linie aus der systematischen und einheitlichen Bewertung der Aufgaben her. Einzelne Aufgaben, die beispielsweise aufgrund von Traditionen (z.B. Landsgemeinde, Fahrtsfeier) geprägt sind, hat die PuMaConsult GmbH bewusst keiner systematischen Überprüfung unterzogen (Zuweisung zum Typ 1; vgl. Ziffer 3.2).

Die PuMaConsult GmbH empfiehlt sehr, sowohl die systematische Beurteilung der Aufgaben des Kantons Glarus als auch die Empfehlungen aus politischer Sicht zu würdigen und daraus die politischen Schlussfolgerungen zu ziehen. In diesem Sinne hofft sie, mit dem vorliegenden Bericht dem Regierungsrat des Kantons Glarus eine fachlich methodische Grundlage zur Verfügung zu stellen.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>1. Projektauftrag</b>	<b>7</b>
1.1. Ausgangslage .....	7
1.2. Auftrag .....	7
1.3. Abfolge bei der Beantwortung der Fragen.....	7
<b>2. Methodik und Vorgehen</b>	<b>8</b>
2.1. Methodik .....	8
2.1.1. Untersuchungsbereiche und Aufgaben .....	8
2.1.2. Beurteilungskriterien, Bewertungsskala und Interpretation des Kriteriums .....	9
2.1.3. Visualisierung der Beurteilung .....	11
2.1.4. Typisierung der bewerteten Aufgaben.....	12
2.1.5. Umgang mit Aufgaben mit Bundesvorgaben.....	14
2.2. Vorgehen zur Beurteilung der Aufgaben .....	16
2.2.1. Überblick.....	16
2.2.2. Schritt 1: Gliederung der Aufgaben in Untersuchungsbereiche .....	16
2.2.3. Schritt 2: Zusammenstellung der Grundlagen .....	16
2.2.4. Schritt 3: Faktenblatt je Aufgabe.....	17
2.2.5. Schritt 4: Validierung der Faktenblätter durch die Departemente .....	17
2.2.6. Schritt 5: Bewertung der Aufgaben.....	17
2.2.7. Schritt 6: Präsentation der Auswertung in Form des Expertenberichts.....	17
<b>3. Ergebnisse der Aufgabenüberprüfung</b>	<b>18</b>
3.1. Einleitung .....	18
3.2. Typ 1: Keine Aufgabenüberprüfung.....	18
3.2.1. Überblick.....	18
3.2.2. Staatskanzlei.....	19
3.2.3. Departement Finanzen und Gesundheit.....	19
3.2.4. Departement Bildung und Kultur.....	21
3.2.5. Departement Bau und Umwelt.....	21
3.2.6. Departement Volkswirtschaft und Inneres .....	22
3.2.7. Departement Sicherheit und Justiz.....	22
3.3. Typ 2: Aufgabenverzichtspotenzial.....	23
3.3.1. Überblick.....	23
3.3.2. Staatskanzlei.....	23
3.3.3. Departement Finanzen und Gesundheit.....	23
3.3.4. Departement Bildung und Kultur.....	25
3.3.5. Departement Bau und Umwelt.....	26
3.3.6. Departement Volkswirtschaft und Inneres .....	26
3.3.7. Departement Sicherheit und Justiz.....	27
3.4. Typ 3: Potenzial für Teilaufgabenverzicht .....	27
3.4.1. Überblick.....	27
3.4.2. Staatskanzlei.....	28
3.4.3. Departement Finanzen und Gesundheit.....	28



3.4.4.	Departement Bildung und Kultur.....	29
3.4.5.	Departement Bau und Umwelt.....	33
3.4.6.	Departement Volkswirtschaft und Inneres.....	34
3.4.7.	Departement Sicherheit und Justiz.....	35
3.5.	Typ 4: Kein Aufgabenverzichtspotenzial .....	36
3.5.1.	Überblick .....	36
3.5.2.	Staatskanzlei.....	36
3.5.3.	Departement Finanzen und Gesundheit.....	37
3.5.4.	Departement Bildung und Kultur.....	39
3.5.5.	Departement Bau und Umwelt.....	40
3.5.6.	Departement Volkswirtschaft und Inneres.....	42
3.5.7.	Departement Sicherheit und Justiz.....	43
<b>4.</b>	<b>Methodische Hinweise zur Aufgabengliederung</b>	<b>44</b>

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Fragestellungen Effizienzanalyse „light“ .....	8
Abbildung 2:	Kriterien zur Beurteilung der Effektivität der Aufgaben/Leistungen .....	9
Abbildung 3:	Bewertung der Aufgaben X“ .....	12
Abbildung 4:	Entscheidbaum Aufgaben mit Bundesvorgaben (*wurde nicht systematisch geprüft) ....	15

### Anhänge

- Anhang 1: Aufgabengliederung inkl. Typisierung und Einsparungspotenzial
- Anhang 2: Faktenblätter gegliedert nach Staatskanzlei und Departementen
- Anhang 3: Vergleich der Aufgabengliederungen gemäss FAP und HRM2



# 1. Projektauftrag

## 1.1. Ausgangslage

Der Regierungsrat des Kantons Glarus lässt eine Effizienzanalyse der Verwaltungsorganisation durchführen. Anlass dazu haben die getrüben Finanzaussichten für die Finanzplanjahre 2013 bis 2016 gegeben. Da die finanziellen Perspektiven nicht alarmierend sind, beschränkt sich der Regierungsrat auf eine Effizienzanalyse „light“ und verzichtet einstweilen auf umfassende Betriebsanalysen, wie sie beispielsweise in den 1970-er Jahren und Mitte der 1990-er Jahre durchgeführt wurden.

In seinem Budgetbericht 2012 an den Landrat hält der Regierungsrat als Ziel fest, dass dank der Effizienzanalyse und allenfalls auch einer Verzichtsplanung die Erfolgsrechnung jährlich um rund 5 Millionen Franken zu entlasten ist, was rund 1.5% des Gesamtaufwandes ausmacht.

Der Regierungsrat hat 20. März 2012 die PuMaConsult GmbH mit der Durchführung des Projekts „Effizienzanalyse light“ beauftragt.

## 1.2. Auftrag

Im Projekt „Effizienzanalyse light“ sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Ist die Organisation insgesamt (Gesamtverwaltung/Regierungsrat) und auf Stufe Departemente/Staatskanzlei zweckmässig, kostengünstig und effizient? Wo besteht Verbesserungspotenzial? Subsidiär: wie und wo kann die Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen Kanton und den drei Gemeinden gesteigert werden?
2. Beurteilung der personellen Dotation des Departements/der Staatskanzlei: Wo kann der Stellenplan gestrafft werden? Gibt es zu viele Teilzeitstellen? Wo lässt sich allenfalls die Effizienz durch departementsübergreifende Zusammenarbeit steigern?
3. Auf welche staatlichen Aufgaben und Leistungen könnte bei Gewährleistung eines zeitgemässen Service Public und unter Berücksichtigung eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses verzichtet werden?

## 1.3. Abfolge bei der Beantwortung der Fragen

Auf Empfehlung der PuMaConsult GmbH (vgl. Abbildung 1) hat der Regierungsrat festgelegt, dass

- in einem ersten Schritt (Oktober) die Frage 3 bezüglich „richtigen Aufgaben“ bzw. **Aufgabenverzicht** und
- in einem weiteren Schritt (ab Oktober) für die „verbleibenden Aufgaben“ die beiden Kernfragen zur effizienten Aufgabenerfüllung zu beantworten sind.

Dies deshalb, weil mit der Effektivitätsfrage nach den richtigen bzw. verzichtbaren Aufgaben beantwortet wird, ob die derzeitigen Aufgaben und Leistungen des Kantons Glarus auf den gesellschaftlichen Bedarf und die zu erzeugenden Wirkungen ausgerichtet sind und ob sie im Sinne des Service Public und unter Berücksichtigung des Kosten-/Nutzenverhältnisses weiterhin bzw. nicht mehr erfüllt bzw. erbracht werden müssen.

Der Frage 3 nachgelagert sind die Kernfragen 1 und 2. Diese betreffen die Effizienz der Aufgabenerfüllung, d.h. ob die Aufgaben „richtig erfüllt“ werden und ob die Verwaltungsorganisation „richtig organisiert“ ist.

Der vorliegende Bericht beinhaltet die Expertenmeinung der PuMaConsult GmbH zur Frage der „Effektivität der Aufgaben“.

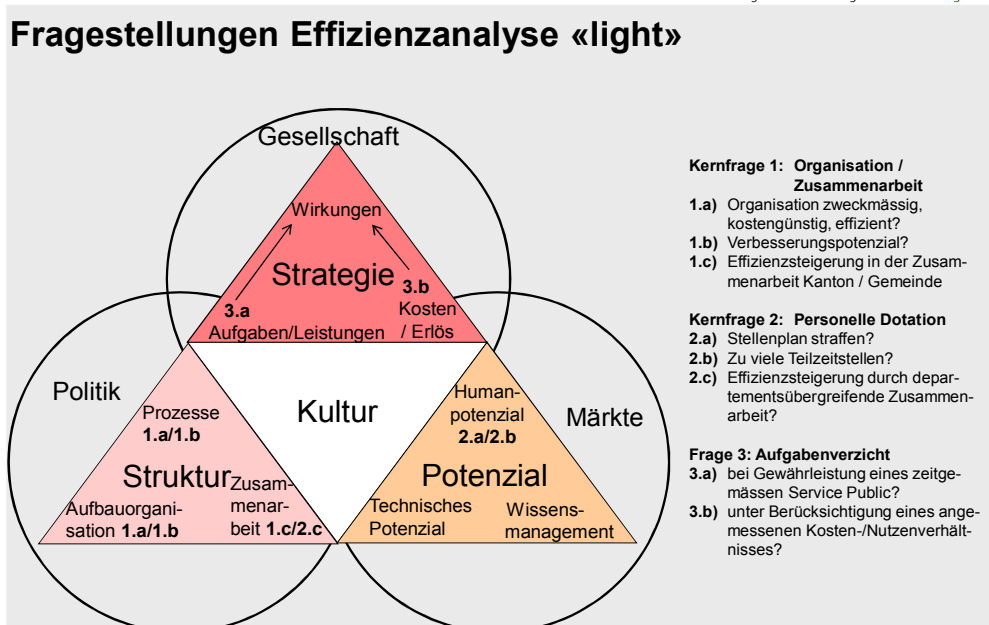


Abbildung 1: Fragestellungen Effizienzanalyse „light“

## 2. Methodik und Vorgehen

### 2.1. Methodik

#### 2.1.1. Untersuchungsbereiche und Aufgaben

Ausgehend von der Offerte vom 28. Februar 2012 orientiert sich die PuMaConsult GmbH bei der Effektivitätsüberprüfung an der Aufgabengliederung gemäss Finanz- und Aufgabenplan (FAP). Zu diesem Zweck hat sich die PuMaConsult GmbH einen Überblick über die Aufgaben gemäss Planung 2011-2017 verschafft und diese mit der Aufgabenstruktur der funktionalen Gliederung des Harmonisierten Rechnungsmodells 2 (HRM2) bezüglich

Vollständigkeit verglichen. Wo notwendig und zweckmässig, hat die PuMaConsult GmbH verwandte Aufgaben gemäss Aufgaben- und Finanzplan in Untersuchungsbereiche – orientiert an der Funktionalen Gliederung – zusammengefasst. Die so entstandene Gliederung erlaubt eine transparente, nachvollziehbare und strukturierte Beurteilung der Aufgaben (vgl. Anhang 1: Aufgabengliederung).

## 2.1.2. Beurteilungskriterien, Bewertungsskala und Interpretation des Kriteriums

Die PuMaConsult GmbH beurteilt die Effektivität der Aufgaben mittels vier Kriterien und basiert dabei auf vorhandenen relevanten Grundlagen (vgl. Abbildung 2).

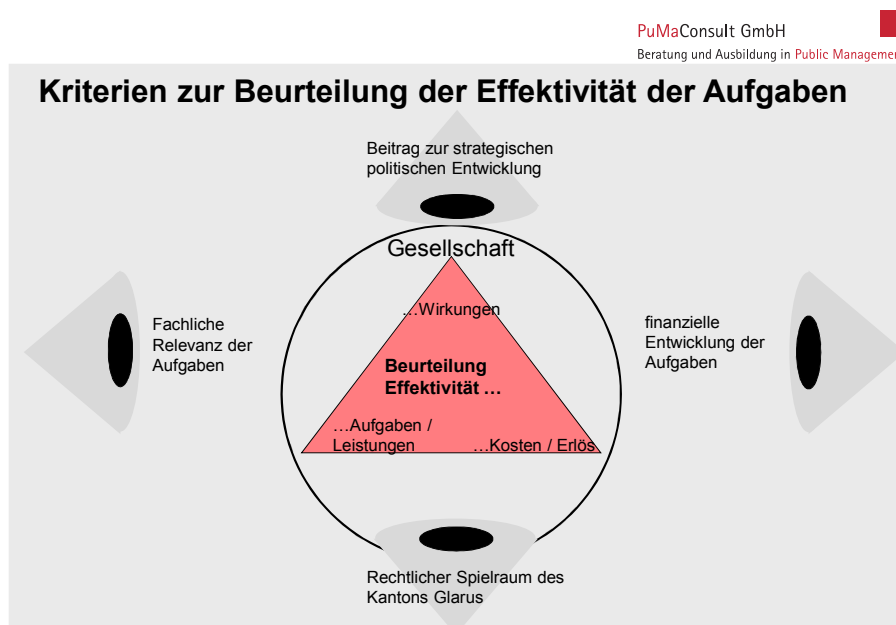


Abbildung 2: Kriterien zur Beurteilung der Effektivität der Aufgaben/Leistungen

**A) Beitrag zur strategischen politischen Entwicklung:** Die PuMaConsult GmbH beurteilt, ob die einzelnen Aufgaben zu den vom Regierungsrat beabsichtigten Entwicklungen und zur Erreichung der mittel- und längerfristigen Ziele beitragen. Als Grundlage dazu dienen das Entwicklungspolitische Leitbild 1999, der politische Entwicklungsplan 2010-2020 und die Legislaturplanung 2012-2014.

Bewertungsskala: 1 = Aufgabe hat eine **hohe** strategische politische Bedeutung, da **jedes** Grundlagendokument Aussagen zur jeweiligen Aufgabe enthält.

2 = Aufgabe hat eine **mittlere bis hohe** strategische politische Bedeutung, da die Aufgabe in **zwei** Grundlagendokumenten erwähnt wird.



- 3 = Aufgabe hat eine **geringe bis mittlere** strategische politische Bedeutung, da die Aufgabe **in einem** Grundlagendokumenten erwähnt wird.
- 4 = Aufgabe hat für den Kanton Glarus **keine** strategische politische Bedeutung, da die Grundlagendokumente **keine** Aussagen zur entsprechenden Aufgabe enthalten.

Die Bewertungsskala ist so zu interpretieren, dass sich der Handlungsspielraum für einen Aufgabenverzicht mit steigender Zahl (1 bis 4) vergrößert: je unbedeutender eine Aufgabe aus strategischer politischer Sicht ist, desto grösser ist der Handlungsbedarf bezüglich Aufgabenverzicht.

**B) Fachliche Relevanz der Aufgaben:** Die PuMaConsult GmbH würdigt, inwieweit die entsprechenden Aufgaben fachlich relevant sind. Als Grundlagen dienen dazu vom Regierungsrat verabschiedete Grundsätze und Strategien, Programmvereinbarungen mit dem Bund, nationale Fachkonzepte.

- Bewertungsskala:
- 1 = Aufgabe hat **hohe** fachliche Relevanz, da ein Konzept des Regierungsrats vorhanden ist.
  - 2 = Aufgabe hat **mittlere bis hohe** fachliche Relevanz, da Programmvereinbarung vorhanden ist.
  - 3 = Aufgabe hat **geringe bis mittlere** Relevanz, da nationales Fachkonzept vorhanden ist.
  - 4 = Aufgabe hat **keine** fachliche Relevanz, da keine vom Regierungsrat verabschiedeten Grundsätze vorhanden sind.

Die Bewertungsskala ist so zu interpretieren, dass sich der Handlungsspielraum für einen Aufgabenverzicht mit steigender Zahl (1 bis 4) vergrößert: je unbedeutender eine Aufgabe bezüglich fachlicher Relevanz ist, desto grösser ist der Handlungsbedarf bezüglich Aufgabenverzicht.

**C) Rechtlicher Spielraum des Kantons Glarus:** Die PuMaConsult GmbH beurteilt die Aufgaben bezüglich rechtlichem Spielraum des Kantons Glarus. Massgebend dafür ist der hierarchisch ranghöchste Rechtserlass, d.h.

- ein Bundeserlass, sofern dieser den Kanton zum Vollzug einer Aufgabe verpflichtet
- ein interkantonaler Vertrag (IKV) oder ein kantonaler Rechtserlass auf Verfassungs- oder Gesetzesstufe (KV, KG), wenn kein Bundeserlass vorliegt und dieser (inter)kantonale Rechtserlass die Aufgabe bzw. den Vollzug festlegt



- eine kantonale Verordnung, wenn weder ein Bundeserlass noch ein (inter)kantonaler Rechtserlass vorliegt und diese Verordnung die Aufgabe bzw. den Vollzug definiert.

Bewertungsskala:

- 1 = Aufgabe hat **kein** rechtlicher Spielraum, da die Bundesvorgabe Aufgabe bzw. Vollzug festlegt.
- 2 = Aufgabe hat **geringen bis mittleren** Spielraum, da (inter)kantonaler Rechtserlass (IKV, KV, KG) Aufgabe bzw. Vollzug festlegt.
- 3 = Aufgabe hat **mittleren bis grossen** Spielraum, da Verordnung Aufgabe bzw. Vollzug regelt.
- 4 = Aufgabe hat **grossen** rechtlichen Spielraum, da keine Rechtsgrundlage in einem Rechtserlass vorhanden ist.

Die Bewertungsskala ist so zu interpretieren, dass sich der Handlungsspielraum für einen Aufgabenverzicht mit steigender Zahl (1 bis 4) vergrössert: je grösser der rechtliche Spielraum für den Kanton Glarus ist, desto grösser sind die Handlungsmöglichkeiten bezüglich Aufgabenverzicht.

**D) Finanzielle Entwicklung der Aufgaben:** Die PuMaConsult GmbH beurteilt für die einzelnen Aufgaben das finanzielle Ausmass (Einnahmen / Ausgaben) sowie die Art der Ausgabe (laufende Ausgabe / Investition). Als Grundlage dafür dienen die Rechnung 2011, die Budgets 2012 und 2013, der Finanz- und Aufgabenplan 2014-2017 sowie die Investitionsplanung 2014-2017.<sup>6</sup>

Bewertungsskala:

- 1 = Einnahmenüberschuss oder ausgeglichene Laufende Rechnung
- 2 = Aufwandüberschuss Laufende Rechnung < CHF 600'000
- 3 = Aufwandüberschuss Laufende Rechnung > CHF 600'000
- 4 = Aufwandüberschuss sowie Investitionen

Die Bewertungsskala ist so zu interpretieren, dass sich der Handlungsspielraum für einen Aufgabenverzicht mit steigender Zahl (1 bis 4) vergrössert: je grösser das finanzielle Engagement des Kantons Glarus ist, desto grösser ist der Handlungsbedarf bezüglich Aufgabenverzicht.

### 2.1.3. Visualisierung der Beurteilung

Die PuMaConsult GmbH stellt ihre Beurteilung der einzelnen Aufgaben der Typen 2 bis 4 (vgl. 2.1.4.) in je einem Netzdiagramm dar. Daraus ist für jede Aufgabe ersichtlich, wie sie diese bezüglich der vier Kriterien beurteilt.

---

<sup>6</sup> Zusammengefasst im Dokument Budget 2013/FAP 2014-2017.



## Bewertung der Aufgabe X

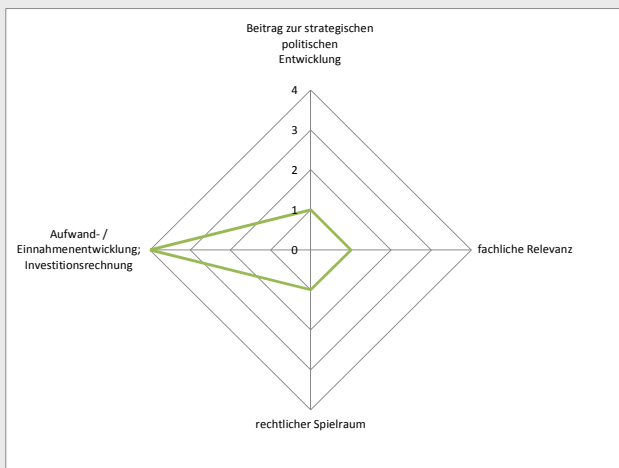


Abbildung 3: Bewertung der Aufgaben X“

### 2.1.4. Typisierung der bewerteten Aufgaben

Die PuMaConsult GmbH weist die mit Hilfe der vier Beurteilungskriterien bewerteten Aufgaben den nachfolgend beschriebenen vier Typen „Keine Aufgabenüberprüfung“, „Aufgabenverzichtspotenzial“, „Potenzial für Teilaufgabenverzicht“, „Kein Aufgabenverzichtspotenzial“ zu.

Die Typisierung gibt die **fachliche Auffassung der PuMaConsult GmbH**, die vom Regierungsrat gewünschte Expertenmeinung, wider.

#### Typ 1: Keine Aufgabenüberprüfung

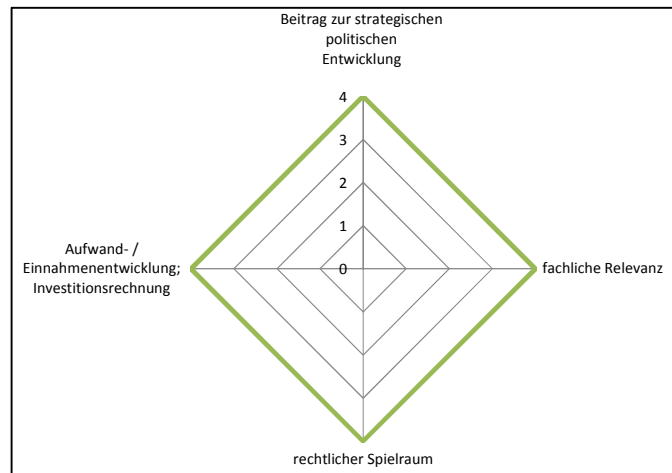
Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf welche der Kanton Glarus aus einem der folgenden Gründe nicht verzichten kann:

- Ein Aufgabenverzicht ist objektiv nicht opportun, da eine Aufgabe z.B. auf Tradition beruht (z.B. Landsgemeinde, Fahrtsfeier).
- Die Bundesgesetzgebung verpflichtet den Kanton Glarus offensichtlich, eine Aufgabe zu vollziehen und gibt ihm keinen Spielraum bezüglich Leistungsangebots (WAS) (z.B. Volksschule).
- Bei der Aufgabe handelt es sich um eine verwaltungsinterne Leistung (z.B. Informatikdienst).

## Typ 2: Aufgabenverzichtspotenzial

Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf welche der Kanton Glarus integral verzichten kann. Alle Kriterien sind mit „4“ bewertet.

- Die Aufgabe leistet keinen Beitrag zur strategischen politischen Entwicklung und ist fachlich nicht relevant.
- Der Kanton Glarus verfügt über einen grossen rechtlichen Spielraum bei der Festlegung der Aufgabe bzw. beim Vollzug.
- Die Aufgabe verursacht dem Kanton hohe finanzielle Aufwendungen.

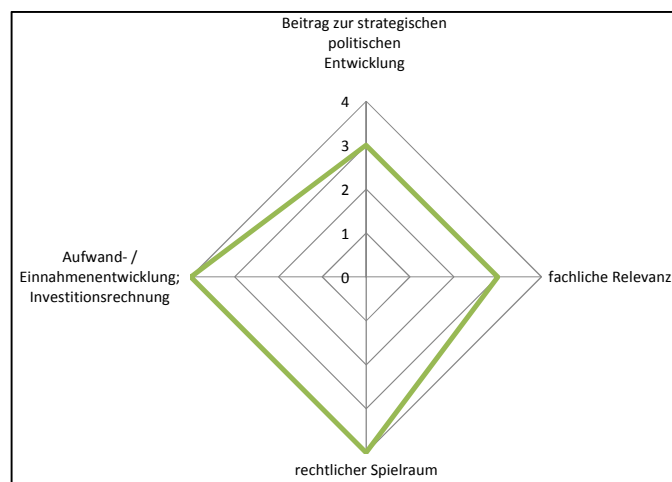


## Typ 3: Potenzial für Teilaufgabenverzicht

Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf die der Kanton Glarus teilweise verzichten kann. Alle Kriterien sind mit „3“ bzw. „4“ bewertet.

- Ein Teil der Aufgabe leistet einen geringen bzw. keinen Beitrag zur strategischen politischen Entwicklung und ist fachlich nicht oder wenig relevant.
- Der Kanton Glarus verfügt über einen durch den Bund eingeschränkten Spielraum bezüglich des Leistungsangebots (WAS) oder über einen mittleren bzw. grossen kantonalrechtlichen Spielraum bei der Festlegung der Teilaufgabe bzw. beim Vollzug.
- Die Teilaufgabe verursacht dem

### Ein Beispiel für diesen Typ



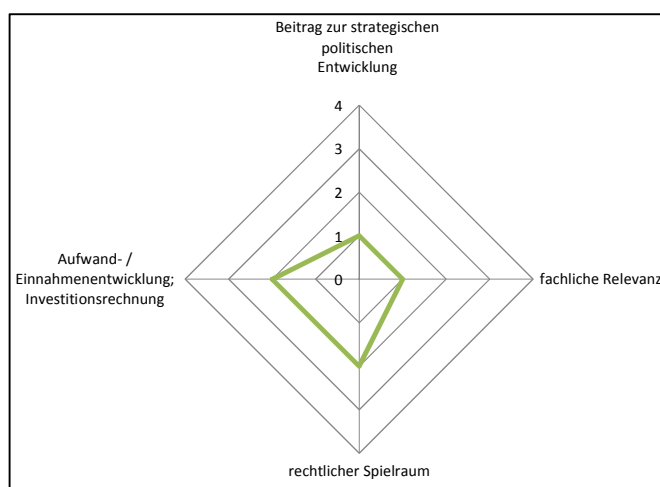
Kanton mittlere bis hohe finanzielle Aufwendungen.

#### Typ 4: Kein Aufgabenverzichtspotenzial

Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf die der Kanton Glarus nicht verzichten kann. Alle Kriterien sind mit „1“ bzw. „2“ bewertet.

- Die Aufgabe leistet einen hohen bzw. mittleren Beitrag zur strategischen politischen Entwicklung und ist fachlich bedeutend.
- Der Kanton Glarus verfügt über keinen bzw. geringen bis mittleren rechtlichen Spielraum bei der Festlegung der Aufgabe bzw. beim Vollzug.
- Die Aufgabe bringt dem Kanton Einnahmen bzw. verursacht dem Kanton geringe finanzielle Aufwendungen.

Ein Beispiel für diesen Typ



#### 2.1.5. Umgang mit Aufgaben mit Bundesvorgaben

Zahlreiche Aufgaben des Kantons Glarus sind durch Bundesvorgaben ganz oder teilweise definiert. Dieser Umstand ist in den Beurteilungskriterien (vgl. Ziffer 2.1.2.) und in der Typisierung (vgl. Ziffer 2.1.4) sowie im Vorgehen (vgl. 2.2) berücksichtigt.<sup>7</sup>

Zusammenfassend und klärend ist in Abbildung 4 der Entscheidungsbaum für Aufgaben mit Bundesvorgaben dargestellt.

<sup>7</sup> Das Kriterium der verbindlichen Vorgabe durch das Bundesrecht ist bei Aufgabenüberprüfungen in Kantonsverwaltungen grundsätzlich vorab zu prüfen; bei dessen unbestrittenen Vorliegen erübrigt sich auf Grund des nicht vorhandenen Handlungsspielraums eine weitere, detaillierte Prüfung (vgl. Reto Steiner et al., Aufgabenüberprüfung im Kanton Graubünden, KPM-Schriftenreihe Nr. 40, S. 30.)

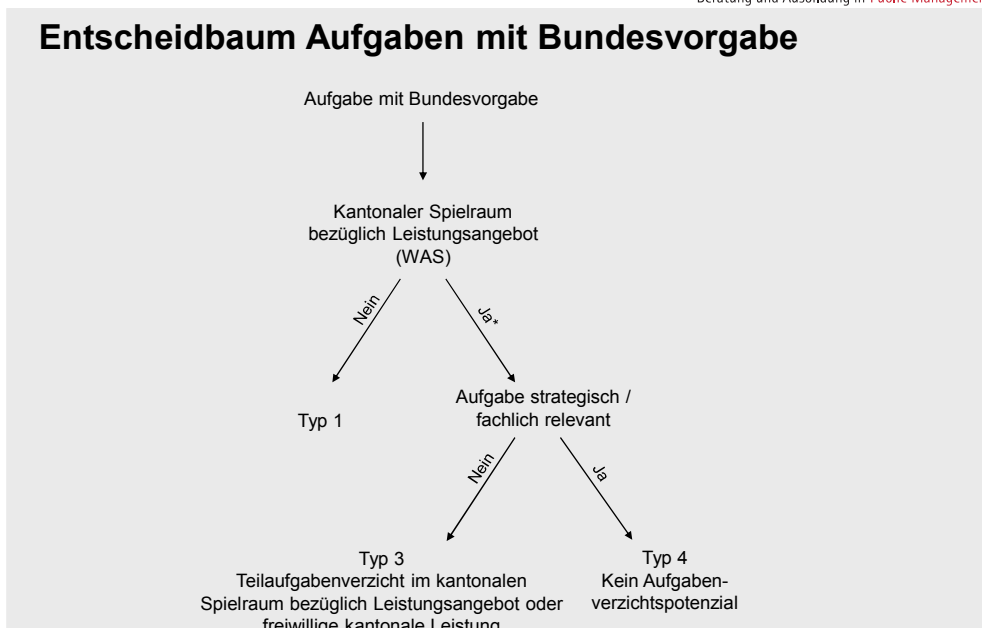


Abbildung 4: *Entscheidbaum Aufgaben mit Bundesvorgaben (\*wurde nicht systematisch geprüft)*

Dass der Kanton bei Aufgaben, die vom Bundesrecht vorgegeben sind hinsichtlich des Leistungsangebots (WAS) noch Handlungsspielraum hat, kann – wenn man wie im vorliegenden Fall die Aufgabenüberprüfung anhand der im Finanz- und Aufgabenplan aufgeführten Aufgaben vornimmt – folgende drei Gründe haben:

- Die Beschreibung der Aufgabe im Bundesrecht lässt hinsichtlich des Leistungsumfangs ein bestimmtes Ermessen zu (zu unbestimmte Normierung durch den Bund).
- Das Bundesrecht sieht explizit vor, dass die Kantone beim Vollzug des entsprechenden Bundesrechts den Leistungsumfang über das vom Bund vorgeschriebene Minimum hinaus in bestimmter Weise erweitern dürfen.
- Der kantonale Gesetzgeber hat bei der Umsetzung der Bundesaufgabe im kantonalen Recht (kantonales Vollzugsrechts) den Vollzug der Bundesaufgabe durch freiwillige kantonale Leistungen ergänzt.

Die Ermittlung, ob bei einer vom Bundesrecht vorgegebene Aufgabe der vorstehende beschriebene Handlungsspielraum besteht und vom Kanton Glarus genutzt wird, würde in den entsprechenden Fachbereichen eine vollständige Textanalyse der massgeblichen bundes- und kantonsrechtlichen Rechtserlasse erfordern. Diese Arbeiten sprengen den Rahmen der vorliegenden Analyse „light“. Deshalb wurden alle Aufgaben, die grundsätzlich vom Bund vorgegeben sind dem Typ 1 zugeordnet. Die PuMaConsult GmbH ist gerne bereit dieses zusätzliche Potenzial noch auszuloten. Vorgängig wäre allenfalls noch abzuklären, ob



bestimmte Informationen den Ergebnissen des Projekts „Verwesentlichung der Rechtsetzung“ entnommen werden können. Zudem stellt sich die Frage, ob eine solche Untersuchung auf Aufgaben einzugrenzen wäre, welche theoretisch – abgesehen vom Kriterium „rechtlicher Spielraum“ – dem Typ 2 oder 3 zu zuordnen wäre.

## **2.2. Vorgehen zur Beurteilung der Aufgaben**

### **2.2.1. Überblick**

Die PuMaConsult GmbH ist in mehreren Schritten von der Grundlagenerhebung, über die Bewertung und Auswertung zum vorliegenden Expertenbericht „Effektivität der Aufgaben“ gelangt. Sie sind nachfolgend beschrieben.

### **2.2.2. Schritt 1: Gliederung der Aufgaben in Untersuchungsbereiche**

Im ersten Schritt hat die PuMaConsult GmbH die Aufgaben gemäss Finanz- und Aufgabenplan mit denjenigen der funktionalen Gliederung gemäss HRM2 bezüglich Vollständigkeit verglichen (vgl. Ziffer 2.1.1.). Anschliessend hat sie verwandte Aufgaben in Untersuchungsbereiche zusammengefasst und die Aufgaben in den Faktenblätter nach diesen Untersuchungsbereichen gegliedert (vgl. Anhang 1: Aufgabengliederung).

### **2.2.3. Schritt 2: Zusammenstellung der Grundlagen**

Im zweiten Schritt hat die PuMaConsult GmbH für jede Aufgabe diejenigen Grundlagen zusammengestellt, die für die Beurteilung anhand der vier Kriterien notwendig sind (vgl. Ziffer 2.1.2). Pro Aufgabe hat sie

- aus dem Entwicklungspolitischen Leitbild 1999, aus dem politischen Entwicklungsplan 2010-2020 und aus der Legislaturplanung 2010-2014 die für die Aufgabe relevanten Aussagen – soweit vorhanden – herausgearbeitet (Grundlagen für Beurteilungskriterium A).
- mit Unterstützung der Verwaltung die vom Regierungsrat verabschiedeten aufgabenspezifischen Grundsätze zusammengestellt und – sofern vorhanden – die relevanten Aussagen lokalisiert (Grundlagen für Beurteilungskriterium B).
- für alle Aufgaben die relevanten Rechtsgrundlagen des Bundes und des Kantons zusammengestellt. Dabei geht es darum den jeweils höchsten Rechtserlass zu eruieren (Grundlage für Beurteilungskriterium C).



- die Zeitreihen 2011-2017 der Laufenden Rechnung und Investitionsrechnung gemäss Rechnung 2011, Budgets 2012 und 2013 sowie Aufgaben- und Finanzplan 2014-2017 erstellt. (Grundlagen für Beurteilungskriterium D)

#### **2.2.4. Schritt 3: Faktenblatt je Aufgabe**

In einem dritten Schritt hat die PuMaConsult GmbH für jede Aufgabe – gegliedert nach Untersuchungsbereiche - ein Faktenblatt erstellt (vgl. Anhang 2: Faktenblätter). Für diejenigen Aufgaben, die einer Aufgabenüberprüfung zu unterziehen sind (Typ 2, 3 und 4), hat die PuMaConsult GmbH ein Faktenblatt mit allen im Schritt 2 zusammengestellten aufgabenspezifischen Grundlagen erarbeitet. Hingegen hat sie ein verkürztes Faktenblatt für die nicht zu überprüfenden, unverzichtbaren Aufgaben (Typ 1) erstellt. Dieses Faktenblatt enthält nur den Grund für eine unverzichtbare und deshalb nicht zu überprüfende Aufgabe, die Rechtsgrundlage und die Zeitreihe der Laufenden Rechnung und Investitionsrechnung.

#### **2.2.5. Schritt 4: Validierung der Faktenblätter durch die Departemente**

Die PuMaConsult GmbH will sicherstellen, dass die Grundlagen für die Beurteilung der Aufgaben anhand der vier Kriterien vollständig und richtig sind. Aus diesem Grund hat sie mit Zustimmung des Auftraggebers anfangs Juli 2012 die Faktenblätter den Departementen zu Prüfung unterbreitet. Die PuMaConsult GmbH hat die Rückmeldungen bis Ende August 2012 erhalten. Anschliessend hat sie die Faktenblätter entsprechend bereinigt.

#### **2.2.6. Schritt 5: Bewertung der Aufgaben**

Als fünfter Schritt hat die PuMaConsult GmbH die einzelnen Aufgaben bezüglich der vier Beurteilungskriterien bewertet (vgl. Ziffer 2.1.2.) und das Ergebnis in je einem Netzdiagramm (Typ 2 bis 4) dargestellt. Sie hat das Faktenblatt mit dem Ergebnis der Bewertung, der Empfehlung, der Typisierung (vgl. Ziffer 2.1.4) und allenfalls mit dem Einsparungspotenzial ergänzt.

#### **2.2.7. Schritt 6: Präsentation der Auswertung in Form des Expertenberichts**

Schliesslich hat die PuMaConsult GmbH ihre Ergebnisse aus der Beurteilung der einzelnen Aufgaben und ihre Erkenntnisse aus der Auswertung der Typen im vorliegenden Expertenbericht zusammengefasst.



### 3. Ergebnisse der Aufgabenüberprüfung

#### 3.1. Einleitung

Die PuMaConsult GmbH stellt ihre Ergebnisse aus der Beurteilung der Aufgaben in den nachfolgenden Ziffern zusammen. Sie gliedert ihre Ergebnisse nach den vier Typen und innerhalb des Typs nach Staatskanzlei und Departementen.

Die PuMaConsult GmbH hält fest, dass sie

- alle Aufgaben nach derselben Methode, d.h. mit Hilfe der vier Kriterien beurteilt hat;
- die einzelnen Aufgaben aufgrund der bewerteten Kriterien den Typen zugewiesen hat;
- die Empfehlungen zu einzelnen Aufgaben aus rein methodischen und sachlichen Überlegungen aus der Bewertung bzw. Typisierung hergeleitet hat;
- für die Aufgaben mit Verzichtspotenzial (Typ 2) und Teilverzichtspotenzial (Typ 3) ein mögliches Einsparungspotenzial (jährlich wiederkehrend) aufgrund der Budget- und Finanzplanzahlen abgeschätzt hat.

Die PuMaConsult GmbH ist sich bewusst, dass die Empfehlungen und ihre Umsetzung - im Sinne einer Expertenmeinung - auf politischer Ebene Diskussionen auslösen und entsprechende Grundsatzentscheide bedingen werden.

#### 3.2. Typ 1: Keine Aufgabenüberprüfung

##### 3.2.1. Überblick

Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf welche der Kanton Glarus aus folgenden Gründen nicht verzichten kann:

- Ein Aufgabenverzicht ist objektiv nicht opportun, da eine Aufgabe z.B. auf Tradition beruht (z.B. Landsgemeinde, Fahrtsfeier).
- Die Bundesgesetzgebung verpflichtet den Kanton Glarus offensichtlich, eine Aufgabe zu vollziehen und überlässt ihm keinen Spielraum bezüglich Leistungsangebots (WAS) (z.B. Volksschule).<sup>8</sup>
- Bei der Aufgabe handelt es sich um eine verwaltungsinterne Leistung (z.B. Informatikdienst).

Zu Beginn des Überprüfungsprozesses hat die PuMaConsult GmbH diejenigen Aufgaben ausgeschieden, die nicht zu überprüfen sind, da einer der oben aufgeführten Gründe

---

<sup>8</sup> Vgl. Ziffer 2.1.5.



eindeutig und offensichtlich zutrifft. Für diese Aufgaben gibt es je ein verkürztes Faktenblatt, d.h. ohne Hinweise auf die strategische und fachliche Bedeutung. Erst während der detaillierten Analyse hat sie bei anderen Aufgaben festgestellt, dass es dafür auch Bundvorgaben gibt. Für diese Aufgaben existieren längere Faktenblätter mit strategischer und fachlicher Bedeutung, jedoch mit dem Vermerk „nicht zu verzichtende Aufgabe“.

Unter dem Aspekt „Aufgabenverzicht / Effektivität der Aufgaben“<sup>9</sup> besteht bei den Aufgaben des Typs 1 (gegliedert nach Staatskanzlei / Departementen) kein offensichtlicher Handlungsspielraum bezüglich eines Aufgabenverzichts. Dennoch könnten sich allfällige Optimierungsmöglichkeiten im folgenden Sinne ergeben:

- Teilverzicht bei denjenigen Aufgaben, die von Bundesrecht vorgegeben sind und der Kanton hinsichtlich des Leistungsangebotes (WAS) noch Handlungsspielraum hat. Dazu wären vertiefende Abklärungen notwendig (vgl. 2.1.5.).
- Verbesserung der Effizienz<sup>10</sup>. Darüber gibt Teil II des Berichts „Effiziente Aufgabenerfüllung“ der PuMaConsult GmbH Auskunft.

### 3.2.2. Staatskanzlei

Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Staatskanzlei	10100	Landsgemeinde	Tradition, politischer Entscheid
	11100	Landrat	Tradition, ind. Bundesvorgabe
	13100	Regierungsrat	Bundesvorgabe
	14100	Staatskanzlei	Verwaltungsinterne Leistung
	14110	Finanzkontrolle	Verwaltungsinterne Leistung
	14150	Weibelamt	Verwaltungsinterne Leistung
	14180	Telefonzentrale	Verwaltungsinterne Leistung
	14200	Gesetzessammlung	Rechtstradition, Legalitätsprinzip
	14400	Fahrtsfeier	Tradition, politischer Entscheid
14900	Beiträge	Tradition	

### 3.2.3. Departement Finanzen und Gesundheit

Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Dept.sekr.	20100	Departementssekretariat	Verwaltungsinterne Leistung
Personal und Organisation	20200	Personal und Organisation	Verwaltungsinterne Leistung
	20201	Leistungen für Pensionierte	Verwaltungsinterne Leistung
	20210	Informatikdienst	Verwaltungsinterne Leistung

<sup>9</sup> Verkürzt zur Frage "Tun wir das Notwendige?".

<sup>10</sup> Verkürzt zur Frage "Tun wir das Notwendige richtig und kostengünstig?"



Organisationseinheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Gesundheit	20404	Prämienverbilligung	Bundesevorgabe
	20405	Beiträge an Spitäler	Bundesevorgabe
	20406	Übernahme von nicht bezahlten Prämien	Bundesevorgabe <sup>11</sup>
	20410	Interkantonales Labor	Bundesevorgabe
	20420 /20424	Veterinärdienst / Fleischkontrolle	Bundesevorgabe
	20421	Bienen	Bundesevorgabe
	20422	Abfallwirtschaft (Tierkadaver)	Bundesevorgabe
	20480	Beiträge aus Alkoholzehntel	Bundesevorgabe, verwaltungsinterne Leistung
	20500	Kantonsspital	Bundesevorgabe
Steuern	20300	Steuern	Steuerharmonisierung Bund
	20600	Staatssteuern	Steuerharmonisierung Bund
	20601	Staatssteuerertrag + Verteilung vor 2011	Steuerharmonisierung Bund
	20620	Steuern der Verwaltungsgesellschaften	Steuerharmonisierung Bund
Finanzverwaltung	20202	Rückvergütung CO2-Abgabe	Bundesevorgabe, verwaltungsinterne Leistung
	20650	Anteile an eidgenössischen Erträgen	Bundesevorgabe, verwaltungsinterne Leistung
	20660	Konzessionen, Bewilligungen	Nicht eigentlich eine Ausgabe sondern eine Einnahmeposition im FAP
	20670	Gewinnanteil. Landeslotterie /Sporttoto / Zahlenlotto	Durch Teilhabe an Landeslotterie notwendig, Verwaltungsinterne Leistung
	20700	Finanzausgleich Bund - Kantone NFA	Bundesevorgabe, verwaltungsinterne Leistung
	20710	Lastenausgleich Kanton - Gemeinden NFA	neuer Erlass n. Fusion
	20800	Passivzinsen und Vermögenserträge	Verwaltungsinterne Leistung
	20815	Raststätte Glarnerland	Bundesevorgabe
20900	Einlagen u. Entnahmen aus Rückstellungen	Verwaltungsinterne Leistung	

<sup>11</sup> Das KVG verpflichtet die Kantone zur Übernahme von 85% der Forderung bzw. der nicht bezahlten Prämie.



### 3.2.4. Departement Bildung und Kultur

Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Dept.sekr.	30050	Departementssekretariat	Verwaltungsinterne Leistung
Volksschule und Sport	30100	Volksschule	Bundesvorgabe
	30150	Pädagogische Dienste	Bundesvorgabe
	30250	Sport	Bundesvorgabe
	30350	Beiträge / Leistungen Volksschule	Bundesvorgabe
	30501	11. Schuljahr Glarus und Glarus Nord	Bundesvorgabe
Musikschulen	30353	Beiträge Musikschule	Bundesvorgabe <sup>12</sup>
Sonderschule	30354	Entschädigung Sonderschule	Bundesvorgabe
Berufsberatung	30450	Berufsberatung	Bundesvorgabe
Berufsschule	30401	Berufliche Grundbildung	Bundesvorgabe
	30600	Gewerbliche Berufsschule	Bundesvorgabe
	30610	Zaunschulhaus (KV Glarus)	Bundesvorgabe
	30700	Pflegeschule berufliche Grundbildung	Bundesvorgabe

### 3.2.5. Departement Bau und Umwelt

Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Dept.sekr.	40050	Departementssekretariat	Verwaltungsinterne Leistung
Hochbau	40100	Koordinationsstelle Baugesuche (Bewilligungen)	Bundesvorgabe
	40100	Hochbau (Verwaltungsliegenschaften)	Verwaltungsinterne Leistung
	40102	Fachstelle Geoinformation	Bundesvorgabe
	40102	Fachstelle Raumentwicklung	Bundesvorgabe
	40103	Behindertengerechtes Bauen	Bundesvorgabe
	40105	Verwaltungsliegenschaften	Verwaltungsinterne Leistung
	40216	Amtliche Vermessung	Bundesvorgabe
Tiefbau	40213	Wasserbauten	Bundesvorgabe
	40215	Lärmschutz Kantonsstrassen	Bundesvorgabe
	40217	Wanderwege	Bundesvorgabe
Umwelt	40300	Umwelt	Bundesvorgabe
	40306	Gewässerrenaturierung	Bundesvorgabe
	40650	Fischerei (ohne Fischzuchtanlage)	Bundesvorgabe
	40850	Linthwerk	Bundesvorgabe

<sup>12</sup> Durch Annahme der Verfassungsänderung durch Volk und Stände ist der Bundesbeschluss am 23.09.2012 in Kraft getreten.



### 3.2.6. Departement Volkswirtschaft und Inneres

Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Dept.sekr.	50100	Departementssekretariat	Verwaltungsinterne Leistung
Wirtschaft und Arbeit	50210	Kant. Arbeitsamt / RAV / IIZ / LAM / FlamM / BGSA	Bundesevorgabe
	50220	Kantonale Arbeitslosenkasse	Bundesevorgabe
	50230	Arbeitsinspektorat	Bundesevorgabe
	50230	Arbeitsinspektorat Seilbahnen	Bundesevorgabe
	50250	Handelsregister	Bundesevorgabe
	50300	Amt für Landwirtschaft	Bundesevorgabe
	50301	Landwirtschaft. Strukturverbesserungen	Bundesevorgabe
	50302	Landwirtschaft. Produktionsverb. Vieh	Bundesevorgabe
	50303	Landwirtschaft. Produktionsverb. Pflanzen	Bundesevorgabe
	50305	Direktzahlungen Landwirtschaft	Bundesevorgabe
	50350	Grundbuch	Bundesevorgabe
Soziales	50404	Jugendheime (zivilrechtliche Platzierung)	Bundesevorgabe
	50404	Jugendheime (strafrechtliche Platzierung)	Bundesevorgabe
	50410	Asylwesen	Bundesevorgabe
	50430	Vormundschaftswesen	Bundesevorgabe
Ausgleichs-kasse	50800	Ausgleichskasse	Bundesevorgabe
	50801	Ergänzungsleistungen zur AHV	Bundesevorgabe
	50802	Ergänzungsleistungen zur IV	Bundesevorgabe

### 3.2.7. Departement Sicherheit und Justiz

Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Dept.sekr.	60100	Departementssekretariat	Verwaltungsinterne Leistung
	60200	Kantonspolizei (Polizei)	Bundesevorgabe
Militär und Zivilschutz	60300	Militärverwaltung / Kreiskommando	Bundesevorgabe
	60310	Zivilschutzverwaltung	Bundesevorgabe
	60320	Kantonaler Führungsstab	Verwaltungsinterne Leistung, Bundesevorgabe
Justiz	60500	Justiz / Verwaltungspolizei	Bundesevorgabe
	60510	Migration und Passbüro	Bundesevorgabe
	60550	Justizvollzug	Bundesevorgabe
	60590	Messwesen	Bundesevorgabe
	60600	Strassenverkehrsamt	Bundesevorgabe
	60650	Schiffahrtskontrolle	Bundesevorgabe
	60700	Betreibungs- und Konkursamt	Bundesevorgabe
60800	Zivilst. u. Bürgerrechtsd./Zivilst.-Amt	Bundesevorgabe	



Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Begründung
Staats- und Jugendan-waltschaft	60400	Staatsanwaltschaft	Bundesvorgabe

### 3.3. Typ 2: Aufgabenverzichtspotenzial

#### 3.3.1. Überblick

Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf welche der Kanton Glarus integral verzichten kann.

- Die Aufgabe leistet keinen Beitrag zur strategischen politischen Entwicklung und ist fachlich nicht relevant.
- Der Kanton Glarus verfügt über einen grossen rechtlichen Spielraum bei der Festlegung der Aufgabe bzw. beim Vollzug.
- Die Aufgabe verursacht dem Kanton hohe finanzielle Aufwendungen.

#### 3.3.2. Staatskanzlei

Die Staatskanzlei erfüllt keine Aufgaben, auf die integral verzichtet werden kann.

#### 3.3.3. Departement Finanzen und Gesundheit

Organisations-einheit	FAP-Nr.	Aufgabe	Bewertung				jährliches Einsparungspotenzial gem. FAP 2011-2016 (abgerundet)
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			= 4	= 4	= 4	= 4	
Gesundheit	20490	Geschützte Operationsstelle	3	4	1	4	ca. Fr. 310'000
	Begründung: Die vom Bund vorgegebene Aufgabe, eine geschützte Operationsstelle zu führen, obliegt nicht dem Kanton, sondern der Spitalträgerschaft.						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob ein allfälliger Transfer zu den Spitalträgern möglich ist. Es ist nur ein Vollverzicht möglich, deshalb Typ 2.						




Gesundheit / (Höheres Schulwesen und Berufsbildung)	20403	Schulgesundheitsdienst	3	4	2	2	ca. Fr. 180'000 <sup>13</sup>	
	30651	Schulgesundheitsdienst Kantonsschule	3	4	2	2		
	Begründung: Mit der Gemeindestrukturereform bzw. mit der neuen Verordnung über die Gesundheitspflege und die Zahnpflege während der obligatorischen Schulzeit übernimmt der Kanton die Aufgaben und die finanziellen Lasten vollständig. Allerdings ist die strategische und fachliche Bedeutung von schulärztlichen und schulzahnärztlichen Untersuchungen nicht dokumentiert, obwohl der Schulgesundheitsdienst eine der wenigen Gesundheitspräventionsmassnahmen für Kinder und Jugendliche darstellt.							
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob unter dem strategisch dokumentierten Aspekt der Wahrnehmung der Selbstverantwortung <sup>14</sup> nicht auf das Leistungsangebot zu verzichten ist. Andernfalls sollte die strategische Bedeutung besser dokumentiert werden (dann Typ 4).							
Finanzverwaltung	20680	Stromhandel	4	4	2	3	ca. Fr. 200'000	
	Begründung: Die Beteiligung des Kantons an den KLL ist strategisch und fachlich nicht dokumentiert. Rechtlich ist die Kapitalerhöhung mit dem Landsgemeindebeschluss vom 2.5.2010 legitimiert (rechtliche Bewertung 2). Die Rubrik 20680 weist in den Jahren 2011-2016 einen jährlichen durchschnittlichen Aufwandüberschuss von ca. Fr. 1.2 Mio. auf. Allerdings sind die Dividenden <sup>15</sup> aus der KLL-Beteiligung in der Rubrik 20800 Passivzinsen und Vermögenserträge verbucht (Kto 44200.00). Diese betragen in den Jahren 2011-2016 jährlich durchschnittlich ca. Fr. 1 Mio. Daraus resultiert für diese Zeitspanne rechnerisch ein Verlust aus der KLL-Beteiligung von ca. Fr. 200'000.-.							
Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• im Rahmen des FAP mehr Transparenz über die finanzielle Situation der KLL-Beteiligung geschaffen werden sollten, damit aufgrund der Rubrik 20680 nicht falsche Schlussfolgerungen gezogen werden (KLL-Dividende in Rubrik 20680 berücksichtigen).</li> <li>• die KLL-Beteiligung – im Sinne des Finanzvermögens und unter Risikoüberlegungen - für den Kanton mittel- und längerfristig tatsächlich gewinnbringend ist.</li> <li>• der Kanton bei finanziell düsteren Perspektiven und negativer Einschätzung des hohen finanziellen Risikos die KLL-Beteiligung abstossen sollte.</li> </ul>								

<sup>13</sup> Entspricht dem durchschnittlichen jährlichen Aufwand gemäss FAP 2011-2016.

<sup>14</sup> Vgl. Entwicklungspolitisches Leitbild 1999, Aktionsplan Gesundheit (7.1.)


<sup>15</sup> Die Dividende entspricht dem langfristigen Zins für Bundesobligationen, der in der Zeitspanne 2011-2016 historisch tief sind. Demgegenüber ging die Berechnung in der Landsgemeindevorlage von durchschnittlich 4.5% aus, was zu einer massiv höheren Dividendenprognose geführt hat.

Finanzverwaltung	20812	Liegenschaften Landeskapitalien	4	4	4	2	ca. Fr. 20'000
	20813	Kantonsspital Haus 3	4	4	4	2	ca. Fr. 280'000
	<p>Begründung: Es ist keine Strategie dokumentiert, die das Halten dieser Liegenschaften als Finanzvermögen rechtfertigt. Diese Liegenschaften sind defizitär.</p> <p>Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob diese Liegenschaften des Finanzvermögens mindestens kostendeckend zu führen sind.</p>						

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

### 3.3.4. Departement Bildung und Kultur


Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung				jährliches Einsparungspotenzial gem. FAP 2011-2016 (abgerundet)
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			= 4	= 4	= 4	= 4	
(Gesundheit) / Höheres Schulwesen und Berufsbildung	20403	Schulgesundheitsdienst	3	4	2	2	ca. Fr. 180'000
	30651	Schulgesundheitsdienst Kantonsschule	3	4	2	2	
	<p>Begründung: Mit der Gemeindestrukturreform bzw. mit der neuen Verordnung über die Gesundheitspflege und die Zahnpflege während der obligatorischen Schulzeit übernimmt der Kanton die Aufgaben und die finanziellen Lasten vollständig. Allerdings ist die strategische und fachliche Bedeutung von schulärztlichen und schulzahnärztlichen Untersuchungen nicht dokumentiert, obwohl der Schulgesundheitsdienst eine der wenigen Gesundheitspräventionsmassnahmen für Kinder und Jugendliche ist.</p> <p>Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob unter dem strategisch dokumentierten Aspekt der Wahrnehmung der Selbstverantwortung<sup>16</sup> nicht auf das Leistungsangebot zu verzichtet ist. Andernfalls sollte die strategische Bedeutung besser dokumentiert werden (dann Typ 4).</p>						

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

<sup>16</sup> Vgl. Entwicklungspolitisches Leitbild 1999, Aktionsplan Gesundheit (7.1.).

### 3.3.5. Departement Bau und Umwelt

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung				jährliches Einsparungspotenzial gem. FAP 2011-2013 (abgerundet)
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			= 4	= 4	= 4	= 4	
Tiefbau	40902	Gemeindestrassen	4	4	2	2	ca. Fr. 80'000
	Begründung: Fällt als kantonale Aufgabe weg, d.h. ab 2014 richtet der Kanton keine Beiträge mehr aus.						
Umwelt	40650	Fischerei (Fischzuchtanstalt)	4	4	2	2	Das Einsparungspotenzial kann mangels detaillierter Finanzdaten zur Fischzuchtanstalt nicht abgeschätzt werden.
	Begründung: Das Bundesrecht sieht nicht vor, dass die Kantone Fischzuchtanstalt betreiben. Die strategische und fachliche Bedeutung der Fischzuchtanlage ist nicht dokumentiert.						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob auf eine eigene Fischzuchtanstalt verzichtet werden kann.						


 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

### 3.3.6. Departement Volkswirtschaft und Inneres

Das Departement Volkswirtschaft und Inneres erfüllt keine Aufgaben, auf die integral verzichtet werden kann.

### 3.3.7. Departement Sicherheit und Justiz

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung				jährliches Einsparungspotenzial gem. FAP 2011-2016 (abgerundet)
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			= 4	= 4	= 4	= 4	
Militär und Zivilschutz	60350	Militärbetriebe des Kantons Glarus	3	4	3 <sup>17</sup>	2	ca. Fr. 150'000
	60351	Zeughaus	3	4	3 <sup>18</sup>	4	
	Begründung: Art 106a Abs. 2 MG: „Der Bund kann die Kantone gegen Entschädigung mit der Bewirtschaftung und dem Unterhalt beauftragen.“		Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>auf die nicht kostendeckende Aufgaben verzichtet werden soll (sogar zunehmende Unterdeckung prognostiziert)</li> <li>eine Kostendeckung der beiden Aufgaben möglich ist (dann Typ 4).</li> </ul>					

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

## 3.4. Typ 3: Potenzial für Teilaufgabenverzicht

### 3.4.1. Überblick

Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf die der Kanton Glarus teilweise verzichten kann.

- Ein Teil der Aufgabe leistet einen geringen bzw. keinen Beitrag zur strategischen politischen Entwicklung und ist fachlich nicht oder wenig relevant.
- Der Kanton Glarus verfügt über durch den Bund eingeschränkten Spielraum bezüglich des Leistungsangebots (WAS)<sup>19</sup> oder über einen mittleren bzw. grossen kantonalrechtlichen Spielraum bei der Festlegung der Teilaufgabe bzw. beim Vollzug.
- Die Teilaufgabe verursacht dem Kanton mittlere bis hohe finanzielle Aufwendungen.

<sup>17</sup> Die Verordnung über das Militärwesen ist teilweise offensichtlich veraltet und entspricht nicht mehr dem neusten Bundesrecht.

<sup>18</sup> Die Verordnung über das Militärwesen ist teilweise offensichtlich veraltet und entspricht nicht mehr dem neusten Bundesrecht.


<sup>19</sup> Vgl. 2.1.5.

### 3.4.2. Staatskanzlei

Die Staatskanzlei erfüllt keine Aufgaben, auf die teilweise verzichtet werden kann. Vorbehalten bleiben allenfalls Aufgaben, die vom Bundesrecht vorgegeben sind (vgl. Ziffer 3.2.2.) und der Kanton hinsichtlich des Leistungsangebots (WAS) noch Handlungsspielraum hat (vgl. Ziffer 2.1.5.).

### 3.4.3. Departement Finanzen und Gesundheit

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung				Einsparungspotenzial
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	
Gesundheit	20407	Rettungsdienst (Ärztetelefon)	3	4	2	2	Fr. 23'000
	Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung des Ärztetelefons ist kaum dokumentiert. Der Kanton überträgt diese Aufgabe den Ärzten, Zahnärzten und Tierärzten. Er tritt nötigenfalls nur subsidiär auf.						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die Beiträge an Ärztetelefon reduziert bzw. gestrichen (Typ 2) werden können.						

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

Ein weiteres Teilverzichtspotenzial besteht allenfalls bei denjenigen Aufgaben, die vom Bundesrecht vorgegeben sind (vgl. Ziffer 3.2.3.) und der Kanton hinsichtlich des Leistungsangebots (WAS) noch Handlungsspielraum hat (vgl. Ziffer 2.1.5.).



### 3.4.4. Departement Bildung und Kultur

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung				Einsparungspotenzial
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	
Höheres Schulwesen und Berufsbildung	30500	12. Schuljahr und Integrationsklasse	2	4	2	3	ca. Fr. 200'000 <sup>20</sup>
	30101	Integration	3	4	2	2	
	Begründung: Das Brückenjahr (12. Schuljahr) und das Integrationsprogramm sind finanziell aufwändig und sind nur teilweise strategisch und fachlich bedeutend.						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die Angebote verschlankt werden können, d.h. weniger individualisiert angeboten werden.						

<sup>20</sup> Entspricht ca. 20% des durchschnittlichen jährlichen Aufwands (KST 30500 und 30101) gemäss FAP 2011-2016.



Höheres Schulwesen und Berufsbildung	30755	Fachhochschulen (Beiträge)	3	4	2	3	Fr. 0	
	30753	Universitäre Hochschulen (Beiträge)	3	4	2	3		
	30754	Pädagogische Hochschulen (Beiträge)	3	4	2	3		
	Begründung: Da die strategische und fachliche Bedeutung der finanziellen Unterstützung von Ausbildungen an Hochschulen kaum dokumentiert ist und die jährlichen Beiträge sehr hoch sind, müsste eine Reduktion der Beitragszahlungen geprüft werden <sup>21</sup> . Das neue HFKG <sup>22</sup> , das im Jahr 2014 in Kraft treten wird, geht im Grundsatz davon aus, dass alle Kantone solche Beiträge bezahlen. Der Einfluss des Kantons Glarus auf die Beitragshöhe dürfte wohl gering sein. Faktisch gehört diese Aufgabe somit zum Typ 1.							
	Empfehlungen: Im Hinblick auf das neue HFKG besteht bezüglich Teilverzichts kein Handlungsspielraum mehr.							
	30650	Kantonsschule	3	4	2	4	ca.Fr. 1'000'000 <sup>23</sup>	
30757	Gymnasiale Maturitätsschulen	3	4	2	2			
Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung der Kantonsschule und der Beiträge für ausserkantonale gymnasiale Maturitätsschulen ist kaum dokumentiert. Die finanziellen Aufwendungen für die Kantonsschule sind sehr hoch <sup>24</sup> .								
Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die Bildungsangebote der Kantonsschule stärker auf den Bedarf der Wirtschaft und Gesellschaft fokussiert werden könnten.								

<sup>21</sup> Die Einordnung der Beiträge in Typ 3 ist primär Folge davon, dass diese Aufgabe nur teilweise Gegenstand der strategischen Grundlagen des Kantons ist und dass keine Positionierung als fachlich bedeutende Aufgabe ersichtlich ist. Sollte der Regierungsrat der Auffassung sein, dass diese Beiträge im Grundsatz und bezüglich Höhe unverzichtbar sind, müssten diese in die allgemeinen und fachlichen Strategien entsprechend eingebunden werden.

<sup>22</sup> Die derzeit bezüglich der Beiträge an Hochschulen geltenden interkantonalen Verträge können zwar grundsätzlich auf zwei Jahre hinaus gekündigt werden, mit der Folge, dass einerseits der Kanton Glarus für bereits immatrikulierte Studierende bis zu deren Abschluss weiterhin Beiträge zu bezahlen hätte und dass andererseits neue Studierende aus dem Kanton Glarus evtl. kein Recht mehr auf ein Studium an einer Hochschule hätten bzw. dieses vollumfänglich (inkl. Kantonsbeitrag) selber bezahlen müssten. Das neue HFKG tritt allerdings im Jahr 2014 in Kraft. Nach diesem Gesetz sind nach der hier vertretenen Auffassung alle Kantone beitragspflichtig, auch wenn die Regelung der Beiträge weiterhin durch interkantonalen Vertrag erfolgt. Zudem ermöglichen die mit dem NFA geschaffenen bundesrechtlichen Regelungen wohl auch eine zwangsweise Mitgliedschaft eines Kantons.

<sup>23</sup> Entspricht knapp 10% des durchschnittlichen jährlichen Aufwands gemäss FAP 2011-2016.

<sup>24</sup> Die Einordnung der beiden Aufgaben in Typ 3 ist primär Folge davon, dass diese Aufgabe nur teilweise Gegenstand der strategischen Grundlagen des Kantons ist und dass keine Positionierung als fachlich bedeutende Aufgabe ersichtlich ist. Sollte der Regierungsrat der Auffassung sein, dass die gymnasiale Ausbildung im Grundsatz und bezüglich Höhe unverzichtbar sind, müssten diese in die allgemeinen und fachlichen Strategien entsprechend eingebunden werden.



Höheres Schulwesen und Berufsbildung	30701	Pflegeschule HF	3	4	2	2	ca. Fr. 80'000 <sup>25</sup>	
	Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung der Pflegeschule HF ist kaum dokumentiert.							
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob der Kostendeckungsgrad der Pflegeschule HF verbessert werden könnte, sei es durch Konzentration der Angebote und/oder durch höhere Beiträge.							
	30750	Höheres Schulwesen / Ausbildungsbeiträge	2	4	2	3	ca. Fr. 100'000 <sup>26</sup>	
	Begründung: Die fachliche Relevanz von den finanziell bedeutenden Ausbildungsbeiträgen ist nicht dokumentiert <sup>27</sup> .							
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die Stipendienhöhe reduziert werden könnte.							
	30751	Fachmittelschulen (Beiträge)	3	4	2	2	ca. Fr. 5'000 <sup>28</sup>	
	30752	Fachschulen (Beiträge)	3	4	4	3	ca. Fr. 700'000 <sup>29</sup>	
Begründung Die strategische und fachliche Bedeutung der Beiträge an Fachmittelschulen und Fachschulen ist kaum dokumentiert. Zudem gibt es keine expliziten Rechtsgrundlagen für die finanziell hohen Beiträge an Fachschulen.								
Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die finanzielle Unterstützung insbesondere der Fachschulen erheblich reduziert werden könnte.								
30756	Erwachsenenbildung (Beiträge)	3	4	2	2	Fr. 0		
Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung der Erwachsenenbildung ist kaum dokumentiert. Die Beiträge sind insgesamt bescheiden.								
Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob mit den bescheidenen finanziellen Beiträgen überhaupt eine Wirkung erzeugt werden kann.								

<sup>25</sup> Entspricht ca. 20% des durchschnittlichen jährlichen Aufwands gemäss FAP 2011-2016.

<sup>26</sup> Entspricht knapp 10% des durchschnittlichen jährlichen Aufwands gemäss FAP 2011-2016.

<sup>27</sup> Die Einordnung der Ausbildungsbeiträge in Typ 3 ist primär Folge davon, dass die fachliche Positionierung dieser Aufgabe nicht ersichtlich ist und die Ausbildungsbeiträge finanziell intensiv sind. Sollte der Regierungsrat der Auffassung sein, dass diese Aufgabe im Grundsatz und bezüglich Höhe unverzichtbar sind, müssten diese in die fachlichen Strategien entsprechend eingebunden werden.

<sup>28</sup> Entspricht ca. 15% der durchschnittlichen jährlichen Beiträge gemäss FAP 2011-2016.

<sup>29</sup> Entspricht gut 50% der durchschnittlichen jährlichen Beiträge gemäss FAP 2011-2016.




Kultur	30800	Kultur / Kulturpflege	3	4	2	4	ca. Fr. 250'000 (Entlastung Lotteriefonds)
	Begründung: Obschon die Aufgabe nur minimale strategische und fachliche Anknüpfungspunkte hat, ist die Aufgabe mit hohen finanziellen Aufwendungen verbunden. Sie ist rechtlich legitimiert.						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob bei der Kulturpflege der Kriterienkatalog straffer anzuwenden ist, damit die finanziellen Mittel aus dem Lotteriefonds in einem zweckmässigeren Verhältnis zur geringen strategischen und fachlichen Bedeutung stehen.						
	30801	Landesarchiv	3	4	2	2	ca. Fr. 40'000 <sup>30</sup>
	Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung des Landesarchivs ist kaum dokumentiert.						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die Leistung auf das Minimum reduziert werden kann.						
	30803	Naturwissenschaftliche Sammlung	3	4	2	2	ca. Fr. 60'000- bzw. Fr. 120'000 ( Typ 2)
	Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung der naturwissenschaftlichen Sammlung ist kaum dokumentiert. Die Frage der sachlichen Berechtigung stellt sich auch angesichts der Tatsache, dass einerseits die Sammlung mangels eigener Hochschule auch keinen unmittelbaren Bezug zur Forschung hat. Andererseits sind die Besucherzahlen bescheiden (371 Personen im Jahr 2011)						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob der Ausstellungsbetrieb eingestellt werden könnte und – wenn überhaupt – nur noch der Sammlungsbetrieb aufrechterhalten bliebe.						
30804	Landesmuseum Freulerpalast	3	4	2	2	Fr. 80'000 <sup>31</sup>	
Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung des Landesmuseums Freulerpalast ist kaum dokumentiert.							
Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob der Aufwandüberschuss des Landesmuseums Freulerpalast reduziert werden kann bzw. ob der Kanton künftig bestimmte Vorhaben (z.B. Sonderausstellungen, Sammlung, Gebäudeinvestitionen, etc.) finanziell unterstützen sollte. Damit würde der unübliche Zustand beseitigt, wonach der Kanton einer Stiftung kantonale Mitarbeitende zur Verfügung stellt. <sup>32</sup>							

<sup>30</sup> Entspricht ca. 20% des durchschnittlichen jährlichen Aufwands gemäss FAP 2011-2016.

<sup>31</sup> Entspricht ca. 1/3 der durchschnittlichen jährlichen Beiträge (Lohnkosten) gemäss FAP 2011-2016.

<sup>32</sup> Die Einordnung des Freulerpalasts in Typ 3 ist primär die Folge davon, dass diese Aufgabe nicht Gegenstand der strategischen Grundlagen des Kantons ist und dass keine Positionierung als fachlich bedeutende Aufgabe ersichtlich ist. Sollte der Regierungsrat der Auffassung sein, dass der Freulerpalast die Bedeutung des Landesmuseums geniessen sollte, müsste dieser in die allgemeinen und fachlichen Strategien entsprechend eingebunden werden.

30850	Landesbibliothek	3	4	3	2	ca. Fr. 580'000 <sup>33</sup>	
Begründung: Die kaum dokumentierte strategische und fachliche Bedeutung der Landesbibliothek und die finanziellen Mittel sind unausgewogen. Die Besucherzahlen (43'556 im Jahr 2011) und die Ausleihen (ca. 127'000 im Jahr 2011) belegen die gute Benützung der Landesbibliothek.							
Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die Landesbibliothek kostendeckend geführt werden könnte, da die Landesbibliothek aufgrund der vorliegenden Dokumente nur eine untergeordnete strategische und fachliche Bedeutung hat <sup>34</sup> .							

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

Ein weiteres Teilverzichtspotenzial besteht allenfalls bei denjenigen Aufgaben, die vom Bundesrecht vorgegeben sind (vgl. Ziffer 3.2.4.) und der Kanton hinsichtlich des Leistungsangebots (WAS) noch Handlungsspielraum hat (vgl. Ziffer 2.1.5.).

### 3.4.5. Departement Bau und Umwelt

Das Departement Bau und Umwelt erfüllt keine Aufgaben, auf die teilweise verzichtet werden kann. Vorbehalten bleiben allenfalls Aufgaben, die vom Bundesrecht vorgegeben sind (vgl. Ziffer 3.2.5.) und der Kanton hinsichtlich des Leistungsangebots (WAS) noch Handlungsspielraum hat (vgl. Ziffer 2.1.5.).

<sup>33</sup> Entspricht dem durchschnittlichen jährlichen Aufwand gemäss FAP 2011-2016.

<sup>34</sup> Die Einordnung der Landesbibliothek in Typ 3 ist primär die Folge davon, dass diese Aufgabe nicht Gegenstand der strategischen Grundlagen des Kantons ist und dass keine Positionierung als fachlich bedeutende Aufgabe ersichtlich ist. Sollte der Regierungsrat der Auffassung sein, dass die Landesbibliothek eine bedeutende Aufgabe darstellt, müsste diese in die allgemeinen und fachlichen Strategien entsprechend eingebunden werden.



### 3.4.6. Departement Volkswirtschaft und Inneres


Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung				Einsparungspotenzial
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	
Soziales	50420	Sozialdienst	1	4	2	3	Kann nicht geschätzt werden, da dies eine vertiefte Analyse bedingen würde.
	Begründung: Die Aufgaben des Sozialdiensts sind finanziell sehr aufwändig, von strategischer Bedeutung und rechtlich legitimiert. Hingegen ist die fachliche Bedeutung nicht dokumentiert.						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob das Leistungsangebot, insbesondere bezüglich wirtschaftlicher Integrationsmassnahmen und persönlicher Sozialhilfe (Beratung) reduziert und die Inkassohilfen verstärkt werden könnten. Dabei ist jedoch der von der Bundesverfassung garantierte minimale Anspruch an Sozialhilfe zu gewährleisten.						
	50408	Behinderteneinrichtungen	3	1	2	4	ca. Fr. 300'000 <sup>35</sup>
	Begründung: Der Kanton investiert sehr viel in diese als fachlich relevant dokumentierte Aufgabe. Allerdings ist der entsprechende strategische Anknüpfungspunkt kaum dokumentiert <sup>36</sup> .						
	Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob die Investitionsbeiträge an die Behinderteneinrichtungen reduziert werden könnten.						

<sup>35</sup> Entspricht ca. 20% der durchschnittlichen jährlichen Investitionsbeiträge gemäss FAP 2011-2016.

<sup>36</sup> Die Einordnung der Behinderteneinrichtungen in Typ 3 ist primär Folge davon, dass diese Aufgabe nur teilweise Gegenstand der strategischen Grundlagen des Kantons ist. Sollte der Regierungsrat der Auffassung sein, dass diese Beiträge im Grundsatz und bezüglich Höhe unverzichtbar sind, müssten diese in die allgemeinen und fachlichen Strategien entsprechend eingebunden werden.



50901	Alters- und Pflegeheime	1	4	4	4	ca. 80'000 <sup>37</sup>
<p>Begründung: Alters- und Pflegeheime haben eine strategische Bedeutung, jedoch weisen diese sehr hohe finanzielle Aufwendungen auf. Art. 39 KVG und Art. 58a ff. KVV verpflichten den Kanton, das minimal notwendige Pflegeangebot durch Planung und Leistungsvereinbarungen mit inner- und ausserkantonalen Einrichtungen sicherzustellen. Dies erlässt dem Kanton einen erheblichen Handlungsspielraum. Derzeit bestehen keine kantonalen Rechtsgrundlagen.</p>						
<p>Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob das finanzielle Engagement des Kantons (Investitionsbeiträge) verringert werden könnte.</p>						
50403	Leistungen im Alter	1	4	4	2	ca. Fr. 40'000 <sup>38</sup>
<p>Begründung: Die Leistungen der pro senectute für ältere Menschen sind von strategischer Bedeutung. Hingegen sind sie rechtlich nicht legitimiert.</p>						
<p>Empfehlung: Es ist zu prüfen, ob der Beitrag an pro senectute reduziert werden könnte.</p>						

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

Ein weiteres Teilverzichtspotenzial besteht allenfalls bei denjenigen Aufgaben, die vom Bundesrecht vorgegeben sind (vgl. Ziffer 3.2.6.) und der Kanton hinsichtlich des Leistungsangebots (WAS) noch Handlungsspielraum hat (vgl. Ziffer 2.1.5.).

### 3.4.7. Departement Sicherheit und Justiz

Das Departement Sicherheit und Justiz erfüllt keine Aufgaben, auf die teilweise verzichtet werden kann. Vorbehalten bleiben allenfalls Aufgaben, die vom Bundesrecht vorgegeben sind (vgl. Ziffer 3.2.7.) und der Kanton hinsichtlich des Leistungsangebots (WAS) noch Handlungsspielraum hat (vgl. Ziffer 2.1.5.).

<sup>37</sup> Entspricht ca. 10% der durchschnittlichen jährlichen Investitionsbeiträge gemäss FAP 2011-2016.

<sup>38</sup> Entspricht ca. 20% der durchschnittlichen jährlichen Entschädigungen gemäss FAP 2011-2016.



### 3.5. Typ 4: Kein Aufgabenverzichtspotenzial

#### 3.5.1. Überblick

Dieser Typ beinhaltet Aufgaben, auf die der Kanton Glarus nicht verzichten kann.

- Die Aufgabe leistet einen hohen bzw. mittleren Beitrag zur strategischen politischen Entwicklung und ist fachlich bedeutend.
- Der Kanton Glarus verfügt über keinen bzw. geringen bis mittleren rechtlichen Spielraum bei der Festlegung der Aufgabe bzw. beim Vollzug.
- Die Aufgabe bringt dem Kanton Einnahmen bzw. verursacht dem Kanton geringe finanzielle Aufwendungen.

Unter dem Aspekt „Aufgabenverzicht / Effektivität der Aufgaben“ besteht bei den nachfolgend zusammengestellten Aufgaben des Typs 4 (gegliedert nach Staatskanzlei / Departementen) kein Handlungsbedarf. Allfällige Optimierungsmöglichkeiten bezüglich Effizienz bleiben vorbehalten und sind im Teil II „Effiziente Aufgabenerfüllung“ des Berichts der PuMaConsult GmbH dargestellt und begründet.

#### 3.5.2. Staatskanzlei

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung			
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell
			≤ 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2
Staatskanzlei	14101	Kantonmarketing	1	1	3	2
	Begründung: Das Kantonmarketing ist für das Image des Kantons, den Wirtschafts- und Wohnstandort von zentraler strategischer und fachlicher Bedeutung. Es ist rechtlich jedoch nicht legitimiert.					

= Abweichung von typspezifischer Bewertung



### 3.5.3. Departement Finanzen und Gesundheit


Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung				
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell	
			≤ 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2	
Gesundheit	20400	Gesundheitspolitik	1	1	1	2	
	Begründung: Gesundheitspolitik ist von strategischer, fachlicher Bedeutung; Bewilligungen im Gesundheitsbereich ist eine vom Bund übertragene Aufgabe. Das Bundesrecht regelt die Berufsausübungsbewilligung universitärer Medizinalberufe (Art. 2 MedBG, PsyG). Diesbezügliche besteht kein Handlungsspielraum. Im Bereich der übrigen Berufsausübungsbewilligungen besitzt der Kanton Handlungsspielraum. Angesichts der strategischen Bedeutung, der Interesse der Patientensicherheit und der der geringen finanziellen Bedeutung erscheint ein Aufgabenverzicht nicht angezeigt.						
	20402	Krankheitsbekämpfung	2	3	2	2	
	Begründung Die Krankheitsbekämpfung und die Gesundheitsprävention sind strategisch bedeutend und rechtlich legitimiert; die finanziellen Aufwendungen sind verhältnismässig.						
	20401	Ambulante Krankenpflege	1	4	2	3	
	Begründung Ambulante Krankenpflege ist aus Sicht des Kantons strategisch wichtig, weshalb er die Spitexorganisation mit grossen finanziellen Mitteln unterstützt.						
	20407	Rettungsdienst (alpine Rettung)	2	4	2	2	
Begründung: Der Rettungsdienst ist aus Sicht des Kantons strategisch bedeutend und rechtlich legitimiert; die finanziellen Aufwendungen sind sehr gering.							
Steuern	20610	Bausteuerzuschlag	4	4	2	1	
	Begründung: Obwohl kein strategischer und fachlicher Anknüpfungspunkt dokumentiert ist, dient der Bausteuerzuschlag der Finanzierung von grossen Bauvorhaben. Dadurch kann auf eine zeitlich begrenzte Erhöhung der ordentlichen Steuern verzichtet werden. Aus diesem Grund weist die PuMaConsult GmbH diese Aufgabe dem Typ 4 zu, da ihr Auftrag ist, Einsparungspotenzial zu eruieren.						





### 3.5.4. Departement Bildung und Kultur

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung			
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell
			≤ 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2
Volksschule und Sport	30251	Anlagen für sportliche Ausbildung	2	1	2	2
	Begründung: Die Finanzierung dieser Anlagen aus ordentlichen Steuern und aus dem Bausteuerzuschlag von Anlagen für sportliche Ausbildung ist beachtlich, strategisch, fachlich und kantonsrechtlich legitimiert.					
	30300	Sportschule	2	4	2	2
	Begründung: Die Sportschule ist strategische bedeutend, rechtlich legitimiert und weist verhältnismässige finanzielle Aufwendungen auf.					
Tagesbetreuung	30357	Tagesbetreuung	2	4	2	2
	Die Tagesbetreuung ist strategische bedeutend, rechtlich legitimiert und weist verhältnismässige finanzielle Aufwendungen auf.					
Höheres Schulwesen und Berufsbildung	30400	Höheres Schulwesen und Berufsbildung	3	4	2	2
	Begründung Die Verwaltungsaufgabe des höheren Schulwesen und der Berufsbildung sind grundsätzlich, d.h. unabhängig von Beitragshöhen zu erfüllen.					
Kultur	30802	Denkmalpflege, Archäologie	3	1	1	2
	Begründung: Hinsichtlich der Unterschutzstellung und der archäologischen Sicherung besteht ein gewisser kantonaler Handlungsspielraum (im Rahmen Programmvereinbarungen, kantonale Unterschutzstellung, etc.). Da diese Aufgabe aber eine hohe fachliche Legitimation geniesst, wird sie unter Typ 4 (statt Typ 3) eingeordnet.					


 = Abweichung von typspezifischer Bewertung



### 3.5.5. Departement Bau und Umwelt

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung			
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell
			≤ 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2
Hochbau	40200	Kantonsstrassen Unterhalt	2	4	2	4
	Begründung: Der Unterhalt von Kantonsstrassen ist finanzielle aufwändig. Diese Aufgabe ist von strategischer Bedeutung, und rechtlich legitimiert. Die fachliche Bedeutung ist nicht dokumentiert.					
	40210	Tiefbau	2	1	2	3
	Begründung: Der Bau von Kantonsstrassen ist finanziell aufwändig. Diese Aufgabe ist von strategischer und fachlicher Bedeutung sowie rechtlich legitimiert.					
	40211	Radweg	3	1	2	4
	Es handelt sich um die bestehende Radroute Bilten-Linthal.					
Tiefbau	40212	Öffentlicher Verkehr	1	1	2	4
	Begründung: Die Aufgabe ist finanziell sehr aufwändig. Der öffentliche Verkehr ist allerdings für den Kanton strategisch und fachlich sehr bedeutend und rechtlich legitimiert.					
Umwelt, Wald und Energie	40301	Natur- und Landschaftsschutz	2	1	1	4
	Begründung: Dies ist eine vom Bund vorgegebene, finanziell sehr aufwändige Aufgabe. Hinsichtlich Umfang der Aufgabe besteht ein gewisser Handlungsspielraum. Trotzdem ist die Aufgabe aufgrund der hohen strategischen und fachlichen Bedeutung dem Typ 4 (statt Typ 3) zugeordnet.					
	40303	Abwasserreinigung	4	1	1	4
	Begründung: Die Abwasserreinigung ist eine finanziell sehr aufwändige vom Bund vorgegebene Aufgabe, die für den Kanton von hoher fachlicher Bedeutung ist, deren strategische Relevanz jedoch nicht dokumentiert ist. Hinsichtlich Umfang und Planung der Aufgabe besteht ein gewisser Handlungsspielraum, der gering ist.					

Umwelt, Wald und Energie	40310	Energie	2	1	1	2	
	Begründung: Das Thema Energie ist strategisch, fachlich und rechtlich legitimiert und mit einem verhältnismässigen finanziellen Aufwand verbunden. Dies ist eine vom Bund vorgegebene Aufgabe. Hinsichtlich Umfang der Aufgabe besteht ein gewisser Handlungsspielraum. Trotzdem ist die Aufgabe aufgrund der hohen strategischen und fachlichen Bedeutung dem Typ 4 zugeordnet.						
	40320	Energieförderung	1	1	1	1	
	Begründung: Die vom Bund vorgeschriebene Energieförderung ist finanziell aufwändig (Finanzierung aus Energiefonds, deshalb Bewertung 1), jedoch strategisch und fachlich hoch legitimiert. Dies ist eine vom Bund vorgegebene Aufgabe. Hinsichtlich Umfang der Aufgabe besteht ein gewisser Handlungsspielraum. Trotzdem ist die Aufgabe aufgrund der hohen strategischen und fachlichen Bedeutung dem Typ 4 zugeordnet.						
	40400	Wald	2	1	1	3	
	40401	Wald/Schutzbauten, Gefahrengrundlagen	1	1	1	4	
	40402	Waldwirtschaft und forstl. Planung	1	1	1	4	
	40403	Schutzwaldpflege, Forstschutz, Infrastr.	1	1	1	4	
40404	Biodiversität im Wald	1	1	1	4		
Begründung: Die Unterstützung von Waldvorhaben ist strategisch und fachlich hoch legitimiert. Die Aufgabe ist vom Bund vorgegeben. Hinsichtlich Umfang der Aufgabe besteht ein gewisser Handlungsspielraum.							
Empfehlung: Es könnte geprüft werden, ob nur Vorhaben unterstützt werden, die primär im öffentlichen Interesse und sekundär im Interesse des Waldeigentümers sind. In diesem Falle wäre ein Teilverzicht im Sinne Typ 3 möglich.							
40600	Jagd	1	1	1	2		
Begründung: Die Aufgabe Jagd ist strategisch, fachlich und juristisch legitimiert und finanziell verhältnismässig. Die Aufgabe ist vom Bund vorgegeben. Hinsichtlich Umfang der Aufgabe besteht grundsätzlich ein gewisser Handlungsspielraum. Trotzdem ist die Aufgabe aufgrund der hohen strategischen und fachlichen Bedeutung dem Typ 4 zugeordnet.							


 = Abweichung von typspezifischer Bewertung



### 3.5.6. Departement Volkswirtschaft und Inneres

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung			
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell
			≤ 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2
Dept.sekr.	50150	Fachstelle für Gemeindefragen	1	4	2	2
	Begründung: Die Gemeindeaufsicht ist strategisch bedeutend und rechtlich legitimiert; die finanziellen Aufwendungen sind verhältnismässig.					
Wirtschaft und Arbeit	50200	Wirtschaft und Arbeit (Standortförderung)	1	1	1	3
	Begründung: Obwohl finanziell sehr aufwändig, ist die Standortförderung von strategischer, fachlicher Bedeutung und rechtlich legitimiert. Allerdings fordert die Bundesgesetzgebung (Art. 15/16 BG Regionalpolitik) vom Kanton nur eine minimale Aufgabenerfüllung und lässt einen erheblichen Handlungsspielraum zu.					
	50201	Tourismus	1	1	1	2
	Begründung: Tourismusförderung ist von strategischer, fachlicher Bedeutung, ist rechtlich legitimiert und weist verhältnismässige finanzielle Aufwendungen auf. Allerdings fordert die Bundesgesetzgebung (Art. 15/16 BG Regionalpolitik) vom Kanton nur eine minimale Aufgabenerfüllung und lässt einen erheblichen Handlungsspielraum zu.					
	50304	Wirtschaftliche Massnahmen	1	1	2	2
	Begründung: Wirtschaftliche Massnahmen sind von strategischer, fachlicher Bedeutung, sind rechtlich legitimiert und weisen einen geringen finanziellen Aufwand auf.					
Soziales	50400	Kantonales Sozialamt	1	3	2	2
	Begründung: Das kantonale Sozialamt ist von strategischer Bedeutung, ist rechtlich legitimiert und ist finanziell verhältnismässig.					
	50402	Leistungen an Invalide	3	1	2	2
Begründung: Die finanziellen Beiträge an Pro Infirmis sind fachlich bedeutend, rechtlich legitimiert und finanziell verhältnismässig. Die strategische Anbindung ist eher gering.						


Soziales	50401	Inner- und Ausserkantonale Heime	1	1	2	3	
	Begründung: Die sehr hohen finanziellen Beiträge sind strategisch und fachlich bedeutend, und rechtlich legitimiert.						
	50405	Leistungen an Familien	2	4	2	2	
	Begründung: Die Beiträge an Institutionen haben eine mittlere strategische Bedeutung, sind finanziell verhältnismässig und rechtlich legitimiert. Die fachliche Relevanz ist nicht dokumentiert.						
	50406	Kinderkrippen	4	4	2	2	
	Begründung: Die Bedeutung von Kinderkrippen ist weder strategisch noch fachlich dokumentiert. Rechtlich sind die Beiträge legitimiert und finanziell verhältnismässig.						
Ausgleichskasse	50804	Familienbeihilfen	2	4	2	1	
	Begründung: Familienbeihilfen sind strategisch bedeutend, rechtlich legitimiert und finanziell neutral.						

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

### 3.5.7. Departement Sicherheit und Justiz

Organisations- einheit	FAP- Nr.	Aufgabe	Bewertung			
			Strategisch	Fachlich	Rechtlich	Finanziell
			≤ 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2
Militär und Zivilschutz	60360	ALST Unterkunft	4	4	4	1
	Begründung: Die strategische und fachliche Bedeutung der ALST-Unterkunft ist nicht dokumentiert und rechtlich nicht legitimiert (klassischer Typ 2). Solange sie zu einem Einnahmenüberschuss führt, ist sie als Typ 4 zu behandeln.					

Kantonspolizei	60200	Kantonspolizei (Verkehrssicherheit)	3	1	2	4	
	Begründung: Die Aufgaben der Verkehrssicherheit sind finanziell sehr aufwändig und rechtlich legitimiert. Die fachliche Bedeutung insbesondere der Handlungsbedarf bei der Prävention in der Verkehrssicherheit ist im Polizeibericht 2011 dargelegt. Jedoch ist die strategische Bedeutung der Verkehrssicherheit kaum dokumentiert.						

 = Abweichung von typspezifischer Bewertung

## 4. Methodische Hinweise zur Aufgabengliederung

Die PuMaConsult GmbH hat die Effektivitätsüberprüfung auf der Basis der Aufgabengliederung gemäss FAP 2011-2017 durchgeführt. Bei der intensiven Arbeit mit dieser Aufgabengliederung sind ihr ein paar methodische Aspekte aufgefallen, auf die sie hinzuweisen möchte.

### a) Organisationseinheit als Aufgabe bezeichnet

Der PuMaConsult GmbH fällt auf, dass einige Aufgaben den Namen einer Organisationseinheit tragen (z.B. Kantonsspital, Kantonspolizei, Freulerpalast). Damit werden in der gleichen Rubrik alle Aufgaben der entsprechenden Organisationseinheit zusammengefasst. Aus einer reinen Aufgabenoptik könnte es durchaus zweckmässig sein, die Aufgaben - aufgrund ihrer Bedeutung - als separate Rubriken auszuweisen (z.B. Verkehrspolizei, Kriminalpolizei).

In einigen Bereichen (z.B. Landwirtschaft) werden sowohl Organisationseinheiten (50300 Amt für Landwirtschaft) als auch – auf gleicher Ebene – wichtige Aufgaben geführt (z.B. 50301ff. Landwirtschaft. Strukturverbesserungen / Produktionsverbesserungen Vieh usw.).

Aus Sicht „Kostenrechnung“ beinhaltet der geltende FAP sowohl Kostenträger (=Aufgabe) als auch Kostenstellen (=Organisationseinheiten).

Empfehlung: Die PuMaConsult GmbH empfiehlt, die Aufgaben im FAP konsequenter aus der Aufgabensicht zu definieren und die Vermischung von Organisationseinheiten und Aufgaben zu vermeiden. Sollte trotzdem eine Übereinstimmung zweckmässig sein, dann ist es empfehlenswert, die Rubrik als Aufgabe zu bezeichnen.

### b) Klärung der Zuordnung Kantonsmarketing

Die Aufgabe „Kantonsmarketing“ ist derzeit der Staatskanzlei zugeordnet. Die operativen Arbeiten erfüllt verwaltungsintern die Abteilung Kontaktstelle für Wirtschaft des Departements Volkswirtschaft und Inneres. Auf strategischer Ebene ist ein departementsübergreifender Lenkungsausschuss eingesetzt.

Empfehlung: Die PuMaConsult GmbH empfiehlt, im FAP die Rubrik „Kantonsmarketing“ ins Departement Volkswirtschaft und Inneres zu verschieben.



### **c) FAP und Investitionsrechnung**

Es gibt in der Investitionsrechnung Rubriken (Nr. 40106, 40107, 40108, 50203, 50202), die im FAP nicht enthalten sind und deshalb – aufgrund der Nummer - keiner Aufgabe gemäss FAP zugeordnet werden können.

Empfehlung: Die PuMaConsult GmbH empfiehlt, bei diesen wenigen Fällen die Nummerierung entsprechend anzupassen.

### **d) Verhältnis Aufgabengliederung FAP und Aufgabengliederung HRM2**

Die PuMaConsult GmbH hat die Aufgabengliederung FAP mit der allgemein gültigen HRM2-Gliederung verglichen und dabei auch die spezifischen Ergänzungen des Kantons Glarus berücksichtigt (vgl. Anhang 3). Aus der Gegenüberstellung sind zahlreiche Differenzen ersichtlich geworden. Aus diesem Grund hat die PuMaConsult GmbH Untersuchungsbereiche definiert, die verwandte Aufgaben zusammenfassen. Zudem stellt die PuMaConsult GmbH die Eignung einiger HRM2-Bereiche für den Kanton Glarus in Frage.

Empfehlung: Die PuMaConsult GmbH empfiehlt, bei der Übernahme der HRM2-Gliederung zu prüfen, ob diese Gliederung für die Aufgaben- und Ressourcensteuerung (z.B. im FAP) überhaupt zweckmässig ist.