

Wirkungsvolle Führungs- und Strategieinstrumente

21. Januar 2020

Hermann Grab

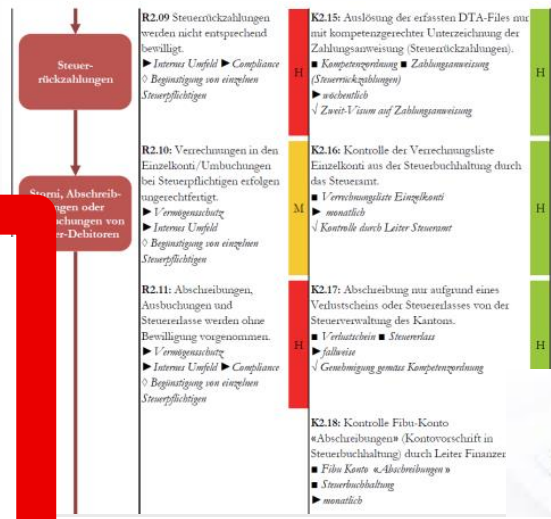
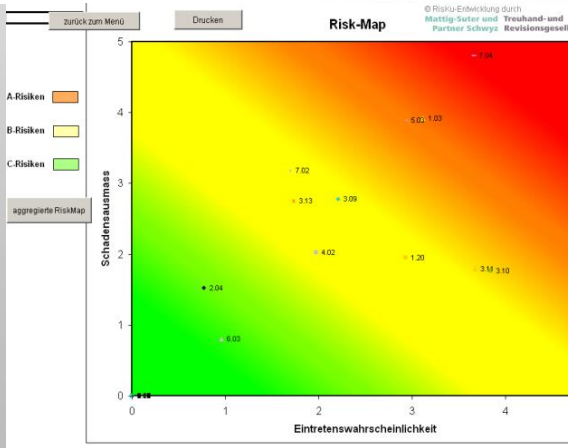
Vorsteher Amt für Finanzen, Kanton Schwyz



Bild: www.controlingforbeginners.de

Haben Sie den Durchblick?

Risiko	Rückzahlungsart		Kontrollinstanz		Kategorie	Wissensstand					
	Stichtag	Art	Verantwortl. Person	Termin							
Lohn- und Gehaltszahlung, Lohn- und Dienstleistungen erbringen nicht, unvollständig oder falsch	x	x	S. Friedberg	L	A	JA					
							Lohn- und Gehaltszahlung, Lohn- und Dienstleistungen erbringen nicht, unvollständig oder falsch (sonstige, keine etc.)	S. Friedberg	L	M	JA
Abrechnung Lohnabzüge & Rückforderungen: Lohnabzüge und Rückforderungen werden nicht, unvollständig oder falsch abgerechnet und bezahlt	x	x	S. Friedberg	M	M	JA					
							Lohnabzüge (z.B. AHV, IV, EO und PK Beiträge) sind unvollständig oder falsch abgerechnet	S. Friedberg	M	M	JA
Erfüllung Lohnsteuer: Angaben auf Lohnausweis sind unvollständig oder falsch	x	x	S. Friedberg	J	M	JA					
							Lohnsteuer sind unvollständig oder falsch	S. Friedberg	J	M	JA
Für Güterförderung: Mitarbeiter verfügen über private Güterförderung	x	x	H. Bied	M	M	JA					
							Zurückzahlung & Lohnabrechnung	H. Bied	M	M	JA



- R2.09** Steuerentzählungen werden nicht entsprechend bewilligt.
 - Internes Umfeld
 - Compliance
 - Begünstigung von einzelnen Steuerpflichtigen
- R2.10:** Verrechnungen in den Einzelkonten/Umrechnungen bei Steuerpflichtigen erfolgen ungerechtfertigt.
 - Vermögensschutz
 - Internes Umfeld
 - Begünstigung von einzelnen Steuerpflichtigen
- R2.11:** Abschreibungen, Abschreibungen und Verrechnungen werden ohne Bewilligung vorgenommen.
 - Vermögensschutz
 - Internes Umfeld
 - Compliance
 - Begünstigung von einzelnen Steuerpflichtigen
- R2.15:** Auflösung der erfassten DTA-Files mit kompetenzgerechter Unterscheidung der Zahlungsanweisung (Steuerentzählungen).
 - Kompetenzgerechtigkeit
 - Zahlungsanweisung (Steuerentzählungen)
 - Wirtschaftlich
 - Zwei-Team auf Zahlungsanweisung
- R2.16:** Kontrolle der Verrechnungsliste Einzelkonten aus der Steuerbuchhaltung durch das Steuersamt.
 - Verrechnungsliste Einzelkonten
 - monatlich
 - Kontrolle durch Leiter Steuern
- R2.17:** Abschlussung aus aufgrund eines Verlusts oder Steuererlasses von der Steuerverwaltung des Kantons.
 - Verlustschein
 - Steuererlass
 - Jahresweise
 - Gemeinschaft gemachte Kompetenzordnung
- R2.18:** Kontrolle Fibu-Konto «Abschreibungen» (Kontovorschau in Steuerbuchhaltung) durch Leiter Finanzen.
 - Fibu-Konto «Abschreibungen»
 - Steuerbuchhaltung
 - monatlich

Ziele / Massnahmen 2013	Ziel erreicht Ziel nicht erreicht Daueraufgabe	Bilanz per 31. Dezember 2013 Kommentar / Erklärung
5.3.2 Vermittlung von Ferienwohnungen über die Gemeinde-Homepage unterstützen.	☞	Die Ferienwohnungen sind auf der Homepage aufgelistet. Es ist auf privater Basis eine Ferienwohnungs-Rundum-Service gegründet worden (www.fewosattel.ch).
5.4.1 Bestandaufnahme Fuss- und Wanderwege durchführen und Lücken eruieren.	☞	Der Inventarplan (erster Entwurf) wurde erstellt.
5.4.3 Unterhalt Fuss- und Wanderwege organisatorisch und finanziell regeln.	☞	Noch keine Aktivitäten entfaltet.
5.5.1 Energiegewinnung für Gemeindebauten aus einheimischen erneuerbaren Energieträger anstreben und wo möglich, umsetzen	☞	Heizung neues Gemeindehaus mit Holz (via Wärmeverbund), Projekt für eine Fotovoltaik Anlage liegt vor.
5.7.1 Weiterhin Bundesfeier durchführen.	☞	Bundesfeier 2013 durchgeführt.
5.7.2 Weiterhin aktiv bei der Organisation und Durchführung der Schlachtfahrtzeit am Morgarten mitarbeiten.	☞	Sattel ist im OK der Schlachtfahrtzeit dabei.
5.7.3 Eigenständige kulturelle Anlässe der Kulturkommission durchführen.	☞	Comedy-Abend am 31.10.2013 durchgeführt.



Von schablonenhaften Management-Tools ...

«Menschen, die Neugier zeigen, sind oft nicht nur im eigenen Wissensbereich aktiv und sehen dort Wissenslücken, sondern blicken auch neugierig über den Tellerrand und sehen Lücken und Chancen in einem grösseren Kontext»

(Anlehnung an Günther Wagner, Salzburg)

**... zum interessierten
Über- und Weitblick.**



Agenda

1. Vier Gedanken zu den Rahmenbedingungen
2. Steuerungsmodell in der Verwaltung
3. Langfristige Steuerung
4. Kurz- bis mittelfristige Steuerung

1. Gedanken zum Kapital

Ende der Industrialisierung zu individualisierter Dienstleistung



vom Besitz zum Gebrauch «as a service»

weniger ressourcenintensive Produkte und Leistungen

Plattformökonomie



Kapitalüberangebot und gesättigter Konsum

«shift» von Kapital zu «human-brain»

sinkendes BIP: Wachstumsende?

2. Gedanken zum Personal



vom Wolf (Hund) ...

- in Zielerreichung fixiert
- weiss was richtig ist
- denkt und handelt im Revier
- drohen und strafen

zur Giraffe

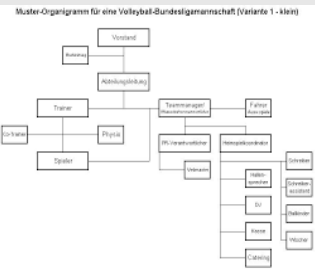
- Überblick und Abstand
- offen und differenziert
- denkt global, handelt lokal
- Anerkennung

quartäre Bildungsstufe

Dialektik

Quantenphysik

Leitung



Mitarbeit



Mitdenker

- Neugier und Achtsamkeit
- Querdenker (NERD)
- denken in Customer Journey's
- neue Skills: von «Wissen» zu «Können», «Uni» zu «Strasse»

3. Gedanken zur Organisation

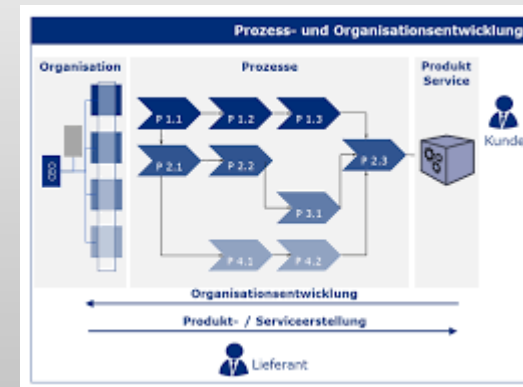
Orbit-Organisation



Agilität



flexible umfassende Prozesse



Vernetzung



4. Gedanken zur Infrastruktur



Globalisierung

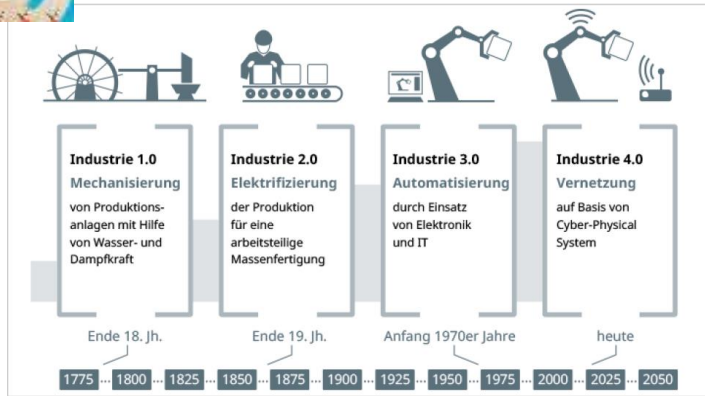
Quantenwirtschaft



New Economy



Big Data



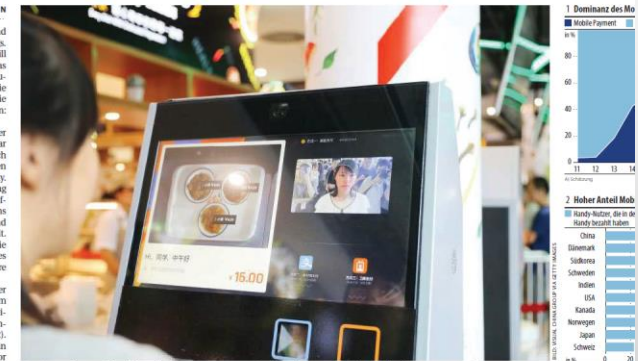
In China vermisst niemand das Bargeld

In der Volksrepublik bezahlt man per Handy. Ein Duopol aus Alibaba und Tencent erntet die Vorteile. Die Zentralbank will eigenes elektronisches

ALEXANDER TRENTIN
Es ist ein warmer Spätsommerabend im Beihai-Park in der Mitte Pekings. An einem Verkaufsautomaten will eine Mutter – neben ihr der Mann und das zappelnde Kind – eine Flasche Wasser kaufen. Die drei inspizieren die Maschine. Die Frau dreht sich empört um und warnt die Leute, die hinter ihr in der Reihe warten: «Der nimmt nur Bargeld!»
 Der Verkaufsautomat ist vorant. In der chinesischen Hauptstadt nehmen zwar auch neue Automaten vorerst noch Scheine, aber die allermeisten Kunden bezahlen mit einer App auf ihrem Handy. Viele junge Chinesen nehmen im Alltag kein Portemonnaie mehr mit – auch im öffentlichen Verkehr ist das Ticket meistens auf dem Handy. Und sogar mit Bank- und Kreditkarten kommt man oft nicht weit. Eine Folge ist grosse Nervosität, wenn die Batterie zur Neige geht. Deswegen gibt es in vielen Restaurants und Cafés tragbare Akkus zum Aufladen.
 Nach Schätzungen werden 80% aller Zahlvorgänge von Konsumenten mit dem Handy abgewickelt (vgl. Grafik 1). In keinem anderen Land sind mobile Zahlungen im Alltag so verbreitet (vgl. Grafik 2). Barzahlungen sind für viele Geschäfte ein Problem: Kein Wechselgeld ist da. Vor einem Jahr grüßte Chinas Zentralbank mit einer Warnung an die Öffentlichkeit: Es sei



Kunden



Eine Angestellte von Alibaba bezahlt ihr Kaffeeessen per Gesichtserkennung – in China ist das kein Prototyp mehr.



Transaktionskosten

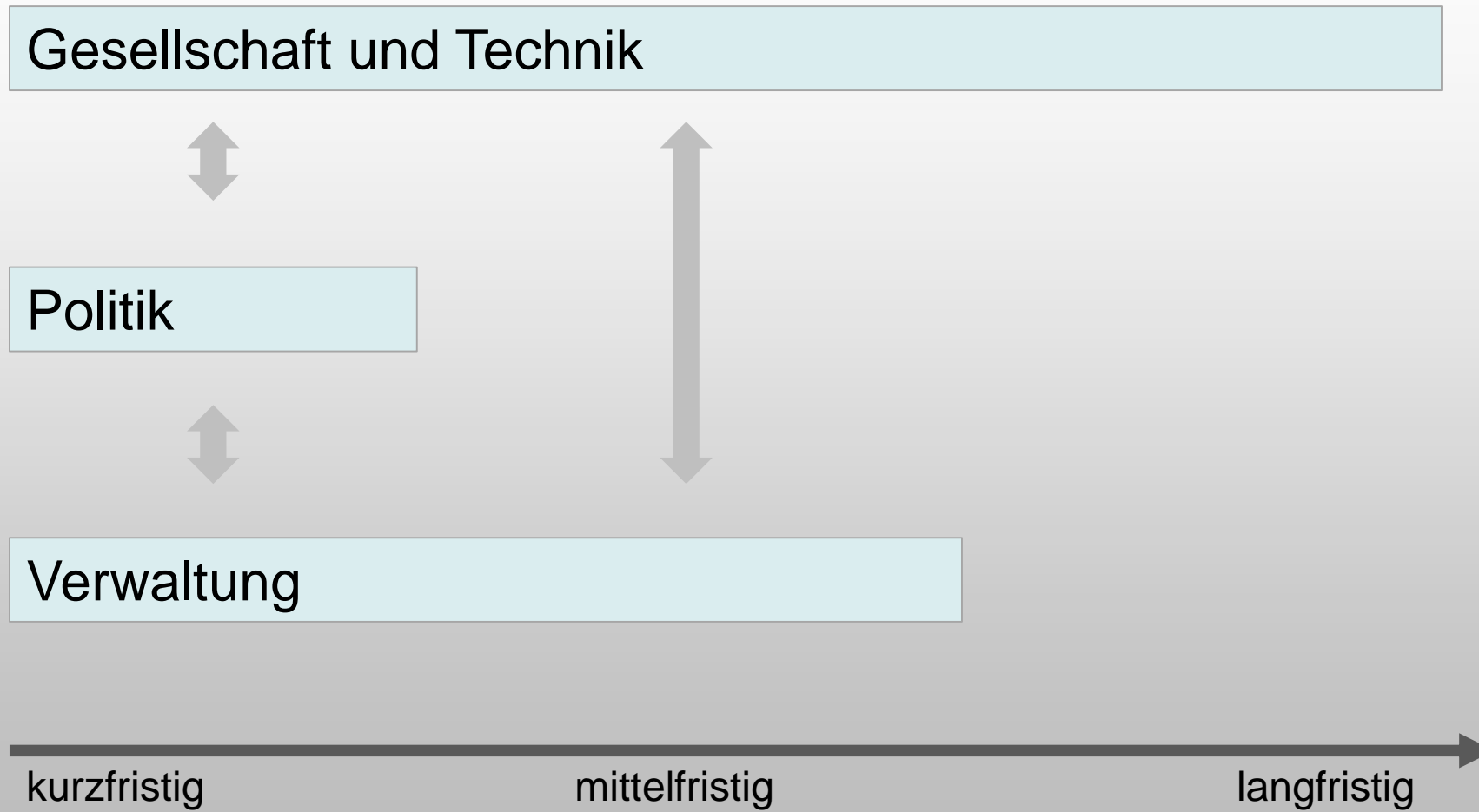


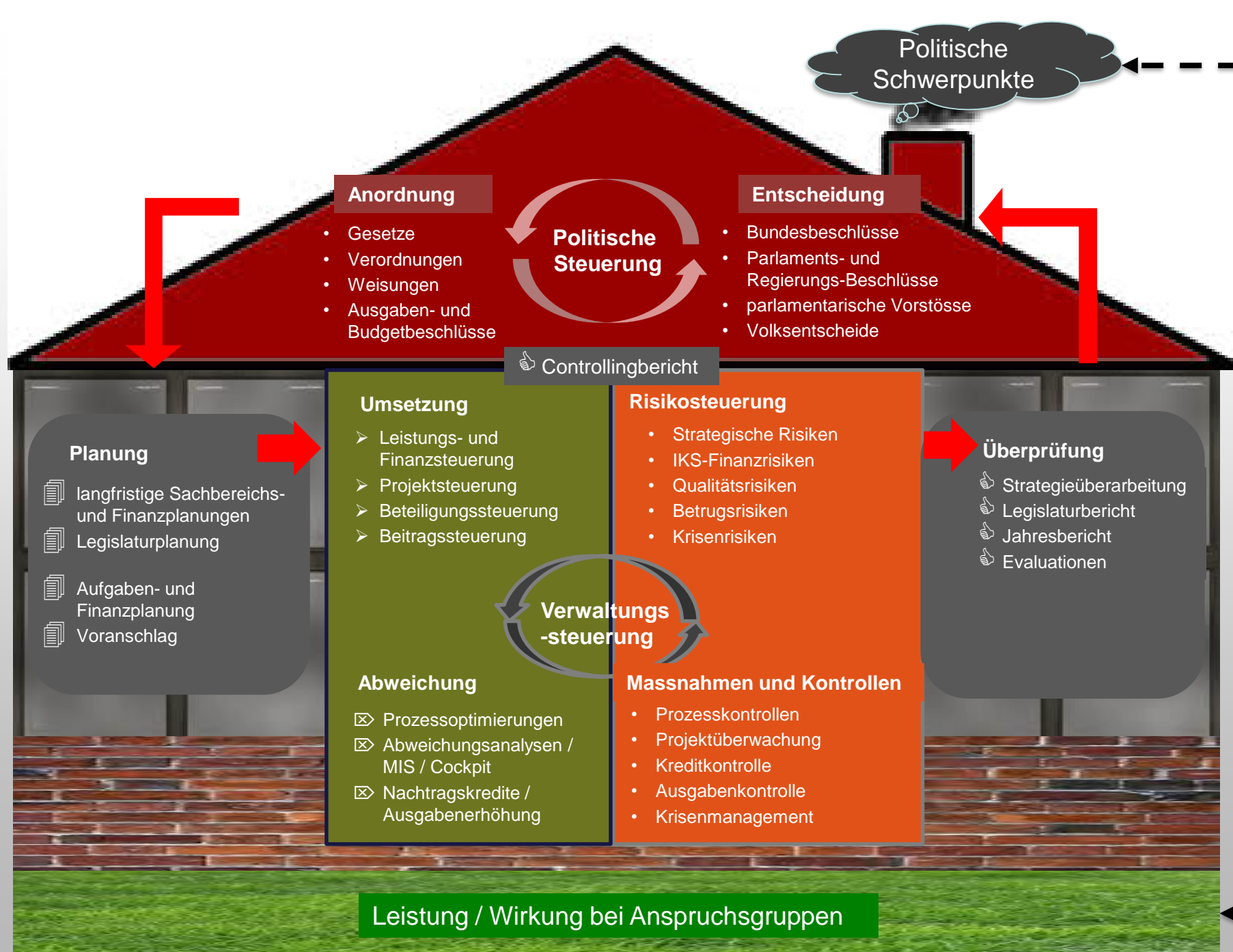
Internet der Dinge



Agenda

1. Vier Gedanken zu den Rahmenbedingungen
2. Steuerungsmodell in der Verwaltung
3. Langfristige Steuerung
4. Kurz- bis mittelfristige Steuerung





Agenda

1. Vier Gedanken zu den Rahmenbedingungen
2. Steuerungsmodell in der Verwaltung
3. Langfristige Steuerung
4. Kurz- bis mittelfristige Steuerung

Gesamtverkehrsstrategie 2040 Teil Strategie

Schlussbericht vom 8. Mai 2017

Regierungsrat des Kantons Schwyz



Regierungsprogramm 2016–2020

Regierungsrat des Kantons Schwyz






Aufgaben- und Finanzplan 2020–2023

Vorlage des Regierungsrates zu Händen des Kantonsrates



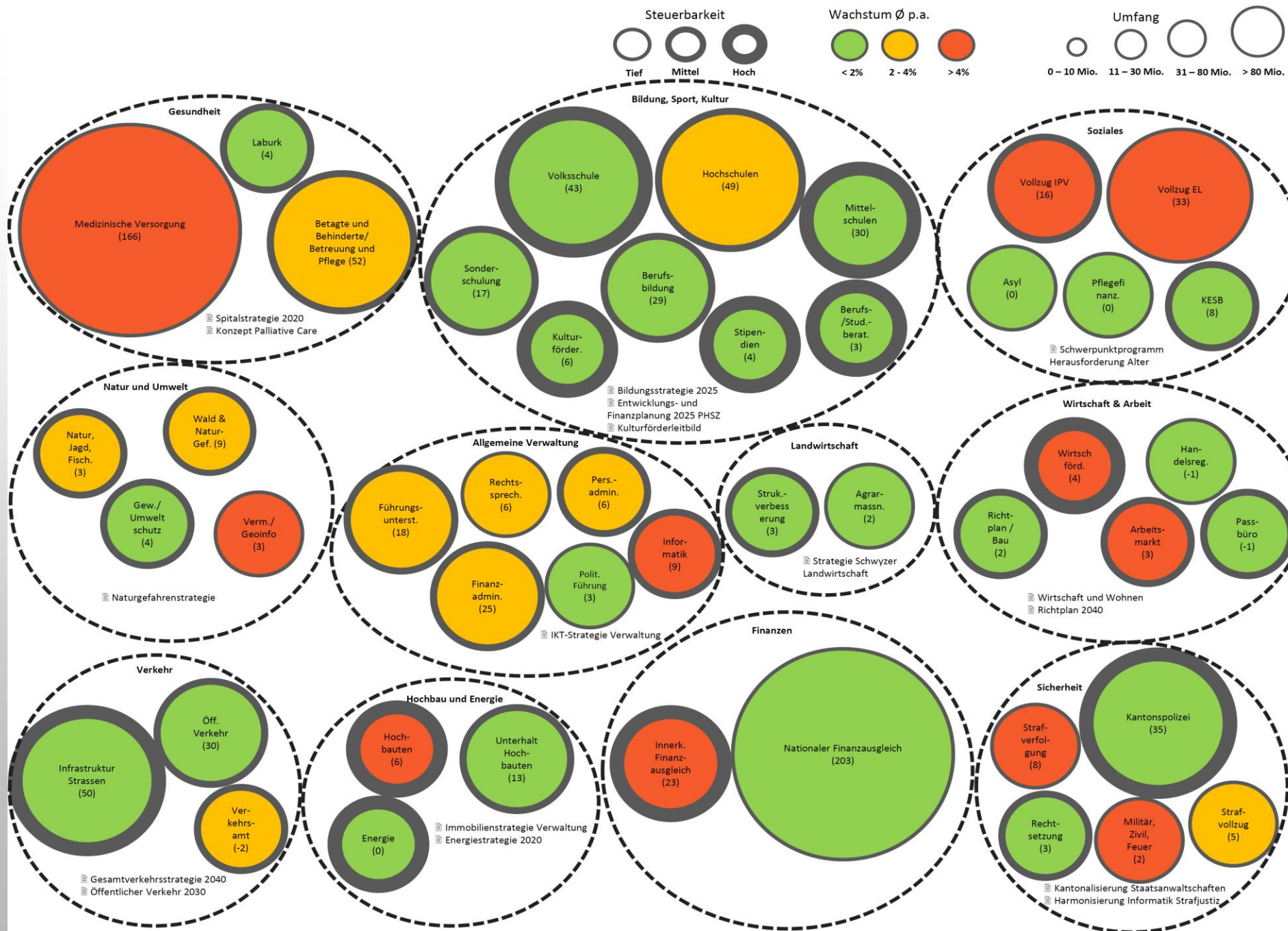
Bild: www.controlingforbeginners.de

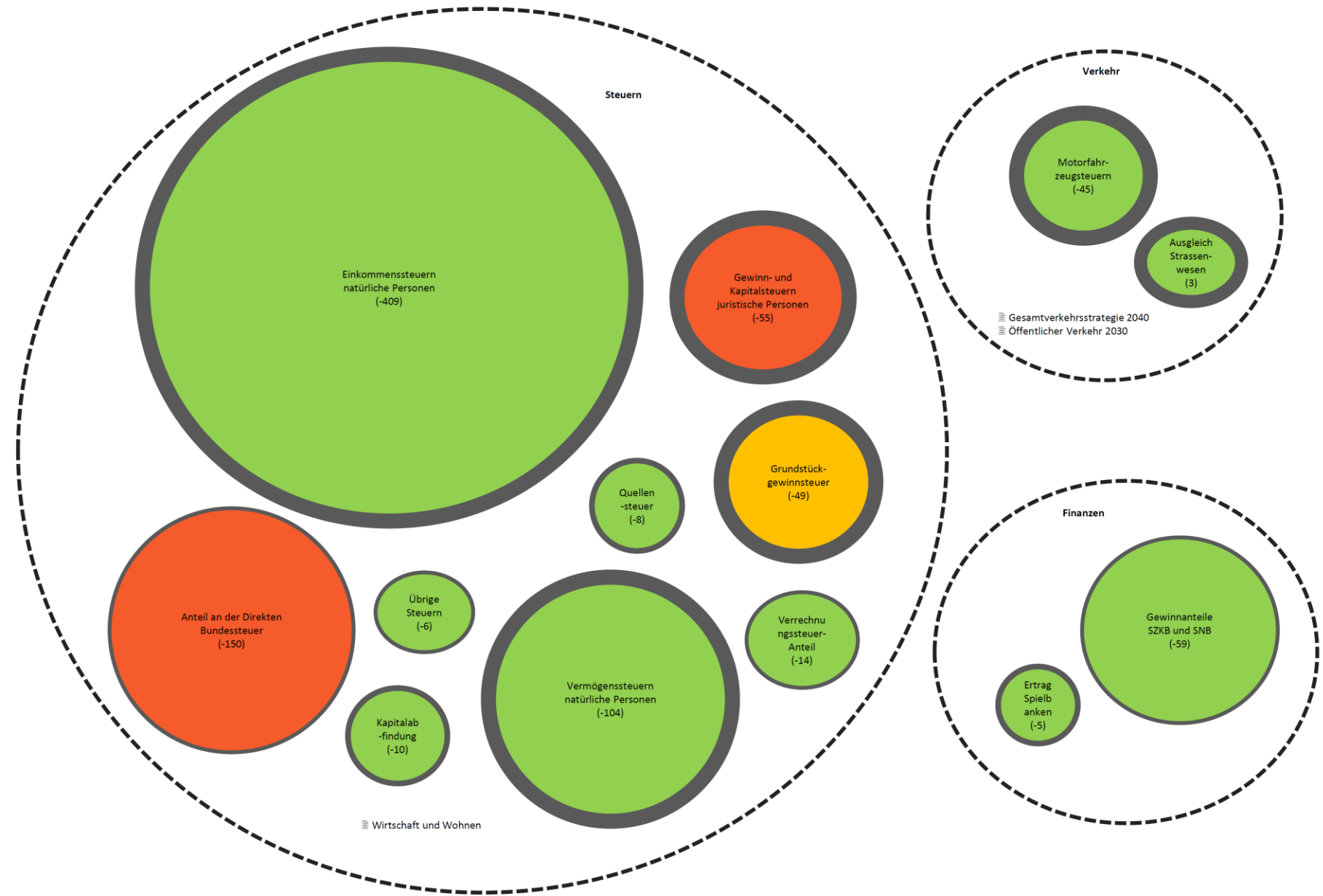
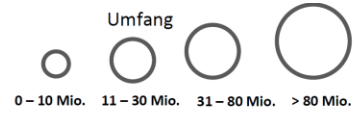
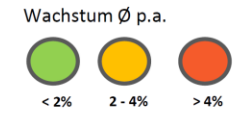
Planung

-  langfristige Sachbereichs- und Finanzplanungen
-  Legislaturplanung
-  Aufgaben- und Finanzplanung
-  Voranschlag

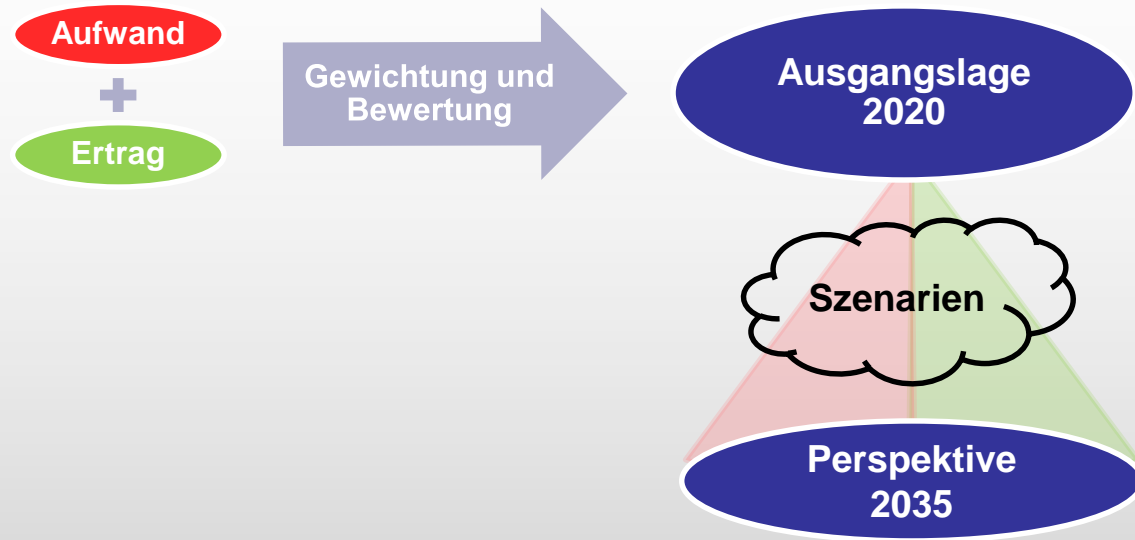
Perspektive 2035



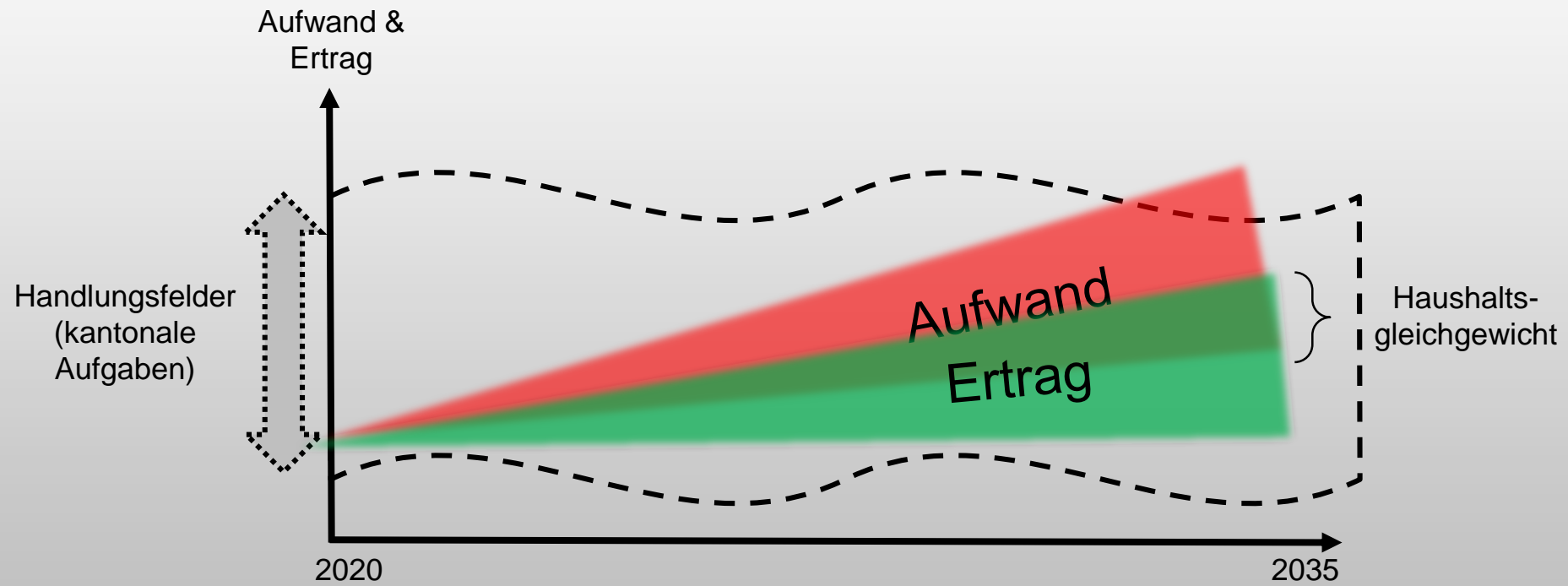




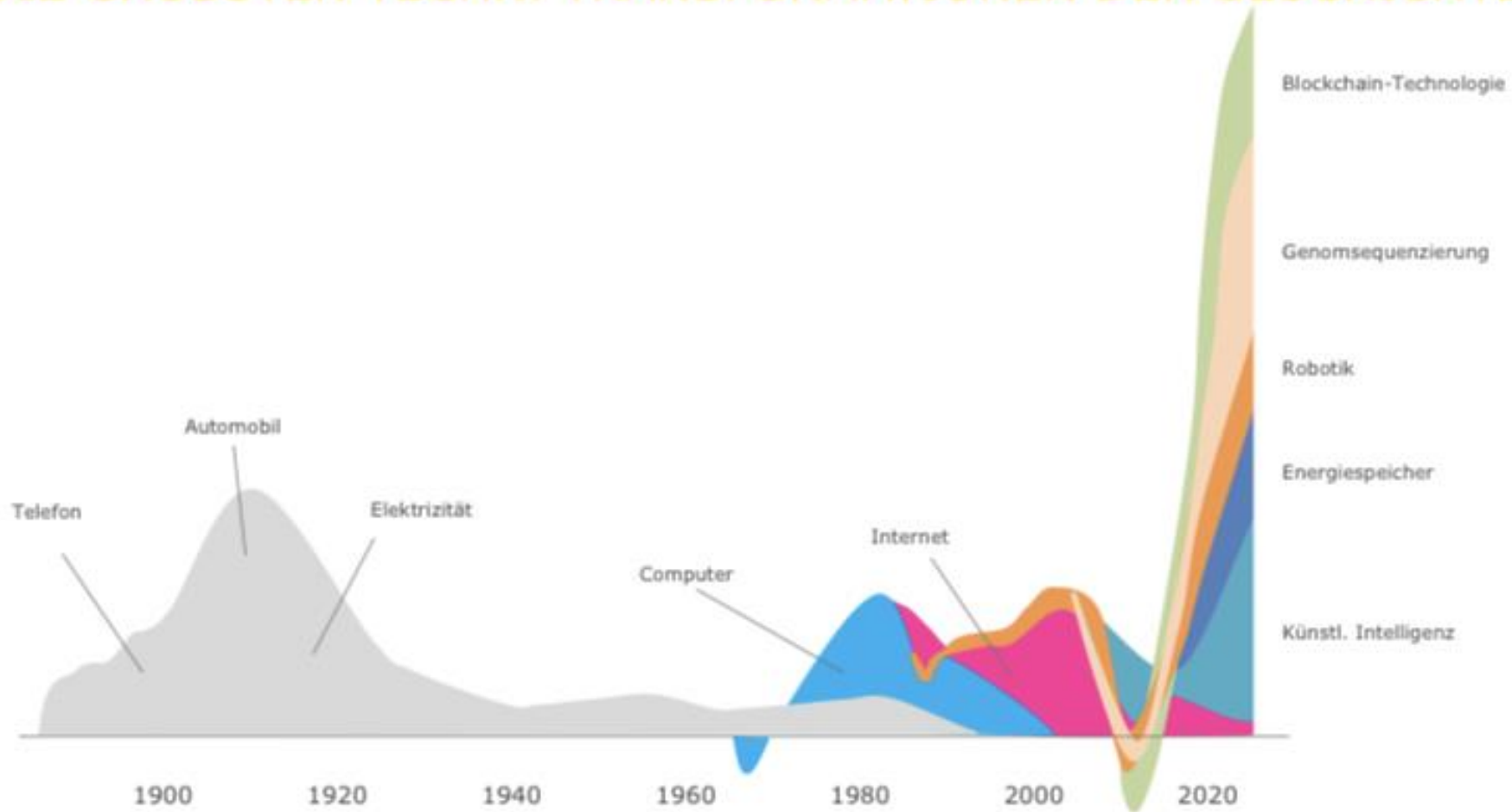
Perspektive 2035



Finanzielle Perspektive 2035



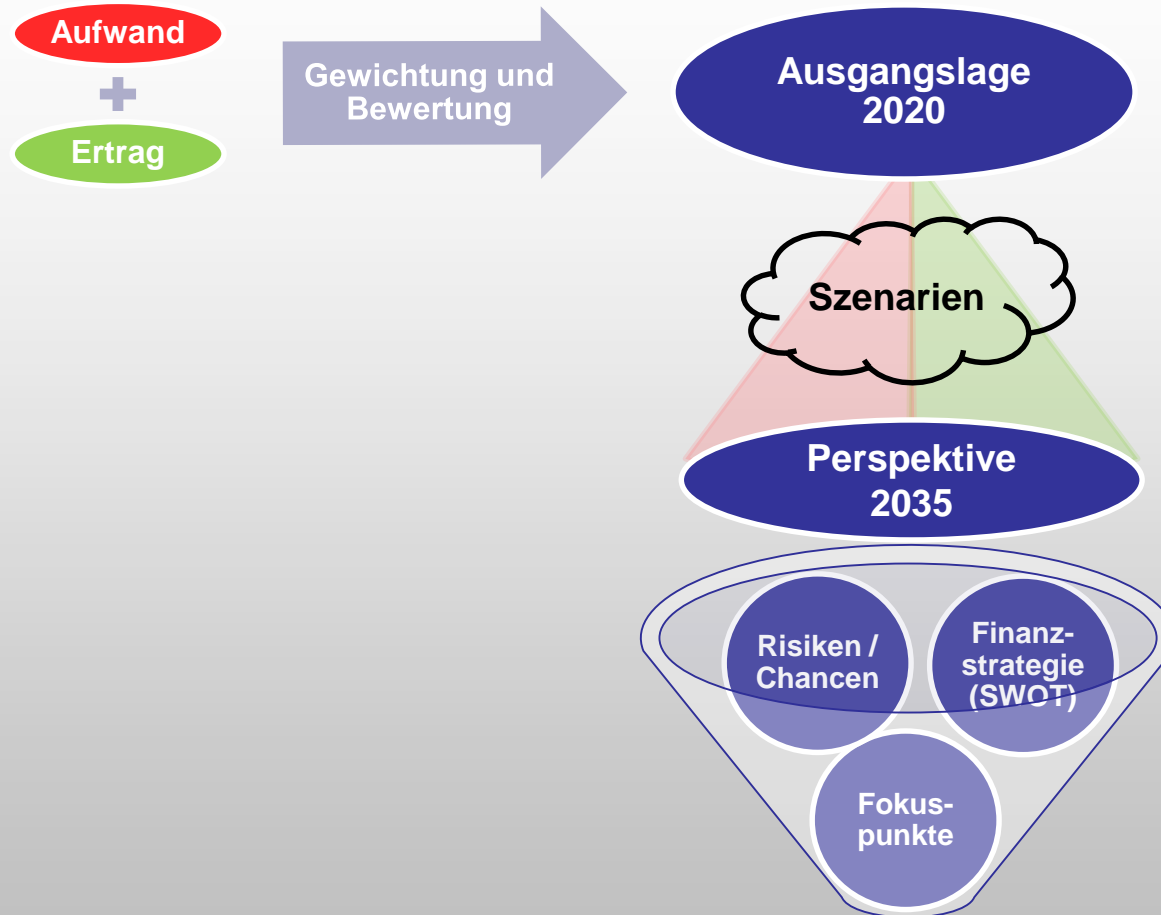
DIE GRÖSSTEN TECHN. TRANSFORMATIONEN DER GESCHICHTE



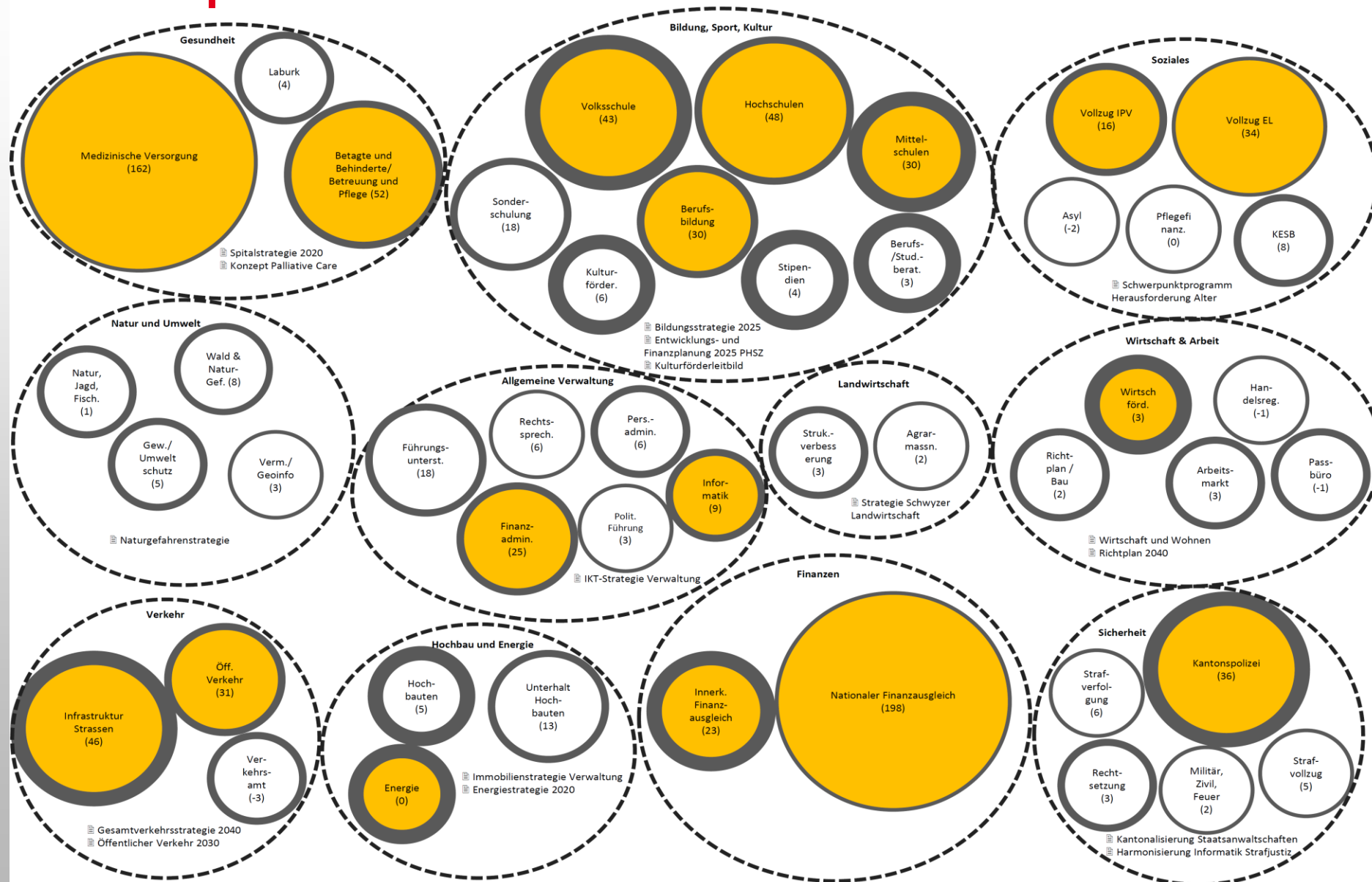
Treiber der Perspektive 2035

	Defensivscenario (durchschnittlich 1.3% oder 12 Mio. p.a.)	Basisszenario (durchschnittlich 2.0% oder 19 Mio. p.a.)	Offensivscenario (durchschnittlich 3.1% oder 29 Mio. p.a.)
Volkswirtschaftliche Treiber			
Bevölkerungswachstum	0.6%	0.76%	0.9%
Alterungseffekt Kt. SZ	0.13%	0.2%	0.35%
Wirtschaftswachstum	0.5%	1.2%	1.6%
Teuerung	1.0%	1.0%	1.0%
Einkommensentwicklung	0.8%	1.0%	1.3%
Ergänzende Megatrend-Treiber			
Einkommenseffekt auf Gesundheitskosten	0.6%	0.6%	0.6%
Multimodale Mobilität	-0.8%	-0.4%	
Mobilitätseffekt	0.62%	0.78%	0.92%
Rahmenbedingungen digitale Transformation		0.2%	0.6%
Produktivitätsgewinn aus Digitalisierung	-1.0%	-0.5%	
Kosten IT-Infrastruktur und Software	2.0%	4.0%	7.0%
CyberCrime Kriminalitätsfaktor	-0.2%		0.4%
Strafvollzugsfaktor	-2.0%		3.0%
Auswirkungen Agrarpolitik Bund (AP22+)			3 Mio.
Klima- und Energieversorgungspolitik			3.0% / 5 Mio.
STAF-Attraktivität	3.0%	5.0%	9.0%
Med-technischer Fortschritt	1.6%	1.8%	1.8%

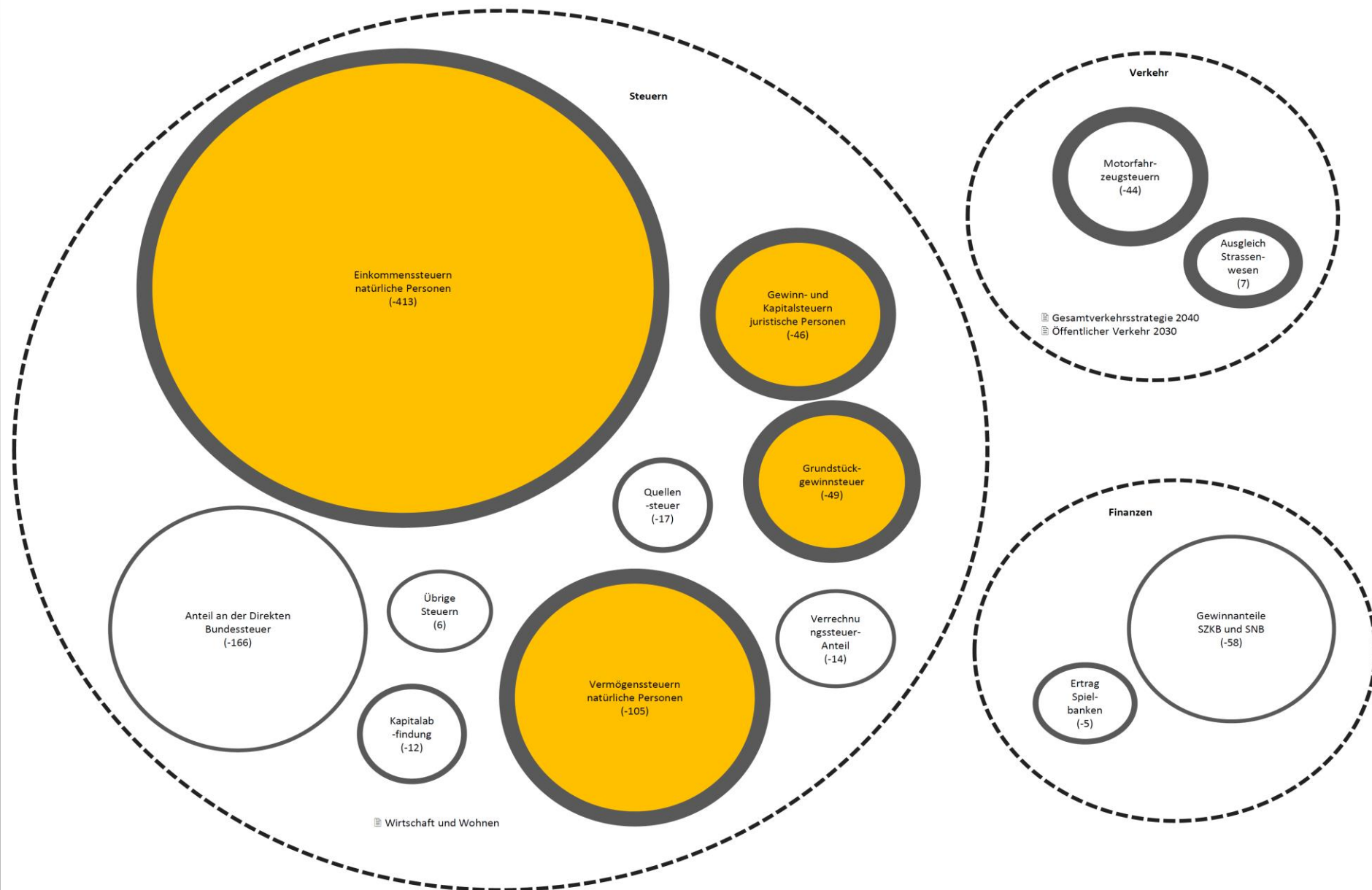
Perspektive 2035



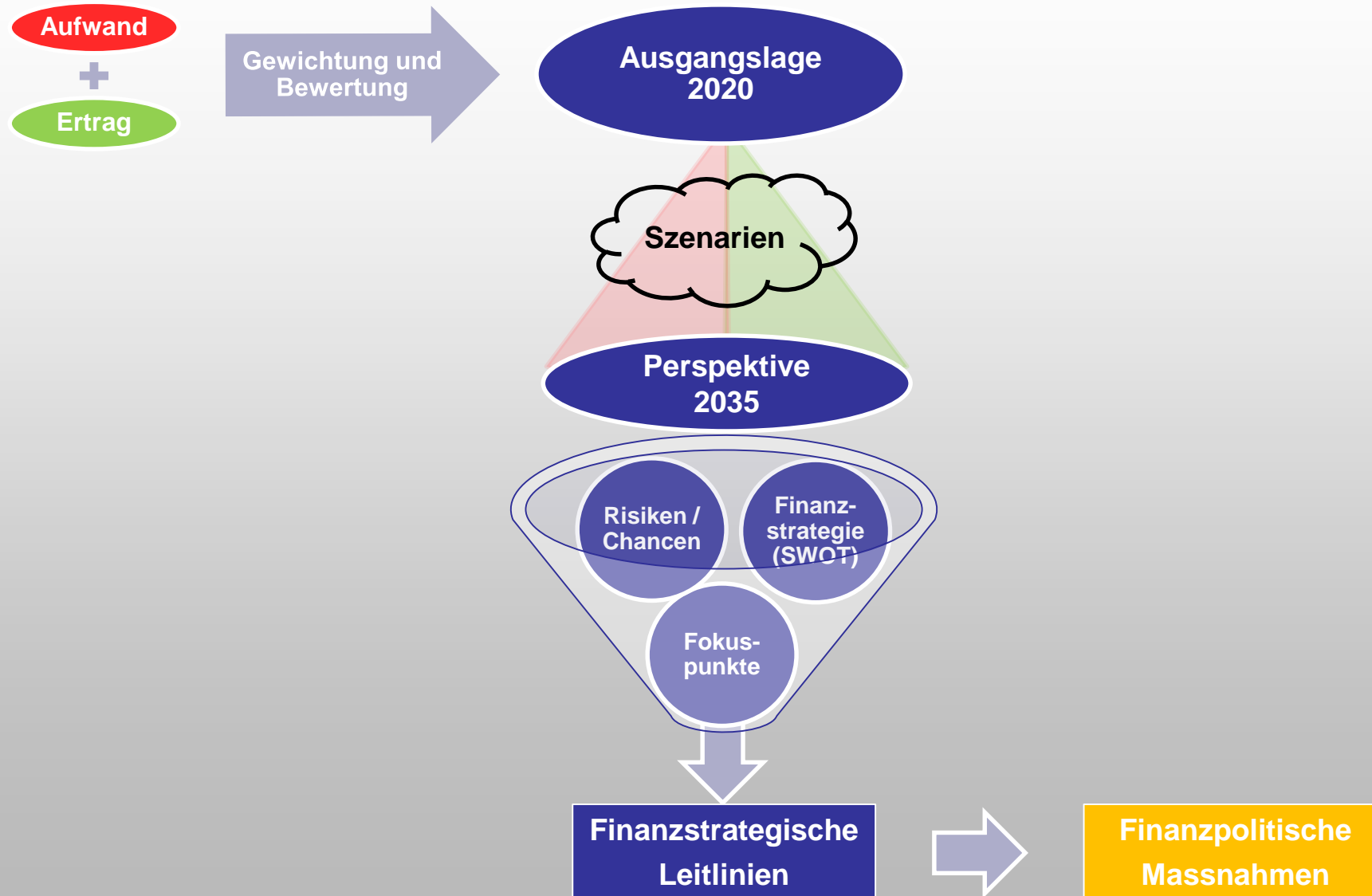
Fokuspunkte Aufwandsseite



Fokuspunkte Ertragsseite



Zur Perspektive 2035



Finanzstrategische Leitlinien

- **Stossrichtungen**
 - Eindämmung Kostenwachstum in Politikfeldern mit hohem Finanzvolumen
 - Effizienz neuer Technologien
 - Subsidiäre Unterstützung der Gemeinden bei überregionalen Aufgaben
 - Verzicht auf Zweckbindung staatlicher Finanzmittel
 - ...
- **Zielbänder**
 - positives Nettovermögen
 - Gesamtsteuerbelastung höchste Einkommen erste 5 Ränge
 - NFA-Margendeckung
 - Steuerfussdisparität bei den Bezirken und Gemeinden unter 160%
 - ...

Finanzpolitische Massnahmen

- **Mittel- und langfristige Massnahmen**
 - Gewährung wirkungsvoller Rahmenbedingungen als attraktive Smart Region
 - Optimierung der Aufgaben und Strukturen der drei Staatsebenen im Kanton Schwyz
 - Entlastung untere Einkommen und unterer Mittelstand
 - Optimierung Innerkantonaler Finanzausgleich
 - Digitale Transformation vorantreiben
 - ...





Agenda

1. Vier Gedanken zu den Rahmenbedingungen
2. Steuerungsmodell in der Verwaltung
3. Langfristige Steuerung
4. Kurz- bis mittelfristige Steuerung



Auftragsumsetzung und Leistungserbringung

Planung

-  langfristige Sachbereichs- und Finanzplanungen
-  Legislaturplanung
-  Aufgaben- und Finanzplanung
-  Voranschlag

Umsetzung

- Leistungs- und Finanzsteuerung
- Projektsteuerung
- Beteiligungssteuerung
- Beitragssteuerung

Risikosteuerung

- Strategische Risiken
- IKS-Finanzrisiken
- Qualitätsrisiken
- Betrugsrisiken
- Krisenrisiken

Verwaltungs- steuerung

Abweichung

- ☒ Prozessoptimierungen
- ☒ Abweichungsanalysen / MIS / Cockpit
- ☒ Nachtragskredite / Ausgabenerhöhung

Massnahmen / Kontrollen

- Prozesskontrollen
- Projektüberwachung
- Kreditkontrolle
- Ausgabenkontrolle
- Krisenmanagement

Grundauftrag

- Führung des Finanzhaushalts: Haushaltsstrategie, Aufgaben- und Finanzplan, Nachtragskredite, Jahresbericht mit Jahresrechnung, Steuerprognose.
- Führung des Rechnungswesens und Sicherung der Zahlungsfähigkeit: Rechnungslegung, Buchführung, zentrales Buchhaltungssystem, Liquiditäts- und Finanzplanung.
- Inkasso der Direkten Bundessteuer sowie gewisser Spezialsteuern und Bussen.
- Vollzug der Steuerungsinstrumente Beteiligungscontrolling, Staatsbeitragscontrolling, Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Versicherungswesen.
- Beratung der Verwaltungseinheiten zum Finanzhaushalt, zum Rechnungswesen, zu den Leistungsaufträgen und zur Mehrwertsteuer.
- Stellungnahmen zu Geschäften mit finanziellen Auswirkungen.
- Beratung und Koordination der Bezirke und Gemeinden zu Finanzfragen sowie Umsetzung des innerkantonalen Finanzausgleichs.

Umfeldanalyse

- Das Wachstum rechtlich notwendig gebundener Ausgaben stellt eine Herausforderung für den kantonalen Finanzhaushalt dar.
- Die stabile Finanzhaushaltssituation beim Kanton und bei den Bezirken und Gemeinden ist eine gute Voraussetzung, um die vielfältigen Herausforderungen mit Weitsicht anzugehen.
- Das gegenwärtig tiefe Zinsniveau beinhaltet das Risiko, dass aufgebaute Schulden im Umwandlungszeitpunkt höher verzinst werden müssen.
- Die öffentliche Aufgabenerfüllung stellt vermehrt Anforderungen an das Äquivalenz- und das Subsidiaritätsprinzip sowie an die Compliance.

Leistungs- und Entwicklungsschwerpunkte

Im Mittelpunkt steht weiterhin die langfristige Ausrichtung und Finanzierung des Staatshaushalts. Hierzu werden die Steuerungsinstrumente weiter optimiert und im Rahmen des Projektes „Finanzen 2020“ nachhaltige Lösungen erarbeitet. Im Weiteren erfolgt die Einführung einer verwaltungsweiten Risikosteuerung (IKS+) sowie die Umsetzung des neuen Finanzhaushaltsgesetzes (HRM2) auf kommunaler Stufe.

Kennzahlen

Bezeichnung	Einheit	2014 R	2015 R	2016 R	2017 R	2018 R	2019 V	2020 V
Vollzeitstellen (Mittelwert)	FTE	8.4	10.2	11.0	11.6	11.9	11.5	11.5
Zeitguthaben (Arbeitszeit, Ferien, Dienstaltersgeschenk)	Tage/FTE	-	-	6.5	7.1	6.1	-	-
Ressourcenindex (NFA)	%	158.9	165.9	170.6	170.3	172.1	172.4	172.9
Nettoschuld (-) / Nettovermögen (+) des Kantons	Mio. Fr.	-113	-112	- 27	87	210	169	273
Buchungsfälle im Amt für Finanzen	Anzahl Belege	92 821	93 000	95 144	92 871	93 355	96 000	96 000
Systemberechtigungen für verwaltungsweite Applikationen	Anzahl	261	574	478	614	1 126	1 100	1 200
Direkte Bundessteuer: Rechnungen, Mahnungen, Rückzahlungen	Anzahl	159 699	159 503	169 779	172 111	172 004	175 000	175 000
Direkte Bundessteuer: Spezielle Inkassomassnahmen	Anzahl	9 544	11 212	9 017	9 620	9 067	11 000	10 000
Post- und Bankzahlungen	Anzahl	57 815	52 233	56 528	60 769	73 663	63 000	76 000
Durchschnittliche Relative Steuerkraft der Bezirke und Gemeinden	Fr.	1 972	2 224	2 416	2 245	2 250	2 268	2 270
Angleichung durchschnittliche Relative Steuerkraft der Gemeinden	%	71	73	74	68	72	72	72

Projekte

Bezeichnung	Inhalt
HRM2 Bezirke und Gemeinden Beginn April 2016 / Ende April 2022	Revision Finanzhaushaltsgesetz Bezirke und Gemeinden inklusive Folgeerlasse; Einführung des Harmonisierten Rechnungsmodells HRM2 inklusive Anpassungen an Buchhaltungssystemen und Kontierungshandbuch; Überprüfung der Berichtformen für Voranschlag und Jahresbericht; Umsetzung Internes Kontrollsystem (IKS). Jahresziel: Die notwendigen Instrumente (Verordnung, Handbuch, Kontenplan usw.) sollen den Bezirken und Gemeinden rechtzeitig im Frühjahr 2020 zur neuen Budgetierung für das Jahr 2021 zur Verfügung stehen. Ergänzend sollen alle involvierten Personen ausreichend instruiert und geschult werden.

Leistungsorientierte Steuerungsgrössen

Finanz- und Rechnungswesen

Ziel

Die Buchführung und Rechnungslegung erfolgt verlässlich und zeitnah. Mit den anvertrauten Finanzmitteln wird sorgfältig, sparsam und risikoadäquat umgegangen.

Indikatoren	2016 R	2017 R	2018 R	2019 V	2020 V
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Jahresberichts	ja	ja	ja	ja	ja
Durchschnittliche Verzugsstage bei der Zahlung der Eingangsrechnungen (kantonsweit)	0.04	0	0	0	0
Anzahl Feststellungen mit hoher Priorität im umfassenden Bericht des Wirtschaftsprüfers	1	1	3	0	0
Maximaler Finanzaufwand (Kontogruppe 34) in Mio. Franken	5.8	3.1	3.6	5	5
Minimale Anzahl Mitberichte mit Stellungnahme zu finanzpolitischen Fragestellungen und Ausgaben	96	107	108	120	120

Planung und Controlling

Ziel

Der Staatshaushalt ist mittel- bis langfristig ausgeglichen und verfügt über eine adäquate Eigenkapitalausstattung. Die Prognosen von Planzahlen und -entwicklungen sind verlässlich und basieren auf ausreichender und guter Datenqualität.

Indikatoren	2016 R	2017 R	2018 R	2019 V	2020 V
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Aufgaben- und Finanzplans und des Controllingberichts	ja	ja	ja	ja	ja
Einhaltung des mittelfristigen Haushaltsausgleichs gemäss Finanzhaushaltsgesetz	-	-	ja	ja	ja
Erhalt eines angemessenen ordentlichen Eigenkapitals in Mio. Franken	-	-	291	150	200
Positive oder negative Abweichung vom Prognosesaldo des Voranschlags in Mio. Franken (ohne Kostenstelle Steuern)	62	56	54	30	30
Positive oder negative Abweichung vom Prognosesaldo der Netto-Steuererträge	21.5%	12%	5.5%	10%	10%
Die Verwaltungseinheiten sind mit den Dienstleistungen des Amtes für Finanzen zufrieden (Index-Wert aus zweijährlicher Befragung; 1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut).	4.1	-	4.4	-	4.5

m Indikator präzisiert.
n Wurde bisher bereits erhoben und soll künftig alle zwei Jahre weiterhin erhoben werden.

Inkasso

Ziel

Das Inkasso der Direkten Bundessteuern und weiterer kantonaler Steuer- und Rechnerkategorien erfolgt rechtsgleich, zeitnah und vollständig.

Indikatoren	2016 R	2017 R	2018 R	2019 V	2020 V
Maximale Anzahl fällige Forderungen bei der Direkten Bundessteuer	6 135	8 454	6 472	8 000	8 000
Maximale Anzahl Fälle mit speziellen Inkassomassnahmen bei der Direkten Bundessteuer	9 017	9 620	9 067	9 500	9 500
Minimale Anzahl aktiv bearbeiteter Verlustscheine	-	-	-	300	300
Maximaler Anteil der Ausfallsumme auf Forderungen aus der Direkten Bundessteuer an dessen Gesamtsteuerertrag	0.9%	3.2%	2.4%	3%	3%

Aufgaben- und Finanzplan 2020 Amt für Finanzen

Gemeindefinanzen

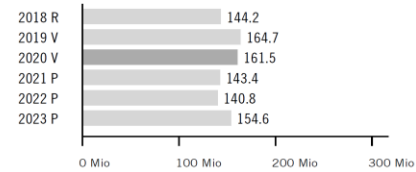
Ziel

Die Rechnungslegung bei den Bezirken und Gemeinden erfolgt transparent und einheitlich. Die Finanzsteuerung kann korrekt, effizient und effektiv wahrgenommen werden. Die Gemeinden sind autonom, wirksam und wettbewerbsfähig.

Indikatoren	2016 R	2017 R	2018 R	2019 V	2020 V
Minimale Anzahl beantworteter Anfragen von Bezirken und Gemeinden zur Anwendung finanzrechtlicher oder rechnungslegerischer Grundlagen	42	51	73	60	80
Jährliche Aktualisierung der einheitlichen Hilfsmittel	-	-	ja	ja	ja
Maximale Anzahl Korrekturen bei der Zahlenübernahme aus den Rechnungsabschlüssen der Bezirke und Gemeinden in die Gemeindefinanzstatistik	-	-	4	30	10
Maximale Steuerfussdisparität (Gemeinden inkl. Bezirk)	173%	175%	160%	160%	160%
Maximaler durchschnittlicher Steuerfuss (Gemeinden inkl. Bezirk)	198%	196%	189%	185%	185%

Finanzielle Steuerungsgrößen

Voranschlagskredit Erfolgsrechnung



Erfolgsrechnung

(in Fr. 1 000)	2018 R	2019 V	2020 V	2019 V Diff. abs.	2019 V Diff. %	2021 P	2022 P	2023 P
30 Personalaufwand	1 485	1 506	1 492	-14	-0.9%	1 608	1 616	1 624
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	1 469	1 675	1 614	-61	-3.7%	1 845	1 589	1 650
34 Finanzaufwand	71	100	75	-25	-25.0%	85	85	85
3 Aufwand	3 025	3 281	3 181	-100	-3.1%	3 538	3 290	3 359
42 Entgelte	188	161	183	22	13.6%	191	191	191
43 Verschiedene Erträge	39	3	23	20	689.7%	3	23	23
49 Interne Verrechnungen	300	309	315	6	2.0%	315	315	315
4 Ertrag	527	473	521	48	10.2%	509	529	529
Globalbudget	2 498	2 808	2 660	-148	-5.3%	3 029	2 761	2 830
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	1 933	-	-	-	0.0%	-	-	-
34 Finanzaufwand	1 604	1 795	1 760	-35	-2.0%	1 257	1 050	1 000
35 Einlagen Fonds/Spezialfinanz.	2 393	4 850	5 250	400	8.2%	4 000	4 000	4 000
36 Transferaufwand	290 681	294 302	296 854	2 552	0.9%	273 894	271 552	285 233
39 Interne Verrechnungen	6	3	3	-	0.0%	3	3	3
3 Aufwand	296 617	300 950	303 867	2 917	1.0%	279 154	276 604	290 236
40 Fiskalertrag	4 891	4 500	4 700	200	4.4%	4 500	4 400	4 300
41 Regalien und Konzessionen	24 697	12 401	12 401	-	0.0%	12 401	12 401	12 401
44 Finanzertrag	52 105	47 336	46 707	-630	-1.3%	46 017	45 817	45 817
45 Entnahmen Fonds/Spezialfinanz.	-	-	4 041	4 041	0.0%	-	-	-
46 Transferertrag	56 882	58 617	58 910	293	0.5%	58 909	58 909	58 909
49 Interne Verrechnungen	16 386	16 250	18 250	2 000	12.3%	17 000	17 000	17 000
4 Ertrag	154 960	139 105	145 008	5 903	4.2%	138 827	138 527	138 427
Leistungsabh. Aufwand / Ertrag	141 658	161 845	158 859	-2 986	-1.8%	140 327	138 078	151 810
Total	144 155	164 653	161 518	-3 135	-1.9%	143 356	140 839	154 639

Voranschlagskredit

Kommentar Globalbudget

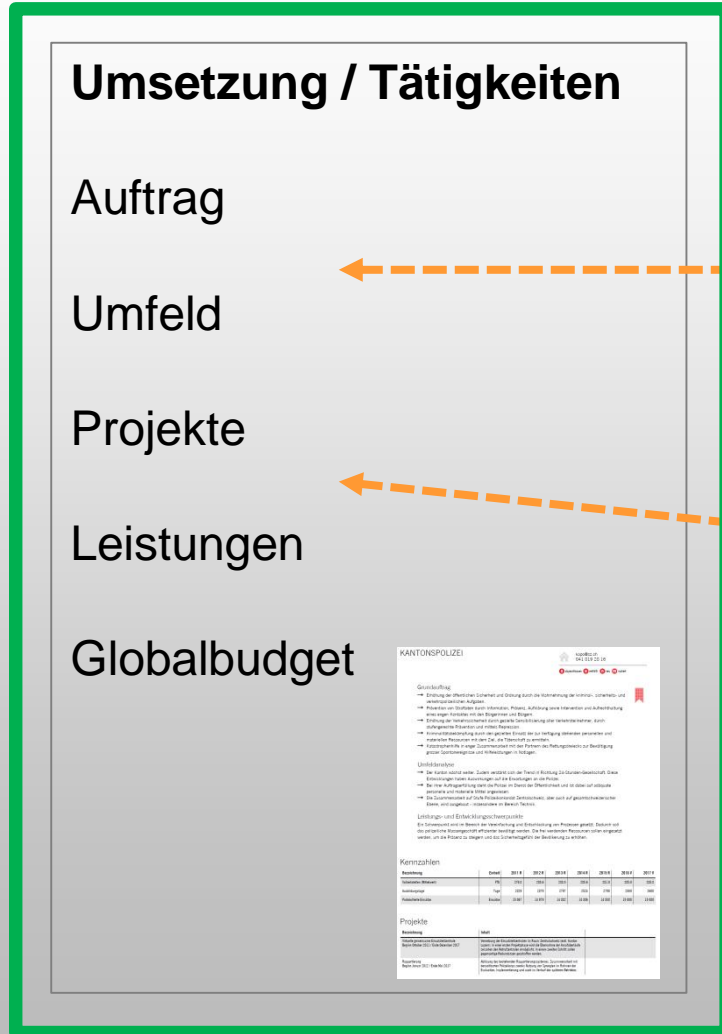
- 30: Der Finanzplan sieht eine Erhöhung des Stellenplans um eine Stelle zur Bewältigung der neuen, zusätzlichen Aufgaben (zentrales Geldkonto und Steuerabrechnungen für die Bezirke und Gemeinden, Unterstützung der Bezirke und Gemeinden beim Inkasso im Rahmen von eSteuern.sz, institutionalisierte Verlustscheinbewirtschaftung, Risikosteuerung und Internes Kontrollsystem) vor.
- 31: Nach Abschluss des Harmonisierten Rechnungsmodells (HRM2) und des Elektronischen Eingangsrechnungsmanagements (ERM) reduzieren sich die Softwarekosten auch im Budgetjahr. Im 2021 wird ein umfangreiches Software-Update beim Leistungserfassungstool zur Erstellung des AFP notwendig.

Kommentar leistungsunabhängiger Aufwand und Ertrag

- 35/45: Zum Ausgleich der Saldi der Spezialfinanzierungen der Bezirke und Gemeinden zum Innerkantonalen Finanzausgleich sind 1.2 Mio. Franken budgetiert. Inkludiert ist auch die einmalige Rückzahlung der Restbestände an die Bezirke und Gemeinden von rund 4 Mio. Franken. Diese stammen noch aus der Verteilung der Grundstückgewinnsteuer nach altem Recht.
- 36: Die Zahlungen in den Nationalen Finanzausgleich (NFA) reduzieren sich im Budgetjahr netto um knapp 6 Mio. Franken. Im Weiteren erfolgt im Innerkantonalen Finanzausgleich eine einmalige Rückzahlung der Restbestände aus den Spezialfinanzierungen der Bezirke und Gemeinden an die Bezirke und Gemeinden von rund 4 Mio. Franken.
- 41: Die Ausschüttung der Schweizerischen Nationalbank wird mit jährlich 12.4 Mio. Franken budgetiert.
- 44: Es werden Gewinnausschüttungen der Schwyzer Kantonalbank von jährlich rund 47 Mio. Franken erwartet.



Leistungs- und Finanzsteuerung (Leistungsauftrag)



Führungsumfeld

Risikosteuerung (Risikomanagement)



Kontrollumfeld

Massnahmen

Kontrollen



Grundauftrag

- Führung des Finanzhaushalts: Haushaltsstrategie, Aufgaben- und Finanzplan, Nachtragskredite, Jahresbericht mit Jahresrechnung, Steuerprognose.
- Führung des Rechnungswesens und Sicherung der Zahlungsfähigkeit: Rechnungslegung, Buchführung, zentrales Buchhaltungssystem, Liquiditäts- und Finanzplanung.
- Inkasso der Direkten Bundessteuer sowie gewisser Spezialsteuern und Bussen.
- Vollzug der Steuerungsinstrumente Beteiligungscontrolling, Staatsbeitragscontrolling, Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Versicherungswesen.
- Beratung der Verwaltungseinheiten zum Finanzhaushalt, zum Rechnungswesen, zu den Leistungsaufträgen und zur Mehrwertsteuer.
- Stellungnahmen zu Geschäften mit finanziellen Auswirkungen.
- Beratung und Koordination der Bezirke und Gemeinden zu Finanzfragen sowie Umsetzung des innerkantonalen Finanzausgleichs.



Umfeldanalyse

- Das Wachstum rechtlich notwendig gebundener Ausgaben stellt eine Herausforderung für den kantonalen Finanzhaushalt dar.
- Die stabile Finanzhaushaltslage beim Kanton und bei den Bezirken und Gemeinden ist eine gute Voraussetzung, um die Herausforderungen mit Weitsicht anzugehen.
- Das gegenwärtig tiefe Zinsniveau beinhaltet das Risiko, dass derzeit aufgebaute Schulden im Umwandlungszeitpunkt höher verzinst werden müssen.
- Die öffentliche Aufgabenerfüllung stellt vermehrt Anforderungen an das Äquivalenz- und das Subsidiaritätsprinzip sowie an die Compliance.

Status	Begründung	Massnahme
●		

Leistungs- und Entwicklungsschwerpunkte

Im Mittelpunkt steht die langfristige Stabilisierung und Finanzierung des Staatshaushaltes. Hierzu werden die Steuerungsinstrumente weiter optimiert und im Rahmen des Projektes „Finanzen 2020“ nachhaltige Lösungen erarbeitet. Im Weiteren erfolgt die Umsetzung von HRM2 auf kommunaler Stufe sowie die verwaltungsweite Einführung des zentralen elektronischen Eingangrechnungsmanagements.

Status	Begründung	Massnahme
●		

Kennzahlen

Bezeichnung	Einheit	2013 R	2014 R	2015 R	2016 R	2017 R	2018 R	2019 V
Vollzeitstellen (Mittelwert)	FTE	8.8	8.4	10.2	11.0	11.6	11.9	11.5
Zeitguthaben (Arbeitszeit, Ferien, Dienstaltersgeschenk)	Tage/FTE	-	-	-	6.5	7.1	6.1	-
Ressourcenindex (NFA)	%	157.1	158.9	165.9	170.6	170.3	172.1	172.4
Nettoschuld (-) / Nettovermögen (+) des Kantons	Mio. Fr.	109	-113	-112	-47	113.9	123.3	105
Buchungsfälle im Amt für Finanzen	Anzahl Belege	90 533	92 821	93 000	95 144	92 871	93 355	96 000
Systemberechtigungen für verwaltungsweite Applikationen	Anzahl	-	261	574	478	614	1 126	1 100
Direkte Bundessteuer: Rechnungen, Mahnungen, Rückzahlungen	Anzahl	152 787	159 699	159 503	169 779	172 111	172 004	175 000
Direkte Bundessteuer: Spezielle Inkassomassnahmen	Anzahl	7 509	9 544	11 212	9 017	9 620	9 067	11 000
Post- und Bankzahlungen	Anzahl	56 973	57 815	52 233	56 528	60 769	73 663	63 000
Durchschnittliche Relative Steuerkraft der Bezirke und Gemeinden	Fr.	1 875	1 972	2 224	2 416	2 245	2 245	2 268
Angleichung durchschnittliche Relative Steuerkraft der Gemeinden	%	69	71	73	74	68	72	72

Projekte

Bezeichnung	Status	Begründung	Massnahme
HRM2 Bezirke und Gemeinden Beginn April 2016 / Ende April 2022	●		
Zentrales Eingangsrechnungsmanagement (ERM) Beginn Januar 2017 / Ende März 2019	●		

Leistungsorientierte Steuerungsgrössen

Finanz- und Rechnungswesen

Ziel

Die Buchführung und Rechnungslegung erfolgt verlässlich und zeitnah. Mit den anvertrauten Finanzmitteln wird sorgfältig, sparsam und risikoadäquat umgegangen.

Indikatoren	2019 V	Status	Begründung	Massnahme
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Jahresberichts	ja	●		
Durchschnittliche Verzugstage bei der Zahlung der Eingangsrechnungen (kantonsweit) in Tagen	0	●		
Anzahl Feststellungen mit hoher Priorität im umfassenden Bericht des Wirtschaftsprüfers	0	●		
Finanzaufwand (Kontogruppe 34) in Mio. Franken	< 5	●		
Anzahl Mitberichte mit Stellungnahme zu finanzpolitischen Fragestellungen und Ausgaben	> 120	●		

Planung und Controlling

Ziel

Der Staatshaushalt ist mittel- bis langfristig ausgeglichen und verfügt über eine adäquate Eigenkapitalausstattung. Die Prognosen von Planzahlen und -entwicklungen sind verlässlich und basieren auf ausreichender und guter Datenqualität.

Indikatoren	2019 V	Status	Begründung	Massnahme
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Aufgaben- und Finanzplans und des Controllingberichts	ja	●	Der Zwischentermin zur nochmaligen Aktualisierung der Zahlen und Leistungen und Kommentierung der Finanzzahlen unter Einbezug der Departemente und Verwaltungseinheiten per 25. Juni 2019 konnte erst eine Woche später eingehalten werden.	Der Umfang und die zeitliche Dringlichkeit der (Projekt-)Arbeiten im Amt für Finanzen liessen die Einhaltung des Zwischentermins nicht zu. Der Endtermin der Verabschiedung des AFP durch den Regierungsrat Ende September kann aber eingehalten werden.
Einhaltung des mittelfristigen Haushaltsausgleichs gemäss Finanzhaushaltsgesetz	ja	●		
Erhalt eines angemessenen ordentlichen Eigenkapitals in Mio. Franken	> 150	●		
Abweichung vom Prognosesaldo des Voranschlags in Mio. Franken (ohne Kostenstelle Steuern)	+/-30	●		
Abweichung vom Prognosesaldo der Netto-Steuererträge in %	90-110	●		

Inkasso

Ziel

Das Inkasso der direkten Bundessteuern und weiterer kantonaler Steuer- und Rechnungskategorien erfolgt rechtsgleich, zeitnah und vollständig.

Indikatoren	2019 V	Status	Begründung	Massnahme
Anzahl fälliger Forderungen bei der direkten Bundessteuer	< 8 000	●		
Anzahl Fälle mit speziellen Inkassomassnahmen bei der direkten Bundessteuer	< 9 500	●		
Anzahl aktiv bearbeiteter Verlustscheine	> 300	●		
Anteil der Ausfallsumme auf Forderungen aus der direkten Bundessteuer an dessen Gesamtsteuerertrag in %	< 3	●		

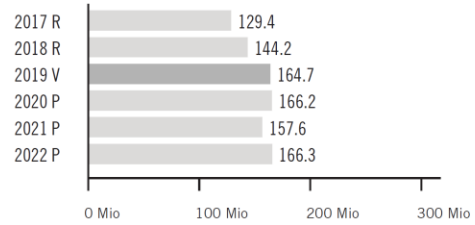
Gemeindefinanzen

Ziel

Die Rechnungslegung bei den Bezirken und Gemeinden erfolgt transparent und einheitlich. Die Finanzsteuerung kann korrekt, effizient und effektiv wahrgenommen werden. Die Gemeinden sind autonom, wirksam und wettbewerbsfähig.

Indikatoren	2019 V	Status	Begründung	Massnahme
Anzahl beantworteter Anfragen von Bezirken und Gemeinden zur Anwendung finanzrechtlicher oder rechnungslegerischer Grundlagen	> 60	●		
Jährliche Aktualisierung der einheitlichen Hilfsmittel	ja	●		
Anzahl Korrekturen bei der Zahlenübernahme aus den Rechnungsabschlüssen der Bezirke und Gemeinden in die Gemeindefinanzstatistik	< 30	●		
Steuerfussdisparität (Gemeinden inkl. Bezirk) in %	< 160	●		
Durchschnittlicher Steuerfuss (Gemeinden inkl. Bezirk) in %	< 185	●	Der durchschnittliche Steuerfuss 2019 (Gemeinde inkl. Bezirk) liegt bei 187%.	Der Innerkantonale Finanzausgleich konnte mit den Zusicherungen für das Jahr 2020 (RRB 459/2019) weiterhin auf einem hohen Umfang erfolgen, so dass den Kommunalbehörden wiederum Spielraum für Steuerfussenkungen bleibt.

Vorschlagskredit Erfolgsrechnung



Erfolgsrechnung

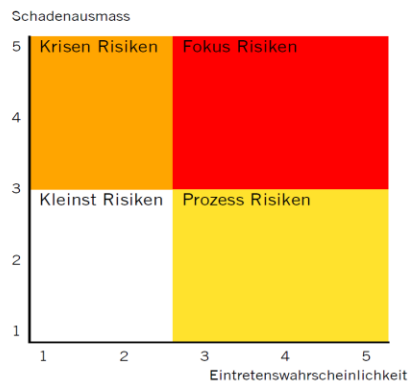
(in Fr. 1 000)

	2018 R	2019 V	2020 P	2021 P	2022 P
30 Personalaufwand	1 485	1 506	1 513	1 505	1 513
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	1 469	1 675	1 533	1 598	1 525
34 Finanzaufwand	71	100	110	110	110
3 Aufwand	3 025	3 281	3 156	3 213	3 148
42 Entgelte	188	161	163	171	171
43 Verschiedene Erträge	39	3	22	3	22
49 Interne Verrechnungen	300	309	309	309	309
4 Ertrag	527	473	494	483	502
Globalbudget	2 498	2 808	2 662	2 731	2 646
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	1 933	-	-	-	-
34 Finanzaufwand	1 604	1 795	1 795	1 387	1 337
35 Einlagen Fonds/Spezialfinanz.	2 393	4 850	5 250	4 000	4 000
36 Transferaufwand	290 681	294 302	297 551	289 084	297 907
39 Interne Verrechnungen	6	3	3	3	3
3 Aufwand	296 617	300 950	304 599	294 474	303 247
40 Fiskalertrag	4 891	4 500	4 500	4 300	4 300
41 Regalien und Konzessionen	24 697	12 401	12 401	12 401	12 401
44 Finanzertrag	52 105	47 336	47 306	47 316	47 316
45 Entnahmen Fonds/Spezialfinanz.	-	-	-	-	-
46 Transferertrag	56 882	58 617	58 617	58 617	58 617
49 Interne Verrechnungen	16 386	16 250	18 250	17 000	17 000
4 Ertrag	154 960	139 105	141 075	139 635	139 635
Leistungsunabh. Aufwand / Ertrag	141 658	161 845	163 524	154 839	163 613
Total	144 155	164 653	166 187	157 570	166 258

Vorschlagskredit

Status	Begründung	Massnahme
●		

Risikobeurteilung



Fokus Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Externe, volkswirtschaftliche Faktoren und gesellschaftliche Entwicklungen werden in der Planung (AFP) nicht (ausreichend) berücksichtigt - Ungenügende Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen (digitale Transformation) in den Planungsinstrumenten - Ungenügendes oder unvollständiges Beitragscontrolling - Ungenügender Umgang und Steuerung von Beteiligungen (Good Public Governance) - Kantonsweite Risikoübersicht nicht vollständig und akkurat vorhanden
Krisen Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Zugriff auf flüssige Mittel (Kasse, Bank, Post, Kreditkarten, Wertschriften) - Keine klare Regelung betreffend IT-Verfügbarkeit - Negatives Prüfungsurteil Revision (Jahresbericht) - Kein sicherer Aufbewahrungsort für Verlustscheine
Prozess Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Falsche Zahlungsanweisungen - Fehlerhafte und unvollständige Berechnungen für AFP und Jahresbericht - Haushaltsgleichgewicht wird nicht eingehalten - Keine ausreichende Steuerungsinstrumente vorhanden (zeitgerecht, qualitativ) - Fehlerhafte Berechnung der relativen Steuerkraft - Keine elektronische Schnittstelle für Import und Überwachung von Debitorenzahlungen zwischen NEST und WILKEN



Kommentar zur Risikolage

Der gesetzlichen Aufgabenerfüllung im Amt für Finanzen sind erhöhte Risiken inhärent. Primär stehen Risiken im Zusammenhang mit dem Umgang liquider Mittel, der Rechnungsführung, dem Zahlungsverkehr und einer aussagekräftigen Finanzplanung im Mittelpunkt der Risikosteuerung. Ebenso sind ergänzende Steuerungsinstrumente relevant, welche eine verlässliche Steuerung des gesamten Finanzhaushaltes ermöglichen. Nebst der permanenten Einhaltung des Haushaltsgleichgewichtes stehen diese ergänzenden Steuerungsinstrumente (langfristige Perspektiven inkl. digitale Transformation, Beteiligungs- und Beitragscontrolling sowie die Risikosteuerung an sich) derzeit im besonderen Risiko-Fokus. Auch Risiken mit Krisenpotenzial (Negatives Prüfungsurteil, IT-Verfügbarkeit, Aufbewahrung von Verlustscheinen) sind erkannt, welchen mit adäquaten Massnahmen vorgesorgt werden muss. Im Bereich der Prozessrisiken handelt es sich primär um mögliche Berechnungsfehler oder falsche Abgleiche.



Kommentar zu den Massnahmen und Kontrollen

Der erhöhten Risikolage stehen meist adäquate und wirksame Kontrollmechanismen gegenüber. Vertieft zu prüfen und bestmöglich zu verbessern gilt es, die Sicherstellung der Aufrechterhaltung der notwendigen IT-Verfügbarkeit nach einem zweckdienlichen Service-Level-Agreement. Ebenso sind nebst den bereits erfolgten Verbesserungen der kurz- bis mittelfristigen Steuerungsinstrumenten (AFP) langfristige Steuerungsinstrumente (Langfristperspektiven, koordinierte und integrative Steuerung der Sachbereichsstrategien, digitale Transformation) zu institutionalisieren. Gesetzlich vorgesehene verwaltungsweite Steuerungsinstrumente wie das Beteiligungs- und Beitragscontrolling inkl. Good Public Governance und das Risikomanagement inkl. Internem Kontrollsystem sollten weiterverfolgt und etabliert werden. Ergänzend sind auf operativer Ebene notwendige technische (IT-Schnittstellen, Datenverfügbarkeit) und organisatorische (Aufbewahrung Verlustscheine) Massnahmen zu treffen.

Management

Führung

