



VOLKSSCHULAMT

## **Kostenrechnung im Bereich Bildung**

**Ein Anwendungsbeispiel des  
New Public Management**



**Bildungsdirektion des Kantons Zürich**  
[www.bildungsdirektion.ch](http://www.bildungsdirektion.ch)

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
1.	<b>Einführung</b> .....	<b>4</b>
2.	<b>Zielsetzung der Kostenrechnung im Bereich Bildung</b> .....	<b>5</b>
	2.1 Werkzeug für die finanzielle Steuerung	5
	2.2 Transparenz	5
	2.3 Vergleichbarkeit	5
	2.4 Einführung von Globalbudgets	5
3.	<b>Globalbudget im Bereich Bildung</b> .....	<b>6</b>
	3.1 Grundlagen	6
	3.2 Leistungsgruppen	7
	3.3 Kontrakte	7
	3.3.1 Rahmenkontrakt	8
	3.3.2 Jahreskontrakt	8
4.	<b>Betriebsabrechnungsbogen (BAB)</b> .....	<b>9</b>
	4.1 Kostenartenrechnung	10
	4.1.1 Erfassung der Kosten	10
	4.1.2 Gliederung der Kosten	10
	4.1.3 Kostenabgrenzung	11
	4.2 Kostenstellenrechnung	11
	4.2.1 Definition der Kostenstellen	11
	4.2.1.1 Hauptkostenstelle	11
	4.2.1.2 Hilfskostenstelle	12
	4.2.2 Zurechnung / Schlüssel	12
	4.2.2.1 Erlös	12
	4.2.2.2 Personalkosten	12
	4.2.2.3 Sachkosten	13
	4.2.2.4 Infrastrukturkosten	13
	4.2.2.5 Führungs- und Verwaltungskosten	13
	4.2.2.6 Interne Verrechnungen	13
	4.3 Kostenträger	15
5.	<b>Controlling-Zyklus</b> .....	<b>16</b>
	5.1 Zielfestlegung	17
	5.2 Soll-Ist-Vergleich	19
	5.3 Analyse der Abweichungen	19
	5.4 Berichterstattung und Massnahmen	21
6.	<b>Literaturliste zum Thema Kostenrechnungen in Schulen</b> .....	<b>22</b>
	<b>Beispiel eines BAB im Bereich Bildung</b> .....	<b>23</b>
	<b>Schlussbericht</b> .....	<b>37</b>

## Impressum

**Verfasser:**  
Arbeitsgruppe Bildung des  
Projektes NPM | KLR->G

**Text:**  
Erich Müller, lic. oec. publ.  
Karl Renggli, dipl.  
Wirtschaftsprüfer  
Thomas Bruderer, lic. oec. HSG

**Redaktion:**  
Arthur Helbling, lic. jur.  
Erich Müller, lic. oec. publ.

**Gestaltung:**  
raschle & partner  
Atelier für Kommunikation  
Ottikon

**Herausgeber:**  
Bildungsdirektion Zürich  
Volksschulamt, Abteilung  
Schulentwicklung

Zürich, Juli 2002

Auflage: 1500 Ex.

Anfragen und Rückfragen an  
[erich.mueller@vsa.bid.zh.ch](mailto:erich.mueller@vsa.bid.zh.ch)

## Vorwort des Bildungsdirektors

Wir freuen uns, in dieser vorliegenden Publikation eine Orientierungshilfe zur Einführung der Kostenrechnung im Bereich Bildung in Ihrer Gemeinde vorzulegen. Es ist uns ein grosses Anliegen, die Gemeinden im Rahmen ihrer Autonomie bei der Erneuerung ihrer Schulstrukturen mit Grundlagenarbeit unterstützen zu können.

Dem Rechnungswesen und der Kostenrechnung kommt eine wichtige Rolle zu: Die Kostenrechnung ist in erster Linie ein Instrument der internen Führung und dient hauptsächlich der Steuerung und Kontrolle der Leistungserbringung. Ohne Kostenrechnung ist eine (operative) Feinsteuerung des Qualitätssystems in der Schule nicht möglich, denn die Qualitätsfaktoren müssen immer in Relation zu den Kosten gesetzt werden. Kapazitätsplanungen und Leistungsmessungen sowie Selbst- und Fremdevaluationen sind auf Kostendaten angewiesen.

Mit der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung wird beabsichtigt, die öffentliche Verwaltung im Hinblick auf grundlegende gesellschaftliche Veränderungen leistungsfähiger zu machen. Die in der traditionellen Verwaltungsführung vorherrschende Steuerung mit Vorgaben zu Ausgaben und Personaletatstellen soll abgelöst werden. Dies geschieht durch das Führen mit Zielvorgaben und Leistungsaufträgen, die neben Inputelementen auch die Leistungsergebnisse vorgeben und messen. Das Konzept kann sinngemäss auf die Volksschule übertragen werden. Durch entsprechende Anpassungen werden weitergehende Delegationsmodelle wie geleitete Schulen mit Globalbudgets («teilautonome Volksschulen») möglich.

Wir hoffen, Ihnen damit einen weiteren Baustein für das erneuerte Haus des Lernens bereitstellen zu können und sind überzeugt, gemeinsam die anspruchsvollen Ziele der anstehenden Volksschulreform zu erreichen.

Regierungspräsident Prof. Ernst Buschor  
Bildungsdirektor

## 1. Einführung

In Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden sowie der Bildungsdirektion und der Direktion der Justiz und des Innern wurde für den Bereich Bildung eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Erich Müller, Leitungsmitglied TaV-Projekt der Bildungsdirektion, gebildet, um die Instrumente des NPM in die Praxis umzusetzen. Insbesondere befasste sich die Arbeitsgruppe mit dem Aufbau einer Kostenrechnung im Bildungsbereich. Die daraus fliessenden Erkenntnisse wurden aufgearbeitet und finden sich in vorliegender Form veröffentlicht. Die folgenden Personen wirkten in der Arbeitsgruppe mit:

Urs Baumgartner, Amt für Gemeinden und berufliche Vorsorge, Zürich  
 Gabrielle Bomatter, Abteilungsleiterin Bildung und Jugend, Schlieren  
 Alfred Hartmetz, Finanzvorstand Schulpflege, Langnau a.A.  
 Ulrich Hubler, Amt für Gemeinden und berufliche Vorsorge, Zürich  
 Peter Lanker, Schulgutsverwalter, Wädenswil  
 Erich Müller, TaV-Projektökonom, Volksschulamt Bildungsdirektion, Zürich, Leitung  
 Philipp Muths, Leiter Finanzen im Schul- und Sportdepartement, Zürich  
 Bruno Paratore, Sekretär Primarschule, Dübendorf  
 Kurt Stählin, Vertreter des Verbandes Zürcherischer Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten, Präsident Primarschulpflege, Hütten  
 Peter Stricker, Amt für Gemeinden und berufliche Vorsorge, Zürich  
 Markus Wanner, Departement Schule und Sport, Winterthur

Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Arbeitsgruppe baute die Stadt Schlieren in Zusammenarbeit mit dem Volksschulamt Zürich und den Beratern Karl Renggli und Thomas Bruderer (Ernst & Young AG) sowie Maurice Pedernana eine Kostenrechnung für ihren Bildungsbereich auf. Der diesbezügliche Betriebsabrechnungsbogen sowie ergänzende Unterlagen finden sich im Anhang.

Der vorliegende Text, der sich an Fachleute in den Gemeinden richtet, zeigt Möglichkeiten auf und liefert Ideen, wie eine Kostenrechnung im Bildungsbereich aufgebaut werden kann. Die Gemeinden werden dadurch beim Aufbau einer Kostenrechnung instruiert, welche ihren individuellen Organisationsstrukturen und Informationsbedürfnissen entspricht.

Spezieller Dank richtet sich an Ulrich Hubler, der mich während der ganzen Entstehungszeit hilfsbereit und kollegial mit Grundsatzgesprächen und seinem immensen theoretischen Wissen begleitet hat.

Für die geleistete Arbeit danken wir allen Beteiligten herzlich.

Erich Müller,  
 Leiter Arbeitsgruppe Bildung

## 2. Zielsetzung der Kostenrechnung im Bereich Bildung

### 2.1 Werkzeug für die finanzielle Steuerung

Die Kostenrechnung (KR) ist ein Führungsinstrument. Sie ermöglicht auf der strategischen Ebene die Budgetierung der Leistungsgruppen (Kostenträger) und auf der operativen Ebene die Budgetierung der Verantwortungsbereiche (Kostenstellen). Sie ist ein Instrument für die Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen einer umfassenden Kosten- und Leistungsrechnung (KLR).

### 2.2 Transparenz

Aufwand und Ertrag werden aus der Finanzbuchhaltung in die Kostenrechnung übernommen, um die zeitlichen und sachlichen Abgrenzungen bereinigt und den Kostenstellen und -trägern verrechnet. Diese Art der Darstellung zeigt nicht mehr den funktional oder institutionell gegliederten Aufwand, sondern die dem effektiven Nutzenverzehr entsprechenden Kosten. Dies schafft Transparenz hinsichtlich

- Ressourcenverbrauch
- Effizienz und
- Effektivität.

### 2.3 Vergleichbarkeit

Damit die Kosten der Gemeinden vergleichbar sind, ist es notwendig, dass die Kostenrechnungen nach einheitlichen Kriterien geführt werden (Harmonisierung). Die heutigen Rechnungen weisen eine ungenügende Vergleichbarkeit auf. In einer Verordnung, gestützt auf das vorbereitete neue Volksschulgesetz, werden Kriterien festgelegt, nach denen diese Rechnungen zu führen sind. Die Bildungsdirektion beabsichtigt, eine Kostenrechnung auf Basis der hier veröffentlichten Ergebnisse festzulegen, die im weiteren Führungsdaten für die Schulpflegen und die Schulleitungen bereitstellt.

### 2.4 Einführung von Globalbudgets

Die Bildungsdirektion fördert die Einführung von «Globalbudgets im Schulhaus», da mit diesem Instrumentarium der Gestaltungsraum der Schule über den pädagogischen in den Bereich der finanziellen Steuerung erweitert werden kann. Gemäss Verordnung über das Globalbudget in den Gemeinden muss mit Einführung des Globalbudgets eine Kostenrechnung eingeführt werden

### 3. Globalbudget im Bereich Bildung

#### 3.1 Grundlagen

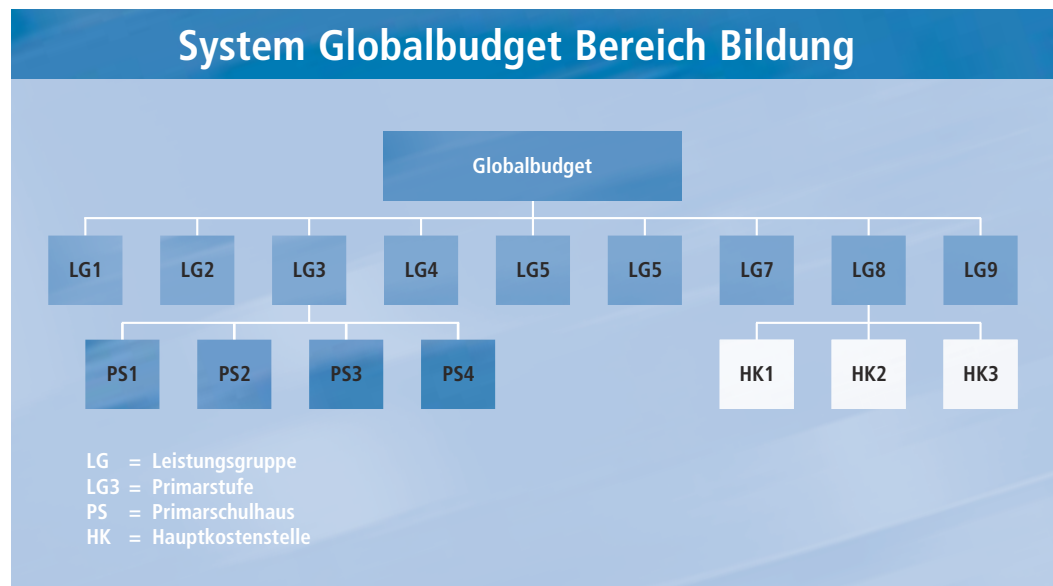
Ein grafischer Überblick von Dubs zeigt die Verfahrensschritte zur Einführung von Globalbudgets und die entsprechend möglichen Problemfelder auf.



#### Begriffsabgrenzungen

Die folgende Grafik zeigt die (politischen) Ebenen der Akteure (Rechteck) und die gestützt auf New Public Management (NPM) verwendeten Instrumente (Rhomben)





Diese Grafik zeigt, dass das Globalbudget in die im nächsten Abschnitt beschriebenen Leistungsgruppen (LG1 bis LG9) unterteilt wird. Diese Leistungsgruppen werden erstellt in verschiedenen Hauptkostenstellen (HK, z.B. Schulzahnklinik o.ä.) oder in Primarschuleinheiten (PS), die ebenfalls Hauptkostenstellen sind.

### 3.2 Leistungsgruppen

Im Bereich Bildung des Harmonisierten Rechnungsmodell (HRM) wird für alle Gemeinden verbindlich festgelegt, dass alle Leistungen in folgende neun Gruppen eingeteilt werden:

LG1. Vorschulbetreuung (Horte, alle Betreuungsleistungen im Vorschulalter)

LG2. Kindergarten (alle Betreuungsleistungen im kommunalen Kindergarten)

LG3. Primarstufe (alle Leistungen im Zusammenhang mit dem kantonal geregelten Auftrag)

LG4. Sekundarstufe (alle Leistungen im Zusammenhang mit dem kantonal geregelten Auftrag)

LG5. Nachobligatorische Oberstufe (alle Schulleistungen nachfolgend der obligatorischen Schulpflicht)

LG6. Sonderschulung (alle Schulungen in Institutionen ausserhalb der kommunalen Schulorganisation)

LG7. Dienstleistungen an Dritte (alle übrigen erbrachten Leistungen des Bereiches Bildung wie Elternkurse, Bibliothek, Horte während der Schulpflicht uam.)

LG8. Schulgesundheit (alle Leistungen zum gesundheitlichen Wohle der Schulkinder)

LG9. Schulergänzende Dienste (alle Leistungen für Schulkinder mit speziellen Bedürfnissen)

Diese Definition folgt zuerst der Altersabfolge der Auszubildenden (L1 bis L5) und anschliessend den nicht stufenorientierten weiteren Leistungen des Abschnittes Bildung.

### 3.3 Kontrakte

Um das vom Budgetorgan genehmigte Globalbudget auf den Leistungserbringer zu übertragen, wird zwischen dem zuständigen Leistungskäufer und dem Leistungserbringer ein Kontrakt abgeschlossen. Im Bildungsbereich erscheint es angezeigt, den Kontraktinhalt auf einen Rahmenkontrakt und einen Jahreskontrakt aufzuteilen.

### 3.3.1 Rahmenkontrakt

Der Rahmenkontrakt regelt allgemeine Punkte mit mehrjähriger Geltungsdauer. Inhalt eines Rahmenkontrakts können bspw. die folgenden Punkte sein:

- Kontraktparteien
- Dauer des Vertrages
- Leistungsgruppen und einzelne Leistungen mit Zielen
- Finanz- und Sachkompetenzen
- Qualitätssicherung
- Berichtswesen / Controlling
- Öffentlichkeitsarbeit
- Änderung und Auflösung des Kontraktes
- Hinweise auf gesetzliche Grundlagen und Richtlinien

### 3.3.2 Jahreskontrakt

Im Jahreskontrakt werden diesfalls die folgenden Punkte geregelt:

- Kontraktparteien
- Grundlage (= Rahmenkontrakt)
- Leistungen (Produkte), Leistungsziele, Indikatoren und Kennzahlen
- Nettokredit
- Tarife und Gebühren
- Änderung und Auflösung
- Anhang mit Details zu den Leistungen (Produkten) und den Zielen



## 4. Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ist die tabellarische Übersicht über die Kostenrechnung und befriedigt vielerlei Bedürfnisse. Mit einem BAB lässt sich planen (Schülerpauschale) und kontrollieren (Wirtschaftlichkeit).

Der BAB erfüllt die folgenden von NPM geforderten Aufgaben:

- wichtiges Führungsinstrument
- Förderung des Kostenbewusstseins
- Ermöglichung der Kosten- und Leistungstransparenz
- Ermittlung von Kennzahlen (Indikatoren und Standards)
- Beurteilung der Wirtschaftlichkeit
- Bereitstellen von Daten für benchmarking
- Bereitstellen von Daten für den make-or-buy-Entscheid

Der BAB wird von den für das Rechnungswesen Verantwortlichen erarbeitet und jährlich erstellt (Finanzverwaltung, Schulgutverwaltung, Controlling). Diese Stellen besitzen das notwendige Wissen. Für den BAB ist sowohl Finanzwissen wie auch Wissen um die eigene Schule gefragt.

Der BAB besteht aus drei Teilbereichen:



Dargestellt wird der BAB in Form einer Tabelle: Horizontal (in den Zeilen) befinden sich die Kostenarten und vertikal (in den Spalten) die Kostenstellen und Kostenträger.

Kostenarten		Kostenstellen		Kostenträger	
		Schulhaus 1		Primarstufe	
Besoldungen	100	40	60	55	45
Lehrmittel	20	8	12	10	10
Infrastrukturkosten	70	30	40	38	42
Verwaltungskosten	10	5	5	5	5
		= 83	= 117	= 108	= 92
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>200</b>		<b>200</b>	

Die Tabelle zeigt, wie in einem ersten Schritt die Kosten (am Beispiel «Besoldungen» insgesamt 100) auf die Schulhäuser (40/60) und im zweiten Schritt auf die Schulstufen (55/45) verteilt werden.

<sup>1</sup> Die Gleichung «Kostenarten = Kostenstellen = Kostenträger» gilt nur im Falle der Vollkostenrechnung und nur unter der Voraussetzung, dass alle Kosten über die Kostenstellen auf die Kostenträger verrechnet werden. Das heisst, es werden keine Einzelkosten direkt von der Kostenartenrechnung den Kostenträgern zugerechnet.

#### 4.1 Kostenartenrechnung

In der Spalte Kostenarten werden alle relevanten Kosten der Bildung ermittelt, erfasst und gegliedert.

##### 4.1.1 Erfassung der Kosten

Alle Kosten des Verwaltungszweiges Bildung sind im BAB in der Kolonne Kostenarten gemäss den folgenden Prinzipien aufzulisten:

- Vollständigkeit (alle Kosten sind erfasst)
- Einmaligkeit (keine Mehrfacherfassung)
- Stetigkeit und Einheitlichkeit (gleichbleibende, einheitliche Erfassung)
- Richtigkeit und Genauigkeit (rechnerisch richtige und genaue Erfassung/Verrechnung der Kosten)

Die Kostenerfassung ist abgeschlossen, wenn die folgenden Kontrollfragen mit Ja beantwortet werden können:

- Jeder Aufwand der Jahresrechnung wurde berücksichtigt.
- Alle Kosten sind im Verwaltungszweig Bildung angefallen und nicht weiter verrechenbar.
- Es gibt keine unberücksichtigten kalkulatorischen Kosten.

##### 4.1.2 Gliederung der Kosten

Die Kostenarten werden angelehnt an den Kontenrahmen für kleinere und mittlere Unternehmungen (KMU) und in folgende Gruppen gegliedert:

- Erlöse
- Personal- und Sachkosten des Kernbereiches Unterricht
- Infrastrukturkosten des Kernbereiches Unterricht
- Allgemeine Führungs- und Verwaltungskosten

Jedes Konto, bzw. jede Kostenart, auch die internen Verrechnungen, werden einer der oben aufgeführten Kostenartengruppe zugeordnet. Die Konten werden nicht nach ihrer Kontonummer der Gruppe zugeordnet, sondern werden erst nach ihrem wirklichen Inhalt hinterfragt und demzufolge der Kostenartengruppe zugeordnet, welche mit dem Inhalt des Kontos am besten übereinstimmt.

**Beispiel:** • 3010 Besoldung Schulverwaltung wird nicht, wie die Kontonummer vermuten lässt, den Personalkosten zugeordnet, sondern den Führungs- und Verwaltungskosten.

Welche Informationen dem BAB entnommen werden können, hängt u.a. von der Gliederung der Kostenarten ab. Deshalb stehen bei der Ausgestaltung des BAB folgende Fragen im Vordergrund: «Welche Informationen sollen dem BAB entnommen werden können?», «Was wird auf ein bestimmtes Konto gebucht?»

### 4.1.3 Kostenabgrenzung

Der BAB interessiert sich nur für die ordentlich angefallenen Kosten. Schulfremder, periodenfremder und ausserordentlicher Aufwand und Ertrag wird nicht von der Finanzbuchhaltung auf den BAB übertragen, sondern als neutrale Kosten und neutrale Erlöse ausserhalb des BAB's aufgeführt.

**Beispiele:**

- Die Gemeinde X. führt treuhänderisch für andere Gemeinden die Konten betreffend Psychomotorik. Diese Aufwände und Erträge fliessen am BAB vorbei. Nur der Anteil der Gemeinde X. wird berücksichtigt.
- Spezifische Erträge, wie zweckgebundene Elternbeiträge für Skilager oder Verkaufserlöse von Lehrmitteln, können direkt bei den Sachkosten als Erlös gutgeschrieben werden.

Im linken Teil des BAB sind alle relevanten Kosten und Erlöse mit Text und Betrag, richtig gruppiert, aufgelistet.

**Hinweis zur Erlösabgrenzung:** Die Abgrenzung der Erlöse bereitet Probleme, weil die Unterlagen für die Berechnung der Erträge bei verschiedenen Institutionen erst von März bis Juni des Folgejahres anfallen. Dann sind die Transitorischen Aktiven ungenau. Somit können bei deren Korrektur periodenfremde Kosten entstehen, die bei der Berechnung des Globalkredites berücksichtigt werden.

## 4.2 Kostenstellenrechnung

Für jede Kostenstelle (im Mittelteil des BAB) gibt es eine verantwortliche Person, welche die Kosten budgetiert und die Kosten verantwortet.

Alle Beträge aus der Kostenartenrechnung werden den Kostenstellen zugerechnet bzw. auf sie umgelegt. Diese Zuordnung erfolgt nach dem Verursacherprinzip. Falls eine direkte Verteilung auf die Kostenstellen nicht möglich ist, weil beispielsweise die notwendigen Informationen nicht zur Verfügung stehen, erfolgt eine indirekte Verteilung über eine Hilfskostenstelle.

Die Hauptaufgaben im Mittelteil sind demzufolge die Definition der Kostenstellen und der Schlüssel zur Verteilung der Kosten.

### 4.2.1 Definition der Kostenstellen

#### 4.2.1.1 Hauptkostenstelle

Hauptkostenstellen sind Orte der Kostenentstehung und der Kostenüberwachung. Die darauf gesammelten Kosten werden auf die Kostenträger weiterverrechnet. Für die Bildung wurden die Organisations- oder Durchführungsorte als Kostenstellen verbindlich bestimmt.

**Beispiel:**

- Kindergarten
- Schulhäuser

Bei der Festlegung der Kostenstellen sind im Bildungsbereich insbesondere Informationsbedürfnis, vorgängige Analyse vorhandener Daten und Kosten-Nutzen-Verhältnis als weitere Faktoren zu beachten.

**Wichtig:**

Die Leitungsstruktur nach den Kriterien der «Teilautonomen Volksschulen» (TaV) ist massgebend für die Definition der Kostenstellen. Steht zwei Schulhäusern eine gemeinsame Schulleitung vor, so wird die Hauptkostenstelle zu einer Einzigen zusammengefasst.

**Hinweis:**

Neben den Hauptkostenstellen können zur Förderung der Transparenz oder für weitergehende Informationsbedürfnisse auch Unterkostenstellen definiert werden. Die Unterkostenstellen werden auf Hauptkostenstellen abgerechnet.

#### 4.2.1.2 Hilfskostenstelle

Kosten, welche nicht direkt einer Kostenstelle belastet werden können, sind in Hilfskostenstellen zu erfassen und anschliessend mit einem Schlüssel auf die Hauptkostenstellen umzulegen.

**Beispiel:** • Die Kosten für Handarbeit und Hauswirtschaft werden in einem ersten Schritt in einer Hilfskostenstelle gesammelt. In einem zweiten Schritt «Umlage Hilfskostenstelle Handarbeit und Hauswirtschaft» erfolgt die Verteilung auf die Hauptkostenstellen mittels des Schlüssels «Anzahl Lektionen».

#### 4.2.2 Zurechnung/ Schlüssel

Für die Zurechnung des Wertverzehr auf die Hauptkostenstellen (Kostenverteilung) ist wiederum das Wissen des Bildungsverantwortlichen gefragt. Nach dem Verursacherprinzip trägt jedes Kalkulationsobjekt jene Kosten, die von ihm verursacht werden.

Zur Verdeutlichung der Zurechnung und als Unterstützung bei der Definition sind im folgenden die Erfahrungen aus dem Pilot-Projekt BAB Schlieren (vgl. Anhang) festgehalten.

##### 4.2.2.1 Erlös

Hier handelt es sich um Beiträge Dritter und um Staatsbeiträge, für welche bekannt sein sollte, wem sie zustehen. Ist die Schulgemeinde nur an den Bruttokosten ihrer Hauptkostenstellen interessiert, kann auf eine detaillierte Verteilung auf die einzelnen Hauptkostenstellen verzichtet werden. Die Einkünfte sind diesfalls systemgerecht dem Sammelbecken der Hauptkostenstellen «Beiträge» zuzuordnen.

##### 4.2.2.2 Personalkosten

Die Personalkosten fallen hauptsächlich für den Schulunterricht an. Anhand der Lohnliste, dem Stundenpensum und der bekannten Schülerzahl pro Klasse könnten die Personalkosten der Lehrer und der Hilfskräfte den Kostenstellen zugeordnet werden. Falls im Sinne der Erhebungsökonomie eine Vereinfachung mit approximativer Richtigkeit angezeigt erscheint, werden nachfolgend einige Beispiele aus dem BAB Schlieren für pragmatische Schlüssel angeführt:

- **Lehrerlöhne** (Zurechnung auf die Kostenstellen): Es muss bekannt sein, in welchem Schulhaus und für welche Klasse wie viele Lehrer tätig sind. Die Bruttolöhne gemäss Besoldungslisten der Lehrer werden pro Kostenstelle aufgeführt. Das Total der Bruttolöhne der Kostenstelle wird in Beziehung gesetzt zu den gesamten Lohnkosten der Schulgemeinde. Nach der daraus resultierenden Prozentzahl werden die Personalkosten der Schulgemeinde auf die Kostenstellen verteilt. Personalnebenkosten werden somit ebenfalls mit dem aus der Besoldungsliste erhobenen Schlüssel verteilt.

**Hinweis:** Diese Methode hat den Nachteil, dass die Lohnkostenunterschiede zwischen Primar- und Sekundarstufe nicht abgebildet werden.

- **Vikariate:** Auf der Grundlage von Zahlen der Vergangenheit können Erfahrungswerte benutzt werden, d.h. es ist bekannt, welcher Lehrer wie viel Vikariatsstunden verursacht hat. Vereinfachend kann auch die Annahme getroffen werden, dass das Ausfallrisiko für jeden Lehrer gleich gross ist, so dass die Vikariatskosten anhand der Anzahl Lehrer pro Kostenstelle oder Kostenträger verteilt bzw. verrechnet werden.

- **Spezielle Personalkosten:** (Bsp.: Zahnpflege): Unter Beachtung des Verursacherprinzips wird gefragt, für welche Schüler die Kosten angefallen sind. So zeigt sich beispielsweise, dass nur die Sonderschüler den Schülertransport brauchen, dass alle Schüler von der Zahnpflege profitierten usw. Anhand der Schülerzahl, die von der Leistung profitieren, können die Kosten auf die Hauptkostenstellen umgelegt werden. Einfacher ist es, auf eine Verteilung der speziellen Personalkosten auf die Hauptkostenstellen zu verzichten, denn die Hauptkostenstellen dienen vorab den Informationsbedürfnissen der Schulgemeinde. Der

gesamte Betrag der speziellen Besoldung wird den Beiträgen zugeordnet, von wo aus anschliessend die weitere Verrechnung auf die betreffende Leistungsgruppe stattfindet. Diese direkte Zuordnung ist sehr einfach. Die Zahnpflegekosten erscheinen somit in der vereinfachten Version einmal unter «Beiträge» bei den Hauptkostenstellen und einmal unter «Schulgesundheits» bei der Leistungsgruppe (bzw. beim Kostenträger).

#### 4.2.2.3 Sachkosten

Für Sachkosten gelangt typischerweise die Anzahl Schüler oder die Anzahl Klassen als Schlüssel zur Anwendung. Die meisten Sachkosten, wie bspw. Schulbücher, fallen individuell pro Schüler an. Gewisse Sachkosten, vor allem im Bereich Mobiliar (z.B. eine Wandtafel), werden unabhängig von der Schülerzahl pro Klasse verursacht.

Auch bei der Zurechnung der Sachkosten ist das Verursacherprinzip zu befolgen. Die Kosten für die Klassenlager sollten nur auf Klassen verteilt werden, die tatsächlich ein Klassenlager durchführen.

#### 4.2.2.4 Infrastrukturkosten

Effektiv bezahlte Liegenschaftskosten können meist ohne Schlüssel auf die Hauptkostenstellen verteilt werden. Die Frage der Zuteilung stellt sich vor allem bei den kalkulatorischen Mietkosten. Unter der Annahme, dass eine Klasse ein Zimmer braucht, wird berechnet, wie viele Quadratmeter pro Klasse zur Verfügung stehen (Grundfläche des Schulhaus oder Stockwerks dividiert durch Anzahl Klassen). Diese Nutzfläche wird unter Berücksichtigung des Standortes mit einem Opportunitätsmietpreis (z. B. Fr. 150.–/m<sup>2</sup>, wie lokale Miete) multipliziert. Bei Umbauten führen die zusätzlichen Kosten zu einer Neuberechnung des Ansatzes.

#### 4.2.2.5 Führungs- und Verwaltungskosten

Führungs- und Verwaltungskosten beinhalten die Kosten der Schulpflege und, sofern vorhanden, die Kosten der Schulverwaltung. Hier gibt es keinen eindeutigen Schlüssel. Im BAB des Pilotprojekts wurden die Stellenprozente gemäss den Stellenbeschreibungen und der Aussage des Schulsekretariats auf die Leistungsgruppen aufgeteilt (über die Hauptkostenstelle «Beiträge»). Natürlich ist diese Art von Schlüssel nicht 100 % genau. Wenn die Schulverwaltung oder die Schulpflege aber ehrlich auf die Frage antwortet «Wieviel von meiner Zeit wende ich für welche Leistungsgruppe auf?», kann dieser Schlüssel trotzdem als fair und vor allem als einfach zu erheben bezeichnet werden.

#### 4.2.2.6 Interne Verrechnungen

Zeitliche Abgrenzungen werden im Harmonisierten Rechnungsmodell (HRM), sachliche Abgrenzungen beim Übergang vom HRM zur Kostenrechnung vorgenommen. Letztere eliminieren gleichzeitig die Differenz zwischen Kosten- und Aufwandbudget.

Die internen Verrechnungen sind ihrer Art entsprechend ebenfalls einer Kostenartengruppe zugeordnet. Ihre Verteilung erfolgt beispielsweise gemäss Zeiterfassung oder nach Massgabe des objektbezogenen Sachaufwandes.

**Beispiel:**

- Die Schulsekretariatsleiterin leistet Projektarbeit ausserhalb ihrer Abteilung und verrechnet diese Zeit intern. Diese interne Verrechnung findet sich in der Kostenartengruppe Führungs- und Verwaltungskosten als «Erlös».

Tabelle: Umlageschlüssel und ihr Einsatz:

Schlüssel	Situation	Beispiele
Anzahl Schüler	Wenn der einzelne Schüler der Verursacher der Kosten ist, bzw. die Kosten pro Schüler anfallen oder als fairer Verteilschlüssel bei nicht überwälzbaren Kosten (Bsp. Schuljahresschlussfest). Im Hinblick auf die Schülerpauschale sehr zu empfehlender Schlüssel	Vor allem Sachkosten: Lehrmittel Verbrauchsmaterial Schwimmunterricht Musikschule Fördermassnahmen  z.T. Generelle Kosten: Schuljahresschlussfest Allg. Verwaltungsaufwand Versicherungen
Anzahl Klassen	Wenn Kosten unabhängig von der Schülerzahl pro Klasse anfallen  Für Besoldungen Lehrer zu ungenau, da grosse Lohnunterschiede	Mobiliar Turn- und Spielgeräte  Personalkosten: Hausämter und Kustoden Religionslehrer  evtl. Sachkosten: Büromaterial
Anzahl Lehrer	Für Kosten, die für Bedürfnisse der Lehrer anfallen	Personalkosten: Weiterbildung Besoldung Vikariate
Lohnliste	Da die Lohnkosten der Lehrkräfte einen grossen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, erfolgt diese Umlage relativ genau nach Besoldungsliste und Einsatzort der Lehrer	Personalkosten: Besoldung Lehrer Kantonsanteil Sozialleistungen
m <sup>2</sup> pro Klasse	Raumkosten fallen vorwiegend nach Anzahl Klassen an (vereinfachte Annahme: eine Klasse = ein Zimmer, eine Turnhalle ist besetzt egal ob 10 oder 30 Kinder turnen)	Raumkosten Heizkosten
Kein Schlüssel bzw. gemäss effektivem Kontodetail	Kosten, die explizit für Hauptkostenstellen oder Leistungsgruppen direkt angefallen sind	Schulgesundheitskosten Dienstleistung an Dritte Schulergänzende Dienste  Projektkosten Betriebsmaterial  interne Verrechnungen
Spezielle Schlüssel	Um dem Verursacherprinzip gerecht zu werden	Tag- und Sitzungsgelder aufgrund der Anzahl Lehrervertreter Verwaltungskosten aufgrund des geschätzten quotalen Aufwandes

### 4.3 Kostenträger

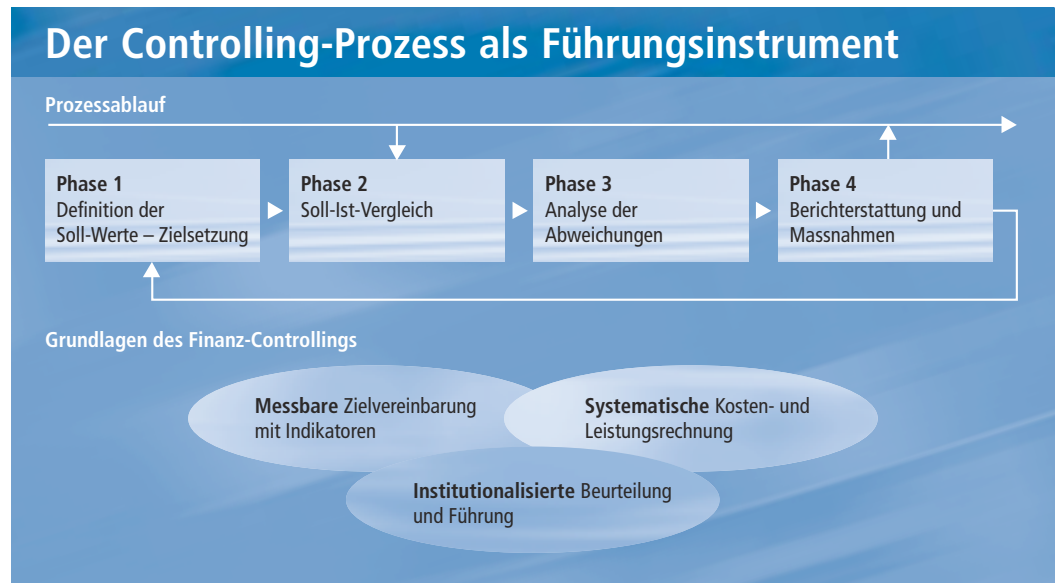
Die Kostenträger entsprechen den in Kapitel 3 definierten neun Leistungsgruppen. Sie zeigen, wofür die Kosten angefallen sind und bilden somit die Basis für Kennzahlen und Indikatoren zur Beurteilung des Bildungssystems.

Teilweise braucht es für die Verrechnung der Kosten von den Hauptkostenstellen auf die Kostenträger keine Schlüssel. Dann ist der Kostenträger vielmehr eine Addition der Kosten aus den Hauptkostenstellen.

**Beispiel:** • Die Addition der Kosten der Hauptkostenstellen Primarschulhäuser ergibt die Kosten des Kostenträgers, sowohl pro Kostenart als auch im Total.

## 5. Controlling-Zyklus

Schema zum Controlling-Prozess:



Der Controlling-Zyklus beginnt mit der Budgetierung. Sie ist eine Verbindung aus «bottom-up»- und «top-down»-Vorgaben. Der Verantwortliche einer Kostenstelle (bsp. des Schulhauses C) budgetiert für sein Schulhaus und reicht Anträge bei den betreffenden Leistungskäufern (Schulpflege) ein, um seinen Gesamtetat zu erhalten. Anschliessend teilt dieser Leistungserbringer (Schulleiter) sein Budget auf die Kostenstellen auf.

Strategisches Controlling findet auf Ebene der Gemeinde statt. Die Schulleitung übernimmt die Aufgabe des operativen Controllings mit Unterstützung der Verwaltung. Controlling heisst Steuerung hinsichtlich der mit dem Globalbudget bzw. im Kontrakt vorgegebenen Ziele sowie generelle Überwachung der pädagogischen und wirtschaftlichen Wirksamkeit der einzelnen Schule in Beziehung zu den finanziellen Mitteln. Ein modernes Controlling ist eine wichtige Aufgabe in der Schulleitung, weil nur damit sichergestellt wird, dass die Wirksamkeit gewährleistet ist.

Controlling umfasst somit:

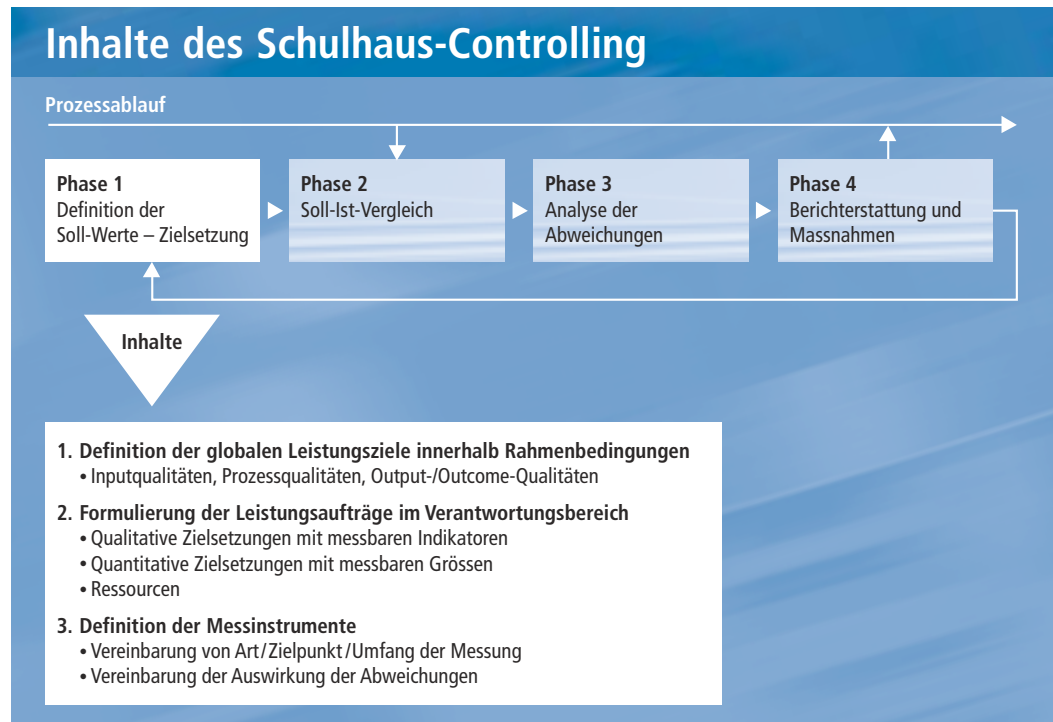
- Das Vorschlagen von messbaren Zielen
- Das Umsetzen der Ziele in Pläne
- Die laufende Erfassung des Ist-Zustandes in der Finanzbuchhaltung
- Die laufende Aktualisierung der Kostenrechnung
- Den Soll-Ist-Vergleich
- Die Abweichungsanalyse
- Vorschläge zur Einleitung von Gegensteuerungsmassnahmen

**Hinweis:** Das Controlling beschränkt sich nicht auf finanzielle Aspekte, sondern bezieht auch die Schulqualität als Dimension voll ein.



## 5.1 Zielfestlegung

Die Schulpflege legt im Rahmen der kantonalen Vorgaben die Ziele für die Schule fest:



An die Zielfestlegung anschliessend folgt die Planung. Planung ist der informationsverarbeitende Prozess zur Erstellung eines Leistungsauftrages mit Globalkredit. Dabei werden die Grössen für das Erreichen von Zielen vorausschauend festgelegt. Im Rahmen der Globalbudgetierung kommt der Planung eine entscheidende Bedeutung zu. So sind alle Sollgrössen Planungsgrössen, zu denen im Reporting Stellung zu nehmen ist (vgl. § 9 Abs. 1 lit. b und Abs. 2 GBV/G).

Eine Planrechnung wird erstellt, um die Grundlagen zur Festlegung des Globalkredites zu schaffen.

Vereinfachtes Beispiel einer Planrechnung Hauptkostenstelle Primarschulhaus C:		
in tausend CHF		
		Einwirkung
<b>1. Personalkosten</b>	<b>1090</b>	
1.1 725 Stellenprocente à 120 000.–	870	exogen*
1.2 Kommunalen Personalaufwand	85	endogen**
1.3 Fördermassnahmen	100	endogen
1.4 Entschädigung Zusatzleistungen	35	endogen
<b>2. Sachkosten</b>	<b>91</b>	
2.1 130 Schüler à Pauschale 700.–	91	endogen
<b>3. Infrastrukturkosten</b>	<b>572</b>	
3.1 kalkulatorische Miete	540	exogen
3.2 Nebenkosten	22	exogen
3.3 Mobilien	10	endogen
<b>4. Führungs- und Verwaltungskosten</b>	<b>5</b>	
4.1 Aus Umlage	2	exogen
4.2 Durch Schulhaus	3	endogen
<b>Total Budgetkosten</b>	<b>1758</b>	

\* exogen: Von aussen beeinflusst, d.h. durch Gesetze usw. gebundene, nicht durch die Schule zu beeinflussende Ausgaben

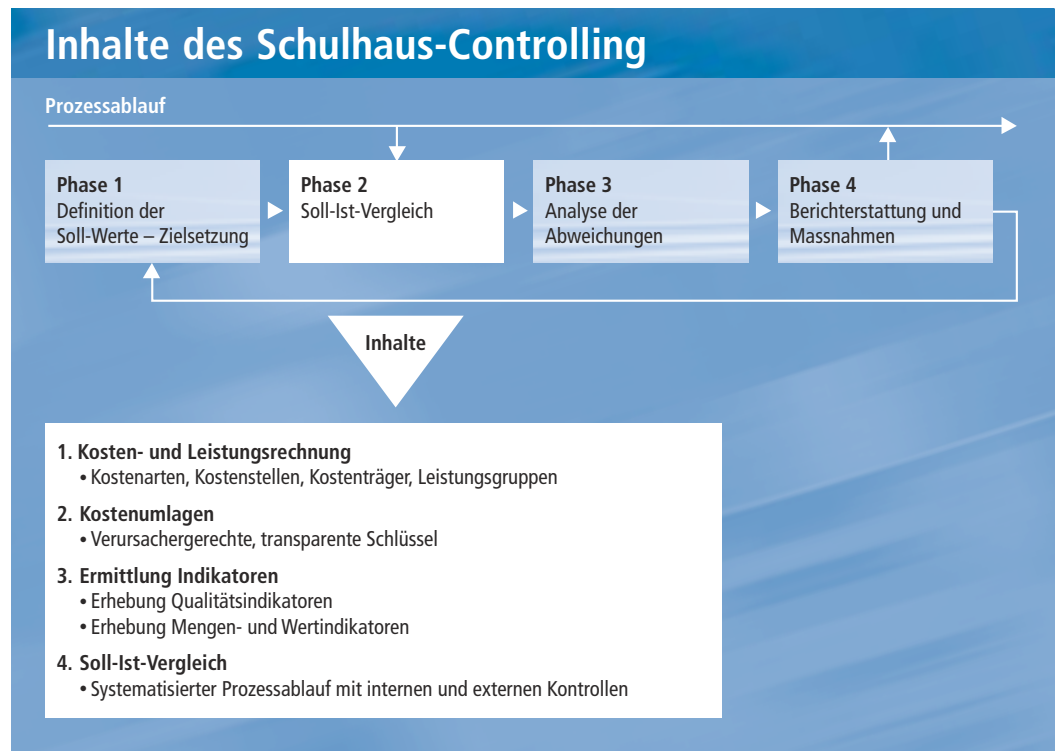
\*\* endogen: Durch die Schule grösstenteils selbst beeinflussbare Ausgaben (= von Innen)

**Hinweis:** Falls die Einwirkung einzelner Positionen gemischt ist, d.h. sowohl exogene wie endogene Faktoren einwirken, so werden sie gleichwohl in der Regel als endogen definiert.

## 5.2 Soll-Ist-Vergleich

Beim Soll-Ist-Vergleich werden auf Basis von Indikatoren und Kennzahlen die in der Phase der Zielsetzung festgelegten Vorgaben mit den tatsächlich erbrachten Leistungen verglichen.

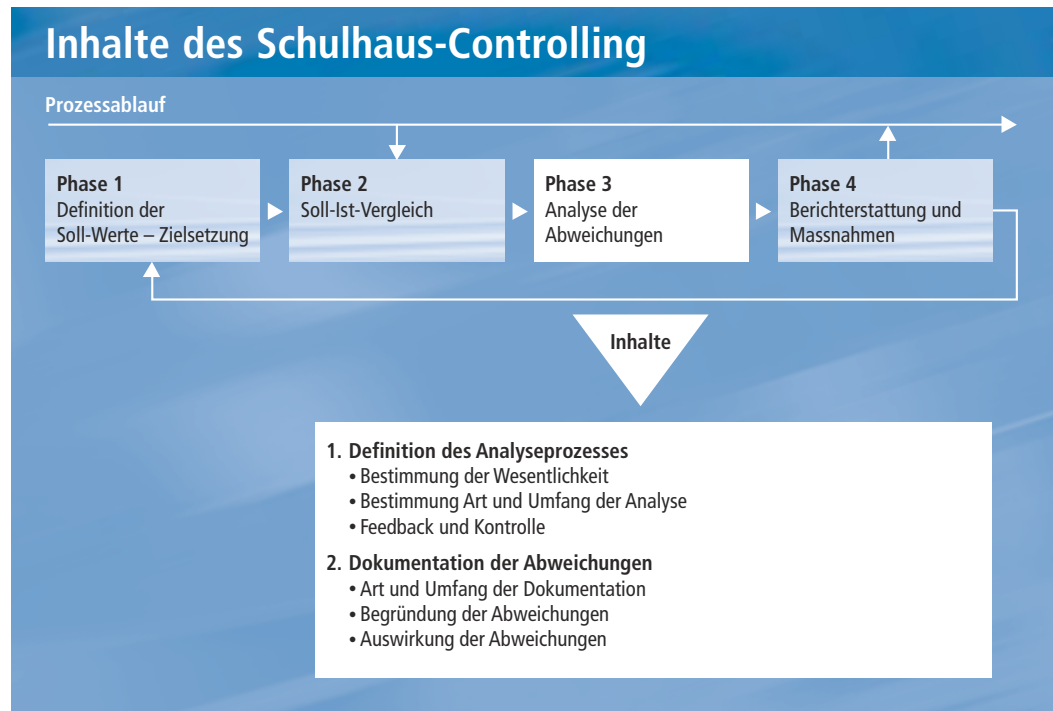
Phase 2: Soll-Ist-Vergleich:



## 5.3 Analyse der Abweichungen

Die Analyse der Abweichungen dient dazu, die Ursachen von Abweichungen zur ursprünglichen Zielsetzung zu ergründen. Diese Ursachen können verschiedener Art sein: Unzweckmässiges Vorgehen (Mangelhafte Prozessqualität), geänderte Rahmenbedingungen (Gesetzesänderungen, Umfeldveränderungen).

Phase 3: Analyse der Abweichungen:

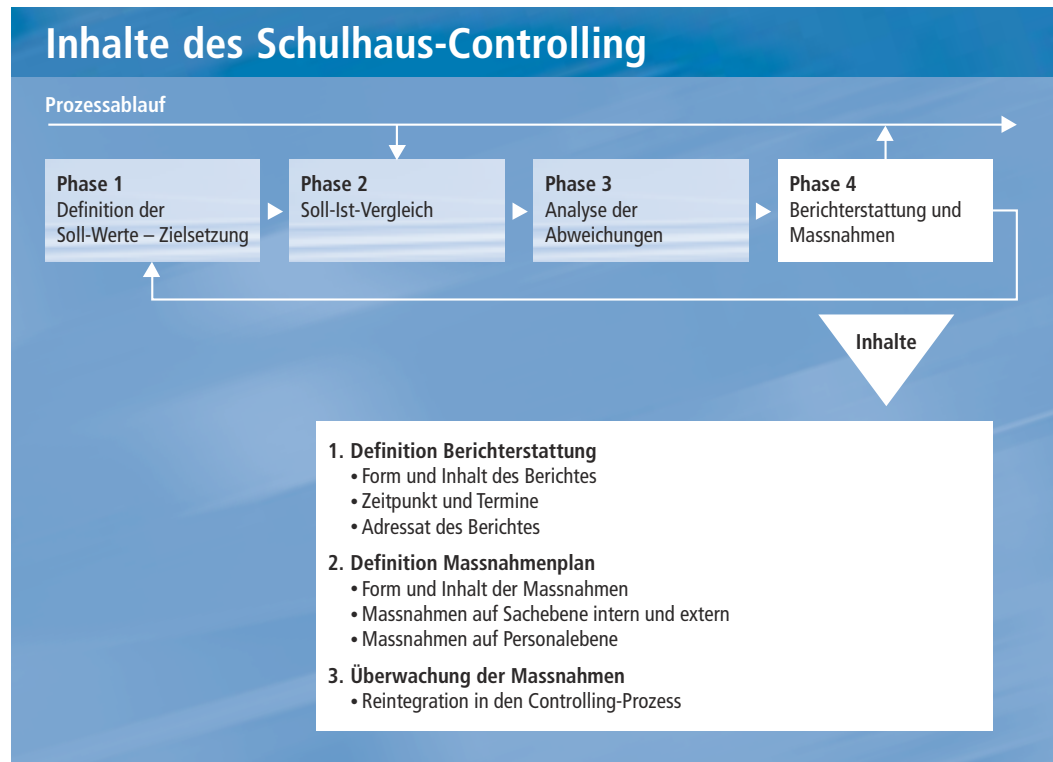


Um die quantitativen Abweichungen festzustellen, wird eine finanzielle Abweichungsrechnung erstellt:

Vereinfachtes Beispiel einer Planrechnung Hauptkostenstelle Primarschulhaus C:					
	effektiv	Budget	Abweichung	%	Einwirkung
<b>1. Personalkosten</b>	<b>1 073 400</b>	<b>1 090 000</b>	<b>-16 600</b>	<b>-2%</b>	
1.1 725 Stellenprocente à 120 000.–	853 000	870 000	-17 000	-2%	exogen
1.2 Kommunalen Personalaufwand	84 700	85 000	-300	0%	endogen
1.3 Fördermassnahmen	99 700	100 000	-300	0%	endogen
1.4 Entschädigung Zusatzleistungen	36 000	35 000	-1 000	3%	endogen
<b>2. Sachkosten</b>	<b>86 600</b>	<b>91 000</b>	<b>-4 400</b>	<b>-5%</b>	
2.1 130 Schüler à Pauschale 700.–	86 600	91 000	-4 400	-5%	endogen
<b>3. Infrastrukturkosten</b>	<b>573 800</b>	<b>572 000</b>	<b>1 800</b>	<b>0%</b>	
3.1 kalkulatorische Miete	540 000	540 000	0	0%	exogen
3.2 Nebenkosten	23 000	22 000	1 000	5%	exogen
3.3 Mobiliar	10 800	10 000	800	8%	endogen
<b>4. Führungs- und Verwaltungskosten</b>	<b>5 200</b>	<b>5 000</b>	<b>200</b>	<b>4%</b>	
4.1 Aus Umlage	2 300	2 000	300	15%	exogen
4.2 Durch Schulhaus	2 900	3 000	-100	-3%	endogen
<b>Total Budgetkosten</b>	<b>1 739 000</b>	<b>1 758 000</b>	<b>-19 000</b>	<b>-1%</b>	
davon exogen	1 418 300	1 434 000	-15 700	-1%	
davon endogen	320 700	324 000	-3 300	-1%	
Übertrag auf das Folgejahr (50% der endogenen Abweichung)			1 650		

## 5.4 5.4 Berichterstattung und Massnahmen

Phase 4: Berichterstattung und Massnahmen:



### Reportinginhalt:

Im Rahmen des Reporting sollen die effektiven Kosten und Erlöse für die innerhalb des Leistungsauftrags und der Leistungsvereinbarungen definierten Leistungsgruppen dargelegt werden. Die Volksschulen haben die Ist-Kosten und Ist-Erlöse gemäss dem Reporting-Raster für die Leistungsgruppen (vgl. Kapitel 4) darzulegen. Den Ist-Werten sind die Vorjahres- sowie die Budgetwerte gegenüberzustellen. Die Kosten und die Erlöse sind gemäss dem Schema der Kostenrechnung auszuweisen.

Die Kosten und Erlöse werden strukturiert nach den Deckungsbeitragsstufen ausgewiesen, um den Kostendeckungs- bzw. Eigenfinanzierungsgrad auszuweisen.

Ergänzt wird die Leistungsrechnung um Erläuterungen zu qualitativen und quantitativen Aspekten:

**Qualitative Aspekte:** Qualitätsbeurteilung durch die Fachstelle für Schulbeurteilung usw.

**Quantitative Aspekte:** Betreuung von 130 Schülern, davon 50 Unterstufenschüler und 80 Mittelstufenschüler  
Schullager für jeden Mittelstufenschüler 1x in drei Jahren, Schulreise für alle übrigen Schüler

## 6.0 Literaturliste zum Thema Kostenrechnungen in Schulen

EDK; (1998), Kostenrechnungsmodell für Bildungsinstitutionen, Expertenbericht; Bern 1998

BIGA (1997), Kostenrechnung für Fachhochschulen: Ein Leitfaden des BIGA; Bern 1997

BSS, Blöchliger, Spillmann, Staehelin, Die Kosten von Fachhochschul-Studiengängen, Bericht für das BBT; Basel, 26. August 1998

ED Kanton Zürich, Teilautonome Mittelschulen; Detailanalyse für die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, Zürich, 22. Mai 1997

Schmidberger Jürgen, Controlling für öffentliche Verwaltungen, 1993;  
ISBN 3-409-12127-7

Buschor Ernst, Das Rechnungswesen im New Public Management, in Budäus, Küpper, Streitfeld (Hrsg.), Neues öffentliches Rechnungswesen, Wiesbaden: Gabler 2000  
ISBN 3-409-11580-3

## Anhang

### **Beispiel eines BAB im Bereich Bildung**

**Betriebsabrechnungsbogen (BAB) Bereich Bildung der Gemeinde X**

			Vorkostenstellen				Hauptkostenstellen							
			Handarbeit Hauswirtsch.	Schulproj. 21	VS Sonstiges	Förder- u. Stützmassn.	Kinderg. B	Kinderg. C	Kinderg. D	Kinderg. E	Kinderg. F	Kinderg. G	Kinderg. H	Kinderg. I
<b>Erlös</b>	<b>Kostenarten HRM</b>	<b>4 075 442</b>	<b>435 343</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>135 652</b>	<b>9 689</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
430	Beiträge Dritter	419 317				135 652								
460	Staatsbeiträge	583 398												
490	Anteil Lehrkräftebesoldung Kanton	3 072 727	435 343											
	Umlage Handarbeit und Hauswirtschaft		-435 343											
	Umlage Schulpsychologischer Dienst													
	Umlage Förder- und Stützmassnahmen					-135 652	9 689							
	Umlage Schülertransporte													
<b>Kosten</b>	<b>Personalkosten</b>	<b>12 140 052</b>	<b>1 181 711</b>	<b>17 530</b>	<b>13 078</b>	<b>1 233 804</b>	<b>333 320</b>	<b>61 527</b>	<b>165 858</b>	<b>147 929</b>	<b>86 402</b>	<b>156 599</b>	<b>120 742</b>	<b>74 828</b>
302	Besoldungen	2 449 325		17 530		512 801	272 400	51 332	140 513	124 659	73 328	132 325	100 618	63 093
303	Sozialleistungen	400 196	297		13 078	23 941	46 601	6 718	18 389	16 314	9 596	17 317	13 168	8 257
307	Vikariate	69 218	2 773				13 555	3 389	6 778	6 778	3 389	6 778	6 778	3 389
308	Entschädigungen diverse Unterrichtsformen	895 401				697 062								
309	Allgemeiner Personalaufwand	21 248	969				764	89	179	179	89	179	179	89
351	Kant. Besoldungsanteil Lehrkräfte	5 231 937	742 329											
390	Anteil Lehrkräftebesoldung Kanton	3 072 727	435 343											
	Umlage Handarbeit und Hauswirtschaft		-1 181 711											
	Umlage Schulpsychologischer Dienst													
	Umlage Schulprojekt 21			-17 530										
	Umlage VS, Sonstiges				-13 078									
	Umlage Schülertransporte													
	<b>Sacherlös</b>	<b>4 666</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
435	Verkaufserlös Lehrmittel	4 666												
	<b>Sachkosten</b>	<b>2 253 228</b>	<b>96 310</b>	<b>450</b>	<b>38 354</b>	<b>5 166</b>	<b>7 934</b>	<b>2 553</b>	<b>3 717</b>	<b>3 649</b>	<b>1 762</b>	<b>3 592</b>	<b>3 514</b>	<b>1 830</b>
310	Ordentliche Lehrmittel	305 460	67 939			5 166	7 156	1 605	3 209	3 209	1 605	3 209	3 209	1 605
311	Lehrmittel / Verbrauchsmaterial	161 316	26 092											
312	Schulgarten / Bibliothek	10 312						768						
313	Sachaufwand Zusatzleistungen	95 026			2 167									
317	Projektwoche, Klassenlager und Schulreisen	226 038					394	91	257	223	80	194	154	114
319	Allgemeiner Sachaufwand	87 660	2 279	450	36 187		384	89	250	217	78	189	150	111
360	Beiträge an Dritte	1 367 416												
	Umlage Handarbeit und Hauswirtschaft		-96 310											
	Umlage Schulpsychologischer Dienst													
	Umlage Schulprojekt 21			-450										
	Umlage VS und Sonstiges				-38 354									
	Umlage Förder- und Stützmassnahmen													
	Umlage Schülertransporte													
<b>Deckungsbeitrag I</b>		<b>-10 313 172</b>	<b>-842 678</b>	<b>-17 980</b>	<b>-51 432</b>	<b>-1 103 318</b>	<b>-331 565</b>	<b>-64 080</b>	<b>-169 575</b>	<b>-151 578</b>	<b>-88 164</b>	<b>-160 191</b>	<b>-124 255</b>	<b>-76 658</b>
	<b>Infrastrukturkosten</b>	<b>6 126 192</b>	<b>16 589</b>	<b>61 927</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>252 460</b>	<b>80 807</b>	<b>146 819</b>	<b>68 867</b>	<b>55 730</b>	<b>88 004</b>	<b>97 893</b>	<b>38 479</b>
311	Anschaffungen Mobiliar und Geräte	210 867	13 317	61 927			2 683	671	1 342	1 342	671	1 342	1 342	671
312	Strom, Wasser, Heizung	221 235					9 586	2 880	5 810	1 792	1 740	2 831	3 554	916
315	Unterhalt	34 382	3 272				568	132	368	320	116	280	223	164
392	Pauschalverrechnung Liegenschaften effektiv	5 659 708					239 624	77 125	139 300	65 413	53 204	83 551	92 775	36 728
	Umlage Handarbeit und Hauswirtschaft		-16 589											
	Umlage Schulprojekt 21			-61 927										
	Umlage Schülertransporte													
<b>Deckungsbeitrag II</b>		<b>-16 439 364</b>	<b>-859 267</b>	<b>-79 907</b>	<b>-51 432</b>	<b>-1 103 318</b>	<b>-584 025</b>	<b>-144 887</b>	<b>-316 394</b>	<b>-220 445</b>	<b>-143 894</b>	<b>-248 195</b>	<b>-222 148</b>	<b>-115 137</b>
	<b>Führungs- und Verwaltungserlös</b>	<b>2 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
498	Pauschalverrechnungen Schulverwaltungen	2 500												
	<b>Führungs- und Verwaltungskosten</b>	<b>705 507</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 022</b>	<b>469</b>	<b>1 318</b>	<b>1 143</b>	<b>410</b>	<b>996</b>	<b>791</b>	<b>586</b>
300	Entschädigungen Schulpflege	214 983												
301	Personalaufwand Schulverwaltung	400 011												
318	Allgemeiner Verwaltungsaufwand	81 153					2 022	469	1 318	1 143	410	996	791	586
391	Raumkosten Schulsekretariat	9 360												
<b>Deckungsbeitrag III</b>		<b>-17 142 371</b>	<b>-859 267</b>	<b>-79 907</b>	<b>-51 432</b>	<b>-1 103 318</b>	<b>-586 047</b>	<b>-145 356</b>	<b>-317 713</b>	<b>-221 588</b>	<b>-144 305</b>	<b>-249 191</b>	<b>-222 939</b>	<b>-115 723</b>
<b>Total Erlös</b>		<b>4 082 608</b>	<b>435 343</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>135 652</b>	<b>9 689</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Kosten</b>		<b>21 224 979</b>	<b>1294 610</b>	<b>79 907</b>	<b>51 432</b>	<b>1 238 970</b>	<b>595 736</b>	<b>145 356</b>	<b>317 713</b>	<b>221 588</b>	<b>144 305</b>	<b>249 191</b>	<b>222 939</b>	<b>115 723</b>
	<b>Neutraler Erlös</b>	<b>148 716</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
480	Erlöse Treuhandkonto Psychomotorik	148 716												
	<b>Neutrale Kosten</b>	<b>148 716</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
380	Kosten Treuhandkonto Psychomotorik	148 716												
	Anzahl Schüler						69	16	45	39	14	34	27	20
	Anzahl Klassen						4	1	2	2	1	2	2	1



										Leistungsgruppen (Kostenträger)							
Kinderg. K	Primar A	Primar B	Primar C	Primar D	Oberstufe D	Schulpsych. Dienst	Schüler- transp.	Beiträge	Vorschul- betreuung	Kinder- garten	Primar- stufe	Obl. Ober- stufe	Nachobl. Oberstufe	Sonder- schulung	Dienstl. an Dritte	Schul- gesundheit	Schulerg. Dienste
0	118 793	112 807	67 255	101 419	93 206	0	0	3 001 277	95 962	81 440	2 246 242	1 077 245	0	489 422	16 186	0	68 945
							18 128	265 537	95 962	34 896	54 693	13 489		16 957	5 200		44 341
						6 476		576 922		36 855	78 376	46 066		404 639	10 986		
								2 637 384			1 712 899	924 484					
	99 415	97 303	59 503	85 916	93 206						342 137	93 206					
						-6 476		6 476									6 476
	19 379	15 503	7 752	15 503				67 826		9 689	58 137			67 826			
							-18 128	18 128									18 128
59 214	1 841 920	1 578 371	896 433	926 377	2 210 819	0	0	1 033 588	266 236	1 413 301	6 956 001	3 135 302	0	1 573	31 948	29 052	306 639
49 286	183 794	150 053	82 755	118 476	297 336	93 439	30 043	-44 456	234 226	1 190 493	535 078	297 336			26 991	24 189	
6 450	42 739	34 590	17 727	30 749	37 092	12 647	3 809	40 715	31 571	166 752	125 806	37 092			3 704	1 918	3 522
3 389	3 828	3 425	1 813	1 209	1 511			439	439	54 220	10 275	1 511					
	254 931	208 836	121 351	111 944	35 800			-534 523			697 062	35 800				2 774	96 932
89	3 040	2 580	1 364	1 542	3 507	6 240		171		1 835	8 526	3 507		1 573	1 253	171	
	1 071 675	907 681	508 337	423 416	1 578 499						2 911 109	1 578 499					60 007
	269 855	264 124	161 518	233 213	253 002						928 710	253 002					
						-112 326		112 326									112 326
	8 765	4 383		4 383							17 530						
	3 294	2 698	1 568	1 446	4 072						9 006	4 072					
								-33 852	33 852								33 852
0	0	0	0	0	0	0	0	4 666	0	0	480	4 186	0	0	0	0	0
								4 666			480	4 186					
1 785	142 344	156 493	77 247	79 844	342 576	0	0	1 284 109	35 815	29 568	456 695	340 842	527 688	545 680	140	40 101	276 699
1 605	38 794	31 751	18 354	17 567	102 259	2 386		-5 166		26 410	106 466	102 259					
	31 550	25 845	15 018	13 854	44 172		2 811	1 974		31	86 267	44 172				1 943	
	1 558	1 276	741	684	5 285						5 027	5 285					
	7 198	3 711	3 453	6 696				71 801	34 048		21 058					37 753	
91	15 480	54 971	13 376	401	49 292			90 919		1 600	84 227	49 292					90 919
89	1 247	1 022	593	545	26 349	1 960	797	3 287	1 736	1 558	3 406	36 002			140	405	2 740
	14 641	8 365	7 950	16 735	82 658			1 248 454			47 691	71 271	527 688	545 680			175 086
	21 993	21 526	13 164	19 007	20 620						75 690	20 620					
						-4 346		4 346									4 346
	225	113		113							450						
	9 660	7 913	4 598	4 242	11 941						26 413	11 941					
								-3 608	3 608								3 608
-60 999	-1 865 471	-1 622 057	-906 425	-904 802	-2 460 188	0	0	688 246	-206 089	-1 361 429	-5 165 974	-2 394 713	-527 688	-57 831	-15 902	-69 153	-514 393
40 854	1 424 511	849 565	575 467	466 961	1 740 971	0	0	120 287	112 077	869 914	3 316 504	1 740 971	0	0	82 125	0	4 601
671	20 140	16 688	10 358	10 358	64 637			2 710	2 710	10 732	57 544	64 637					
34	54 811	31 149	20 193	17 446	66 380			2 113	2 113	29 142	123 600	66 380					
132	4 679	3 834	2 226	2 243	11 145		4 601	79	79	2 303	12 982	11 145					
40 018	1 310 129	778 704	540 423	418 158	1 595 257			189 300	107 175	827 737	3 047 414	1 595 257			82 125		
	3 788	3 708	2 267	3 274	3 552						13 037	3 552					
	30 964	15 482		15 482							61 927						
								-4 601									4 601
-101 854	-3 289 983	-2 471 621	-1 481 892	-1 371 763	-4 201 159	0	0	567 959	-318 166	-2 231 342	-8 482 479	-4 135 684	-527 688	-57 831	-98 027	-69 153	-518 994
0	0	0	0	0	0	0	0	2 500	0	0	0	0	0	0	2 500	0	0
								2 500							2 500		
469	7 940	6 504	3 780	4 190	9 112	0	0	665 778	17 423	154 584	173 144	155 492	17 423	33 640	118 955	17 423	17 423
								214 983	8 420	42 849	47 199	42 849	8 420	15 635	32 770	8 420	8 420
								400 011	8 000	92 003	92 003	8 000	8 000	16 000	76 002	8 000	8 000
469	7 940	6 504	3 780	4 190	9 112			41 424	815	17 579	31 789	18 488	815	1 631	8 405	815	815
								9 360	187	2 153	2 153	2 153	187	374	1 778	187	187
-102 322	-3 297 923	-2 478 126	-1 485 672	-1 375 952	-4 210 271	0	0	-95 319	-335 589	-2 385 926	-8 655 622	-4 291 176	-545 111	-91 471	-214 482	-86 576	-536 417
0	118 793	112 807	67 255	101 419	93 206	0	0	3 008 443	95 962	81 440	2 246 722	1 081 431	0	489 422	18 686	0	68 945
102 322	3 416 716	2 590 932	1 552 927	1 477 372	4 303 477	0	0	3 103 762	431 551	2 467 366	10 902 344	5 372 607	545 111	580 893	233 168	86 576	605 362
0	0	0	0	0	0	0	0	148 716	0	0	0	0	0	0	0	0	0
								148 716									
0	0	0	0	0	0	0	0	148 716	0	0	0	0	0	0	0	0	0
								148 716									
16	271	222	129	119	335					280	741	335					
1	15	13	7	6	23					16	41	23					

## Daten zur Berechnung der Schlüssel

Kostenstellen	Kindergarten			Primarstufe			Oberstufe			Sonderklassen							
	Kl.	Schüler	%KG	%alle	Klassen	Schüler	%PS	%alle	Klassen	Schüler	%	Klassen	Schüler	%SS	%alle	Total	%
Schulhaus A					12	228	34,86%	16,81%					3	43	38,74%	271	19,99
Schulhaus B (inkl. Spr.KG)	4	69	24,64%	5,09%	10	192	29,36%	14,16%					3	30	27,03%	291	21,46
Schulhaus C	1	16	5,71%	1,18%	6	115	17,58%	8,48%					1	14	12,61%	145	10,69
Schulhaus D	2	45	16,07%	3,32%	6	119	18,20%	8,78%	21	311	22,94%	2	24	21,62%	499	36,80	
Schulhaus E	2	39	13,93%	2,88%												39	2,88
Schulhaus F	1	14	5,00%	1,03%												14	1,03
Schulhaus G	2	34	12,14%	2,51%												34	2,51
Schulhaus H	2	27	9,64%	1,99%												27	1,99
Schulhaus I	1	20	7,14%	1,47%												20	1,47
Schulhaus K	1	16	5,71%	1,18%												16	1,18
total	16	280	100%	20,65%	34	654	100%	48,23%	21	311	22,94%	9	111	100%	8,19%	1356	100
Gesamttotal	280				741				335						1356		

	Primarstufe			Anzahl Schüler PS und OS			
	Klassen	Schüler	%PS	% Kl.	Anzahl Schüler PS und OS	% PS und OS	
Schulhaus A	15	271	37%	37%	15	271	25%
Schulhaus B (inkl. Spr.KG)	13	222	30%	32%	13	222	21%
Schulhaus C	7	129	17%	17%	7	129	12%
Schulhaus D	6	119	16%	15%	6	119	11%
Schulhaus D Oberstufe	41	741	100,00	100,00	23	335	31%
						1 076	100%

Schlüssel Schülertransporte: Anzahl Schüler Sprachheilkindergarten und Sonder A Primarschule		
Sprachheilkriga Schulhaus B	11	29%
Sonder A Grabenstrasse	15	39%
Sonder A Schulhaus B	12	32%
total	38	100%



Konto	Beschreibung	Schlüssel
3000	Tag- und Sitzungsgelder	Anzahl Lehrvertreter; 1 Kiga, 2 Primar-, 1 Oberstufe- und 1 Sonderschule
3001	Entschädigungen Schulpflege	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozente je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5, 2%:23%:23%:23%:2%:4%:19%:2%:2%
3010.00	Besoldung Schulverwaltung	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozente je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3010.15	Besoldung Hortnerinnen	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
3010.45	Besoldung Schulpsychologischer Dienst	Hilfskostenstelle; Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3010.48	Besoldung Psychomotorik	neutral
3010.52	Besoldung Schülertransporte	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3011	Besoldungen Schülärzte	Leistungsgruppe Schulgesundheit
3013	Besoldungen Zahnpflegekosten	Leistungsgruppe Schulgesundheit
3020	Besoldungen Erwachsenenbildung	Erwachsenenbildung; Leistungsgruppe Dienstleistungen an Dritte
3021.10	Besoldung Kindergärtnerinnen	Lohnliste (16 % = Mundartunterricht)
3021.20	Besoldung Lehrkräfte Primarstufe	Lohnliste
3021.25	Besoldung Lehrkräfte Oberstufe	Lohnliste
3021.40	Besoldung Lehrkräfte Sonderschulung	Hilfskostenstelle Förder- und Stützmassnahmen: LG Kiga und Primarschule Sprachheilkiga 14.29 % : Schulhaus C 11.43 % : Schulhaus A 28.57 % :Schulhaus D 22.86 % : Schulhaus B 22.86%
3022.20	Hausämter und Kustoden Primarschule	Anzahl Klassen
3022.25	Hausämter und Kustoden Oberstufe	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3023.20	Besoldungen Religionslehrer Primarstufe	Anzahl Klassen
3023.25	Besoldungen Religionslehrer Oberstufe	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3024	Schulprojekt 21, Besoldungen	Hilfskostenstelle, Leistungsgruppe Primarschule;Schulhaus D 0.25:Schulhaus B 0.25: Schulhaus A 0.5
3030.00	Sozialleistungen Schulverwaltung	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozente je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3030.10	Sozialleistungen Kiga	Lohnliste (16 % = Mundartunterricht)
3030.15	" Kinderhort	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
3030.20	" Primarschule	Lohnliste
3030.25	" Oberstufenschule	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3030.30	" Handarbeit, Hauswirtschaft	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3030.40	" Sonderschulung	Hilfskostenstelle Förder- und Stützmassnahmen: LG Kiga und Primarschule Sprachheilkiga 14.29 % :Schulhaus C 11.43 % : Schulhaus A 28.57 % : Schulhaus D 22.86 % : Schulhaus B 22.86%
3030.45	" Schulpsychol. Dienst	Hilfskostenstelle; Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3030.48	" Psychomotorik	neutral
3030.52	" Schülertransporte	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3030.53	" Schulgesundheitsdienst	Leistungsgruppe Schulgesundheit

3030.55	" VS, Sonstiges	Hilfskostenstelle; Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3030.57	" Erwachsenenbildung	Erwachsenenbildung; Leistungsgruppe Dienstleistungen an Dritte
3030.70	" Freizeitgestaltung	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3070.10	Besoldung Vikariate Kindergarten	Anzahl Lehrer
3070.15	Besoldung Vikariate Kinderhort	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
3070.20	Besoldung Vikariate Primarschule	Anzahl Lehrer
3070.25	Besoldung Vikariate Oberstufenschule	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3070.30	Besoldung Vikariate Handarbeit/ Hauswirtschaft	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3070.53	Entschädigung Hilfspersonal/ Luustante Schulgesundheitsdienst	Leistungsgruppe Schulgesundheit
3080.40	Stütz- und Fördermassnahmen	Hilfskostenstelle Förder- und Stützmassnahmen, Anzahl Primarschüler, Leistungsgruppe Primarschule
3080.70	Ausserschulische Betreuung und Mittagstisch OS	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3081	Entschädigung Aufgabenhilfe Primarschule	Hilfskostenstelle Förder- und Stützmassnahmen, Anzahl Primarschüler, Leistungsgruppe Primarschule
3082	Entschädigung Kurse OS	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3083	Entschädigung Fremdsprachenunterricht Sonderschule	Hilfskostenstelle Förder- und Stützmassnahmen, Anzahl Primarschüler, Leistungsgruppe Primarschule
3084	Entschädigung Rhythmik	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3085	Aushilfsentschädigung	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3086	Entschädigung Schulsport	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3090.00	Allgemeiner Personalaufwand Schulverwaltung	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozent je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3090.10	" Kindergarten	Anzahl Klassen Leistungsgruppe Kindergarten
3090.20	" Primarschule	Anzahl Klassen Leistungsgruppe Primarschule
3090.25	" Oberstufenschule	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3090.30	" Handarbeit und Hauswirtschaft	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3090.40	" Sonderschulung	Hilfskostenstelle Förder- und Stützmassnahmen: LG Kiga und Primarschule Sprachheiliga 14.29 % ; Schulhaus C 1.43 % ; Schulhaus A 28.57 % ; Schulhaus D 22.86 % ; Schulhaus B 22.86%
3090.45	" Schulpsychol. Dienst	Hilfskostenstelle; Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3090.48	" Psychomotorik	neutral
3090.53	" Schulgesundheitsdienst	Leistungsgruppe Schulgesundheit
3100.00	Büromat., Drucksachen, Publ. Schulverwaltung	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozent je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3100.10	" Kindergarten	Anzahl Klassen
3100.40	" Sonderschulung	Hilfskostenstelle Förder- und Stützmassnahmen: LG Kiga und Primarschule Sprachheiliga 14.29 % ; Schulhaus C 1.43 % ; Schulhaus A 28.57 % ; Schulhaus D 22.86 % ; Schulhaus B 22.86%
3100.45	" Schulpsychol. Dienst	Hilfskostenstelle; Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3100.48	Therapiehilfen	neutral
3100.70	Aufwand für Freizeitvereinigung	Dienstleistung an Dritte

3101.20	Lehrmittel - Ordentl. Unterricht Primarschule	Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primarschule
3101.25	" Oberstufenschule	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3101.30	" Handarbeit und Hauswirtschaft	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3102.20	Lehrmittel - Unterrichtshilfen Primarschule	Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primarschule
3102.25	" Oberstufenschule	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3102.30	" Handarbeit und Hauswirtschaft	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3103.20	Verbrauchsmaterial Werken Primarschule	Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primarschule
3103.25	Verbrauchsmaterial Werken OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3104.20	Aufwand Schulgarten Primarschule	Schulhaus C, Leistungsgruppe Primarstufe
3104.25	Aufwand Schulgarten Oberstufenschule	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3105.20	Bibliothek Primarschule	Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primarschule
3105.25	Bibliothek Oberstufe	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3105.55	Sachaufwand Sporttage	Hilfskostenstelle VS, Sonstiges, Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3106	Sachaufwand Schwimmunterricht	Anzahl Schüler Unterstufe
3107	Sachaufwand Verkehrserziehung	Anzahl Schüler Mittelstufe
3110.10	Ansaffung Mob. u. Einrichtungsgegenst. Kiga	Anzahl Klassen
3110.15	" Kinderhort	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
3110.30	" Handarbeit und Hauswirtschaft	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3111.20	Ansaffung Schulmob., Einrichtungen PS	Anzahl Klassen
3111.25	Ansaffung Schulmob., Einrichtungen OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3112.20	Ansaffung Geräte und Apparate PS	Anzahl Klassen
3112.25	Ansaffung Geräte und Apparate OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3113.20	Ansaffung Turn- und Spielgeräte PS	Anzahl Klassen
3113.25	Ansaffung Turn- und Spielgeräte OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3114	Schulprojekt, Anschaffungen Mobiliar	Hilfskostenstelle, Leistungsgruppe Primarschule; Schulhaus D 0.25; Schulhaus A 0.5
3120	Stromkosten	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
3121	Wasser und Stromkosten	Quadratmeter Raum pro Klasse
3122	Heizmaterial	Quadratmeter Raum pro Klasse
3130	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	Anzahl Schüler Sprachheilkindergarten und Sonder A Primarschule
3130.52	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	Hilfskostenstelle Schülertransporte, Leistungsgruppe Schuleränzende Dienste
3130.90	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	Effektive Zahlen Liegenschaftsverwaltung
3131.15	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	Effektive Zahlen Liegenschaftsverwaltung
3131.53	Verbrauchsmaterial für Schulgesundheitsdienst	Leistungsgruppe Schulgesundheit
3132	Lebensmittel und Getränke Kinderhort	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
3133	Entschädigung für Reihenuntersuche	Leistungsgruppe Schulgesundheit
3150.10	Unterhalt Mob. U. Einrichtungsgegenst. Kiga	Anzahl Klassen
3150.15	" Kinderhort	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung

3150.20	" Primarschule	Anzahl Klassen
3150.25	" Oberstufenschule	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3150.30	" Handarbeit und Hauswirtschaft	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3150.52	Unterhalt Fahrzeug	Anzahl Schüler Sprachheilkindergarten und Sonder A Primarschule
3160	Benützung Hallenbad	Anzahl Schüler Unterstufe
3160	Miete von Lokalitäten Psychomotorik	neutral
3170.10	Schulreisen und Exkursionen Kiga	Anzahl Schüler Kindergarten; Leistungsgruppe Kindergarten
3170.20	Schulreisen und Exkursionen PS	Kontodetails, effektiv
3170.25	Schulreisen und Exkursionen OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3170.00	Spesen Verwaltung	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozent je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3171	Ferienkolonien	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3172	Skilager	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3173	Ferienaktionen	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3175.20	Klassenlager PS	Kontodetails, effektiv
3175.25	Klassenlager OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3180	allgemeiner Vw-aufwand Schulverwaltung	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozent je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3180.48	Telefon, Porti Psychomotorik	neutral
3180.52	Versicherung, Gebühren, Abgaben Schülertransporte	Anzahl Schüler Sprachheilkindergarten und Sonder A Primarschule; Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3180.40	Auswärtige Behandlungen	Leistungsgruppe Sonderschulung
3180.70	Referentenhonore	Erwachsenenbildung; Leistungsgruppe Dienstleistungen an Dritte
3181	Allg. Verwaltungsaufwand	Anzahl Schüler
3182	Schuljahresschluss-Kosten	Anzahl Schüler
3185.00	EDV-Verarbeitungskosten	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozent je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3185.20	Schulprojekt 21, Ansch. Mobiliar PS	Hilfskostenstelle, Leistungsgruppe Primarschule; Schulhaus D 0.25; Schulhaus B 0.25; Schulhaus A 0.5
3185.25	Informatik OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3185.55	Veranstaltungen... VS, Sonstiges	Hilfskostenstelle; Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3190.00	Allgemeiner Sachaufwand Schulverwaltung	Hilfskostenstelle; nach Stellenprozent je Leistungsgruppe: 5:60:60:60:5:10:50:5:5
3190.10	Allgemeiner Sachaufwand Kindergarten	Anzahl Schüler Leistungsgruppe Kindergarten
3190.15	Allgemeiner Sachaufwand Kinderhort	Kinderhort, Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
3190.20	Allgemeiner Sachaufwand PS	Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primarschule
3190.25	Allgemeiner Sachaufwand OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3190.30	Allgemeiner Sachaufwand Handarbeit u. H	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3190.45	Allgemeiner Sachaufwand Schuphyschologischer D.	Hilfskostenstelle; Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3190.48	Allgemeiner Sachaufwand Psychomotorik	neutral
3190.53	Allgemeiner Sachaufwand Schulgesundheitsdienst	Leistungsgruppe Schulgesundheit
3190.55	Allgemeiner Sachaufwand VS, Sonstiges	Hilfskostenstelle; Anzahl Schüler Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe

3190.57	Allgemeiner Sachaufwand Erwachsenenbildung	Erwachsenenbildung; Leistungsgruppe Dienstleistungen an Dritte
3190.70	Allgemeiner Sachaufwand Freizeitgestaltung	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3191	Projektwochen	Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3192	Schulband OKS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3510.20	Kant. Besoldungsanteil Lehrkräfte PS	Lohnliste
3510.25	Kant. Besoldungsanteil Lehrkräfte OS	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3510.30	Kant. Besoldungsanteil Lehrkräfte H u. H.	Hilfskostenstelle; Lohnliste Leistungsgruppe Primar- und Oberstufe
3520.52	ZVV Schülerabonnemente für Schwimmunterricht	Anzahl Schüler Unterstufe
3620	Betriebsbeitrag Berufswahlschule	Berufswahlschule Limmattal; Leistungsgruppe Nachobligatorische Oberstufe
3620.56	Beitrag Berufsberatung	Schulhaus D Oberstufe; Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
3621	Beitrag Integrationskurs f. fremdsprachige Jugendl.	Berufswahlschule Limmattal; Leistungsgruppe Nachobligatorische Oberstufe
3621.50	Beitrag an Musikschule	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3622	Jahreskurs HJK	Berufswahlschule Limmattal; Leistungsgruppe Nachobligatorische Oberstufe
3622.50	Musikalische Grundschule	Anzahl Schüler 1. Klasse Primarschule
3650.40	Sonderschulen / Heimversorgung	Leistungsgruppe Sonderschulung
3650.57	Beitrag an Volkshochschule	Leistungsgruppe Nachobligatorische Oberstufe
3980.40	Psychomotorik	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
3980.48	Pauschalverrechnung	neutral
3980.90	Pauschalverrechnung	Anteil an Liegenschaftskosten (in Pauschalverrechnung Liegenschaften kalkulatorisch enthalten)
39++	Löhne Hauswart, Reinigung	effektiv gemäss Liegenschaftsverwaltung
39++	Liegenschaftsunterhalt	effektiv gemäss Liegenschaftsverwaltung
39++	Miete Schulhaus K effektiv (nicht in FiBu)	effektiv gemäss Liegenschaftsverwaltung
39++	kalkulatorische Miete	effektiv gemäss Liegenschaftsverwaltung, Fr. 150.- pro Quadratmeter
39++	Raumkosten Schulsekretariat	effektiv gemäss Liegenschaftsverwaltung, Fr. 150.- pro Quadratmeter
39++	Versicherungen, Gebühren, Abgaben	effektiv gemäss Liegenschaftsverwaltung
39++	Anteil Lehrkräftebesoldung Kanton	effektiv gemäss Abrechnung Kanton
39++	Schulpräsidentin Entschädigung	gleichmässig auf alle Leistungsgruppen verteilt
4320	Elternbeiträge Kinderhort	Leistungsgruppe Vorschulbetreuung
4330.40	Beiträge von Privaten Sonderschule	Leistungsgruppe Sonderschulung
4330.57	Schul- und Kursgelder Erwachsenenbildung	Leistungsgruppe Nachobligatorische Oberstufe
4350.20	Verkaufserlöse Lehrmittel PS	Leistungsgruppe Primarschule
4350.25	Verkaufserlöse Lehrmittel OS	Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
4360.20	Elternbeiträge Lager und Reisen PS	Leistungsgruppe Primarschule
4360.25	Elternbeiträge Lager und Reisen OS	Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
4360.40	IV-Beiträge Sonderschule	Leistungsgruppe Kindergarten 18.52 %, Leistungsgruppe Primarschule 81.48 %
4361.52	IV-Beitrag an Schulbus	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste



4361.70	Elternbeiträge Ferienkolonien	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
4362	Elternbeiträge Skilager	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
4363	Elternbeiträge Ferienaktionen	Leistungsgruppe Schulergänzende Dienste
4365.10	Erwerbsersatz Kiga	Leistungsgruppe Kindergarten
4365.25	Erwerbsersatz OS	Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
4520.40	Schulgelder von anderen Gemeinden SS	Leistungsgruppe Kiga, Primar- und Oberstufe
4520.48	Schulgelder v. a. Gemeinden Psychomotorik	neutral
4610.10	Staatsbeiträge Kiga	Leistungsgruppe Kindergarten
4610.20	Staatsbeiträge PS	Leistungsgruppe Primarschule
4610.25	Staatsbeiträge OS	Leistungsgruppe Obligatorische Oberstufe
4610.40	Staatsbeiträge SS	50% Hilfskostenstelle Fö. u. Stützrn.; LG Primarschule; 50% Sonderschulung
4610.45	Staatsbeiträge Schulp psych. Dienst	Anzahl Schüler Leistungsgruppe Kindergarten, Primar- und Oberstufe
4610.57	Staatsbeiträge Erwachsenenbildung	Leistungsgruppe Nachobligatorische Oberstufe
4980.48	Kostenanteil Schlieren Psychomotorik	neutral
4980	Pauschalverrechnungen Schulverwaltungen	Leistungsgruppe Dienstleistungen an Dritte
49++	Anteil Lehrkräftebesoldung Kanton	effektiv gemäss Abrechnung Kanton
49++	WoF-Arbeit Schulsekretariat	interne Verrechnung, Angaben gemäss Leitung Schulsekretariat, Leistungsgruppen Dienstleistung an Dritte

nicht berücksichtigt: Ferienheim Z, Jugend und Stadtbibliothek

## Hilfstabelle

Kiga Löhne	Schulhaus A	Schulhaus B (inkl. Spr.KG)	Schulhaus C	Schulhaus D	Schulhaus E	Schulhaus F	Schulhaus G	Schulhaus H	Schulhaus I	Schulhaus K	
53 541	79 658	55 763	79 658	79 658	79 658	79 658	81 319	55 763	68 540	53 541	
55 763			72 986	72 986	55 763		62 430	53 541			
55 763											
165 067	79 658	55 763	152 644	152 644	135 421	79 658	143 749	109 304	68 540	53 541	1 043 345
<b>0.158</b>	<b>0.076</b>	<b>0.053</b>	<b>0.146</b>	<b>0.146</b>	<b>0.130</b>	<b>0.076</b>	<b>0.138</b>	<b>0.105</b>	<b>0.066</b>	<b>0.051</b>	<b>1.00</b>
0.1875	0.0625	0.0625	0.1250	0.1250	0.1250	0.0625	0.1250	0.1250	0.0625	0.0625	% Klasse / Lehrer
Schlüssel Lohnliste KG	23.46%	5.34%	14.63%	14.63%	12.98%	7.63%	13.78%	10.48%	6.57%	5.13%	100.00%
Schlüssel Klasse oder Lehrer	25%	6%	13%	13%	13%	6%	13%	13%	6%	6%	100%
<b>Primarschule</b>	<b>Schulhaus A</b>	<b>Schulhaus B</b>	<b>Schulhaus C</b>	<b>Schulhaus D</b>							
Löhne Lehrer	100 846	116 236	56 119	80 310							
	45 273	99 653	85 173	85 547							
	85 547	26 879	84 954	108 600							
	94 456	55 678	116 236	105 631							
	108 600	31 876	56 168	83 279							
	58 650	45 889	116 236	108 600							
	74 372	74 372	91 486								
	94 425	55 668									
	43 675	107 936									
	108 600	90 702									
	80 310	44 000									
	85 547	74 372									
	95 263	63 503									
	35 399	56 003									
	11 476										
	55 000										
	33 950	83 279	43 022				Sonderkl				
	48 882	97 425	37 288				Sonderkl				
	108 600	102 661					Sonderkl				
	78 791						Sonderkl				
total	1 447 662	1 226 132	686 682	571 967		3 932 443					
	<b>36.81%</b>	<b>31.18%</b>	<b>17.46%</b>	<b>14.54%</b>		100.00% Schlüssel Lohnliste Primarlehrer					
Primarlehrer	19	17	9	6		51					
	<b>37.3%</b>	<b>33.3%</b>	<b>17.6%</b>	<b>11.8%</b>		<b>100% Schlüssel Lehrer Primarschule</b>					

Kindergärtner und Klassen	Schulhaus B+ SSpr KG	Schulhaus C	Schulhaus D	Schulhaus E	Schulhaus F	Schulhaus G	Schulhaus H	Schulhaus I	Schulhaus K	total
	4 25%	1 6%	2 13%	2 13%	1 6%	2 13%	2 13%	1 6%	1 6%	16 100%
<b>Klassen</b>	<b>Schulhaus A</b>	<b>Schulhaus C</b>	<b>Schulhaus D</b>							
1.	2	1	2	6						
2.	2	1	2	6						
3.	2	1	2	6						
4.	2	1	0	5						
5.	2	1	0	6						
6.	2	1	0	5						
Sonder	3	1	0	7						
total	15	7	6	41						
	<b>0.37</b>	<b>0.17</b>	<b>0.15</b>	<b>1.00</b>						<b>Schlüssel Klassen Primarschule</b>
<b>Handarbeit &amp; Hauswirtschaft</b>	<b>Schulhaus A</b>	<b>Schulhaus B</b>	<b>Schulhaus C</b>	<b>Schulhaus D</b>	<b>Oberstufe</b>					
	62 553	64 130	104 211	8 818	75 037					15 Lehrer
	83 657	28 562	18 650	96 195	21 759					
	59 059	108 219		72 385	21 054					
Total	205 270	200 911	122 861	177 398	898 889					
	<b>22.8%</b>	<b>22.4%</b>	<b>13.7%</b>	<b>19.7%</b>	<b>100.0%</b>					<b>Schlüssel Lohnliste Handarbeit und Hauswirtschaft</b>

Klassenlager Primarschule	Schulhaus A	Schulhaus B	Schulhaus C	Schulhaus D		
	1 500.00	718.90	5 829.45			
	2 277.45	-1 325.60	4 572.90			
	-533.35	1 519.50				
	2 584.45	3 125.80				
	-852.84	1 058.30				
	154.20	3 856.90				
	396.00	3 345.00				
	-1 262.40	1 690.00				
	3 568.70	1 690.35				
	3 461.55	1 747.60				
	10.80	5 716.45				
	10.80	-718.90				
	154.20	2 428.90				
	558.00	-1 519.50				
		4 531.10				
		6 634.40				
		3 570.90				
		1 501.20				
		4 522.10				
	<b>12 027.56</b>	<b>44 093.40</b>	<b>10 402.35</b>	<b>-</b>	<b>66 523.31</b>	
	0,180802188	0,662826309	0,156371503	0	1	
verteilt:	2 801.29	10 269.63	2 422.77	-	15 493.69	
					82 017.00	
	14 828.85	54 363.03	12 825.12	-	82 017.00	
					82 017.00	
					-	
<b>Förder und Stützmassnahmen: Schlüssel gemäss Stellenprozent</b>						
Sprachheilkiga	50	Stellenprozent			14%	
Schulhaus C	40	"			11%	
Schulhaus A	100	"			29%	
Schulhaus D	80	"			23%	
Schulhaus B	80	"			23%	
total	350	"			100%	

## Schlussbericht

### Entstehung der Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe Bildung des Projektes KLR/NPM->G wurde als Arbeitsgruppe Kostenrechnungen für die Volksschulen am 28. Januar 1999 konstituiert. Gebildet wurde sie mit der Zielsetzung, «ein einfaches, gutes Modell der Schulkostenrechnung zu entwickeln und zu formulieren und die Arbeiten in den Gemeinden zu koordinieren» (zitiert aus dem Protokoll der 1. Sitzung).

Zur Mitarbeit eingeladen wurden der Verband zürcherischer Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten, die Schulgutsverwalter von Langnau a. A. und Wädenswil sowie die Leiter Rechnungswesen Schulbereich von Zürich und Winterthur. Vorsitz und Protokoll oblagen dem Volksschulamt.

Im zweiten Halbjahr 1999 erfolgte die Integration in das Gesamtprojekt KLR/NPM->G der Direktion der Justiz und des Innern für den Bereich Bildung nach HRM (Harmonisiertes Rechnungs-Modell). Damit verbunden war die personelle Erweiterung, um an einer harmonisierten Struktur und allgemeinen Richtlinien für ein Kostenrechnungsmodell für alle Gemeinden zu arbeiten.

### Mitglieder

- *Erich Müller*, (ab 28. Januar 1999), Ökonom im Projekt «Teilautonome Volksschulen» (TaV), Vorsitz und Protokoll der Arbeitsgruppe
- *Urs Baumgartner*, (ab 8. Juni 2000), Abteilungsleiter-Stellvertreter Gemeindefinanzen im Amt für Gemeinden und berufliche Vorsorge und Finanzvorstand der Schulpflege Dietlikon
- *Gabrielle Bomatter*, (ab 4. November 1999), Abteilungsleiterin Bildung und Jugend der Stadt Schlieren
- *Ulrich Hubler*, (ab 15. Juli 1999), Leiter Abteilung Projektmanagement in der Direktion der Justiz und des Innern, Kanton Zürich, Leiter des Projektes KLR/NPM->G
- *Fred Hartmetz*, (ab 28. Januar 1999), Finanzvorstand der Schulpflege von Langnau a. Albis
- *Peter Lancker*, (ab 28. Januar 1999), Schulgutsverwalter der Schule Wädenswil
- *Philipp Muths*, (ab 1. Februar 2001), Leiter Finanzen im Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich
- *Bruno Paratore*, (ab 16. September 1999), Primarschulsekretär in der Gesamtschulgemeinde Dübendorf
- *Kurt Stählin*, (ab 28. Januar 1999), Schulpräsident der Schulgemeinde Hütten
- *Peter Stricker*, (ab 28. Januar 1999), Mitarbeiter Rechnungswesen und Controlling im Schuldepartement der Stadt Zürich, anschliessend Mitarbeiten im Bereich Projektmanagement in der Direktion der Justiz und des Innern, Kanton Zürich, anschliessend Wechsel zum ZVV und Austritt aus der Arbeitsgruppe
- *Markus Wanner*, (ab 28. Januar 1999), Leiter Rechnungswesen und Controlling im Departement Schule und Sport der Stadt Winterthur

### Arbeitsweise

Die Arbeitsgruppe hat sich zwischen dem 28. Januar 1999 und dem 10. April 2002 insgesamt zu 16 Sitzungen mit einer jeweiligen Dauer von 3.5 Stunden getroffen. Für die Themenwahl, Vorbereitung und Moderation zeichnete das Volksschulamt verantwortlich. Neben dem gegenseitigen Informationsaustausch wurde eine Handreichung geschrieben, welche die Kostenrechnung im Abschnitt Bildung des Harmonisierten Rechnungsmodells beschreibt. Themenweise wurde die Arbeitsgruppe durch externe Fachleute und weitere Mitarbeiter der Kantonsverwaltung begleitet.

### Resultate

- Die formulierte Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung bildet die Grundlage für die im neuen Volksschulgesetz zwingend vorgeschriebene Kostenrechnung im Schulbereich aller Zürcher Gemeinden.
- Die Arbeitsgruppe legt in ihrer «Handreichung zur Kostenrechnung im Bereich Bildung» dar, wie in den Gemeinden die Kostenrechnung im Bereich Bildung innerhalb des Harmonisierten Rechnungsmodells strukturiert werden soll.
- In dieser Handreichung wird dargestellt, wie die Kostenrechnung in moderne Führungssysteme mit Globalbudget und Leistungsauftrag im Sinne des «New Public Managements» eingebettet werden kann.
- Der Betriebsabrechnungsbogen liegt in einer Form vor, der von Städten wie von kleinen Gemeinden angewendet werden kann, weil er in seiner Modularität die Organisationsform der Gemeinde widerspiegelt.

- Mit dem am Beispiel Stadt Schlieren erarbeiteten Muster-Betriebsabrechnungsbogen wurde aufgezeigt, dass dessen Resultate für die Kostenstruktur einer (Schul-)Gemeinde aussagekräftig sind.

#### **Wichtige offene Punkte**

- Die Schlüsselung oder Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen und die Kostenträger kann so lange nicht definiert werden, wie die Zielsetzung der Kostenrechnung nicht klarer umschrieben ist. Dies setzt voraus, dass die finanzielle Aufsicht durch das Volksschulamt vorgängig festgelegt und damit auch klar wird, worauf deren Hauptaugenmerk gerichtet ist.
- Die Integration der Infrastrukturkosten muss systematisch auf Stufe Gemeinden erfolgen. Hier ist der Anschluss an das Gesamtmodell für die Gemeinden ungeklärt.
- Die Auswertung und Berichterstattung basierend auf der Kostenrechnung muss in Controllingzyklen und in ein Qualitätssystem eingebettet werden.

#### **Empfehlungen**

- ▶ Wir empfehlen der Direktion der Justiz und des Innern zu prüfen, inwieweit das Harmonisierte Kostenrechnungsmodell in seiner Informationsdichte und Detaillierung zu vereinfachen ist. Da die Kostenrechnung neue Zusatzinformation generiert, werden Redundanzen wahrscheinlich.
- ▶ Wir empfehlen der Bildungsdirektion, den umfassenden Bereich der Sonderpädagogik hinsichtlich der Kostenrechnung zu untersuchen und zu integrieren. Wir vermuten, dass vor allem dort eine auf der Kostenrechnung basierende Organisation und Steuerung zu einer Minderung der Kosten oder der Kostensteigerung führen kann.
- ▶ Wir empfehlen, im Bereich der Buchhaltungssoftware Entwicklungsarbeiten zu fördern, die auf unserem Modell basieren. Damit wird den Gemeinden erst ermöglicht, die Kostenrechnung in ihrer Alltagspraxis einzuführen.
- ▶ Wir empfehlen den Gemeinden und der Bildungsdirektion, die Einführung von Globalbudgets im Schulbereich zu fördern. Wir sind überzeugt davon, dass die Kompetenzdelegation an die Schulleitungen auf Basis der Leistungsvereinbarung mit Globalkredit hinsichtlich der kommenden neuen Aufgaben durch die Volksschulreform der richtige Weg ist. Die dadurch erreichte Stärkung der professionellen operativen Ebene führt zu einer Entlastung der Behörden schlechthin.
- ▶ Wir empfehlen der Bildungsdirektion, für die Einführung von Globalbudgets im Schulbereich die Gemeinden durch Weiterbildungsangebote an Behörden, Schulleitungen und Schulverwaltungen zu unterstützen.

#### **Weiterarbeit in diesem Bereich**

Einige Schulgemeinden sind sehr interessiert an der Einführung von Globalbudgets für ihre (teilautonomen) Schuleinheiten. Laut kantonaler Gesetzgebung sind die Gemeinden verpflichtet, in diesem Zusammenhang eine Kostenrechnung einzuführen. Um die Einführungsarbeiten fachlich zu begleiten und zu unterstützen, plant das Volksschulamt gegen Ende 2002 eine neue Arbeitsgruppe in ähnlicher Form zu gründen. Als Produkt soll ein Leitfaden «Globalbudget im Schulhaus» resultieren.

#### **Dank**

Das Volksschulamt dankt in erster Linie den Mitgliedern der Arbeitsgruppe für ihren grossen Einsatz. Der Dank gilt auch den Beratern Karl Renggli und Thomas Bruderer (Ernst & Young AG), Zürich und Maurice Pedergnana (Viability Consulting), Winterthur für ihre Unterstützung und fachliche Begleitung, der Stadt Schlieren für die Unterstützung bei der Erstellung des Muster-Betriebsabrechnungsbogens, Arthur Helbling für die Redaktion der Handreichung und den übrigen beteiligten Gemeinden für ihre Auskünfte und engagierte Mitarbeit.



