



# New Public Management in den Kantonen – Stand der Reformen und parlamentarische Steuerungsinstrumente<sup>1</sup>

Nicolas Schmidt, Controller im Bundesamt für Verkehr und ehemaliger Mitarbeiter des Idheap

Die Reformen des New Public Management – NPM oder wirkungsorientierte Verwaltung – sind in der Schweiz aktuell und weit verbreitet. Die diesbezüglichen Rahmenbedingungen für die Parlamente unterscheiden sich von Kanton zu Kanton massgeblich. Die Ausgangslage der Parlamente in Bezug auf das NPM ist von grundsätzlichem Interesse, weil erstens die Haltung der Parlamente ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Reformen ist und zweitens das NPM die Handlungsmöglichkeiten der Parlamente stark beeinflusst.

Die empirische Grundlage dieses Beitrags ist eine von den Staatskanzleien aller Kantone beantwortete Umfrage, mit welcher der Stand der NPM-Reformen im Jahr 2007 erhoben wurde. Die Angaben der Staatskanzleien wurden mit den vorliegenden Evaluationen<sup>2</sup> und den publizierten Studien<sup>3</sup> verglichen und ergänzt. Zudem hatten die Kantone die Gelegenheit, zu den Ergebnissen der Erhebung Stellung zu nehmen. Ihre Anmerkungen sind in diesem Text berücksichtigt.

Dieser Beitrag antwortet als erstes auf die Frage, in welchen Kantonen das New Public Management eingeführt wurde. Der zweite Teil geht auf die Steuerungsinstrumente des NPM ein, die für das Parlament relevant sind. Dabei werden die Verbreitung der Steuerungsinstrumente und die diesbezüglichen Befugnisse der Parlamente beschrieben. Schliesslich werden die Kantone im Hinblick auf die Ausgestaltung der Steuerungsmöglichkeiten der Parlamente in Gruppen zusammengefasst.

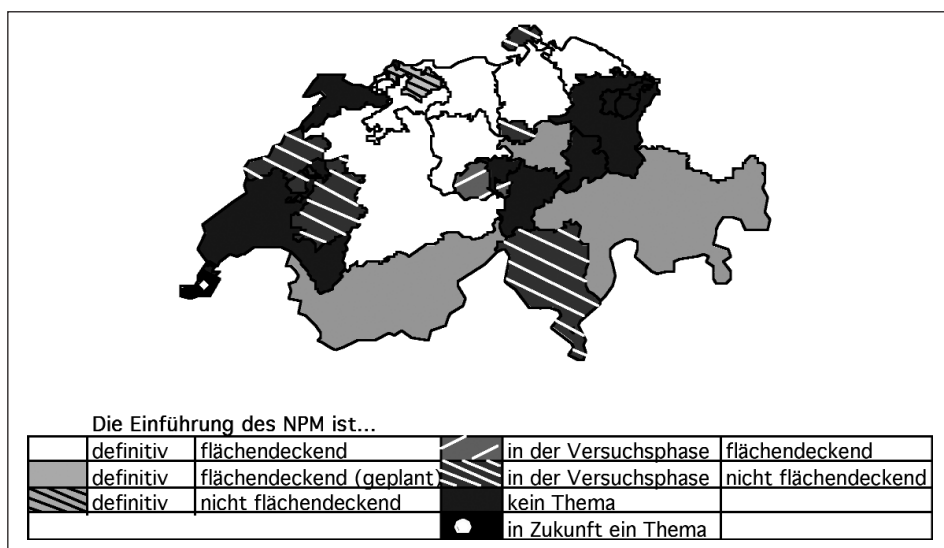
deckend reformiert, bei weiteren beschränkt sich die Reform auf bestimmte Verwaltungseinheiten. Auch die Kantone, die nach eigenen Angaben keine NPM-Reform umsetzen, haben verschiedentlich Instrumente der wirkungsorientierten Verwaltung übernommen.

16 Staatskanzleien gaben an, dass in ihrem Kanton die wirkungsorientierte Verwaltung eingeführt wurde (siehe Figur 1). Diese werden im Folgenden als NPM-Reformkantone bezeichnet. Bern, Luzern, Neuenburg, Solothurn und Thurgau gelten als Pioniere mit Pilotversuchen ab dem Jahr 1996. Die übrigen Kantone begannen ihre Bestrebungen bis 2001, der Kanton Zug ab dem Jahr

2005. Die Pilotphasen dauerten zwischen drei und sechs Jahren und endeten meist zwischen 2000 und 2003 (RITZ 2005: 48-49). In sechs Kantonen läuft derzeit eine Versuchsphase, deren Ende zwischen 2007 respektive 2011 geplant ist. Bislang zehn Kantone haben NPM definitiv eingeführt (eigene Erhebung).

Auf Grund des frühzeitigen und breiten Interesses der Kantone am NPM bezeichnet SCHEDLER diese als die ‚Reformmotoren‘ der Schweiz (2003: 338). Die Reformen bei den Gemeinden<sup>4</sup> und beim Bund<sup>5</sup> sind weniger weit fortgeschritten.

Die folgende Figur stellt den Stand der NPM-Reformen in der Schweiz und die Ver-



Figur 1 Stand der NPM-Reformen in den Kantonen (eigene Erhebung)

## NPM-Reformen in 16 Kantonen

Verwaltungsreformen im Sinne des NPM betreffen alle Kantone. Gewisse haben die Reform definitiv umgesetzt, in anderen laufen Versuchsphasen. Einige Kantone haben die gesamte Verwaltung flächen-

breitung des NPM in der Verwaltung dar. Im Jahr 2007 hatten gemäss der Erhebung bei den Staatskanzleien sechs der 16 Reformkantone NPM in allen Verwaltungseinheiten flächendeckend eingeführt (Aargau, Bern, Luzern, Solothurn, Thurgau und Zürich). Vier weitere Kantone planen

NPM bis Ende 2008 (Wallis) respektive 2009 (Graubünden, Schwyz) flächendeckend anzuwenden<sup>6</sup>. Abgelehnt wurde die flächendeckende Einführung in den Kantonen Zug und Schaffhausen (vom Volk) und in Basel-Landschaft (vom Parlament).

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist die angepasste Version eines Kapitels des kürzlich erschienenen Buchs "New Public Management im Parlament -- Auswirkung auf die Steuerungsfähigkeit in den Kantonen" (SCHMIDT 2008), welches weitere Ergebnisse präsentiert und die Auswirkungen des NPM auf die Parlamente anhand einer Synthese bestehender Evaluationen von NPM-Reformen beschreibt.

Kontakt: nicolas.schmidt@bav.admin.ch

<sup>2</sup> ECONCEPT 2000a, 2000b, 2002a, 2002b; INTERFACE 2000a, 2000b, 2003; INTERFACE/KPM 2003.

<sup>3</sup> Insbesondere MOSER/KETTIGER 2004 sowie RITZ 2005.

<sup>4</sup> Eine Umfrage von STEINER/LADNER (2006) aus dem Jahr 2005 hat ergeben, dass knapp 5% der Gemeinden NPM definitiv und 3% versuchsweise eingeführt haben. Davon hat je etwa die Hälfte das NPM in der gesamten Gemeindeverwaltung oder beschränkt auf einzelne Verwaltungsabteilungen eingeführt. Das NPM ist insbesondere in den Städten verbreitet, da diese über die für die Umsetzung notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen sowie das Know-how verfügen. Bei den Städten mit über 20'000 Einwohnern haben 41% das NPM definitiv und 7% versuchsweise eingeführt. Hingegen haben 11% die NPM-Umsetzung abgebrochen (STEINER/LADNER 2006: 27). Beispielsweise haben Bern, Thun oder Riehen NPM-Reformen im engeren Sinn umgesetzt; Zürich und Dübendorf haben ihre Reformen abgebrochen (MOSER/KETTIGER 2004: 11).

<sup>5</sup> Seit 1994 unternimmt der Bund eine NPM-Reform – Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG). Die ersten beiden FLAG-Einheiten entstanden 1997. Bis Juli 2008 gab es 24 FLAG-Ämter, bis 2011 sollen es 36 sein (www.flag.admin.ch). 2004 wurden 6% der Funktionsausgaben des Bundes von FLAG-Ämtern verursacht. Daraus sollen bis 2011 zwischen 15 und 35% werden (LEUENBERGER 2005).

<sup>6</sup> In Obwalden ist das Ende der Einführungsphase noch nicht bestimmt.



NPM wurde in sechs Kantonen nicht flächendeckend eingeführt: In den Kantonen Freiburg, Schaffhausen, Tessin und Zug betrifft das NPM nur einige wenige Verwaltungseinheiten (zwischen vier und zehn); in Neuenburg werden zwei Drittel aller Verwaltungseinheiten mit NPM geführt.<sup>7</sup>

Die Erhebung bei den Staatskanzleien erfasste nicht, was die Antwortenden unter NPM-Reformen verstehen. Gemäss früheren Studien kann jedoch davon ausgegangen werden, dass bezüglich der Definition Unterschiede bestehen. In dieser Hinsicht ist die Feststellung von RITZ aufschlussreich, dass es sich bei den kantonalen Reformen nicht um "Reinformen" des NPM handelt (2005: 47).

Durch seine Vielgestaltigkeit entzieht sich das NPM einer klaren allgemeingültigen Definition (SCHMIDT 2008: 36). Den NPM-Reformen in der Schweiz sind jedoch Prinzipien (bspw. Verbesserung der Steuerungsfähigkeit, Wirkungsorientierung des staatlichen Handelns), spezifische Instrumente und eine neue Rollenteilung der Akteure (Parlament–Regierung–Verwaltung) gemein.

WIDMER/RIEDER (2003) definierten acht Elemente<sup>8</sup> als Kern des NPM und erfassten diese für das Jahr 1999 in allen Kantonen. Gemäss RITZ (2005: 48) waren 1999 in 15 Kantonen NPM-Pilotversuche im Gang. 13 Kantone, die NPM-Pilotversuche deklarierten, hatten mindestens sechs dieser acht NPM-Elemente eingeführt (WIDMER/RIEDER 2003: 209). In Neuenburg und im Tessin waren die deklarierten NPM-Reformen unvollständig (jeweils drei von acht Elementen). Der umgekehrte Fall konnte ebenfalls festgestellt werden. Beispielsweise gelangten in Freiburg sechs und in St. Gallen sieben NPM-Elemente zum Einsatz, ohne dass dies damals als NPM-Reform bezeichnet wurde. Zu diesem Zeitpunkt hatten gemäss WIDMER/RIEDER (2003: 209) alle Kantone NPM-Elemente eingeführt. "Viele NPM geprägte Reformen sind dabei auch ohne das Etikett ‚NPM-Projekt‘ erfolgreich umgesetzt worden" (THOM et al. 2004).

Ähnliches lässt sich aufgrund der Erhebung bei den Staatskanzleien feststellen. Acht Kantone gaben in dieser Erhebung an, dass eine NPM-Reform für sie kein Thema sei. Jedoch haben einige dieser Kantone NPM in einzelnen Verwaltungs-

bereichen eingesetzt (bspw. die Kantone St. Gallen und Uri für das Kantonsspital) oder Leistungsvereinbarungen (z.B. mit der Spitex im Kanton Jura) oder Globalbudgets eingeführt, wie dies anhand der Kantonschule und des Spitalverbands im Kanton Appenzell Ausserrhoden illustriert werden kann. Der Kanton Genf will in naher Zukunft eine NPM-Reform durchführen.

### Vielfalt der Rahmenbedingungen der Parlamente

NPM zeichnet sich durch die Wirkungsorientierung des staatlichen Handelns aus (SCHMIDT 2008: 38). Dabei werden Wirkungsziele definiert und Leistungen vorgegeben, um diese Ziele zu erreichen, sowie

die (finanziellen) Mittel für die Umsetzung bereitgestellt. Als zentrale Instrumente dafür existieren die für das NPM typischen Vereinbarungen in Verwaltungsbereichen: einerseits das Globalbudget (für die Finanzseite), andererseits der Leistungsauftrag (für die Leistungsseite und die Wirkungsziele).

Das NPM stellt den Parlamenten Steuerungsinstrumente zur Verfügung, mit welchen diese die Wirkungsziele sowie die Vorgaben der Ressourcen und der Leistungen von definierten Bereichen des Staates beeinflussen oder die übergeordnete Planung mitbestimmen können. Diese Instrumente können auf die kurzfristige (ein Jahr) oder mittelfristige (3-4 Jahre) Steuerung ausgerichtet sein sowie direkte oder indirekte Interventionsmöglichkeiten bieten (siehe später).

|                                | Zeithorizont  | Intervention des Parlaments | Finanzseite                           | Leistungsseite                       |
|--------------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Instrumente für Vereinbarungen | Kurzfristig   | Direkt                      | Globalbudget                          | Leistungsauftrag                     |
|                                |               | Indirekt                    | –                                     | Leistungsmotion                      |
|                                | Mittelfristig | Direkt                      | Mehrfjahreskredit                     | Mehrfjährige Leistungsvereinbarungen |
|                                |               | Indirekt                    | Budgetstruktur                        | Planungsbeschluss                    |
| Planungsinstrumente            | Mittelfristig | Direkt                      | Finanzplan                            | Legislaturplan                       |
|                                |               |                             | Integrierter Finanz- und Aufgabenplan |                                      |
|                                | Indirekt      | Planungserklärung           |                                       |                                      |

Figur 2 Steuerungsinstrumente des NPM<sup>9</sup>

| Kanton                          | Instrumente für kurzfristige Vereinbarungen |                   |                 | Instrumente für mittelfristige Vereinbarungen |                                      |                   | Planungsinstrumente |                                       |                   |
|---------------------------------|---|-------------------|-----------------|---|--------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------------------------|-------------------|
|                                 | Jährliche Globalbudgets                     | Leistungsaufträge | Leistungsmotion | Mehrfjahreskredite                            | Mehrfjährige Leistungsvereinbarungen | Planungsbeschluss | Legislaturplan      | Integrierter Finanz- und Aufgabenplan | Planungserklärung |
| <b>Kantone mit NPM-Reformen</b> |   |                   |                 |   |                                      |                   |                     |                                       |                   |
| AG                              | ●   | ○                 | ●               | ○   | ○                                    | ●                 |                     | ●                                     | ●                 |
| BE                              |   | ●                 | ●               |   |                                      |                   | ●                   | ●                                     | ●                 |
| BL                              |   | ●                 |                 |   |                                      |                   | ●                   |                                       |                   |
| FR                              | ●   | ●                 |                 | ●   | ●                                    |                   | ●                   |                                       |                   |
| GR                              | ●   | ●                 | ●               |   |                                      |                   | ●                   | ●                                     |                   |
| LU                              | ●   | ●                 | ○               | ○   | ●                                    | ●                 | ●                   | ●                                     | ●                 |
| NE                              | ●   | ●                 |                 |   |                                      |                   | ●                   |                                       |                   |
| OW                              | ●   | ●                 | ●               | ●   | ●                                    | ●                 | ●                   | ●                                     | ●                 |
| SH                              | ●   | ●                 | ●               |   |                                      |                   | ●                   |                                       |                   |
| SO                              | ●   | ●                 | ●               | ○   | ●                                    | ●                 | ●                   | ●                                     | ●                 |
| SZ                              | ●   | ●                 | ○               | ●   | ●                                    | ●                 | ●                   | ●                                     |                   |
| TG                              | ●   | ●                 | ●               |   |                                      |                   | ●                   |                                       |                   |
| TI                              | ●   | ●                 |                 |   | ●                                    |                   | ●                   | ●                                     |                   |
| VS                              | ○   | ●                 | ●               |   |                                      |                   | ●                   | ●                                     |                   |
| ZG                              | ●   | ●                 |                 |   |                                      |                   |                     |                                       |                   |
| ZH                              | ●   | ●                 | ○               |   |                                      |                   | ●                   | ●                                     | ○                 |

Tabelle 1, Verwendung von NPM-Steuerungsinstrumenten in den Kantonen:  
 ● Instrument vorhanden; ○ ähnliches Instrument vorhanden (eigene Erhebung)

<sup>7</sup> Für den Kanton Basel-Landschaft bestehen keine Angaben zur Anzahl Verwaltungseinheiten.

<sup>8</sup> Diese Elemente sind das Globalbudget, der Leistungsauftrag, die Personal-Flexibilisierung, die Produktd Definitionen, die Output- und Wirkungsziele, die Kosten- und Leistungstransparenz, die Führungsinformationssysteme und die integrierte Evaluation.

<sup>9</sup> Für die genaue Definition dieser Instrumente siehe SCHMIDT 2008 oder BRÜHLMEIER et al. 2001.



Eine Schwierigkeit beim Vergleich der Steuerungsinstrumente ist deren Definition und Benennung. So heisst der Integrierte Finanz- und Aufgabenplan im Kanton Zürich Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan. Die (als erheblich erklärte) Motion gibt den Parlamenten in Luzern und Schwyz ähnliche Interventionsmöglichkeiten wie eine Leistungsmotion.

Die Tabelle 1 zeigt für die NPM-Reformkantone die Verbreitung der mit NPM neu eingeführten Instrumente<sup>10</sup>, wie sie die Staatskanzleien angegeben haben. Diese Darstellung zeigt, dass sich die Rahmenbedingungen des NPM für die Parlamente stark unterscheiden. Je nach Kanton verfügen die Parlamente über mehr oder weniger Steuerungsinstrumente. Während die kurzfristigen Instrumente, wie die Globalbudgets und Leistungsaufträge, sowie die Planungsinstrumente fast überall vorkommen, sind die mittelfristigen Instrumente, wie etwa Mehrjahreskredite, weniger verbreitet.

Die Staatskanzleien hatten in der Erhebung die Gelegenheit, auf weitere Instrumente des NPM hinzuweisen. Eine Eigenheit des Kantons Solothurn ist die Möglichkeit des Parlaments, einen politischen Indikator zu bestimmen oder als Sanktion eine parlamentarische Initiative einzureichen. Im Kanton Aargau wurde mit dem NPM das Instrument des Entwicklungsleitbildes mit einem Planungshorizont von zehn Jahren eingeführt, das alle vier Jahre zu Beginn der neuen Legislaturperiode angepasst wird. In den Kantonen Basel-Landschaft, Graubünden, Obwalden, Solothurn, Thurgau und Wallis haben zudem die Parlamente die Befugnis, die Budgetstruktur anzupassen; das heisst, sie können bestimmen, wie tief sie das Budget für eine Verwaltungseinheit vorgeben wollen (bspw. Vorgaben für einzelne Leistungen oder für Gruppen von Leistungen oder aber ein globales Budget für eine Verwaltungseinheit).

Die Erhebung der Steuerungsinstrumente in den Kantonen ohne NPM-Reform lässt eine Feststellung zu (SCHMIDT 2008: 75): Steuerungsinstrumente, die zu den zentralen Bestandteilen des NPM gehören, kommen in allen Kantonen zur Anwendung. Insbesondere der Legislaturplan ist in diesen Kantonen verbreitet. St. Gallen verwendet fast alle Steuerungsinstrumente, obwohl er kein NPM-Reformkanton ist. Dies erklärt sich dadurch, dass dieser Kanton lange eine NPM-Reformstrategie verfolgte, bevor diese dann vom Parlament abgebrochen wurde.

## Interventionsmöglichkeiten der Parlamente

Nebst dem Vorhandensein der Steuerungsinstrumente ist die Frage zentral, welche Interventionsmöglichkeiten diese den Parlamenten verleihen. Je nach Ausgestaltung unterscheiden sich die Einflussmöglichkeiten der Parlamente auf das staatliche Handeln. Für die direkte Einflussnahme des Parlaments auf die Leistungsaufträge und Globalbudgets existieren drei Ausgestaltungsmöglichkeiten:

- die Regierung legt dem Parlament die Vereinbarung zur Kenntnisnahme vor,
- das Parlament beschliesst für oder gegen die vorgelegte Vereinbarung,
- das Parlament kann die Vereinbarung mitgestalten.

Mit indirekten Instrumenten, wie der Leistungsmotion oder dem Planungsbeschluss, kann das Parlament die Regierung auffordern, in einem Bereich eine Änderung vorzunehmen, ohne selber eine Massnahme zu treffen.

Die NPM-Reformkantone können auf Grund der Ausgestaltungen der Steuerungsinstrumente Gruppen zugeteilt werden. Die Gruppierung betrachtet zwei Aspekte:

- Bestehen für das Parlament direkte Möglichkeiten, auf die Finanz- und Leistungsseite der Vereinbarungen Einfluss zu nehmen?
- Bestehen indirekte Interventionsmöglichkeiten (Leistungsmotion und Planungsbeschluss)?

Die Zuordnung der Kantone ist in der folgenden Tabelle wiedergegeben.

| Typ   | Kanton | Direkte Interventionsmöglichkeiten                               | Indirekte Interventionsmöglichkeiten           |
|---|--------|--|--|
| Grosse Einflussmöglichkeiten des Parlaments | AG     | Mitgestaltung Finanzseite, Keine Angaben zur Leistungsseite      | Leistungsmotion<br>Planungsbeschluss           |
|   | BE     | Mitgestaltung Finanzseite  | Leistungsmotion                                |
|   | OW     | Mitgestaltung Finanz- und Leistungsseite                         | Leistungsmotion<br>Planungsbeschluss           |
|   | SH     | Mitgestaltung Finanz- und Leistungsseite                         | Leistungsmotion                                |
|   | SO     | Mitgestaltung Finanz- und Leistungsseite                         | Leistungsmotion<br>Planungsbeschluss           |
|   | ZH     | Mitgestaltung Finanz- und Leistungsseite                         | Leistungsmotion                                |
| Mittlere Einflussmöglichkeiten              | LU     | Beschluss über Finanz- und Leistungsseite                        | Motion<br>Planungsbeschluss                    |
|   | SZ     | Beschluss über Finanz- und Leistungsseite                        | Erheblich erklärte Motion<br>Planungsbeschluss |
|   | VS     | Beschluss über Finanz- und Leistungsseite                        | Leistungsmotion                                |
| Geringe Einflussmöglichkeiten               | FR     | Beschluss über die Finanzseite; Kenntnisnahme der Leistungsseite | Keine Instrumente                              |
|   | GR     | Beschluss über die Finanzseite; Kenntnisnahme der Leistungsseite | Leistungsmotion                                |
|   | TG     | Beschluss über die Finanzseite                                   | Leistungsmotion                                |
|   | ZG     | Beschluss über die Finanzseite; Kenntnisnahme der Leistungsseite | Keine Instrumente <sup>11</sup>                |
| Keine Zuteilung möglich                     | BL     | Beschluss über Mehrjahreskredite                                 | Keine Instrumente                              |
|   | NE     | Keine Angaben  | Keine Instrumente                              |
|   | TI     | Kenntnisnahme der Finanz- und Leistungsseite                     | Keine Instrumente                              |

Tabelle 2, Gruppierung der NPM-Reformkantone nach Interventionsmöglichkeiten der Parlamente (eigene Erhebung)

Die NPM-Reformkantone können in drei Gruppen zusammengefasst werden, je nachdem ob die Einflussmöglichkeiten des Parlaments gross, mittel oder gering sind. Die Gruppe der Kantone Aargau, Bern, Obwalden, Schaffhausen, Solothurn und

Zürich sehen am meisten Interventionsmöglichkeiten für das Parlament vor. Bei diesem Typ kann in der Regel das Parlament die Finanz- und Leistungsseite der Leistungsaufträge und Globalbudgets mitgestalten. Weiter verfügen sie über indirekte

<sup>10</sup> Die Angaben in der Tabelle stammen aus der Erhebung bei den Staatskanzleien sowie weiteren Dokumenten (Gesetzen oder Berichten).

<sup>11</sup> Die Leistungsaufträge können insofern vom Parlament mitgestaltet werden, als eine kantonsrätliche Begleitkommission besteht, die Empfehlungen zu den einzelnen Leistungsaufträgen zuhanden des Regierungsrates abgibt. Die Kommission kann dadurch Einfluss auf die Festlegung von Zielen und Indikatoren nehmen.



Interventionsmöglichkeiten wie die Leistungsmotion oder den Planungsbeschluss. Die zweite Gruppe fasst die Kantone Luzern, Schwyz und Wallis zusammen, in welchen die Legislative die Vereinbarungen nicht direkt mitgestaltet, aber über die indirekten Interventionsmöglichkeiten beeinflussen kann. Der dritte Typ findet sich in den Kantonen Freiburg, Graubünden, Thurgau und Zug wieder. Bei diesem Typ beschliesst das Parlament über die Finanzseite der Vereinbarungen und nimmt die Leistungsseite zur Kenntnis. Es bestehen keine indirekten Interventionsinstrumente (ausser die Leistungsmotion in Graubünden und Thurgau). Die Kantone Basel-Landschaft, Neuenburg und Tessin lassen sich nicht zuordnen.

Dieser Beitrag zeigt, dass das NPM in der Schweiz weit verbreitet ist, selbst in Verwaltungsbereichen von Kantonen ohne eigentliche NPM-Reform. Das NPM hat in allen Kantonen die Funktionsweise und die Handlungsmöglichkeiten der Parlamente beeinflusst. Jedoch sind die diesbezüglichen Rahmenbedingungen und somit die Interventionsmöglichkeiten der Parlamente auf das staatliche Handeln unterschiedlich. Die Auswirkungen des NPM auf die Funktionsweise der Parlamente und deren Einschätzung der NPM-Reform können an dieser Stelle nicht dargestellt werden. Die Synthese der Ergebnisse aus acht Evaluationen von NPM-Reformen in verschiedenen Kantonen, wie sie im Rahmen der Arbeiten für diesen Beitrag erfolgt ist, gibt jedoch darüber Aufschluss; die Ergebnisse wurden bereits an anderer Stelle publiziert (SCHMIDT 2008).

## Bibliographie

- BRÜHLMEIER, Daniel et al. 2001: Politische Planung – Mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, Haupt, Bern.
- ECONCEPT 2000a: Evaluation WoV Kanton Aargau, Schlussbericht.
- ECONCEPT 2000b: Evaluation des WOV-Versuches Kt. Luzern, Gemeinsame Evaluation von WoV und LOS, Schlussbericht.
- ECONCEPT 2002a: Evaluation der Verwaltungsreform wif!, Schlussbericht.
- ECONCEPT 2002b: Evaluation GRiforma, Schlussbericht.
- INTERFACE 2000a: Evaluation de l'introduction d'Administration 2000 dans le canton du Valais, Rapport préliminaire.
- INTERFACE 2000b: Evaluation des Pilotprojektes Leistungsauftrag mit Globalbudget im Kanton Solothurn – Beurteilung der Umsetzung und Wirkungen bei Parlament, Regierung und Verwaltung, Schlussbericht zu Handen der WOV-Kommission.
- INTERFACE 2003: Evaluation de la phase expérimentale des Réformes "Administration 2000", externes Audit zur internen Evaluation.
- INTERFACE/KPM 2003: Evaluation des Projekts "Nouvelle Gestion Publique NGP" des Kantons Freiburg.
- LEUENBERGER, Doris 2005: FLAG für die Bundesverwaltung – eine Standortbestimmung, in 10 Jahre New Public Management in der Schweiz – Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, LIENHARD, Andreas et al. (Hrsg.), Haupt Verlag, Bern: 35-46.
- MOSER, Christian/KETTINGER, Daniel 2004: 10 Jahre Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Schweiz: Entwicklungen, Ergebnisse und Perspektiven, PuMaConsult GmbH, Bern ([http://www.sgvv.ch/sektoer/news/10\\_jahre\\_npm\\_moser\\_kettinger.pdf](http://www.sgvv.ch/sektoer/news/10_jahre_npm_moser_kettinger.pdf)).
- RITZ, Adrian 2005: 10 Jahre Verwaltungsreform in den Schweizer Kantonen – Eine Bilanz aus der Sicht von Legislative und Exekutive, in 10 Jahre New Public Management in der Schweiz – Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, LIENHARD, Andreas et al. (Hrsg.), Haupt Verlag, Bern: 47-68.
- SCHEDLER, Kuno 2003: Local and regional public management reforms in Switzerland, Public Administration, Vol. 81, No. 2: 325-344.
- SCHMIDT, Nicolas 2008: New Public Management im Parlament – Auswirkungen auf die Steuerungsfähigkeit in den Kantonen, Rüegger Verlag, Zürich.
- STEINER, Reto/LADNER, Andreas 2006: Die Schweizer Gemeinden im Fokus – Ergebnisse der Gemeindebefragung 2005, in Perspektiven für Gemeindefinanzen, GLATTHARD, Alexander/ISCH, Ulrich (Hrsg.), Bern: 8-35.
- THOM, Norbert et al. 2004: Stunde der Wahrheit für NPM – Die Bewährungsproben für das New Public Management laufen an, Neue Zürcher Zeitung, 27. Januar 2004.
- WIDMER, Thomas/RIEDER, Stefan 2003: Schweizer Kantone im institutionellen Wandel. Ein Beitrag zur Beschreibung und Erklärung institutioneller Reformen, Swiss Political Science Review 9 (1): 201-232.