„Von nüchternen Reglementen und aufgeheizten Gemütern“
Spesenreglemente des öffentlichen Sektors – Ein Vergleich mit der Privatwirtschaft

Masterarbeit eingereicht der
Universität Bern

Betreuende Person: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:

Manon Séline Saager

aus Biel/Bienne (BE)

12-112-207

Bern, 30. September 2019

Abstract

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Spesenreglementation in der Schweiz. Aufgrund der aktuellen Spesenexzess- und Spesenskandalfälle in der Praxis und dem Umstand, dass das Phänomen bisher noch weitgehend unerforscht ist, wird der Thematik sowohl einen aktuellen Bezug gegeben wie auch gesellschaftliche Relevanz zugesprochen. Ziel der Arbeit ist es durch eine qualitative Inhaltsanalyse Spesenreglemente aus dem öffentlichen Sektor, den ausgelagerten Einheiten und der Privatwirtschaft zu untersuchen und zu vergleichen. Die Analyse wird durch ein aus der Theorie abgeleitetes Analyseraster unterstützend geleitet. Es kann dadurch aufgezeigt werden, dass sich die Spesenreglementation in der Schweiz ziemlich homogen präsentiert. Unterschiede sind vorhanden, verstecken sich allerdings im Detail. Obwohl das Qualitätsniveau von Spesenreglementen über alle Ebenen ein anständiges ist, wurde trotzdem das eine oder andere Verbesserungspotential identifiziert. Vor allem auf die genaue Beschreibung und Formulierung von Aussagen, sowie der exakten Definition und Nennung von Zuständigkeiten und Prozessabläufen müssen Organisationen bei der nächsten Überarbeitung ihrer Reglementationen den Schwerpunkt legen. Wenn also die inhaltliche Basis eines Spesenreglementes stimmt, kann der (Forschungs-)Fokus auf die praktische Abwicklung des Prozesses und der internen Organisationskultur in Verbindung mit Spesenangelegenheiten verlegt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abstract I

Inhaltsverzeichnis II

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis VI

Anhangsverzeichnis VII

1 Einleitung 1

2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen 7

2.1 Definitionen 7

2.1.1 Einordnung ins Themengebiet 7

2.1.2 Spesen 8

2.1.3 Abgrenzung zu anderen Nebenleistungen oder Vergütungen 9

2.2 Problembereiche 12

2.2.1 Transparenz und Reputation 13

2.2.2 Korruption, Betrug und Missbrauch 14

2.2.3 Abgrenzung Begrifflichkeiten Spesenexzess, missbrauch und–betrug 15

2.3 Regelbereiche 16

2.3.1 Spesen und Steuern 18

2.3.2 Kontrolle und ihre Akteure 19

2.4 Inhalt, Prozess und Grundsätze 20

2.4.1 Inhalt 20

2.4.2 Prozess 22

2.4.3 Grundsätze 23

3 Methode 26

3.1 Methodisches Vorgehen 26

3.2 Fallauswahl und -beschrieb 28
3.2.1 Fallauswahl 28
3.2.2 Fallbeschrieb 30
4 Analyse und Auswertung der Spesenreglemente 32
4.1 Öffentlicher Sektor 32
4.1.1 Bundesebene 32
4.1.2 Kantonsebene 34
4.1.3 Städtische Ebene 37
4.2 Ausgelagerte Einheiten 39
4.3 Privater Sektor 42
5 Diskussion und Erkenntnisse 45
5.1 Vergleich innerhalb und zwischen den Gruppen 45
5.2 Typenbildung 49
5.3 Vergleich öffentlicher und privater Sektor 52
6 Fazit und kritische Auseinandersetzung 53
6.1 Theoretische Implikation 53
6.2 Praktische Implikation 54
6.3 Limitationen 57
6.4 Fazit 58
Anhang A I
Anhang B III
Literaturverzeichnis LII
Selbstständigkeits- und Einverständniserklärung LIX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammenzug Inhalt eines Spesenreglements (eigene Darstellung) 21
Abb. 2: Theoriemodell (eigene Darstellung) 25
Abb. 3: Matrix zur Typologisierung der Fälle (eigene Darstellung). 50

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht der anonymisierten Daten (eigene Darstellung) 29

Abkürzungsverzeichnis

CO_2	Kohlenstoffdioxid
Etc.	et cetera
FDP	Freisinnige demokratische Partei
HSG	Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen
INTOSAI	Internationale Organisation der obersten Rechnungskontrollbehörde
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
z.B.	zum Beispiel

Anhangsverzeichnis

Anhang A Vorlage Analyseraster

Anhang B Ausgefüllte Analyseraster pro Fall

1 Einleitung

Champagner um sechs Uhr morgens, Alkoholexzesse auf Kosten der Steuerzahlerinnen und -zahler, First-Class-Flüge, schwindelerregend teure Reisen, Nachtessen und Barbesuche; so und ähnlich lasen sich die Schlagzeilen der Schweizer Medien in den vergangenen zwei Jahren. Betroffen waren unter anderem auch öffentliche Institutionen wie das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), der Genfer Stadtrat, die Universität St. Gallen (HSG) und der Zürcher Kantonsrat. Diese diversen Spesenexzesse in der jüngeren Vergangenheit in öffentlichen Institutionen lassen nicht nur den Steuerzahler und die Steuerzahlerin leer schlucken, sondern werfen zusätzlich auch auf wissenschaftlicher Ebene Fragen auf. Sowohl die Prüfung, die Bewilligung und die Handhabung von Spesen im öffentlichen Sektor werden aus professioneller Sicht in Frage gestellt, wenn solche Schlagzeilen gehäuft Platz in der Schweizer Medienlandschaft finden. Dies ruft nicht nur Prüfstellen auf den Plan, sondern kann sich zudem negativ auf den öffentlichen Sektor auswirken. Mögliche Folgen solcher Skandale, seien sie gerechtfertigt oder nicht, wirken sich in Form von teils intensiven Reputationsschäden auf die Legitimation und Glaubwürdigkeit der öffentlichen Hand aus.

Das Jahr 2018 bescherte den Schweizerischen Zeitungs- und Medienkonsumenten ein abwechslungsreiches Jahr, was den Umgang mit Spesenauslagen anging. Ende 2018 stand zum Beispiel das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) unter Beschuss. Die Medien deckten überhöhte Spesenabrechnungen in den höheren Rängen der Schweizer Armee auf. Im Detail sollen Kadermitglieder mit ihren Ehepartnerinnen und -partnern regelmässig mit dem Helikopter zu Abendessen und „regelrechten Trinkgelagen“ unterwegs gewesen sein. Nach administrativen Untersuchungen konnte den Betroffenen keine rechtliche Schuld zugewiesen werden (Schweizer Radio und Fernsehen, 2018). Die gehandhabte Praxis wird aber von diversen Stellen stark kritisiert, zumal der lasche Umgang mit von der Öffentlichkeit finanzierten Spesengeldern zu Legitimationsproblemen und Reputationsschäden geführt hat. Der damalige Verteidigungsminister Guy Parmelin bestätigte im Anschluss der abgeschlossenen Untersuchungen, dass die Spesenreglementation in diesen expliziten Fällen präzisiert und deren Umgang beschränkt wurde (Schweizer Radio und Fernsehen, 2018a). Auch der frankophone Teil der Schweiz wartete im selben Jahr mit seinem eigenen Spesenskandal auf. Der Genfer Stadtrat sah sich nach der Überprüfung der Spesenlage durch den Rechnungshof mit einem grossen Rüffel konfrontiert; Alkohol-Käufe, übermässige

Taxifahrten trotz zur Verfügung gestellten Parkplätzen und Verbundabonnements, Mobiltelefonkosten im Jahr von über 17'000 Schweizer Franken im Jahr und private Essen, teilweise im Ausland an Strandbars, alles auf Kosten der Öffentlichkeit. Der berufliche Zusammenhang war daher gemäss Rechnungshof bei diversen Auslagen nicht nachvollziehbar (Schweizer Radio und Fernsehen, 2018b). Gemäss dem Genfer Stadtpräsident Sami Kanaan, sei der Bericht des Rechnungshofes hart, unangebracht und kontraproduktiv gewesen. Man nehme sich dessen Empfehlungen aber trotzdem an, sprich die Ausarbeitung eines neuen Spesenreglements sei im Gange (ebd.). Nicht nur der Genfer Stadtrat, sondern auch „Einzeltäter“ wie Pierre Maudet, Genfer Regierungsrat der Freisinnigen Demokratischen Partei (FDP), nahm es mit der Wahrheit rund um seine Spesenabrechnung nicht sehr genau. Er soll 2015 eine Reise im Wert von mehreren zehntausend Schweizer Franken nach Abu Dhabi von zwei libanesischen Geschäftsleuten und Investoren als Geschenk angenommen haben. Zufälligerweise, oder auch nicht, erlaubte die Genfer Regierung noch im selben Jahr den Start eines Grossprojekts in der Nähe des Genfer Flughafens, wovon die Firma einer der beiden erwähnten Geschäftsleute massiv beteiligt gewesen wäre. Die Genfer Staatsanwaltschaft ermittelt gegen Vorteilsannahme (Buchbinder & Vögele, 2018). Pierre Maudet ist trotz Rücktrittsaufforderungen diverser Instanzen immer noch im Amt (Schweizer Radio und Fernsehen, 2018c). Auch der Zürcher Kantonsrat hat mit den Konsequenzen zu hoher Spesen zu kämpfen. Die effektiven Kosten der Ratsmitglieder seien tiefer als die ausbezahlten Pauschalspesen. Das Bundesgericht entschied, dass die Spesen pauschal ausbezahlt werden können, sie jedoch dem effektiven Bedarf entsprechen müssen. Dies muss im Zürcher Kantonsrat dringend optimiert werden (Tagesanzeiger, 2018). Doch nicht nur bei Exekutivbehörden, sondern auch bei anderen mit der Öffentlichkeit verbundenen Organisationen wurden 2018 Probleme mit überhöhten Spesenbezügen bekannt. An der Universität St. Gallen (HSG) wurden 2018 Administrativuntersuchungen und ein Disziplinarverfahren gegen drei Beteiligte eingeleitet. Die problematischen Spesenbezüge (Flugreisen, teilweise First-Class, Hotelübernachtungen und Verpflegung im sechsstelligen Bereich) entsprachen dem Spesenreglement klar nicht (Elsener, 2018 und Zwanzig Minuten, 2018). Nach intensiven Untersuchungen reichte die Universität Strafanzeige gegen einen Professor ein und entband eben diesen von seinen Aufgaben. Doch nur nach ein paar Monaten im neuen Jahr 2019 wurden weitere Untersuchungen wegen dilettantischen Spesenabrechnungen an diversen Instituten der HSG eingeleitet. Gemäss Stefan Schmid, Tagblatt-Journalist, sind diese Praktiken auf ein eklatantes Führungsversagen zurückzuführen, durch welches dann der Steuerzahler das Nachsehen hat (Schmid, 2019).

Die ganzen Diskussionen rund um das Thema Spesen lassen sich grob im Bereich des Personalwesens verordnen, genauer gesagt unter den Anstellungsbedingungen, bei denen die Entlöhnung eines Angestellten dazu gehört. Als Lohnbestandteil lässt sich ein bestimmter Teil an Nebenleistungen definieren, darunter die Spesen, welche folgendermassen definiert werden: Ersatz für Auslagen, welche während beruflicher Einsätze entstehen (Brunold, 2014, S. 5ff., Caruzzo, 2007, S. 243; Art. 72 Abs. 1 BPV). Diese sogenannten Vergütungen gelten für Mahlzeiten, Unterkunft und Reisen, Dienstreisen ins Ausland, Teilnahmen an internationalen Konferenzen, den Umzug aus dienstlichen Gründen und Repräsentationsauslagen (Brunold, 2014, S. 5ff.; Caruzzo, 2007, S. 243ff.; Art. 71 Abs. 2 BPV). Im Prinzip setzen die diversen Organisationen auf ein Personalgesetz inklusive Verordnung, welche die Art und Weise der Vergütung eines Mitarbeitenden regelt. Diese rechtlichen Dokumente sind jedoch meist eher allgemein gehalten. Ergänzend zur Personalverordnung gehört dann normalerweise aber auch noch ein Spesenreglement, welches die Rückerstattung von Spesenauslagen im Detail regelt. Diese Reglemente sehen auf den ersten Blick jedoch an in jeder Organisation etwas anders aus. So gibt es zum Beispiel Spesenreglemente welche sehr detailliert und ausführlich ausgearbeitet sind, indem sie zum Beispiel Vergütungsbeträge konsequent explizit erwähnen und eine Vielzahl an inhaltlichen Punkten thematisieren. Im Gegenzug dazu gibt es Reglemente, welche hingegen eher allgemein formuliert und ausgestaltet sind. Als Orientierungshilfe und eventuell auch Vereinheitlichung der Praxis existieren zudem Empfehlungen, zum Beispiel von der Schweizerischen Steuerkonferenz oder von Bürgi & Nägeli, einem Rechtsanwaltbüro, inwiefern Unternehmen oder Non-Profit Organisationen ein Spesenreglement gestalten können (Schweizerische Steuerkonferenz, 2008; Bürgi & Nägeli, ohne Datum).

Genau diese Praxisdiversität, zusammen mit den unterschiedlichsten Exzessmeldungen der letzten Zeit, lassen die legitime Frage zu: Was ist da los? Denn Spesen gelten in der internationalen Diskussion als nicht zu vernachlässigbarer Bestandteil von Transparenz und Korruptionsdiskussionen „around the globe“. Die Schweiz steht laut Transparency International nämlich keinesfalls nur als Musterschülerin da (nau.ch, 2018). Neben Intransparenz und Geldwäschereischlupflöchern werden explizit Spesenexzesse als Zeugnis für Korruption und Intransparenz in der Schweiz angekreidet. Bestätigen kann der Zusammenhang zwischen Spesenexzessen, -betrug, Korruption und Intransparenz auch der „Report to the nations“ (Association of Certified Fraud Examiners, 2018). Laut Tagblatt vom 17. November 2018 (Bangerter, 2018) wird der in der Vergangenheit des Öfteren beobachtete lasche Umgang mit Spesen durch ein offen formuliertes Spesenreglement und eine schwache Kontrolle begünstigt. Diese Beobachtung könnte erste Hinweise auf allfällige Muster in

Spesenreglementen liefern, welche wiederum mögliche Phänomene wie Spesenexzesse begünstigen könnten. Und genau hier setzt diese Masterarbeit an. Nicht nur aufgrund der medienpräsenten Praxisfällle inklusive teilweise heftiger Reaktionen der Öffentlichkeit (Reputationsschäden für die betroffenen Stellen) erscheint die Thematik relevant. Auch die Tatsache, dass dieses Forschungsgebiet noch kaum untersucht ist, unterstreicht die Dringlichkeit und Wichtigkeit einer wissenschaftlichen „Erstbeleuchtung“ der Thematik der Spesenreglementation in der Schweiz deutlich. Die vorliegende Arbeit soll daher einen Erstbeitrag zur Aufhebung dieser Forschungslücke präsentieren.

So wird nun eine Ersterfassung und ein Erstvergleich diverser Spesenreglemente auf mehreren Ebenen des Schweizerischen öffentlichen Sektors angestrebt, welche im Anschluss mit den passenden Pendants aus dem privaten Sektor verglichen werden, um mögliche Differenzen, Parallelen, Lücken und Muster als Erklärungsbasis herausfiltern zu können. Denn laut einem Artikel im Bund vom 18. November 2018 werden tatsächlich Differenzen zwischen den beiden Sektoren gemessen; Bundesbeamte verursachen jährlich knapp 3’500 Schweizer Franken Spesen pro Kopf, was verglichen mit der Privatwirtschaft ein deutlich höherer Aufwand sei (Der Bund, 2018). Gemäss Laubacher (2018) sind Spesenexzesse aber auch in der Privatwirtschaft ein Thema. In einem SRF-Forum zu diesem Thema haben sich Sonja Buholzer (Managementberaterin in der Privatwirtschaft) und Martin Billeter (Leiter der Finanzkontrolle des Kantons Zürich) ausgetauscht. Buholzer stellte fest, dass eine Sensibilisierung durch die aktuellen Praxisfälle stattgefunden hat, und deswegen in der Privatwirtschaft der Spesenmissbrauch als Auslaufmodell gesehen werden kann. Dem widerspricht Billeter, welcher sogar davon ausgeht, dass das Potential für Spesenmissbrauch in der Privatwirtschaft erheblich höher sei, da die Möglichkeiten durch die unternehmerischen Freiheiten vorhanden seien. Jedoch werden die privaten Fälle weniger oft in den Medien diskutiert als die öffentlichen (Buholzer & Billeter, 2018). Diese Meinungsdiskrepanz von Experten aus der Praxis, scheint Anlass genug den Vergleich zwischen öffentlichem und privatem Sektor zu untersuchen. Des Weiteren haben sich Sciarini et al .und der parlamentarische Service (2017) in einer Studie auch schon mit zahlentechnischen Unterschieden und Parallelen des parlamentarischen Systems und dem privaten Sektor auseinandergesetzt, wobei deutlich mehr Unterschiede als Parallelen gefunden wurden (ebd.). Um aber ein Bild auf ganzer Ebene zu erhalten, werden auch ausgelagerte Einheiten als Mischformen in die Fallauswahl mit aufgenommen.

Ziel dieser Arbeit ist es durch die erstmalige Charakterisierung von Spesenreglementen Unterschiede unter denselben und zwischen diesen und den Sektoren zu finden, welche Hinweise liefern dürften, wie Voraussetzungen aussehen, welche einen erfolgreichen und

effektiven Umgang mit Spesenreglementen garantieren. Dies führt nun abschliessend zur Fragestellung dieser Arbeit: *Wie lassen sich Spesenreglemente in der Schweiz charakterisieren und unterscheiden und welche dieser Elemente begünstigen einen effektiven Umgang mit diesen Reglementen?* Im Weiteren und im Bezug darauf setzt sich diese Arbeit mit den Fragen nach Mängeln und Lücken auseinander, beleuchtet sowohl inhaltliche, wie auch, so gut als möglich, prozessuale Aspekte der Spesenreglemente und widmet sich mitunter den Unterschieden oder Parallelen zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor in der Schweiz. Produkt dieser Arbeit sind Effektivitätskriterien, durch Theorie und Inhaltsanalyse gewonnen, welche schlussendlich als Empfehlungen formuliert werden und dienen sollen.

Als theoretische Basis für die inhaltliche Analyse dienen diverse Arten von wissenschaftlicher Literatur. Hauptteil bilden Artikel und Lehrbücher zur Thematik des Gehaltsmanagements, in denen Spesen einen kleinen, aber relevanten Teil einnehmen. Es handelt sich dabei etwa je hälftig um empirisch und praxisorientierte Literatur und um rechtliche Erläuterungen. Es gibt nur wenige bis gar keine Artikel, welche sich explizit mit der Thematik der Spesenreglemente auseinandersetzen. Des Weiteren gibt es jedoch einige Literatur über Spesen in Zusammenhang mit Steuern, welche meist rechtlicher Natur sind, oder auch in Verbindung mit der Thematik Nebeneinkünfte und -beschäftigungen. Im englischen Bereich fokussiert die Literatur eher auf die analytische Ebene nach Skandal- oder Exzessveröffentlichungen, wenn man so will eine Art Fehlerbehebung im Sinne der Reputations- und Legitimationswiederherstellung. Prinzipiell findet man aufgrund eben dieser Auswirkungen in Form von Reputations- und Legitimationsschäden und -wiederherstellungsdringlichkeit mehr Literatur im Bereich des öffentlichen Sektors. Was also aus dieser dünnen, aber in einem gewissem Mass vorhandenen Theoriebasis herausgefiltert werden kann, soll anschliessend bei der Analyse der Daten behilflich sein. Die Daten, also die diversen Spesenreglemente, sollen in Form eines vergleichenden Fallstudiendesigns anhand einer Inhaltsanalyse qualitativ untersucht werden. Dies mit dem Ziel, ein zeitgenössisches Phänomen, sprich die Spesenreglementation in der Schweiz, dar zu stellen und zu untersuchen (Eisenhardt, 1989), dadurch neuartiges Wissen, sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten einer Forschungslücke erkennen zu können (Langley & Abdallah, 2011).

Es wird an dieser Stelle explizit erwähnt, dass diese Arbeit keine Hexenjagd, rechtliche Untersuchung oder Schuldzuweisungssuche ist. Die Verfasserin versteht sich als neutrale Autorin im Sinne der wissenschaftlichen Untersuchung des Phänomens der

Spesenreglementation in der Schweiz ohne dabei zu werten. Die kausale Verlinkung zwischen diesen Zeilen und den zu Beginn skizzierten Praxisfällen ist somit nicht gegeben. Zudem ist es nicht Ziel der Arbeit, die Spesenreglementation der Schweiz vollständig zu erfassen, da dieses äusserst zeitaufwändige Vorhaben den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Die Arbeit beschäftigt sich zuerst mit den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen rund um das Thema der Spesen, wobei sowohl Problem- wie auch Regelbereiche thematisiert werden, der Fokus aber auf die theoretische Basis von Inhalt und Prozess in Bezug auf Spesenreglementen gelegt wird. Im Anschluss wird die Methodik erläutert, worauf die Analyse der Spesenreglemente folgt. Die Ergebnisse werden zum Ende der Arbeit diskutiert, mit der Theorie in Verbindung gebracht und kritisch beleuchtet.

2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen der Spesenreglementation erläutert, um dadurch in Form eines theoretischen Modells Kriterien zur effektiven Nutzung eines Spesenreglements ableiten zu können, welche auch als Basis der inhaltlichen Analyse dienen.

2.1 Definitionen

Im Folgenden wird zuerst eine allgemeine Einordnung ins Themengebiet erfolgen, worauf anschliessend die breitgefächerten Begrifflichkeiten genauer beschrieben, definiert und von anderen Thematiken abgegrenzt werden.

2.1.1 Einordnung ins Themengebiet

Als 1881 das Obligationenrecht (OR) geschaffen wurde, enthielt dieses noch wenige zwingende Artikel im Namen des Dienstvertragsrechts. Mit der Revision des OR 1911 wurde zwar das ganze Dienstvertragsrecht umgestaltet, der Anspruch eines Arbeitnehmers auf Auslagenersatz wurde aber nach wie vor nicht geregelt. Erst 1941 entstand mit der Neueinführung der Regelung für Handelsreisende ein erster Vorentwurf für die heutigen Auslagenersatzbestimmungen (Brunold, 2014, S. 4). Diese wurden 1972 schlussendlich auch für den normalen Arbeitsvertrag mit in die rechtliche Basis aufgenommen (Brunold, 2014, S. 4; Sciarini et al., 2017, S. 8). Die Praxis funktionierte jedoch schon viel früher ohne rechtliche Vorschrift und erkannte den Anspruch des Arbeitnehmers auf Auslagenersatz an (Brunold, 2014, S. 4). So zum Beispiel beim Schweizer Parlament, welches noch vor dem 20. Jahrhundert Anspruch auf Anreisespesen hatte und ab den 1960er Jahren auch Auslagen für Übernachtungen zurückfordern konnte. Einzig die Spesen für Telekommunikation wurden erst nach dem Übereinkommen von 1972 eingeführt (Sciarini et al., 2017, S. 7-8).

Relevant für die Praxis heute ist die Betrachtung der Thematik unter zwei Blickwinkeln: vom managerialistischen und vom rechtlichen Standpunkt her. Die Spesenthematik ist vom managerialistischen Standpunkt her im Personalwesen einer Organisation anzusiedeln, genauer gesagt unter den Arbeitsbedingungen, zu denen auch das Gehaltsmanagement gehört. Gemäss Aebischer (2010, S. 16) gehören zu den Lohnbestandteilen der Grundlohn und die Lohnzulagen, auch Nebenleistungen genannt. Lohnzulagen gibt es sowohl vertraglich vereinbarte wie gesetzlich vorgeschriebene. Spesen laufen unter letzterem. Klingler et al. (2015, S. 24) definieren die Komponenten der Gesamtvergütung noch etwas genauer: erstens gibt es

einen variablen Teil, dort werden die langfristige Unternehmensentwicklung und der variable Lohnbestandteil (Bonus) eingeordnet. Und zweitens gibt es den fixen Teil, dort zählen der fixe Lohn, die Leistungen für die Altersvorsorge und Risikofälle, sowie Lohnnebenleistungen („Fringe Benefits“, Spesen) dazu (Klingler et al., 2015, S. 24). Eine eindeutige Definition für Lohnnebenleistungen gibt es allerdings nicht, klar ist nur, dass Spesen und der Dienstwagen zu den häufigsten ihrer Art gehören (ebd., S. 25).

Die gesetzliche Grundlage für Spesen findet sich im Obligationenrecht. Die Arbeitsauslagen werden im schweizerischen Individualarbeitsrecht geregelt, welches das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer festlegt (Brunold, 2014). Arbeitsauslagen werden unter Leistungen an den Arbeitnehmer verordnet. Entweder sind diese mit der erbrachten Arbeitsleistung verbunden oder gelten anderweitig als Bestand des Arbeitsverhältnisses. Die Spesen gehören zu letzterem (ebd., S. 3). Der gesetzlichen Grundlage im OR (Art. 327a: Ersatzpflicht im Allgemeinen, Art. 327b: Sonderregelungen und Art 327c: Fälligkeit) verpflichtet sich selbstverständlich jeder Arbeitgeber, welcher ein Individualarbeitsverhältnis mit einem Arbeitnehmer eingeht. In den Organisationen werden Spesenfragen oftmals in Form eines Personalgesetzes, welches auf dem OR beruht, geregelt. Die Verordnungen zum Personalgesetz beinhalten genauere Bestimmungen zu den Auslagenfragen. Die meisten Organisationen, je nach Grösse (mittlere bis grössere Unternehmungen (vgl. Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte, ohne Datum)) und Intensität der Spesenrückerstattungsaktivität, regeln die Handhabung mit Spesen sogar detailliert und in einem separaten Spesenreglement.

2.1.2 Spesen

Spesen, oder auch Auslagen genannt, profitieren durch ihre rechtliche Relevanz von einer relativ exakten Definition: Spesen sind Auslagen, welche in Verbindung mit der Arbeitstätigkeit entstanden sind, in direktem Zusammenhang mit der geleisteten Arbeit stehen und unter freiwilligem Einsatz eigener Vermögenswerte im Interesse des Arbeitgebers getätigt werden (Brunold, 2014, S. 3 und 5, Caruzzo, 2007, S. 243, Schweizerische Steuerkonferenz, 2008, S. 2). Gemäss Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte (ohne Datum) ist das Spesenreglement ein „Instrument für mittlere und grössere Unternehmen, anstelle des betraglichen Ausweises effektiver Spesen im Lohnausweis genehmigte Pauschalspesen aufführen zu können. Des Weiteren nennen die Rechtsanwälte vier Ziele eines Spesenreglements. Erstens die Rechtssicherheit sowohl für Arbeitgeber und Arbeitnehmer als auch andere am Prozess beteiligte Organe in der Organisation. Zweitens dient das Spesenreglement als Koordinationsmittel für Steuerbehörden. Auch führt ein gut designtes Spesenreglement zu

Gleichbehandlung, berücksichtigt aber dennoch betriebsinterne Besonderheiten und hat einen präventiven Charakter, um (Steuer-)Streitigkeiten zu vermeiden (Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte, ohne Datum).

2.1.3 Abgrenzung zu anderen Nebenleistungen oder Vergütungen

Spesen können aber trotz relativ klarer Definition breit ausgelegt werden. Auch die Praxis zeigt sich teilweise diffus. Deswegen wird an dieser Stelle der Versuch gestartet, zu erläutern was zum Packet Spesen/Auslagen mit dazugehört, was nicht und von welchen Begrifflichkeiten Spesen eindeutig abzugrenzen sind.

Im Wesentlichen gehören zu den alltäglichen und meistverwendeten Auslagen die Fahrkosten (Bahn, Tram, Bus, Dienstfahrten mit Privatwagen, Taxi, Geschäftswagen), Verpflegungskosten, Übernachtungskosten (Hotel und private Übernachtungen) und einige sonstige Kosten, wie Repräsentationsausgaben, Kleinausgaben oder Geschäftskreditkarten (Schweizerische Steuerkonferenz, 2008; Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte, ohne Datum). Wie genau diese ausgelegt werden, unterscheidet sich je nach Arbeitgeber oder Institution. Aebischer (2010, S. 212ff.) zum Beispiel fügte unter den Verpflegungskosten noch eine Unterscheidung zwischen Verpflegungsbeitrag im Arbeitsalltag und auswärtiger Verpflegung an, sowie die Kosten für Telekommunikation und Aus- und Weiterbildung unter den übrigen Kosten.

Fadri Brunold hat in seinem Werk „Die Arbeitsauslagen im schweizerischen Individualarbeitsrecht“ (2014) die detaillierte Auslegung des Spesenbegriffs bearbeitet und Spezialsituationen erläutert, ebenso wie Philippe Caruzzo in seinem Buch „La rénumération du travailleur et le remboursement des frais“ (2007). Im Anschluss folgt eine kurze Zusammenfassung der Graubereichfälle zum Thema Spesen Brunolds und Caruzzos.

a. *Vorstellungskosten*: Dazu gibt es diverse Ansätze in der Lehre. Als Grundprinzip kann jedoch davon ausgegangen werden, dass diese Spesen nicht zu ersetzen sind, sofern nichts anderes durch explizite Abrede vereinbart wurde. Ein Arbeitnehmer könnte allenfalls die Kosten, welche bei ihm anfallen, vom potentiell zukünftigen Arbeitgeber einfordern, sofern Letzterer das Gespräch explizit verlangt hat. Meistens jedoch kann davon ausgegangen werden, dass beide Parteien Interesse an einem Vorstellungsgespräch haben sollten, und entsprechend auch jede Partei die eigenen Kosten trägt (Brunold, 2014, S. 8ff.)

b. *Arbeitnehmer besitzt privat ein SBB-General-oder Halbtaxabonnement*: Die Frage ob und inwiefern der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer einen Teil an das schon vorhandene Abonnement zurückerstatten soll, stellt sich nur im Falle, dass der Arbeitgeber sich weigern sollte, einen solchen Effort zu leisten. Die relevante Frage ist jene nach dem faktischen Entstehen der Auslage. Es kann festgehalten werden, dass das Erwerben eines Abonnements tatsächliche Kosten für den Arbeitnehmer bedeuten. Der Arbeitgeber muss also seinen betraglichen Anteil dazu beitragen. Da aber eine effektiv anteilsmässige Aufteilung einer ziemlich umständlichen Abrechnerei gleichkommen würde, gilt der Grundsatz, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer den Halbtaxpreis an ein privates Generalabonnement und die Hälfte der Kosten an ein privates Halbtaxabonnement zurückzahlen muss (Brunold, 2014, S. 10ff.)

c. *Persönlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial und -kleidung*: Der persönliche Unterhalt am regulären Wohnort (zum Beispiel alltägliche Kleidung, normale Verköstigung, tägliche Fahrten vom regulären Wohnort zum regulären Arbeitsort) gehören nicht zu den vom Arbeitgeber zu übernehmenden Auslagen eines Arbeitnehmers, da diese primär Letzteren zu Gute kommen. Ausnahmen bilden dabei aber zum Beispiel besondere Berufs-/Schutzkleidung, Wohnung/Verköstigung bei auswärtigem Arbeitseinsatz oder Visumskosten für eine Geschäftsreise im Ausland (Brunold, 2014, S. 14; Caruzzo, 2017, S. 250). Ein Arbeitgeber ist jedoch verpflichtet, dem Arbeitnehmer die zur Ausführung der Arbeitstätigkeit benötigten Instrumente zur Verfügung zu stellen. Dazu gehören Werkzeuge, Maschinen, spezielle Arbeits- und Schutzbekleidung (Caruzzo, 2007, S. 241). Die Kosten, welche für deren Pflege anfallen, übernimmt der Arbeitgeber meist in Form von Pauschalspesen (Caruzzo, 2007, S. 245).

d. Aus- und Weiterbildungskosten: Sofern diese mit der Ausführung der Arbeitstätigkeit verbunden und vom Arbeitgeber angeordnet oder gesetzlich vorgeschrieben sind, muss dieser auch die Kosten übernehmen. Wenn die Aus- oder Weiterbildung jedoch nicht in Zusammenhang mit der aktuellen Arbeitstätigkeit steht, gibt es Arbeitgeber, welche dennoch die ganzen oder Teile der Ausbildungskosten übernehmen. Üblicherweise werden anschliessend die Zahlungskonditionen (zum Beispiel, was im Falle einer vorzeitigen Kündigung seitens des Arbeitnehmers zu tun ist, oder ob es Rückzahlungsoptionen geben muss) in Form eines Ausbildungsvertrages zwischen den beiden Parteien ausgehandelt und festgehalten (Caruzzo, 2007, S. 245ff.)

e. Umzugskosten: Sofern keine anderweitige Abmachung besteht, werden diese vom Arbeitnehmer übernommen (Caruzzo, 2007, S. 250).

f. *Motorfahrzeug*: Wenn dem Arbeitnehmer ein Geschäftswagen zur Ausführung seiner Arbeitstätigkeit zur Verfügung gestellt wird, hat dieser Anrecht auf die Rückerstattung von Unterhalts- und Gebrauchskosten wie Öl, periodischer Service und Reparaturen (sofern Schaden durch reguläre Abnutzung oder nicht selbstverschuldet ist (Caruzzo, 2007, S. 261)). Diese Kosten werden proportional aufgeteilt, dies muss schriftlich festgehalten werden, sofern der Geschäftswagen vom Arbeitnehmer auch privat benützt werden darf. Dies gilt ebenso für Kosten wie Abschreibungen, Versicherungsprämie und Leasing (ebd., S. 258). Wenn der Arbeitnehmer seinen Privatwagen zur Ausführung seiner Arbeitstätigkeit benötigen muss, hat dieser Anrecht auf eine proportionale Rückerstattung der oben aufgelisteten Kosten. Die Kosten für den regulären Arbeitsweg werden vom Arbeitnehmer selber übernommen. Der Arbeitgeber hat jedoch einzuspringen, wenn es sich beim Arbeitsweg ausnahmsweise um einen irregulären, länger als normalen Weg handelt, wenn der Arbeitnehmer oft auswärtig bei Kunden unterwegs ist, oder dieser Pikettdienst hat (Caruzzo, 2007, S.259ff.; Brunold, 2014, S. 140ff.). Und auch die Versicherungsfrage im Schadensfall (bei keinem oder nur kleinem Selbstverschulden des Mitarbeitenden) wird meist durch eine Vollkaskoversicherung des Arbeitgebers geregelt. Es existieren aber auch noch weitere Optionen einen solchen Schadenfall zu regeln (Brunold, 2014, S. 145ff.).

Eindeutig abgegrenzt werden Arbeitsauslagen/Spesen jedoch von sogenannten „Fringe Benefits“ und Nebeneinkünften. Unter „Fringe Benefits“ versteht man Lohnnebenleistungen, welche in Form von unentgeltlichen oder verbilligten Nebenleistungen vom Arbeitgeber für den Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt werden. Sie sind nicht leistungsabhängig und werden nicht in direkter monetärer Form an den Arbeitnehmer ausbezahlt (Klingler et al., 2015, S. 367; Aebischer, 2010, S. 84). Die Leistungen sind also freiwilliger Natur und werden zusätzlich zum regulären Lohn ausgerichtet (Aebischer, 2010, S. 84). Sie werden oft in Form von Leistungen angeboten, welche die soziale Sicherheit, Lebensqualität oder Arbeitsmarktattraktivität eines Arbeitnehmers steigern. Sie können aber auch einen materiellen Zusatznutzen generieren (ebd.). Grundsätzlich gibt es zwei Arten: die Sozialleistungen, wie AHV, IV, EO, ALV, Kinderzulagen und Pensionskasse, welche obligatorisch und gesetzlich vorgeschrieben sind und Zusatzleistungen, wie Vergünstigungen, Beiträge an Krankenkassenversicherungsprämien oder Familienzulagen, welche gesetzlich nicht vorgeschrieben sind (Klingler et al., 2015, S. 367). Des Weiteren werden auch Hilfsmittel, welche dem Arbeitnehmer vollständig zur Verfügung gestellt werden (zum Beispiel Mobiltelefone oder Laptops), sowie spezifische

Firmenangebote (zum Beispiel Einkaufsvergünstigungen, Kinderbetreuungs- oder Sportangebote) zu der Gruppe der „Fringe Benefits“ gezählt (Klingler et al., 2015, S. 368).
Nebeneinkünfte müssen klar von den normalen Arbeitsspesen abgegrenzt werden. Es muss festgehalten werden, dass Nebeneinkünfte aus Honoraren oder Sitzungsgeldern, und Spesen aus sogenannten Nebenbeschäftigungen bestehen (Ritz & Bärtschi, 2015, S. 2). Nebenbeschäftigungen werden auch als entgeltliche oder unentgeltliche Beschäftigung, neben der eigentlichen Hauptbeschäftigung definiert. Sie sind somit nicht Teil der eigentlichen Arbeitsobligation und werden zusätzlich ausgeübt. Typischerweise kann es sich dabei um Experten- oder Berateraufgaben, sowie Lehr- oder Trainertätigkeiten handeln (Ritz & Bärtschi, 2015, S. 3; Eidgenössisches Personalamt, 2015). Obwohl die Handhabung von Nebeneinkünften in allen Kantonen unterschiedlich geregelt wird, können Spesen doch praktisch überall eingefordert werden (Ritz & Bärtschi, 2015, S. 2). Brisant ist dies, weil die dadurch eingeholten Spesen, je nach Nebenbeschäftigung, aus Tätigkeiten stammen, welche im Konflikt mit der eigentlichen Hauptbeschäftigung stehen (ebd., S. 1). Dies widerspricht nicht den rechtlichen Grundlagen, ist aber nicht minder mit Legitimations- und Reputationsfragen, Interessenskonflikten und Leistungsbeeinträchtigung verbunden (Ritz & Bärtschi, 2015, S. 2; Eidgenössisches Personalamt, 2015). Es ist gern gesehen, wenn auf diese Spesenentschädigungen verzichtet wird, und diese sogar in die Staatskasse (der Öffentlichkeit zu Gute) fliessen (Ritz & Bärtschi, 2015, S. 2). Um die Problematik besser handhaben zu können, existiert eine Meldepflicht von Nebenbeschäftigungen für den öffentlichen Sektor, in denen Auswirkungen und Konsequenzen umso schmerzhafter sein können

2.2 Problembereiche

Es fällt vor allem durch die aktuellen Praxisfälle auf, dass die Probleme, welche eine ungenügend genaue, lasche oder gar absichtlich falsche Handhabung mit Spesen auslösen, auf diversen Ebenen wirken. Einerseits wird nach der Veröffentlichung eines Falles nach der rechtlichen Situation gefragt: kann ein Tatbestand formuliert werden? Wenn ja, welcher? Vorteilannahme oder Betrug, ungerechtfertigte Bereicherung? Entspricht das Verhalten den rechtlichen Grundlagen oder nicht? Etc. Wenn aber keinerlei rechtliche Schuld gefunden werden kann, stellt sich immer noch das Problem der Perzeption durch Gesellschaft, Medien und Umwelt, was zu nicht minder schwerwiegenden Legitimationseinbrüchen und Reputationsschäden führen kann. Die rechtliche Korrektheit im Umgang mit Spesen steht somit

der gesellschaftlichen Perzeption und Akzeptanz gegenüber, wozu auch noch die wissenschaftliche Sicht kommen kann.

2.2.1 Transparenz und Reputation

Betrachtet man die Reaktionen von Führungsverantwortlichen nach der Veröffentlichung eines Spesenskandals, bekommt der unzufriedene Bürger oder die unzufriedene Bürgerin oftmals zu hören, dass es sich im Vergleich mit dem Gesamtbudget um keinen grossen Betrag handelt, oder dass etwa die Helikopterflugstunden so oder so geflogen hätten werden müssen. Was aber in diesem Moment vergessen geht, ist die Tatsache, dass es nicht immer nur um die Betragshöhe geht, sondern um die teilweise verheerende Wirkung, welche derartige Entscheidungen bei Aussenstehenden auslösen können (Buholzer & Billeter, 2018). Die Relevanz von Reputation, Legitimation und Akzeptanz einer öffentlichen Institution ist nicht nur dadurch zu begründen, dass sie durch öffentliche Gelder finanziert wird, sondern auch durch die unproportionale Informationssituation zwischen der Gesellschaft und Staatsapparat. Obwohl in der Privatwirtschaft das Reputationsmanagement von existenzieller Natur ist, sind jedoch keinerlei öffentliche Gelder involviert, was den Entscheid einer Geschäftsleitung, wie wichtig ihr Ansehen gegen aussen ist, vom wirtschaftlichen Erfolg abhängig macht. In Zusammenhang mit der Spesendiskussion, scheint als relevanter Unterschied auf die Wirkung zwischen einem Exzess in der privaten Wirtschaft und einem solchen im öffentlichen Sektor zu sein, dass ersterer mit Privatgeldern finanziert wird und zweiterer mit Steuergeldern, worauf die Öffentlichkeit weit sensibler reagiert.

Das Phänomen von Reputationsschäden durch Spesenexzesse und Transparenzkrisen wurde vor allem durch englische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler untersucht. Nachdem eine Transparenzkrise mit Spesenexzessen in den 2000er Jahren die Parlamentsmitglieder in Westminster erschütterte, beschäftigten sich mehrere Autorinnen und Autoren, sowie auch Komitees (vgl. Kelso 2009; Committee on Standards in Public Life, 2009) mit der Frage nach dem Warum und was man daraus lernen kann. Diese Fälle zeigen, was für ein Ausmass eine nicht transparent und bescheiden geführte Spesenhandhabung auf die Reputation einer ganzen Regierung haben kann. Das Vertrauen in diese war grundsätzlich und zu tiefst erschüttert. Das Committee on Standards in Public Life (2009, S. 7) führt mehrere Gründe für das „Versagen“ der Parlamentsmitglieder an: einerseits könnte der nicht vorhandene Wille der Regierung für eine passende Lohnanpassung und -erhöhung seines Parlaments einzustehen zu Unmut in dessen Rängen geführt haben. Die Spesenexzesse dienten demnach als Substitut für die zu tiefen Löhne der Parlamentsmitglieder. Andererseits wird das Problem der Schwäche im

Kontrollsystem aufgeführt, welches eigentlich der Öffentlichkeit versichern sollte, dass ihre Gelder nur für bestimmte Zwecke und nicht willkürlich eingesetzt werden (Committee on Standards in Public Life, 2009, S. 7). Die Schlussfolgerungen der Analysen durch Kelso (2009) und dem Committee on Standards in Public Life (2009) decken sich mehrheitlich: mehr Transparenz im Spesenabrechnungssystem inklusive Veröffentlichen der Belege und Schlussabrechnungen für die Öffentlichkeit werden als Grundsatz gefordert. Die beiden Studien unterstreichen des Weiteren die Relevanz einer Rechenschaftsablegung, welche ausschlaggebend ist. Schlussendlich ist allen klar, dass ein einfacher Regelwechsel betreffend der Spesenabrechnungen nicht ausreichen wird. Ein grundsätzlicher Werte- und Kulturwandel, welcher sehr tief gehen kann, wird wohl von Nöten sein, um das Vertrauen der Öffentlichkeit wieder zurück zu gewinnen (Kelso, 2009, S. 9ff.; Committee on Standards in Public Life, 2009, S. 7). Das Committee on Standards in Public Life (2009, S. 7) führt unter anderem noch an, dass für das Nichteinhalten auch entsprechende Strafen ein- und durchgeführt werden sollen. Zudem müsse sich die Regierung wieder auf die seit den 90er Jahren in England eingeführten „Seven Principles of Public Life“ zurück besinnen soll: Selflessness, Integrity, Objectivity, Accountability, Openness, Honesty and Leadership (Committee on Standards in Public Life, 1995), sprich: Selbstlosigkeit, Integrität, Objektivität, Verantwortlichkeit, Offenheit, Ehrlichkeit und Führungsqualitäten.

2.2.2 Korruption, Betrug und Missbrauch

Spesenexzesse und vor allem -betrug werden gemäss diversen offiziellen Stellen mit Korruption und Berufsmissbrauch (-betrug) in Verbindung gebracht, was noch viel schlimmer wiegen kann als Legitimationsverlust und Reputationsschäden, wenn zum Beispiel plötzlich widerrechtliche Tatbestände untersucht werden.

Gemäss der Association of Certified Fraud Examiners (2018, S. 11) wird Berufsbetrug und -missbrauch in drei Hauptstämme aufgeteilt: einerseits die Korruption, anderseits finanzieller Betrug („financial statement fraud“) und drittens die Veruntreuung von Gewinn/Vermögen („asset missaproriation“). In der letztgenannten Kategorie können zum einen Inventar und weitere Vermögensarten und zum anderen Bargeld veruntreut werden. In dieselbe Kategorie fallen folgende drei widerrechtliche Aneignungen: Diebstahl von Bargeldbestand und Bareinnahmen sowie betrügerische Aufwendungen/Auslagen („fraudulent disbursements“), wenn falsch charakterisierte, zu hoch angegebene, fiktive und mehrfache Spesenabrechnungen dazugehören (ebd.). Die Studie der Association of Certified Fraud Examiners untersucht unter den diversen Nationen die Lage und Ausprägung von ebendiesen Betrugs- und

Missbrauchsarten. Die Relevanz von Vorfällen in Verbindung mit Spesen ist nicht von der Hand zu weisen und zahlentechnisch nachweisbar. Nur um ein paar Zahlen zu nennen: von allen Veruntreuungsarten, nehmen Spesenrückerstattungen in Westeuropa 13% ein (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, S. 12), was dem fünften Platz von gesamthaft elf untersuchten Betrugs- und Missbrauchssystemen entspricht (ebd., S. 72). In einer Organisation ist das Risiko für Spesenveruntreuungen umso höher bei Personen, welche nahe am Prozess, beziehungsweise an den Kontrollmechanismen sind; sprich das höhere Management und die Administration (ebd., S. 38).

Auch Laville et al. (2011, S.9) unterstreichen in ihrer Studie zur Korruptionsbekämpfung in der Schweiz, dass unter den Grundsätzen auch die Regelung zum Umgang mit Geschenken, Einladungen und Spesen gehören. Die Schweiz hält sich international in den Transparenz- und Korruptionsrankings nicht schlecht, ist aber keineswegs eine Musterschülerin, dies mitunter wegen bekannten Spesenexzessen, welche nebst Intransparenz und Geldwäscherei-Schlupflöchern, als Schwach- beziehungsweise Baustellen genannt werden. Transparency International bezieht sich offiziell auch auf die Praxisfälle beim VBS und in der Genfer Regierung zur Untermauerung ihrer Argumentation (Transparency International, 2018).

2.2.3 Abgrenzung Begrifflichkeiten Spesenexzess, missbrauch und–betrug

Die genaue Abtrennung zwischen den Begrifflichkeiten in der Praxis scheint alles andere als klar zu sein. Gemäss Buholzer (Buholzer & Billeter, 2018) trennt sich die unscharfe Abgrenzung zwischen einem normalen Umgang mit Spesen und Spesenexzess dort, wo es um Steuergelder geht und dort, wo die Nutzung des Speseneinsatzes für sich selber oder unbeteiligte Drittpersonen gilt (abgeleitet durch die Praxisfälle im Jahre 2018). Die genaue Abgrenzung ist aber klar eine Ermessensfrage, weshalb der genauen Definition von Spesenangelegenheiten einmal mehr grosse Relevanz zukommt.

Im Duden wird der Begriff „Exzess“ auch mit dem Ausdrücken „ausschweifend, masslos oder hemmungslos“ umschrieben (Duden Online, ohne Datum). Übertragen auf den Spesenexzess, ist also der masslose Umgang mit Spesen gemeint, sprich alles, was entweder von den gesetzlichen Grundlagen oder auch von der öffentlichen Meinung als über dem normalen oder nötigen Ver-/Gebrauch liegt. Vergleicht man dies mit dem Schema aus dem „Report to the Nation“ (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, S. 11) kann sich der Spesenexzess durch vielerlei Fehlverhalten auszeichnen, zum Beispiel durch zu hoch angegebene Spesen, überstrapazierte Spesen oder mehrfach verrechnete Spesenabrechnungen, etc. Aber nicht jedes dieser Fehlverhalten kann auch rechtlich geahndet werden. Spesenexzess kann also eine Form

von rechtlich angreifbarem Betrug sein, muss aber nicht. Im Verdachtsfall ist dies Untersuchungssubjekt der Justizbehörden. So oder so wird der Begriff Spesenexzess als Ausprägung von Spesenmissbrauch und Spesenbetrug gesehen.

Der Begriff „Missbrauch“ beziehungsweise „missbrauchen“ bedeutet gemäss Duden soviel wie „nicht seiner eigentlichen Bestimmung oder Verwendungszweck entsprechend“ (Duden Online, ohne Datum). Etwas wird also in unredlicher oder sogar unerlaubter Weise, sowie aber auch in übermässigem Masse verwendet/konsumiert. Auch dies kann auf die ganze Palette an Spesenveruntreuungsmöglichkeiten angewendet werden. Der Begriff „Spesenmissbrauch“ kann somit konkret als rechtlich inkorrekter Vorwurf (unerlaubter Gebrauch), aber auch als Überbegriff (nicht seinem Verwendungszweck entsprechend) fungieren. In dieser Arbeit wird der Begriff im Sinne eines Überbegriffs verwendet. Unter Spesenmissbrauch können also diverse Tätigkeiten zusammengefasst werden: Spesenexzesse, falsch benannte Spesenabrechnungspositionen, überhöhte Spesenverrechnung, Verrechnung fiktiver oder mehrfach denselben. Dies bestätigten auch Wells und Kopetzky (2006, S. 205ff.).

Der Betrug hingegen wird bewusst von einem Individuum begangen und gilt als strafrechtliches Delikt (Vortäuschung falscher Tatsachen Art. 263 StGB). Spesenbetrug ist somit an einen rechtlichen Tatbestand geknöpft

2.3 Regelbereiche

Es muss festgehalten werden, dass rechtlich gesehen Ermessensspielräume punkto Einführung und Gestaltung eines Spesenreglements existieren (Buholzer & Billeter, 2018). Gewisse Grundsätze bezüglich der allgemeinen Regelung und Kontrolle können dennoch aus der Literatur abgeleitet werden.

Der Anwendungsbereich der Spesenreglementation findet sich in Art. 327a im OR und betrifft Vollzeit-, Teilzeit- und Leistungslohnverhältnisse (Brunold, 2014, S. 5). Es handelt sich bei der Spesenrückerstattung um eine Obligation gemäss OR und nicht um eine Übereinkunft zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Caruzzo, 2007, S. 254). Folgende drei Voraussetzungen wurden von Brunold (2014, S. 5) definier: erstens, dass die Auslage der Ausführung aus der Arbeitstätigkeit erwachsen sein muss. Zweitens, dass die Ausführung geboten, notwendig und korrekt ausgeführt wird. Dabei wird auf die Sorgfaltspflicht nach Art. 321a des OR verwiesen (ebd., S. 6). Und drittens, dass die Spesen unter tatsächlicher Beschäftigung faktisch entstanden sind. Will heissen, dass der Arbeitgeber im Zweifelsfalle nur solche Spesen zu erstatten hat,

welche eben tatsächlich entstanden sind, sofern keine weiteren Beweise aufgeführt werden können (Brunold, 2014, S. 7). Die Ersatzpflicht umfasst in der Regel die volle Höhe. Im Detail kann sich die Höhe einer Spesenerstattung jedoch nach von der Arbeitsaufgabe, der Stellung und der Übung eines Arbeitnehmers richten. Der Arbeitnehmer hat dies jedoch durch schriftliche Weisungen zu regeln (ebd., S. 13). Gemäss Art. 327a Absatz 3 des OR kann die Auslage jedoch nicht auf den Arbeitnehmer abgewälzt werden, sofern alle Voraussetzungen eingehalten werden (ebd., S. 14).

Prinzipiell gibt es zwei Arten dem Arbeitnehmer die Spesen zurückzuzahlen; die Rückerstattung anhand der Angabe der effektiven Kosten durch Belegabgabe und Abrechnung oder die Ausbezahlung von Pauschalspesen. Pauschalspesen beinhalten einen im vornherein fix abgemachten Betrag, während wiederum die effektive Auszahlung nicht fix nach Bedarf getätigt werden kann, dies in einem regelmässigen Abstand, meist monatlich. Täglich oder wöchentlich ist aber auch möglich. Das Ganze muss so oder so schriftlich erfolgen. Wichtig für die Pauschalspesen ist, dass der Pauschalbetrag über lange Sicht die effektiv entstandenen Kosten des Arbeitnehmers deckt (Caruzzo, 2007, S. 251). Wenn die Spesen nach effektiv angefallenen Kosten zurückerstattet werden, bedarf es eines Belegs als Beweis. Der Betrag muss im Lohnausweis nicht angegeben werden, sofern er die effektive Auslage nicht übersteigt. Ein Überschuss käme einer monetären Bereicherung des Arbeitnehmers gleich und wäre rechtlich strafbar (ebd., S. 253). Die Pauschalspesen müssen im Lohnausweis angegeben werden, sofern sie nicht von der kantonalen Steuerbehörde genehmigt wurden. Erst wenn diese das Steuerreglement inklusive der angegeben Pauschalspesen bewilligt, ist es dem Arbeitnehmer erlaubt, den Betrag steuerfrei ausbezahlt zu bekommen. Jedoch ist diese Möglichkeit meist nur auf Arbeitnehmer mit Repräsentationsaufgaben beschränkt (Caruzzo, 2007, S. 253ff.; Buholzer & Billeter, 2018). Eine weitere Praxis ist, dass die Spesen in den normalen Lohn integriert werden. Dem Arbeitnehmer muss garantiert werden können, dass der normale Lohn nach Abzügen bestehen bleibt und er durch diese Abrechnungspraxis keine Nachteile erfährt (Caruzzo, 2007, S. 254). Nach der getätigten Ausgabe muss der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber regelmässig eine Spesenabrechnung mit den entsprechenden Belegen einreichen. Dies hat er nach vertraglich geregeltem Datum, welches meistens monatlich angesetzt wird oder instruiertem Usus zu tun. Zusätzlich muss die Notwendigkeit der getätigten Ausgabe bewiesen werden, damit übermässige Ansprüche aussortiert werden können (ebd., S. 266). Eine weitere Möglichkeit bietet sich durch das Ausbezahlen eines Vorschusses. Ein Arbeitnehmer, welcher regelmässig Ausgaben tätigen muss, kann nach abgemachten Intervallen, meistens monatlich, einen Spesenvorschuss einfordern. Der Vorschuss, nicht zu

verwechseln mit den Pauschalspesen, muss den effektiven Kosten Ende Monat entsprechen, sonst kann der Arbeitnehmer die Erfüllung seiner Arbeitstätigkeit verweigern. Sollte er jedoch Ende Monat mit einem Überschuss zurückbleiben, wird dieser umgehend fällig. Dies auch, wenn der Arbeitnehmer Vorschussspesen für eine typische Gebrauchssituation nicht benötigen sollte. Ansonsten handelt es sich gemäss OR um eine illegale Bereicherung (Caruzzo, 2007, S. 267). Alles in allem unterliegt die Geldforderung des Arbeitnehmers gemäss OR Art. 128 einer fünf jährigen Frist (ebd., S. 269).

2.3.1 Spesen und Steuern

In Verbindung mit den Spesen steht auch immer der Lohnausweis, welcher gesamtschweizerisch zur Darstellung von allen Lohnbestandteilen und Spesen dient (Eidgenössische Steuerverwaltung (2018). Die Abgrenzung zwischen Lohn und Spesen ist bezüglich der Frage nach steuerbarer oder nicht steuerbarer Masse nicht immer eindeutig. Denn durch ein freiwillig genehmigtes Spesenreglement (durch die jeweiligen kantonalen Steuerbehörden) entstehen je nachdem Möglichkeiten zur steueroptimalen Ausgestaltung einer Unternehmung (Madörin, 2017). Prinzipiell ist die Entschädigung für die Arbeitstätigkeit steuerbar, der Auslagenersatz aber nicht. Diesen Grundsatz kennt die Praxis schon lange (Madörin, 2017 und Fey, 2017). Schwierig wird die Abgrenzung dort, wo sich der geschäftliche und private Charakter vermischen, zum Beispiel, wenn der Arbeitnehmer den Geschäftswagen privat nutzen darf (Madörin, 2017). Oder wenn Auslagenentschädigungen, welche nicht während der eigentlichen Arbeitszeit angefallen sind, wie zum Beispiel Reisekosten an den und Verpflegungskosten am üblichen Arbeitsort, gehören zu den Berufskosten und sind in der Steuererklärung abzugsfähig (Wachter, 2019; Heinzer 2015). Also auch Pauschalspesen, welche den effektiv anrechenbaren Ersatz übersteigen, wobei aus steuerrechtlicher Sicht zwischen steuerbarem Auslagenersatz und Lohn zu unterscheiden ist (Wachter, 2019). Erst seit 2007 wurde das Thema der Spesen durch die Einführung des neuen Lohnausweises vereinheitlicht: jede kantonale Steuerverwaltung kann Spesenreglemente unter einheitlichen Regelungen der Schweizerischen Steuerkonferenz genehmigen (Madörin, 2017). Die schweizerische Steuerkonferenz, zusammengesetzt aus allen kantonalen Steuerverwaltungen, sowie der eidgenössischen Steuerverwaltung, ist eine Institution, welche sich vor allem mit der Vereinheitlichung der Steuerpraxis und dem Erfahrungsaustausch des föderalen Steuersystems in der Schweiz befasst. Die Konferenz publiziert Kreisschreiben, Merkblätter und Analysen. Dies unter anderem auch zur Gestaltung von Spesenreglementen (Schweizerische Steuerkonferenz, 2008).

Madörin (2017) beschreibt drei Varianten, wie Spesenregelungen unter einem steuerkorrekten Licht geregelt werden können. Eine Organisation kann erstens entweder keine oder keine steuerkonforme Spesenreglementation anstreben, was zu einem beachtlichen Erfassungsaufwand und zu Rechtsunsicherheit führen kann. Zweitens kann die Einhaltung der Regelungen aus der Wegleitung zum Lohnausweis der Schweizerischen Steuerkonferenz (Schweizerische Steuerkonferenz & Eidgenössische Steuerverwaltung, 2016) eine Möglichkeit für Organisationen sein, was jedoch nur in einfacheren Verhältnissen (nebensächliche Spesenzahlungen und keine Pauschalspesen) empfehlenswert ist. Drittens kann eine Organisation ein Spesenreglement durch die kantonale Steuerverwaltung genehmigen lassen, was für alle komplexeren Situationen von Vorteil ist (Madörin, 2017). Es besteht demnach keine Pflicht für Arbeitgeber, ihre Spesenregelungen legitimieren zu lassen. Die Tendenz ist aber ansteigend und durch ein Bedürfnis nach Rechtssicherheit, sowie der Vereinfachung der Lohnausweisdeklaration zu erklären (Heinzer, 2015). Durch die Genehmigung verpflichten sich die Arbeitgebenden dazu, ihren Mitarbeitenden keine anderweitigen als die deklarierten Auslagen zu vergüten, mit den deklarierten Vergütungen alle effektiven Kosten der Arbeitnehmer zu decken und jegliche Änderung umgehend der zuständigen Steuerverwaltung zu melden und neu genehmigen zu lassen (Steuerverwaltung Kanton Bern, 2018). Die Steuerbehörde hat folgende Anforderungen an das zu genehmigende Steuerreglement, welche mit den theoretischen Inhalten der vorhergehenden Kapitel vollständig übereinstimmen: erstens werden nur beruflich Auslagen pro Ereignis vergütet. Zweitens müssen Pauschalen den effektiven Kosten entsprechen, und drittens dürfen diese nur an Aussendienstmitarbeitende oder höhere Kader ausgerichtet werden (Steuerverwaltung Kanton Bern, 2018).

2.3.2 Kontrolle und ihre Akteure

Zusammengefasst gibt es also die kantonalen Steuerverwaltungen, welche die eingereichten Spesenreglemente nach den oben erwähnten Prinzipien prüfen und genehmigen. Auch prüfen sie die jeweiligen Lohnausweise (inklusive der jeweils nötigen Vermerke punkto Spesenauslagen) auf ihren steuerrechtlich korrekten Hintergrund. Dem Ganzen übergeordnet ist die Schweizerische Steuerkonferenz, welche regelweisend als Orientierungspunkt die Basis einer jeden Spesenregulationsüberprüfung bildet. Des Weiteren gibt es die kantonale Finanzkontrolle für den öffentlichen Sektor, welche im Allgemeinen, aber auch spezifisch auf Spesenangelegenheiten unregelmässige Kontrollen veranlassen und durchführen kann. Billeter unterstreicht die Relevanz eines stabilen Spesenabrechnungsprozesses und -systems, sowie dessen effektive Durchführung durch die Mitarbeitenden in der Realität. Besonders dort, wo

eine Person ohne jegliche Aufsicht und Kontrolle (kein Mehraugenprinzip vorhanden) Zahlen in ein System hineinbringen kann, schauen sie als Kontrolleure sehr genau hin (Buholzer & Billeter, 2018). Als letzte Kontrollinstanz, lässt sich nur noch das interne Kontrollsystem einer jeden Organisation nennen, welche möglicherweise von dieser eigenhändig eingeführt wurde. Dies aus Eigenschutz, damit fahrlässige Fehler aufgedeckt, nicht ganz ehrlich abrechnende Mitarbeiter entdeckt und die offiziellen Kontrollbehörden zufrieden gestellt und somit Sanktionen und unnötige Kosten vermieden werden können. Als Beispiel dafür ist die Methode der internen Kontrolle zu nennen, ein Prozess, welcher von Führungskräften, wie auch Mitarbeitenden zur Erfassung und Steuerung bestehender Risiken durchgeführt wird (vgl. Ende Kapitel 2.4 Inhalt, Prozesse und Grundsätze; INTOSAI Richtlinienkomitee für die interne Kontrolle, 2004, S. 7), dazu kann auch Spesenregulation gezählt werden.

Das normen-, -gesetz-, und erwartungskonforme Erstellen, Pflegen und Handhaben eines Spesenreglementes kann also eine sehr aufwändige und komplexe Angelegenheit darstellen. Alles in allem betrachtet müssen Spesen daher als integrativer Bestandteil der Gesamtführungsverantwortung betrachtet werden (Buholzer & Billeter, 2018; Aebischer, 2010, S. 17). Dies inkludiert unter anderem auch die passende und von Führungsinstanzen vorgelebte Organisationskultur, wozu ein gewisses Mass an Sensibilität, Bewusstsein und Aufmerksamkeit gehört (Buholzer & Billeter, 2018).

2.4 Inhalt, Prozess und Grundsätze

Aus der oben aufgeführten und etwas allgemein gehaltenen zusätzlichen Literatur werden im Folgenden Prozess- und primär Inhaltskriterien für Spesenreglemente zusammengefasst, aufgezeigt und erläutert.

2.4.1 Inhalt

In der Literatur zum Gehaltsmanagement werden gewisse Grundsätze im Umgang mit ebendiesem konstatiert, welche unter Umständen auch auf die Handhabung und Gestaltung von Spesenreglementen (als Lohnbestandteil) angewendet werden können. Zu diesen Grundsätzen gehören klare und transparent formulierte Reglemente (Offenlegung in verständlicher Form), unter Berücksichtigung der Gesamtsituation (Aebischer, 2010, S. 17ff.; Klingler et al., 2015, S. 50). Durch Einheitlichkeit, Fundiertheit, Objektivität, Transparenz, Veränderbarkeit und Verhandelbarkeit sowohl inhaltlich wie auch prozessual kann ein fair abgestütztes Reglement untermauert werden (Aebischer, 2010, S. 22).

Neben den gesetzlichen Mindestvorschriften, kann ein Mitarbeiter durch ein Spesenreglement durchaus zu zusätzlichen Vorteilen kommen. Nach den Vorlagen der Schweizerischer Steuerkonferenz (2008), Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte (ohne Datum) und Aebischer (2010) baut sich ein Spesenreglement empfohlenermassen wie folgt auf:

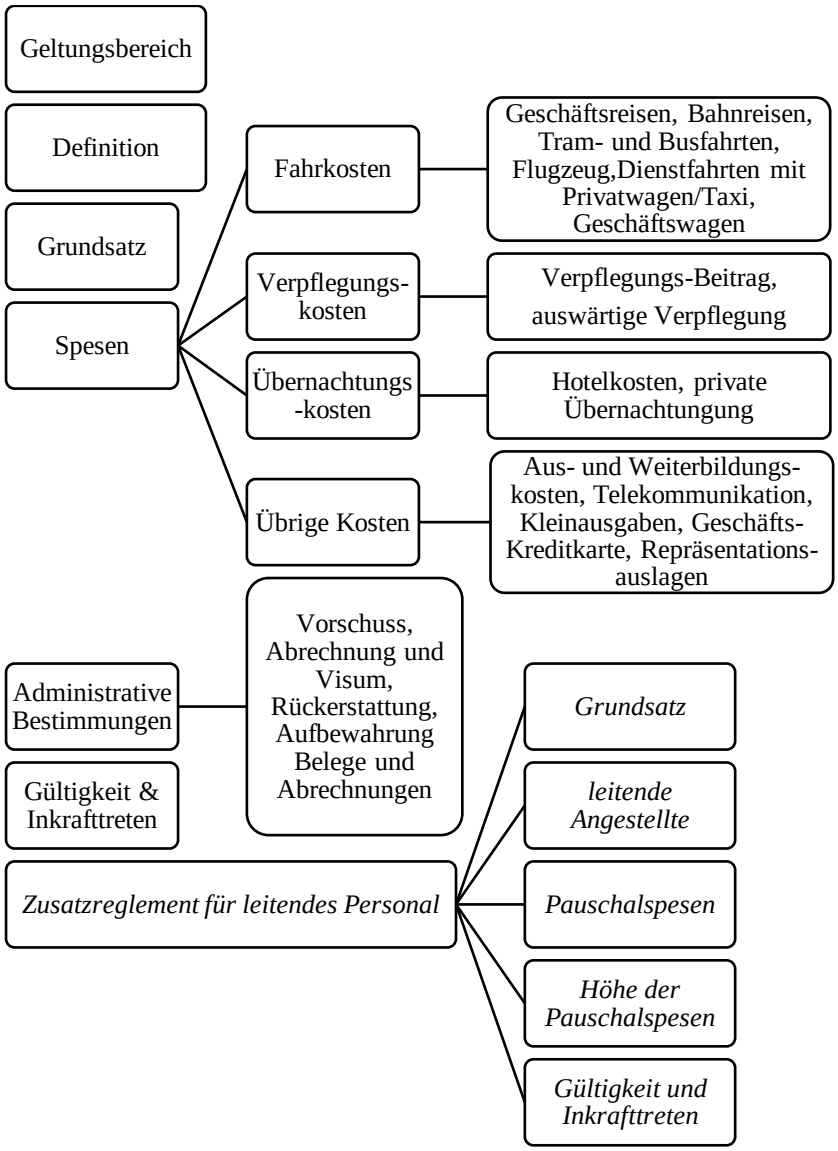

Abb. 1: Zusammenzug Inhalt eines Spesenreglements (eigene Darstellung)

Um den erwähnten allgemeinen Grundsätzen gerecht zu werden, sollte ein Spesenreglement zusätzlich zu den in Abbildung 1 dargestellten Inhaltspunkten noch exakte Erläuterungen zu den Graubereichfällen von Brunold (2014) und Caruzzo (2007) enthalten, welche im Kapitel 2.1.3 Abgrenzungen zu anderen Nebenleistungen und Vergütungen erläutert wurden. Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte (ohne Datum) empfehlen zudem am Ende eines jenen Reglements den

Schlusssatz: „Für nicht geregelte Sachverhalte gelten die Bestimmungen des OR und ArG“ zu setzen.

2.4.2 Prozess

Als Normenansatz zur Absicherung des Qualitätsmanagements gilt die DIN EN ISO 9000-Reihe. Die DIN EN ISO 9000 beinhaltet Grundanforderungen, welche aber reine Verfahrensnormen sind und Abläufe, Merkmale und Eigenschaften für Tätigkeiten in einer Organisation beschreiben. Dazu gehören acht Grundsätze: kundenorientierte Organisation, Führung, Einbezug von Mitarbeitenden, prozessorientierter Ansatz, systemorientierter Managementansatz, ständige Verbesserung, sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung und Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen (Thom & Ritz, 2006, S. 191). Der eine oder andere Grundsatz, wie zum Beispiel die Einbeziehung von Mitarbeitenden, ein prozessorientierter Ansatz, ein systemorientierter Managementansatz, sowie ständige Verbesserung und ein sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung, kann sicherlich auch die Qualität der Handhabung (und Gestaltung) eines Spesenreglements unterstützen und verbessern. Für Nebenleistungen allgemein, sollte eine regelmässige Kostenkontrolle und Überprüfung der Wirkung und Akzeptanz das System über eine längere Frist erleichtern (Aebischer, 2010, S. 84). Vor allem das Einhalten der gesetzlichen Vorschriften ist von Relevanz (ebd., S. 152).

Heutige schon Standard ist der digitalisierte Spesenrückerstattungsprozesses, Tendenz steigend. Immer wie mehr digitalisierte Systeme werden auf dem Softwaremarkt angeboten und entwickelt. Das zeigen nur schon diverse Patenteinreichungen in den USA seit den 90er Jahren. Allesamt entwickelten Abrechnungsprozesse für Spesen („expense reimbursement systems“). Das Ziel der meisten ist eine papierfreie, unkomplizierte, benutzerfreundliche, zeitsparende und effiziente Abwicklung der Spesenabrechnungen, welche aber noch Kinderkrankheiten aufweisen können und die Kontrolle durch die Personaldienstadministration (noch) nicht ersetzen können. Gemäss Aebischer (2010, S. 160) sei es das Ziel durch die Lohnbuchhaltungssoftwares, welche die Spesenabrechnungen, inkludiert, Prozesse zu automatisieren, Daten zu hinterlegen, auszuwerten und einfacher eine Übersicht erstellen zu können. Als relevant erachten die amerikanischen Systementwickler, dass die elektronische Abrechnung mit mindestens einem Beleg in Verbindung gebracht und auf vorab definierte Verifizierungskriterien abgestimmt werden können (Taylor et al., 1999). Dodson Junior et al. erweiterten 2005 die Systeme mit der Möglichkeit einerseits einen Spesenbericht erstellen zu können und andererseits, dass eine automatisierte Verlinkung zwischen Abrechnungsantrag

und dazu passendem Beleg durch das System gemacht wird (Dodson Jr. et al., 2005). Ab 2013 führte Hamper den Systemen auch noch eine Funktion an, welche die Abrechnungen elektronisch auf Betrugsversuche und Fehler kontrolliert (Hamper, 2013)

2.4.3 Grundsätze

Aus der Theorie können gewisse Grundsätze und Verbesserungsideen zur Missbrauchsvorbeugung bei Spesenreglementen herausgefiltert werden. Die Grundsätze und Ideen können in drei Themengruppen eingeteilt werden. Einerseits helfen dagegen Transparenz und Beweise, Kontrolle, als auch ein angemessenes Detailausmass bzw. ein genau ausgearbeitetes Spesenreglement.

Durch die Beweisvorlage und genügend Transparenz kann eine Organisation Missbräuche an eigenen Spesensystem verhindern. Die Rückerstattung soll demnach nur gegen Beleg erfolgen (Brunold, 2014, S. 195ff.; Committee on Standards in Public Life, 2009, S. 8ff; Taylor at al. 1999). Diese sollen anschliessend online veröffentlicht werden, was zu einem transparenten System führt (Kelso, 2009). Auch in der Schweiz ist dies eine Thematik. Im Grossen Rat wurde 2018 eine Anfrage eingegeben, welche die Transparenz über Spesen und Zulagen der Berner Regierungsräte in Form einer öffentlichen detaillierten Auflistung fordert (MacKenzie, 2018). Der effektiven Umsetzung eines solchen Vorschlags sehen aber viele aufgrund des Aufwands kritisch entgegen (Buholzer & Billeter, 2018). In diesem Falle gäbe es auch weitere Instrumente; eine jährliche angesetzte und verpflichtete Ordnungsmässigkeitserklärung durch den Arbeitnehmer (Committee on Standards in Public Life, 2009, S. 8ff) oder ein regelmässig erscheinender zusammenfassender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein gemeinschaftliches Inspektionskomittee oder einer sonstigen neutralen Instanz (Committee on Standards in Public Life, 2009, S. 8ff.; Kelso, 2009).

Kontrolle scheint ein vitaler Part der Spesenreglementation darzustellen, vor allem in Verbindung mit den Steuerbehörden und Finanzkontrollen (vgl. Kapitel 2.3 Regelbereiche). Nicht nur die Kontrolle der Sache, sondern auch des Prozesses ist gemäss Association of Certified Fraud Examiners (2018, S. 38) relevant. Dies weil der Mensch unter sich keine rational denkende und nicht immer komplett korrekt handelnde Maschine ist. Vor allem den höheren Managementpositionen und bei den administrationsbeteiligten Personen sei gemäss Association of Certified Fraud Examiners (ebd.) Vorsicht geboten, da diese statistisch gesehen ein erhöhtes Risiko zum Spesenmissbrauch aufweisen. So sollten die üblichen Kontrollinstanzen und Vorgange eventuell in den Reglementen erwähnt sein. Was des Weiteren auch möglich sein könnte, ist die Einführung einer unabhängigen Kontrollbehörde, nebst den

Steuerbehörden und der Finanzkontrolle, welche sich nur auf die Spesenreglementation spezialisieren würde. Dazu gehört die Kontrolle von Beträgen, wie auch des aktuellen Entwicklungskontexts (vgl. Committee on Standards in Public Life, 2009, S. 8ff). Eine etwas schlankere Variante wäre die Gründung eines gemeinschaftlichen Inspektionskomitees, welches für speziell anfällige Arrangements als Kontrollinstanz dienen würde (ebd.).
Um den Ermessens- und Interpretationsspielraum möglichst klein zu halten und somit potentielle Konflikte zu vermeiden, sollte ein Spesenreglement äusserst genau und detailgetreu ausgearbeitet sein, was sich aber mit der klaren Verständlichkeit der Transparenz nicht beissen darf. Dies bestätigt auch Schwarz et al. (1985): die Aufmerksamkeit müsse intensiv auf den anwendbaren und geeigneten Regelungen liegen. Das Committee on Standards in Public Life (ebd.) fügt noch zwei weitere Grundsätze an. Einerseits, dass angemessene Sanktionen im Falle der absichtlichen Nichteinhaltung oder Fehlanwendung konzipiert und ergriffen werden. Und andererseits, dass sich Reglementanwenderinnen und -anwendern verpflichten immer im Namen und unter den Prinzipien und Kodizes der Organisation beziehungsweise des öffentlichen Sektors zu Handeln. Beispiele dafür sind etwa die Seven Principles of Public Life in England (ebd.) oder der Verhaltenskodex des Kanton Zürichs (Buholzer & Billeter, 2018).

Da das Hauptziel dieser Arbeit der Versuch einer Ersterfasssung und Analyse von Spesenreglementen des öffentlichen Sektors in der Schweiz ist, welche zur Analyse der unterschiedlichen Spesenreglementdokumenten aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor durch den Vergleich zur Entdeckung von Regelmässigkeiten, Unregelmässigkeiten, Mustern und möglichen Lücken führen soll, um anschliessend die Spesenreglemente zu charakterisieren, zu unterscheiden, sollten letztendlich Aussagen über mögliche Voraussetzungen für einen effektiven Umgang mit Spesenreglementen möglich sein. Mit Hilfe eines aus der Theorie abgeleiteten Modells soll die Schlussfolgerung und Analysediskussion durch eine mögliche Weiterentwicklung des hier aufgezeigten Modells unterstrichen werden.
Durch die Fragestellung der Arbeit kann indirekt auf das Thema des Qualitätsmanagements verwiesen werden. Ein umfassendes Qualitätsverständnis beinhaltet Strukturen, Systeme, Prozesse, Potentiale, aber auch Ergebnisse. Daher unterscheidet man zwischen Inputqualitäten (Ressourcen und Rahmenbedingungen), Prozessqualitäten und Produktqualitäten (Output, Impact und Outcome) (Thom & Ritz, 2006 S. 187). Auf Basis dieses Verständnisses und der oben ausgeführten Theorie wurde das folgende Theoriemodell zusammengestellt (siehe Abb. 2 Theoriemodell).

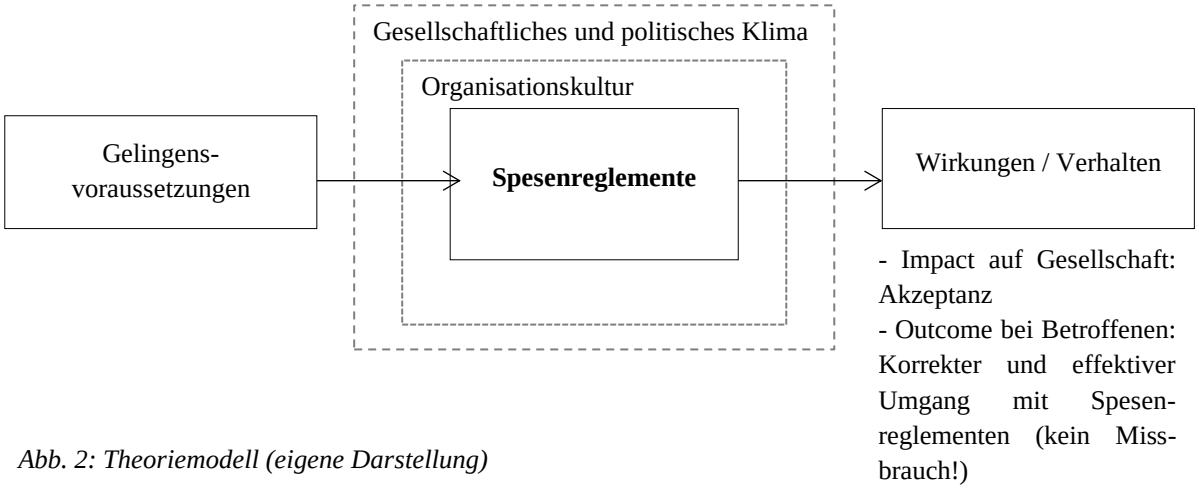

Abb. 2: Theoriemodell (eigene Darstellung)

Die Gelingensvoraussetzungen setzen sich aus der in der Theorie beschriebenen Punkte zusammen. Genauer dargestellt wird dies anhand eines Analyserasters (siehe Kapitel 3.1 Methodisches Vorgehen und Anhang A).

3 Methode

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen, sowie die Fallauswahl erläutert. Zum Schluss folgt eine Beschreibung der letztgenannten, welche jedoch aufgrund der Anonymisierung der Daten kürzer als normal ausfallen wird.

3.1 Methodisches Vorgehen

Für die Arbeit wurde ein vergleichendes Fallstudiendesign ausgewählt, um die Spesenreglemente in Form einer deduktiven Inhaltsanalyse zu untersuchen und der Fragestellung der Arbeit nach Charaktereigenschaften und Unterschieden von Spesenreglementen, sowie deren effektiven Umgang, gerecht zu werden. Die vergleichende Fallstudie wird idealerweise eingesetzt um ein zeitgenössisches Phänomen, sprich die gehäuften Spesenexzesse, in einem realweltlichen Kontext darstellen zu können um eine Theorie (zu überprüfen oder) zu entwickeln (Eisenhardt, 1989). Anhand von mehreren vergleichbaren Fällen („multiple case study“) soll gemäss Eisenhardt-Methode die Suche nach Fakten, die Generierung von neuartigem Wissen, die Suche nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten, das Aufzeigen von Neuartigkeiten und Forschungslücken, etc. erreicht werden können (Langley & Abdallah, 2011). Dies soll danach auf die Analyse, der in dieser Arbeit zu untersuchenden Spesenreglemente angewendet werden. Untersucht werden schon bestehende Daten in Form von Dokumenten, genauer gesagt Spesenreglemente diverser Untersuchungsfälle aus öffentlichem und privatem Sektor, sowie ausgelagerten Einheiten. Aus diesem Grund ist das Ziel der Datenanalyse ein konzeptioneller Erkenntnisgewinn, also die Charakterisierung unterschiedlichster Spesenreglemente beziehungsweise mögliche Aussagen zum effektiven Umgang mit Spesenreglementen (in Form von Empfehlungen) zum Thema der Spesenreglementation in der Schweiz. Für die Spesenreglemente im öffentlichen und privaten Sektor, sowie bei den ausgelagerten Einheiten, soll eine Liste mit Kategorien, Unterschieden, Parallelen, Mustern und Lücken als generisches Ergebnis der Untersuchung resultieren. Die mögliche Konstruktion von Typologien anhand der aufgefunden „Kategorien“ (Ramus et al., 2017) soll schlussendlich helfen einen konzeptionellen Sprung durchzuführen, um die Theorie zum Phänomen sowie das theoretische Modell weiterzuentwickeln. Die Datenanalyse soll anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt werden. In den Spesenreglementen werden relevante Textpassagen identifiziert und mit Codes (sogenannte Bezeichner in Form von meist nur einem Wort oder einem kurzen Ausdruck) gekennzeichnet (kodieren), benannt und entlang der dabei entwickelten Kategorien gruppiert (Saldaña, 2015). Da es sich bei der

betreffenden Datenart, den Spesenreglementen, jedoch um relativ abstrakte Dokumente handelt (verglichen mit ausladenden Interviewtranskriptionen oder beschreibenden Texten), kann davon ausgegangen werden, dass sich der Vorgang des Kodierens vermutlich grober als von der Literatur angedacht, durchführen lässt. Durch ein aus der Theorie abgeleitetes eigens ausgearbeitetes Analyseraster auf der Basis der Gelingensvoraussetzungen des theoretischen Modells (vgl. Kapitel 2.4.3 Grundsätze), soll diese Schwierigkeit vermindert werden. Nebst den Erkenntnissen aus der Analyserasteranalyse und den dadurch aufgefundenen „Codes“, beziehungsweise „Kategorien“ im Datenmaterial, soll auch Platz für eine Kategorienbildung direkt aus dem Datenmaterial abgeleitet, gelassen werden. Dies, ohne sich auf vorab verwendete Theoriekonzepte zu beziehen (Kuckartz, 2010; Meier, 2014), weil diese aufgrund des noch unerforschten Forschungszweigs mit Sicherheit noch lange nicht als abschliessend betrachtet werden können.

Die internationale Organisation der obersten Rechnungskontrollbehörde, die INTOSAI (2014, S. 7), hält fest, dass interne Kontrolle im öffentlichen Sektor zur Erfassung und Steuerung bestehender Risiken angewandt wird, indem die effizienten und wirksamen Abläufe sichergestellt werden, die Rechenschaftspflicht erfüllt wird, Gesetze und Vorschriften eingehalten und die Vermögenswerte vor Missbrauch und Schaden geschützt werden (ebd.) Zusätzlich sind aber auch qualitative Gedanken zur Thematik wichtig, vor allem in Bereichen von Nutzen, in welchen das Missbrauchsrisiko einem relativ tiefen monetären Wert gegenübergestellt wird, sprich unter anderem auch bei Spesen. Relevant sind Kontrollen in diesem Bereich aber primär, weil der Vertrauenserhalt in der Öffentlichkeit damit in Zusammenhang steht (vgl. Kapitel 2.2.1 Transparenz und Reputation; ebd., S. 10). Basierend auf diesem Gedankengut sowie den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen aus dem vorhergehenden Kapitel (siehe Kapitel 2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen) wird zur Unterstützung der inhaltlichen Dokumentenanalyse ein Analyseraster (siehe Anhang A) erarbeitet. Die Sicherstellung effizienter Abläufe in der Spesenreglementation ist ohne Einsicht und Zugang in die jeweilige Personaldienstadministrationspraxis nicht abschliessend untersuchbar. In der inhaltlichen Dokumentenanalyse wird jedoch darauf geachtet, ob allenfalls irgendetwas zum jeweiligen Abrechnungsprozess oder -system in den Reglementen beschrieben wird, zum Beispiel im Grundsatz oder im Abschnitt Administrative Bestimmungen eines Spesenreglements. Die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften wird durch die Analyse überprüft. Durch inhaltliche Punkte und Gegebenheiten, sowie Vorschriften und Rechtsgrundlagen aus der Theorie, wurde im Analyseraster eine Art Ankreuzsystem intergiert,

welches auf jedes Spesenreglement einzeln angewendet werden kann. Basis dazu bildet primär das Muster-Spesenreglement der Schweizerischen Steuerkonferenz, welche ja bekanntlich als regelweisende Orientierungsinstanz fungiert, aber auch weitere theoretische Literatur, wie zum Beispiel Aebischer (2010) oder Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte (ohne Datum). Die Sicherung der Organisation vor Missbrauch und Schaden, sowie die Erfüllung der Rechenschaftspflicht, wird anhand von aus der Theorie herausgefilterten Grundsätzen zur Missbrauchsvorbeugung verglichen. Diese unterschiedlichen Grundsätze wurden zu Themengruppen geordnet und so als Raster zur Analyse der Reglemente benützt.

3.2 Fallauswahl und -beschrieb

Sowohl Fallauswahll und -beschrieb fallen aufgrund der Anonymisierung der Daten etwas allgemeiner aus.

3.2.1 Fallauswahl

Die Fälle für diese Studie wurden einerseits aus dem Schweizerischen öffentlichen Sektor auf mehreren Ebenen ausgewählt. Anderseits mit passenden und vergleichbaren Pendants aus ausgelagerten Einheiten (Unternehmen, welche vom Bund übertragene ausgelagerte Aufgaben übernehmen) und dem privaten Sektor ergänzt. Die Fallauswahl („sampling“) basiert auf einer bewussten und absichtsvollen Auswahl der Erhebungseinheiten auf Basis theoretischer und empirischer Vorkenntnisse (Creswell, 2013; Flick, 2007; Schreier, 2010). Diese gezielte Auswahl der Untersuchungsfälle hat den Vorteil, besonders aussagekräftig zu sein und das Spektrum der Schweizerischen Demographielandschaft möglichst ausgeglichen und ideal, ebenso der Fragestellung und dem Umfang der Arbeit angemessen, zu vertreten. Die Fälle werden daher a-priori determiniert. Eine Vollerhebung ist aufgrund des Rahmens der Arbeit nicht möglich. Im Detail wird zu einem Mix aus abweichenden (privater Sektor versus ausgelagerte Einheiten versus öffentlichen Sektor aus diversen Branchen) und extremen Fällen gegriffen. Damit die Fälle untereinander vergleichbar bleiben, wird anhand von bestimmten, aus der Theorie abgeleiteten Kriterien die Fallauswahl durchstrukturiert und die Konstruktion eines Fallrasters erarbeitet (siehe Tabelle 1 Übersicht der anonymisierten Daten). Erstes Kriterium ist die Grösse einer Organisation (nur Organisationen, welche mehr als 250 Mitarbeitende, also Vollzeitäquivalente, beschäftigen (Europäische Kommission, 2015, S. 11). Es ist offiziell bekannt, dass kleinere Organisationen und Geschäfte weniger oder gar keine Kontrollmechanismen und Reglemente besitzen, was sie zwar anfälliger auf Missbrauch,

jedoch für eine erste inhaltliche Untersuchung schwer erfass- und untersuchbar macht (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, S. 12). Dies bestätigt auch Heinzer (2015), der keine Notwendigkeit für ein Spesenreglement bei Kleinstunternehmen sieht. Es besteht nach wie vor für einfachere Situationen die Möglichkeit die Vorgaben des neuen Lohnausweises (Schweizerische Steuerkonferenz & Eidgenössische Steuerverwaltung, 2016) zu befolgen, um auf der rechtlich sicheren Seite zu stehen (Heinzer, 2015). Deswegen werden im Sampling auch nur grosse Organisationen als Untersuchungsfälle bestimmt. Ein weiteres Kriterium ist die Branchenausrichtung eines Untersuchungsfalls. Fälle aus den Branchen Gesundheit, Energie/Ökologie, Bildung und Transport/Industrie wurden je nach Verfügbarkeit der Daten und zur stellvertretenden Darstellung/Abbildung der schweizerischen Unternehmerlandschaft ausgewählt. Gerade Teile der letzteren Branche (Technologie und Bau) weisen gemäss Association of Certified Fraud Examiners (2018, S. 25) ein bedeutendes Risiko für Spesenveruntreuung weltweit auf. So auch soziale Einrichtungen, welche im Sampling ganz allgemein durch den öffentlichen Sektor auf diversen Ebenen abgedeckt werden. Die drei Ebenen mit den jeweils dazugehörigen ausgelagerten Einheiten dienen einem Grössenvergleich innerhalb der Kategorie der grossen Organisationen und sind relevant, weil möglicherweise auch Verbindung und Abhängigkeiten zwischen den Ebenen vermutet werden.
Insgesamt werden 24 Fälle analysiert, was für eine qualitative Inhaltsanalyse methodisch im Rahmen liegt.

Ebene	Öffentlicher Sektor	Ausgelagerte Einheiten	Privatwirtschaft
Bund	Bund	Ausgelagerte Einheit A, B, C und D	Privatunternehmen A Privatunternehmen B
Kanton	Kanton A, B, C, D, E, F	Ausgelagerte Einheit E	Privatunternehmen C Privatunternehmen D
Stadt	Stadt A, B, C, D, E, F	Ausgelagerte Einheit F	Privatunternehmen E
	Untereinander abgestimmt punkto Grösse, Ebene und Branche		

Tab. 1: Übersicht der anonymisierten Daten (eigene Darstellung)

Da es sich bei der Thematik der Spesen um ein für gewisse Organisationen heikles und intimes Thema handelt, haben sich gewisse Organisationen eine anonyme Behandlung ihrer Daten gewünscht. Um den Lesefluss nicht unnötig zu stören, und damit die Analyse einheitlicher wirkt, werden im Anschluss alle Fälle anonymisiert behandelt.

3.2.2 Fallbeschrieb

Der Fallbeschrieb ist aufgrund der anonymisierten Daten nur in einem sehr geringen Ausmass möglich. Dies bezieht sich auf die Grösse (gemessen an der von Anzahl Mitarbeitenden sprich Anzahl Vollzeitäquivalente) und den Branchenbeschrieb. Nähere Angaben zu den geografischen Standorten der Fälle können nicht gemacht werden.

Im öffentlichen Sektor wurden neben dem Bund jeweils sechs Spesenreglemente von Kantonsverwaltungen und die dazu passenden sechs Spesenreglemente der Stadtverwaltungen eingefordert. Die Auswahl der Fälle versucht die Schweizerische Demographielandschaft so ideal wie möglich abzudecken. Mit den Fällen Kanton B und Stadt B ist die westliche Schweiz vertreten, Kanton F und Stadt F stehen stellvertretend für die östliche Schweiz, während Kantone A,C, D und E, sowie Städte A, C, D und E den restlichen Teil der Schweiz dazwischen abdecken. Die Grössen der jeweiligen Fälle decken ein breites Spektrum ab. In den Kantonen sprechen wir von einer Spannweite von ungefähr 6‘000 Mitarbeitenden bis und mit einem Mehrfachen davon. Bei den im Vergleich kleineren Städten ist die Ausprägung aber nicht minder differenziert, das heisst ein Spektrum von ein paar Tausend bis hin zu sichtlich mehr als 10‘000 Mitarbeitenden. Somit kann auch hier das Spektrum zwischen grösserem Kanton/grösserer Stadt, sowie kleinerem Kanton/kleinerer Stadt so gut wie möglich abgedeckt werden.

Ähnliche Grössenverhältnisse herrschen bei den ausgelagerten Einheiten, wo einerseits nicht einmal Tausend, bis hin zum gut über Dreissigfachen an Mitarbeitenden vorhanden sind. Die ausgelagerten Einheiten sind über die ganze Schweiz verteilt ausgewählt worden. Die Branchenbeschriebe werden aufgrund der Anonymisierung der Fälle nur sehr grob vorgenommen. Die ausgelagerte Einheit A läuft unter der Transport- und Industriebranche und befindet sich grössentechnisch im Mittelfeld. Die Einheit B ist ähnlich gross und gehört in die Branche der Bildung. Einheit C gehört an den höheren Rand des Mitarbeitendenanzahlspektrums und ist, wie Einheit A auch in der Industrie- und Transportbranche einzuordnen. Einheit D ist die kleinste Einheit und gehört in die Branche der Gesundheit, wie auch Einheit F, welche jedoch ähnlich gross wie die Einheiten A und B ist. Bleibt noch Einheit E, welche kleiner ist als A, B und F, aber wie Einheit B zur Bildungsbranche gehört.

Die Grössendiversität wird auch im privaten Sektor angestrebt. Vom Grosskonzern bis zum knapp „grossen Unternehmen“ (nach dem Kriterium von mehr als 250 Mitarbeitenden gemäss Europäischer Kommission (2015, S. 11)) hat es die ganze Palette für einen diversifizierten Vergleich in die Fallauswahl geschafft. Durch die erschwerte Dateneinforderung in dieser

Kategorie (wie auch ein wenig bei den ausgelagerten Einheiten), sind hier leider nur vier Fälle für die Analyse bereitgestellt worden, darunter auch einer, welcher nur sehr knapp dem Grössenkriterium entspricht. Privatunternehmen A ist in der Transport- und Industriebranche tätig und eines der grösseren Unternehmen zusammen mit Privatunternehmen B, welches in der Gesundheit beschäftigt ist. Privatunternehmen C hingegen ist auch in der Bildungsbranche zu verordnen und mittelgross, während Privatunternehmen D zwar die kleinste Einheit dieser Gruppe darstellt, aber als einziger reiner Vertreter der Energie-/Ökologiebranche für die Analyse als relevant zu erachten ist. Als letzter Fall steht Privatunternehmen E für eine Art Branchenmischform aus Industrie/Transport sowie Energie/Ökologie und ist auch eine kleine Einheit.

4 Analyse und Auswertung der Spesenreglemente

Im folgenden Kapitel werden die Auswertungen inhaltlicher Analyse der Spesenreglemente aufgezeigt und beschrieben. Einerseits wurde bei der Analyse der Fokus auf das Vorhandensein der relevanten inhaltlichen Punkte gelegt, andererseits auf Erwähnungen, Anleitungen, welche die Missbrauchsvorbeugung unterstützen. Wird Beispielsweise wird im Reglement erwähnt, ob Originalbelege abgegeben werden müssen (Zeichen für eine transparente und gut belegte Abrechnung/Beweislage)? Wird aufgezeigt, ob und von wem Kontrollen durchgeführt werden (auch ein Zeichen für Transparenz und einer breit abgestützten objektiven Kontrollkultur)? Und lassen Erläuterungen, Nennungen von Akteuren/Zuständigkeiten, Definitionen und Zahlenangaben nicht zu viel Ermessens- und Interpretationsspielraum offen (Zeichen für ein detailliert ausgearbeitetes Reglement)?

Prinzipiell basieren die Spesenreglemente unabhängig vom Sektor immer auf dem Personalgesetz und der Personalverordnung der jeweiligen Organisation und teilweise auch noch weiterer rechtlicher Texte. Häufig kommt es vor, dass die Organisationen gar kein eigenständiges Spesenreglementationsdokument besitzen, sondern die Regelungen innerhalb der Personalverordnung handhaben. Dies wird teilweise durch ein weiterführendes Personalhandbuch oder einen Regierungsratsbeschluss ergänzt. Grundsätzlich ist zu erwähnen, dass sich die zahlenmässigen Beiträge über das gesamte Untersuchungsfeld dieser Arbeit ähneln, und keine grosse Abweichungen entdeckt wurden. Die Unterschiede stecken im Detail, so auch für alle weiteren Analysepunkte. Die inhaltlichen Punkte stimmen mit der Theorie so weit überein, zu Mal dies zumindest bei genehmigten Reglementen natürlich so oder so Voraussetzung ist und geprüft wird.

4.1 Öffentlicher Sektor

Im folgenden Unterkapitel werden die Fälle aus dem öffentlichen Sektor je nach Ebene beschrieben. Zuerst kommt die Analyse der Bundesebene, worauf die Kantonsebene und anschliessend die städtische Ebene flogt.

4.1.1 Bundesebene

Der Bund wartet mit dem umfangreichsten genehmigten Spesenreglement aller Fälle auf, was dadurch zu begründen ist, dass einerseits und einzigartigerweise Kommentare der Steuerverwaltung direkt im Dokument integriert worden sind, und, dass durch einen ausführlichen Anhang, individuelle Situationen von Mitarbeitenden im Detail geregelt werden.

Inhaltlich gesehen fehlen dem Grundreglement einige Angaben, vor allem direkt zu Beginn stehen keinerlei Informationen zum Thema Grundsatz der Abrechnung (wichtig für den Prozessteil) und des Reglements (wichtig für gewisse Grundsätze zum Thema Beweis- und Kontrolllage). Grundsatzangaben werden zum Beispiel im Anhang, aber nur auf die Mitarbeitenden im Ausland bezogen, ausgeführt (Bund, 2019, S. 13). Genau dasselbe gilt auch für die administrativen Bestimmungen (relevant für Prozessinformationen). Ansonsten deckt das Reglement des Bundes die inhaltlichen Themen gut ab. Es werden zwei Graubereichsthemen erwähnt (wie regelt die Organisation den Fall der Vorstellungskostenvergütung oder die Rückerstattung von privaten General- oder Halbtaxabonnementen (ebd., S. 3)). Dazu wird auf weitere einmalige Punkte eingegangen, welche gemäss Theorie (vgl. Abbildung 1 Zusammenzug Inhalt eines Spesenreglements) nicht zwingend in den Grundinhalt eines Spesenreglementes gehören: so die Regelung über den Anspruch von Dienstwohnungen (ebd. S. 8) und von Leistungen an den Mitarbeitenden aus dem Unterstützungsfonds des Bundespersonals (ebd., S. 9). Betragsmässig definiert das Reglement Pauschalbeträge und effektive Kosten, wobei teilweise auch Kostendeckel eingesetzt werden (z.B. bei den Verpflegungs- und Übernachtungskosten (ebd., S. 5ff.)). Grosszügigerweise erwähnt das Grundreglement des Bundes als einziges die Möglichkeit auf Flugreisen in der First Class (in Ausnahmefällen). Alle weiteren Beiträge entsprechen dem guten Durchschnitt

Grundsätzlich ist aber im Grundreglement wenig zu allgemeinen Angaben zum Abrechnungsprozess oder Kontrollen erwähnt. Die Abgabe von Originalbelegen wird nicht als Grundsatz verankert. Nur im Anhang für Mitarbeitende im Ausland wird dies festgehalten (ebd., S. 13). Dafür wird vermerkt, dass Zahlungsnachweiskopien bei der Abrechnung mitgeliefert werden müssen, falls nötig (ebd., S. 23). Dies hat ansonsten niemand explizit vermerkt. Dafür braucht es für diverse spezielle Anliegen Bewilligungen. Flugreisen müssen zum Beispiel vorgängig bewilligt werden (ebd., S. 5). Die Genauigkeit der Angaben ist meist sehr hoch (z.B. genaue Auflistung der Kleinausgaben für Repräsentationsauslagen (ebd., S. 7)) oder es werden Anspruchsobjekt und -umfang von Repräsentationsauslagen (ebd., S. 6) und Verweise auf weitere Richtlinien oder ähnliches zur weiteren Ausführung gemacht (z.B. Richtlinien für Messungstabellen Entgelt Dienstwohnungen (ebd., S. 8)). Die Zuständigkeiten werden teilweise definiert (z.B. der Bereichsleiter Ressourcen, Sicherheit und Logistik bestimmt über Übernachtungsvergütung für Parlamentarierinnen und Parlamentarier (ebd., S. 46)) manchmal aber auch sehr offen formuliert (z.B. zuständige Stelle bestimmt Vergütung für Öffentlichkeitsarbeit im Ausland (ebd., S. 22)).

4.1.2 Kantonsebene

Der Kanton A regelt seine Spesenangelegenheiten in seiner Personalverordnung und einem zusätzlichen Regierungsratsbeschluss, welcher sich detaillierter Zahlen und gewissen Definitionen widmet. Die Beträge bewegen sich im durchschnittlichen Bereich, Bewilligungen werden in Ausnahmefällen verlangt, und die meisten relevanten inhaltlichen Punkte sind aufgeführt. Allerdings weist das Reglement eine minime Lücke bei den kleineren Auslagen, wie Mobiltelefonauslagen, auf. Auch wird nur ein Graubereichsthema angeschnitten, nämlich das der Vorstellungskosten (Kanton A, 2005, S. 44). Ein Zusatzreglement ist nicht angefügt. Da im Grundsatz keine Abrechnung mit Originalbelegen festgehalten wird und im Reglement sonst die Abgabe von Belegen nicht häufig explizit verlangt wird (z.B. nur bei den Fahrkosten, wenn kein öffentliches Verkehrsmittel gebraucht wird (ebd., S. 43)) oder bei auswärtigen Übernachtungen (Regierungsrat des Kanton A, 2018, S. 7), entstehen dadurch gewisse Lücken. Dafür ist aber der Abrechnungsprozess inklusive Kontrollen genau definiert. Da es sich bei der Personalverordnung um ein Dokument handelt, welches noch weitere Themen nebst den Spesen bearbeitet, werden Ausführungen und Angaben eher grob erläutert. Dafür zeigt sich aber der Regierungsratsbeschluss als weiterführende Informationsquelle um einiges detaillierter.

Kanton B besitzt ein eigenes Spesenreglement. Der Grundsatz ist detailliert beschrieben: alle Auslagen unterliegen dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und müssen proportional zur Erfüllung der öffentlichen Aufgabe sein. Zusätzlich erfolgt die Validierung von Abrechnungen immer mit Originalbeleg (Kanton B, 2002, S. 1). Speziell ist, dass Verantwortlichkeiten an bestimmte Stellen delegiert werden dürfen (ebd.). Dies wird in einigen Fällen so gehandhabt, die Frage nach der Kontrolle und des einheitlichen Prozesses bleibt jedoch bestehen. Etwas strenger werden Dienstreisen gehandhabt, welche allesamt bewilligt werden müssen (ebd.). Normalerweise sind es in der Regel nur die Auslandreisen. Die Beträge und Standards hingegen entsprechen ungefähr dem Durchschnitt, sind für Verpflegungen aber höher als bis anhin angesetzt. Inhaltlich ist im Grundsatz fast alles da, einzig Angaben zu den sonstigen Ausgaben fehlen. Allerdings wird kein Zusatzreglement angeführt, und Graubereichsthemen werden nicht angeschnitten. Dafür werden zusätzliche Punkte, wie Empfangsspesen und Aufmerksamkeiten/Geschenke (ebd., S. 3) aufgeführt. Da der Grundsatz sehr genau festgelegt, und der Kontrollprozess detailliert aufgelistet wird, ist die Beweis- und Kontrolllage des Reglements klar verständlich und lässt keinen zu grossen Spielraum offen. Die Kontrolle wird sogar durch zwei Instanzen und einer weiteren zur Verifikation getätigt (ebd., S. 4). Auch was zu tun ist bei Mehrauslagen in Zusammenhang mit einem Kostendeckel von 35 Schweizer

Franken, wird genauer beschrieben als in anderen Reglementen. Ansonsten ist die Genauigkeit der Umschreibungen zuweilen nicht allzu hoch (z.B. wann genau ein Taxi oder Flugzeug genommen werden darf (Kanton B, 2002, S. 1)). Die Zahlenangaben jedoch sind genau, und es wird mit Kostendeckel gearbeitet.

Der Kanton C besitzt kein eigenes Spesenreglement. Die Regelungen finden sich innerhalb der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz. Ergänzt werden die Informationen mit dem Handbuch Personalrecht, welches nachträglich nicht nur detailliertere Informationen liefert (z.B. zum Thema ausserordentliche Mehrauslagen in der Verpflegung (Kanton C, 1997, S. 2)), sondern den Zugang zu allen nötigen Formularen und Expertenartikel liefert, und durch das Anführen von Beispielen sehr viel genauer beschreibt (z.B. wie die Vergütung von Mahlzeiten genau funktioniert (ebd.)), was in der Personalverordnung nur allgemein beschrieben wird. Das Handbuch führt einzigartige Grundsätze wie Gleichbehandlung, Gleichstellung und Einsparungen an (ebd., S. 1). Die Beiträge und Standards entsprechen aber auch wieder ungefähr dem Durchschnitt. Der Prozessablauf wird auch in dieser Regelung genau aufgeführt, wozu bei der Abrechnung auch das Obligatorium Originalbeleg festgehalten wird (Kanton C, 1999, S. 22). Der Prozess wird gar für Sonderfälle geregelt. Hier wird im Gegensatz zum Normalfall eine zusätzliche Kontrollinstanz durch das Personalamt eingefügt (ebd.). Weitere Punkte und Graubereichsthemen werden nicht geklärt. Die Beweis- und Kontrollsituation ist somit ziemlich klar definiert und die Zuständigkeiten, obwohl mit Ermessensspielräumen verbunden, werden zugesprochen. Diese Ermessensspielräume werden vor allem durch die offene Formulierung von Definitionen und Situationen generiert. Diese sind wie so oft mit Entscheiden über Mehrauslagen, Ausnahmesituationen und Situationsdefinitionen verbunden.

Kanton D regelt seine Spesenangelegenheiten, wie der Kanton C, in der Besoldungsverordnung und einem zusätzlichen Personalhandbuch. Das Handbuch des Kantons D übernimmt dieselbe weiterführende Funktion wie im Kanton C. Es werden Beispiele angeführt, der Prozess präzisiert dargestellt und ergänzende Punkte erwähnt. Grundsätzlich ist die Verordnung somit eher allgemein gehalten, beinhaltet jedoch alle relevanten Punkte, abgesehen von den administrativen Bestimmungen, das übernimmt dafür dann das Handbuch. Es werden durch beide Dokumente zusammen so mehrere Graubereichsthemen abgedeckt (wie z.B. Umzugskosten und Entschädigung für Arbeitskleidung (Kanton D, 2002, S. 10)), sowie weitere neue Punkte angeführt, etwa Kosten von externen Arbeitsbesprechungen (Kanton D, ohne Datum, S. 39). Da der Grundsatz der Originalbelege in der Verordnung enthalten ist (Kanton D, 2002, S. 2), und im Handbuch auch noch weitere Belege und Notwendigkeitserklärungen gefordert werden, ist die Beweislage gefestigt. Prozess und Kontrollen werden weitestgehend

nur durch das Handbuch erläutert. Letztere sind des Weiteren situativ individuell ausgestaltet und keinem grundsätzlichen Kontrollsystem zuzuordnen. Gerade deswegen entstehen viele Situationen mit offenem Interpretationsspielraum, gerade dort, wo genauere Umschreibungen, wie in den meisten Reglementen, fehlen. Auch mit regulativen Kostendeckeln wird in diesen Regelungen kaum gearbeitet.

Kanton E hat, wie Kanton B, sein eigenes Spesenreglement. Sie gehören damit aber zur Minderheit. Allerdings ist das Reglement nicht ganz so detailliert ausgearbeitet, wie das des Kantons B. Es fehlen Angaben zu sonstigen Ausgaben und administrativen Bestimmungen. Dafür werden Sicherheitsanweisungen (Gurtentragpflicht) erwähnt (Kanton E, 1995, S. 3) und Ausführungen zu Funktionsspesen und Kostenbeiträgen gemacht (ebd., S. 5). Dies füllt jedoch die Lücke, welche durch die fehlenden Angaben zu Prozess und Kontrolle entstehen, nicht. Auch Belege müssen nur im Zusammenhang mit Mehrauslagen eingereicht werden, und es werden keine weiteren Erklärungen gefordert. Zusätzlich ist in Ausnahmefällen die kontrollierte Selbstaufschreibung in Zusammenhang mit den Funktionsspesen möglich. Dies mindestens unter Kontrolle des Vorgesetzten (ebd.). Dies generiert ein offenes System mit viel Spielraum. Obwohl dieses Reglement zum Beispiel beim Begriff „regelmässige Dienstfahrten“ eine Definition anfügt (mindestens vier Mal pro Woche (ebd., S.4)), ist es in den weiteren Umschreibungen genauso unpräzise, wie die übrigen bisher auch. Einzigartig ist indessen das Führen eines ökologischen Anreizsystems im Rahmen der Auslagenvergütung, welches die Kilometerentschädigung für grünere Wagen höher ansetzt, als für die anderen (ebd., S. 2).

Kanton F regelt den Spesenauslagenersatz in seiner Personalverordnung. Inhaltlich deckt das Reglement das Wichtigste ab, beschränkt sich aber auf das Minimum, was Prozess und Kontrolle angeht. Bei den Übernachtungsvergütungen werden die effektiven Kosten erstattet, ein Maximalstandard oder Kostendeckel wird nicht genannt, was im Vergleich zu den anderen Fällen einzigartig ist. Die weiteren Beträge sind aber im Durchschnitt anzuordnen. Sonstige Auslagen werden gegen Beleg erstattet, mehr Einschränkungen gibt es auch hier nicht. Der Belegbeweis wird nur in der Verbindung mit Hotelübernachtungen (Kanton F, 2011, S. 34) und den sonstigen Auslagen erwähnt. Informationen zum Prozess gibt es nur in Bezug auf die pauschale Vergütung, wonach aber eine Kontrolle durch zwei Instanzen stattfindet, während sonst (z.B. bei Mehrauslagen Verpflegung) nur eine nötig ist (ebd., S. 35). Was bleibt, ist ein grosser Ermessensspielraum und die Abtretung der Verantwortung an eine Vielzahl an möglichen und eher offen definierten Akteuren.

4.1.3 Städtische Ebene

Stadt A hat kein eigenes Spesenreglement, sondern klärt ihre Regelungen in der Personalverordnung. Die Regelungen sind von der kantonalen Steuerverwaltung genehmigt. Das Kapitel zum Auslagenersatz regelt die wichtigsten Punkte. Die Beträge entsprechen in etwa dem Durchschnitt. Selbst ein Abschnitt für die Mobiltelefonkosten (Stadt A, 2001, S. 24) wird angefügt. Allerdings finden sich keinerlei Informationen zum Prozess oder Graubereichsthemen. Obwohl die Originalbelege nicht als Grundsatz aufgeführt sind, werden sie doch bei den allermeisten Auslagen verlangt: zum Beispiel Fahrkosten (ebd., S. 22), Transportabonnementskosten (ebd., S. 23) oder Verpflegung (ebd., S. 115). Allgemein werden nicht viele Informationen zum Prozess und zur Kontrolle preisgegeben, allerdings wird erwähnt, dass je nach Betrag der Spesen eine jeweils andere Stelle für die Bewilligung verantwortlich ist. Für Inlandreisen sind die Abteilungsleiter zuständig, für die Auslandreisen die Direktion (ebd., S. 22). Das Reglement ist sehr allgemein gehalten, Beträge werden nahezu nur durch den Anhang noch genauer definiert.

Die Stadt B hat ein eigenes und genehmigtes Spesenreglement. Wie bisher gesehen, werden Grundsätze detailliert aufgelistet. Zum ersten Mal wird aber eine Priorisierung der Transportmittel in folgender Reihenfolge definiert: Langsamverkehr, öffentlicher Verkehr, kombinierte Mobilität und Carsharing (Stadt B, 2015, S. 2). Die Beträge sind auch hier dem Mittelwert zuzuordnen. Diese werden primär im Anhang genau definiert. Es werden teilweise Kostendeckel festgelegt, jedoch nicht ganz konsequent übers ganze Dokument gesehen. Zum Beispiel sind bei den höheren Rängen von Mitarbeitenden die Vergütungen nach effektiven Kosten ohne bekannte Grenze gegen oben angesetzt, so zum Beispiel bei den Geschäftsessen (ebd., Anhang). Im Reglement werden bereits einige gute Versuche unternommen, die Ausführungen genau zu definieren (z.B. genauer Beschrieb Situationen für Verpflegungsvergütung oder Taxigebrauch nur ausserhalb der Zeiten des öffentlichen Verkehrs (ebd., S. 3ff.)). Inhaltlich fehlt es dem Reglement an nichts, sogar an Zusatzpunkte wurde gedacht, so müssen beispielsweise Verkehrsbussen vom Mitarbeitenden übernommen werden oder der Währungswechsel findet nach Tageskurs des Ereignisses statt (ebd., S. 5). Die Beweislage durch Belege ist in den Grundsätzen und bei der Abrechnung als integraler Bestandteil verankert. Einzig zu Kontrollen und zum Prozessablauf sind die Informationen äusserst zurückhaltend ausgeführt.

Die Stadt C hat, wie auch Stadt B, ein eigenes genehmigtes Spesenreglement. Der Grundsatz ist ausführlich ausgestaltet: als Basis gilt ein massvoller und notwendiger Umfang mit Spesen. Für effektive Kosten werden Originalbelege verlangt, und Pauschalspesen werden nur in

Ausnahmefällen, welche im Reglement genauestens definiert sind, erstattet (Stadt C, 2018, S. 2). Dadurch, dass das Reglement über alle wichtigen Bestandteile eines Spesenreglements verfügt (z.B. wird auch die Privatnutzung von Geschäftswagen geregelt), sind sowohl Prozess wie auch die Kontrollabläufe durch eine Instanz klar. Von intensiveren oder speziellen Kontrollsystemen ist allerdings nicht die Rede. Die Definitionen und Umschreibungen sind nicht präzis (z.B. Gebrauch des Taxis nur ausnahmsweise (ebd., S. 4)), aber es gibt gute Ansätze. Wie zum Beispiel, dass genau ersichtlich ist, was mit dem regelmässigen dienstlichen Gebrauch des Privatwagens gemeint ist (ab 1‘000 Kilometer) (ebd. S. 3).

Die Stadt D hat kein eigenes Reglement, Spesenangelegenheiten werden in der Personalverordnung geregelt. Das Spesenreglement dieser Stadt ist eher allgemein gehalten, während genauere Angaben und Beträge im Anhang zu finden sind. Zusätzlich wird auf interne Weisungen verwiesen, welche weiterführende Informationen liefern sollen. Dies zum Beispiel bei der Frage, ab wann jemand ein Halbtax- oder ein Generalabonnement der SBB vergütet erhält (Stadt D, 1998, S. 33). Obwohl der Grundsatz des Reglements detailliert beschrieben ist (nur notwendige Auslagen, weitere Auslagen nur in besonderen Fällen und nach Zustimmung, sowie normaler Spesenersatz nur gegen Visum der zuständigen Behörde (ebd., S. 32)), wird das Einreichen eines Belegs in den ganzen Regelungen nicht einmal erwähnt. Wie soll denn zum Beispiel kontrolliert werden, dass Mitarbeitende wirklich in eine auswärtige Gaststätte gehen und nicht mit dem höheren Spesenansatz für diese Variante schlussendlich die billigere Möglichkeit der auswärtigen Selbstverpflegung ausführen (ebd., S. 52)? Inhaltlich deckt die Regelung nur die substantiellen Bereiche ab (Angaben zu administrativen Bestimmungen fehlen zum Beispiel). Der Beschrieb des Prozesses und der Kontrollzuständigkeiten, sogar mit Unterscheidung zwischen Pauschalspesen (zwei Instanzen: Direktionsleitung unter Zustimmung Dienstabteilung (ebd. S. 31)) und gewöhnlichen Spesen (nur eine Instanz: zuständige Behörde (ebd. S. 32)), gemacht wird, kommt jedoch nicht zu kurz. Die Genauigkeit beim Beschrieb gestaltet sich etwa hälftig verbesserungsfähig (z.B. ab wann genau Mitarbeitende ein Halbtax- oder Generalabonnement erhalten (ebd.)) und hälftig mit einem guten Ansatz (z.B. Gründe, warum ausnahmsweise 1. Klasse im öffentlichen Verkehr während Kurzstrecke werden aufgelistet (ebd.)).

Die Stadt E gehört wie auch Städte B und D, zu den Städten mit einem eigenen Spesenreglement. Dieses regelt alle relevanten inhaltlichen Punkte, nur keine Graubereichsthemen. Im kurzgehaltenen Grundsatz wird klar gemacht, dass Originalbelege eine Pflicht sind (Stadt E, 2018, S. 1). Dies wird aber auch sonst überall im Reglement noch einmal spezifisch vermerkt. Der Prozess wird kurz und bündig beschrieben. Die Abrechnung

verlangt, wie immer nach einer Kontrolle und Visum durch einen Vorgesetzten. Weitere intensivere Kontrollinformationen sind aber nicht angegeben. Die Definitionen und Ausführungen sind eher allgemein gehalten. Genauere Beträge und Informationen sind im Anhang der Verordnung zu finden.

Die Stadt F hat kein eigenes Reglement, sondern regelt die Spesenfrage im Reglement zum Vollzug des Personalreglements. Somit sind auf städtischer Ebene hälftig eigene Reglemente erstellt worden, und hälftig bezieht man sich auf Informationen in schon bestehenden Verordnungen. Die Regelungen der Stadt F sind sehr allgemein gehalten und werden auch nicht durch einen Anhang erweitert. Bestandteile werden nur im Substantiellen angefügt, administrative Bestimmungen und Angaben zum Prozess fehlen ganz. Auch der Grundsatz ist nur sehr grob ausgeführt. Die Belege werden lediglich in zwei verschiedenen Situationen direkt verlangt, nämlich bei den Repräsentationsauslagen (Stadt F, 2013, S. 16) und den Kleinausgaben (ebd., S. 17). Wie soll so zum Beispiel kontrolliert werden, ob das Geschenk im Wert von 50 Schweizer Franken tatsächlich für die Hausbesitzenden der privaten Übernachtung des Mitarbeitenden ausgegeben wird, wenn kein Beleg angeführt werden muss? So sind auch Umschreibungen und Definitionen, wie der Rest der Regelungen, eher offen formuliert (z.B. Definition regelmässiger Gebrauch des Privatwagens für Dienstzwecke, damit Pauschalverrechnung erlaubt wird (ebd., S. 15)).

4.2 Ausgelagerte Einheiten

Die ausgelagerte Einheit A hat ein eigenes und genehmigtes Spesenreglement. Die Beträge sind mit dem Durchschnitt zu vergleichen, aber zum Beispiel gerade bei den Übernachtungskosten mit 180 Schweizer Franken tendenziell etwas höher angelegt als im öffentlichen Sektor (Ausgelagerte Einheit A, 2017, S. 5). Grosszügigkeit zeigt sich in der Tatsache, dass Meilengutschriften für Flugreisen privat vom Mitarbeitenden gebraucht werden dürfen (ebd., S.3). Das Reglement beinhaltet alle Bestandteile, substantiell und ergänzend, welche auch die Theorie (vgl. Schweizerische Steuerkonferenz, 2008) vorschreibt. Zusätzlich ist ein Zusatzreglement für leitendes Personal angefügt, welches ebenfalls alle Kapitel nach Theorie beinhaltet und Ausführungen, sowie auch Beträge genau definiert. Zusätzlich werden auch Punkte zu Fragen wie Trinkgelder und Versicherungen bearbeitet. Die Beweisgrundlage ist mit dem Verweis der Originalbelege im Grundsatz gegeben. Der Prozess und die Kontrolle werden erläutert und entsprechen der üblichen Praxis. Es werden sogar klare Zuständigkeiten für jegliche Reservationen genannt (Ausgelagerte Einheit A, 2017, S. 3ff.). Im Anhang werden

äusserst detaillierte und jährlich überprüfte Spesen-Richtsätze für Verpflegung und Hotelkosten je nach Region/Land genannt. Durch die grundsätzliche Abrechnung nach effektiven Kosten in Verbindung mit den Originalbelegen und der Kontrolle, sowie den im Anhang vermerkten Richtsätzen und den teilweise im Reglement genannten Kostendeckeln bleibt diesbezüglich nicht mehr viel Ermessensspielraum diesbezüglich übrig. Dafür aber sind die üblichen Umschreibungen und Definitionen, zum Beispiel wann genau Mitarbeitende ausnahmsweise Business- anstelle von Economyclass fliegen dürfen (Ausgelagerte Einheit A, 2017, S. 3), offen formuliert. Dies wird im Zusatzreglement durch die Nennung von Beispielen präziser geregelt. Die ausgelagerte Einheit B hat ein eigenes Spesenreglement, welches eher allgemein formuliert ist, inhaltlich aber dem Durchschnitt entspricht. Ein klar definierter Grundsatz gleich zu Beginn beinhaltet Vorgaben wie Angemessenheit, Sparsamkeit, Zeitaufwand und Ökologie. Angaben zu sonstigen Auslagen, administrativen Bestimmungen, Graubereichsthemen und dem Prozess fehlen ganz oder werden nur ganz minim erläutert. Das Vorlegen von Belegen als Beweis wird im Reglement nicht erwähnt. Von Prüfung und Kontrolle ist aber die Rede. Die Zuständigkeiten für die Bewilligung von Mehrauslagen, Ausnahmesituationen und ähnlichem ist zwar vorhanden, aber äusserst grob gehalten. Dafür spricht das Reglement von internen Kontrollorganen, welche die ordnungsgemässe Anwendung prüfen. Die zweite Prüfung durch ein internes Audit erfolgt subsidiär (Ausgelagerte Einheit B, 2002, S. 2). Da die Beschreibung von Situationen und Formulierung von Definitionen offen gestaltet sind, bleiben nur noch die Kontrolle und Grundsätze als Angaben und Leitrichtlinien. Selbst die Beträge, welche meist nach effektiven Kosten abgerechnet werden, sind teilweise ungenau definiert (z.B. bei privat erworbenen Transportabonnementen erhält der Mitarbeitende einen Anteil zurückerstattet, dessen Höhe dem Reglement so nicht zu entnehmen ist (Ausgelagerte Einheit A, 2017, S. 2)).
Die ausgelagerte Einheit C besitzt ein eigenes Spesenreglement. Der Grundsatz des Reglements ist detailliert umschrieben: Führungskräfte sind verantwortlich für die korrekte Spesenabrechnung ihrer Mitarbeitenden, unter anderem sind sie auch zuständig für die Anordnung oder Bewilligung von auswärtigen Einsätzen (Ausgelagerte Einheit C, ohne Datum, S. 3). Die Spesen sind möglichst tief zu halten und immer mit Originalbeleg abzurechnen. Das erste Mal im Vergleich zu den bisher beschriebenen Reglementen übernimmt zum ersten Mal eine Organisation die zusätzlichen Auslagen ihrer Mitarbeitenden im Hotel (Kosten wie Parkplatzgebühren oder WLAN-Zugänge, aber nur sofern auf der Gesamtrechnung des Hotels aufgelistet (ebd., S. 6)). Einzigartig ist auch die Übernahme von Impfungen im Allgemeinen durch die Organisation (ebd., Anhang). Leider fehlen Angaben zu den administrativen Bestimmungen und Graubereichsthemen. Dafür wird ein Zusatzreglement angeführt, welches

wie eine eigenständiges Spesenreglement aufgebaut ist. Es wickelt alle Punkte praktisch gleich ab wie das normale Reglement, geht aber noch auf ein paar Details zusätzlich ein. Da gleich zu Beginn Grundsätze, Zuständigkeiten und Akteure klar definiert werden, sind Beweis- und Kontrolllage dieses Reglements bedenkenlos. Die Angaben zu Beträgen und Definitionen werden durch den Anhang genauer ausgeführt und mit Verweisen zu Richtlinien und Verweisen ergänzt.

Die ausgelagerte Einheit D hat kein eigenes Reglement und ist die einzige Organisation in dieser Kategorie, welche ihre Spesenangelegenheiten im Personalreglement regelt. Dieses wird durch ein Merkblatt zur Spesenabrechnung ergänzt. Die Regelungen sind allgemein gehalten und erläutern sonstige Auslagen, administrative Bestimmungen und Graubereichsthemen nicht. Dafür wird zum ersten Mal nicht nur über Spesenerstattung geredet, sondern auch über die Erstattung von Mitgliederbeiträgen. Auch das Thema Versicherungen für Dienstreisende wird zusätzlich aufgegriffen (Ausgelagerte Einheit D, 2018, S. 10). Weil jegliche Prozessangaben in den Regelungen fehlen, ist das Merkblatt von besonderer Relevanz, dort werden die Prozesse, Zuständigkeiten und Akteure detailliert erläutert. Die Kontrollinstanzen werden je nach Spezialgebiet genannt, im Detail allerdings eher grob ausformuliert. Neben einer inhaltlichen Kontrolle, sowie einer formalen Kontrolle in Form von Stichproben, kommt auch noch die Kontrolle der korrekten Rückvergütung dazu. So und nicht anders wird ein genau definiertes Kontrollsystem beschrieben. Denn ansonsten sind die Umschreibungen im Reglement ungenau erläutert, und es werden auch selten Kostendeckel gesetzt. Dafür ist jedoch die Rede von einer Art organisationinternem Verhaltenskodex als Orientierungshilfe für die Mitarbeitenden und die zuständigen Kontrollinstanzen.

Die ausgelagerte Einheit E besitzt ein eigenes Spesenreglement, welches durch den kantonalen Regierungsratsbeschluss des Kanton A ergänzt wird. Somit ist das Reglement betragsmässig eher allgemein formuliert, während die genauen Zahlen und teils auch sonstige Informationen im Regierungsratsbeschluss festgehalten werden (vgl. dazu Regierungsrat des Kanton A, 2008). Der Grundsatz im Reglement ist sehr genau ausformuliert und definiert einen Verhaltensstandard: möglichst tiefgehaltener, massvoller und keinesfalls luxuriöser Umgang. Dazu soll die Abrechnung (immer mit Originalbelegen) materiell, formell und rechnerisch geprüft und von der unterschriftsberechtigten Person unterzeichnet werden (Ausgelagerte Einheit E, 2014, S. 2). Da Bestandteile wie die administrativen Bestimmungen und die Graubereichsthemen nicht erläutert werden, kümmert sich das Reglement dafür um Regelungen zur Finanzierung von Personalanlässen und Ausgaben zum Thema Freud und Leid (Blumengeschenke in freudigen und leidigen Situationen) (ebd. S. 5). Nebst der Beweis- und

auch der Kontrolllage, welche klar definiert sind, sind Zuständigkeiten nicht im gesamten Reglement ganz klar festgelegt.

Die ausgelagerte Einheit F hat ein eigenes und genehmigtes Spesenreglement, welches quasi alle relevanten und erweiterten inhaltlichen Bestandteile, etwa dem Mittelwert entsprechend, umfasst. Als Grundsatz gelten die Einreichung eines Originalbelegs bei der Abrechnung, Kontrollen, sowie Entscheide und Visen durch Vorgesetzten (Ausgelagerte Einheit F, 2018, S. 9). Es wird explizit erwähnt, dass die Verantwortung beim Vorgesetzten liegt. Dies ist sicherlich Anreiz genug die Abrechnung, Kontrolle und Bewilligung von Ausnahmefällen genau und nicht zu locker zu nehmen, sowie nach pflichtmässigem Ermessen zu entscheiden (ebd. S. 9). Die Beträge sind meist nach effektiven Kosten (mit Beleg) geregelt und mit Kostendeckel versehen. Die offene Umschreibung entspricht dem üblichen Rahmen.

4.3 Privater Sektor

Alle Privatunternehmen besitzen ein eigenes und teilweise genehmigtes Spesenreglement. Privatunternehmen B, C und D haben durch die jeweils kantonale Steuerverwaltung genehmigte Reglemente.

Privatunternehmen A regelt in seinem Spesenreglement die substantiellen Punkte. Im Grundsatz wird festgehalten, dass Originalbelege für die Abrechnung obligatorisch und Pauschalvergütungen nur in den genau definierten und aufgeführten Ausnahmefällen möglich sind. Es wird sogar daran gedacht, dass bei Nachtreisen das Anrecht auf einen Schlafwagen im Zug gewährleistet wird (Privatunternehmen A, 2006, S. 2). Angaben zu Kleinausgaben und ähnlichem, sowie zu administrativen Bestimmungen und Graubereichsthemen werden nicht gemacht. So steht auch zu prozessualen Aspekten nicht viel im Reglement. Auch Abrechnungskontrollen oder Visumobligatorien werden nicht genannt. Einzig die Genehmigung von Ausnahmefällen oder ähnlichen durch die Geschäftsleitung wird definiert (z.B. bei der Frage ob Upgrade auf Business Class in Ordnung sei (ebd.)). Im Anhang werden äusserst detailliert Angaben beziehungsweise Beträge zu den Pauschalbeträgen für Verpflegungsanwendungen je nach Region/Land genannt, sowie auch auf Mitteilungen der Geschäftsleitung als weiterführende Erklärung verwiesen (ebd., S. 5).

Privatunternehmen B definiert in seinem Spesenreglement folgende Grundsätze: Vorlage des Originalbelegs, Genehmigung für Pauschalvergütungen nur in Ausnahmefällen, diese unterliegen speziellen Regelungen (Privatunternehmen B, ohne Datum). Einzigartig ist, dass zum Beispiel Kleinausgaben entweder gegen Beleg oder wenn dies nicht möglich ist, mit einem

Eigenbeleg bis zu 20 Schweizer Franken abgerechnet werden können (Privatunternehmen B, ohne Datum). Administrative Bestimmungen und Graubereichszonen beurteilt das Reglement nicht, definiert aber einen präzisen Laufweg für die Spesenabrechnungen: der Mitarbeitende geht normalerweise zu seinem Vorgesetzten. Bei einem Betrag ab 500 Schweizer Franken muss er zum nächst höheren Vorgesetzten und bei einem Betrag ab 2‘000 Schweizer Franken zur Direktion, um die Abrechnung visieren und kontrollieren zu lassen (Privatunternehmen B, ohne Datum). In einer Spalte werden zur genaueren Ausführung Beispiele aufgeführt, welche Spesenschlagwörter mit der entsprechenden Regel und Handhabung verlinken. Die Beträge werden nach effektiven Kosten gemäss Grundsatz geregelt, oftmals mit Kostendeckeln versehen oder mit Richtwerten ergänzt.

Privatunternehmen C integriert Bestimmungen für leitendes Personal direkt im normalen Spesenreglement, indem zum Beispiel Bestimmungen für Pauschalspesen angegeben werden (Privatunternehmen C, 2018, S. 4). Ansonsten entsprechen die Angaben und Beträge dem Schnitt, einzig die Kosten für eine Übernachtung von maximal 200 Schweizer Franken und ohne Angabe eines Hotelstandards liegen im grosszügigeren Bereich. Angaben zum Prozess werden gemacht: das ausgedruckte Formular muss via Vorgesetzten und die Lohnbuchhaltung eingereicht werden, dies mit Originalbeleg und Auskunft über detaillierte Angaben zum Ereignis. Der Vorgesetzt hat die Abrechnung vorgängig zu visieren (ebd., S. 3ff.). Prozess- und Beweisbeleggrundlagen sind angegeben, aber zum Thema Kontrollen werden sonst keine weiteren Angaben gemacht. Einzig die Zuständigkeiten für die Bewilligung von Mehrauslagen und Ausnahmefällen werden etwas genauer definiert: für betragsmässig tiefere Kosten ist der Vorgesetzte zuständig und für betragsmässig grössere Kosten (z.B. ob Businessflug ausnahmsweise erlaubt wird oder nicht) der Direktor. Das Mass an offenen Formulierungen richtet sich circa zur Hälfte nach dem Üblichen.

Privatunternehmen D deckt mit seinen Regelungen alle relevanten Punkte eines Spesenreglements ab. Der Grundsatz wird schon sehr ausführlich formuliert. Inbegriffen sind beispielsweise folgende Punkte: Spesen müssen tiefgehalten, die Abrechnungen der Führungsperson mit Beleg und genausten Angaben vorgewiesen werden, pauschale Regelungen gelten nur in den aufgeführten Ausnahmefällen (Privatunternehmen D, 2017, S. 5). Es werden auch ausserordentliche Punkte angeschnitten, wie Fachliteraturkosten oder auch hier Mitgliedschaften (ebd., S. 10). Durch den genau ausgeführten Grundsatz werden die Zuständigkeiten schon zu Beginn klar zugewiesen: Führungspersonen prüfen und bestätigen Anträge, während die interne Revision und die Personalabteilung regelmässige interne Prüfungen durchführen. Es handelt sich dabei um ein Kontrollsystem über zwei Instanzen. Zur

weiteren Ausführung werden im Reglement Beispiele genannt, und es wird auf weiterführende und tiefergreifende Bestimmungen verwiesen. Die Angaben allgemein sind sehr genau formuliert, mit wenigen ungenauen Aussagen und Definitionen. Schlussendlich verweist auch Privatunternehmen D, wie die ausgelagerte Einheit D, auf eine Art Verhaltensvorschrift für die Mitarbeitenden.

Privatunternehmen E als letzter Fall deckt in seinem Reglement sehr viele inhaltlichen Punkte ab. Allerdings werden Belege nicht immer, bis sogar eher selten, eingefordert. Trotz teils unklaren Zuständigkeiten wird der Kontrollvorgang dafür klar formuliert. Der Abrechnungsbeleg muss zuerst ein Visum durch den Vorgesetzten erhalten, wonach er dann zur Kontrolle bei der Buchhaltung landet, wo er auf formelle und inhaltliche Richtigkeit geprüft und kontrolliert wird, also ob die Bestimmungen aus dem Reglement eingehalten wurden. Die Ausführungen sind ansonsten eher offen formuliert oder sogar ungenau ausgeführt. So braucht es zum Beispiel eine Bewilligung für gemeinsame Essen unter Mitarbeitenden, jedoch wird nicht erwähnt, wer genau die Bewilligung erteilen soll (Privatunternehmen E, 2018, S. 8). Oder werden den Mitarbeitenden gewisse Leistungen zur Verfügung gestellt, anschliessend Teilbeträge vom Mitarbeitenden zurückverlangt, aber nicht erklärt, wie genau und in welchem Umfang dies geregelt wird (ebd.).

5 Diskussion und Erkenntnisse

Wie schon erwähnt, kann festgestellt werden, dass sich die Reglemente und Verordnungskapitel inhaltlich in einem ähnlichen Rahmen bewegen. Die Unterschiede liegen im Detail und sind teilweise auch Gestaltungsfrage. Trotzdem ist es dank den aus der Theorie abgeleiteten Kategorien, in Form des Analyserasters, gelungen diverse Charakteristiken, Parallelen, Unterschiede und Lücken aufzuzeigen und eine Art grobe „Typologisierung“ der Reglementationen vorzunehmen.

5.1 Vergleich innerhalb und zwischen den Gruppen

Es fällt auf, dass die von der Steuerverwaltung genehmigten Reglemente vom Aufbau her konsequenterweise den Empfehlungen der Schweizerischen Steuerkonferenz gleichen. Tendenziell haben die privaten und ausgelagerten Einheiten ihre Reglemente häufiger absegnen lassen, als die öffentlichen. Dies vermutlich gerade, weil diese weiter von den Steuerbehörden entfernt sind und sich durch die Genehmigung einiges an Aufwand im Zusammenhang mit Steuerkontrollen ersparen wollen. Auch regeln öffentliche Institutionen ihren Spesenersatz des Öfteren innerhalb der Personal- und Besoldungsverordnungen, während bei den ausgelagerten Einheiten und den Privatunternehmen das Erstellen eines eigenen Spesenreglements weitestgehend Standard ist. Spannend ist auch, dass teilweise frappante Ähnlichkeiten zwischen Reglementen der Stadt und des Kantons gefunden werden konnten (zum Beispiel Kanton B und Stadt B), die Ähnlichkeit allgemein zwischen den Reglementen ist aber möglicherweise eher auf die Orientierungshilfe der Schweizerischen Steuerkonferenz (2008) zurückzuführen.

Die Empfehlung eines Schlusssatzes (welcher in Konfliktfällen auf das OR und das ArG verweist) durch Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte (ohne Datum) hat sich kein einziges Reglement zu Herzen genommen und auch das Anfügen eines Zusatzreglementes für leitendes Personal gemäss der Schweizerischen Steuerkonferenz (2008) wurde lediglich bei einer Minderheit der Reglemente aufgefunden. So zum Beispiel beim Bund, sowie der ausgelagerten Einheit A und C. Weitere theoretische Vorschläge, wie der Einsatz einer unabhängigen Kontrollbehörde wurden in keinem der Fälle aufgefunden. Einzige Ausnahme bildet der Einsatz der Polizei oder externen Experten zur Überprüfung von grösseren Schäden am Privatauto des Mitarbeitenden während einer Dienstfahrt, wenn es um Versicherungsfragen ging. Dies wurde in gewissen

Fällen (z.B bei den Kantonen A und B) genannt und kommt dem Konzept der externen Kontrollbehörde am nahestehen. Das Veröffentlichen von Belegen oder Berichten, sowie das Verlangen einer Ordnungsmässigkeitserklärung durch den Spesenabrechnenden, wurden im Untersuchungsfeld nicht aufgefunden. Diese Vorschläge sind je nachdem zu diskutieren, falls eine Organisation noch mehr zur Missbrauchsvorbeugung und Transparenz möchte oder muss. Diese Instrumente, die meisten davon konzipiert als Verbesserungsvorschläge nach einem Reputationsskandal (vgl. Committee on Standards in Public Life, 2009; Kelso, 2009), könnten auch in der Schweiz ihre Wirkung entfalten, wenn gebraucht oder gar als Vorsorge. Auch wurde in keinem Reglement über Sanktionen diskutiert, was einerseits verständlich erscheint, da dies von gewissen Beteiligten durchaus als unnötig im Zusammenhang mit „kleinen“ Spesen erachtet werden könnte. Betrachtet man aber die aktuellen Praxisfälle, hat nun doch der eine oder andere tatsächlich rechtliche Konsequenzen. Im Gegensatz dazu kann die Nennung von Sanktionen als eher hartes Mittel der Kommunikation betrachtet werden (Lies, 2018) was zwar einschüchternd auf den Mitarbeitenden wirken kann, jedoch durchaus nicht in jede Organisationskultur passt. Apropos Organisationskultur: einzig in zwei Fällen wurde auf eine Art Verhaltenskodex verwiesen. Einerseits bei der ausgelagerten Einheit D, welche ihre Mitarbeitenden anweist, „die ihnen durch die ausgelagerte Einheit D übertragenen Aufgaben alleine zum öffentlichen Wohl, unbeeinflusst vom Interessen Dritter oder eigener Interessen“ auszuführen (Ausgelagerte Einheit D, 2018, S. 12). Des Weitern verweist auch Privatunternehmen D auf eine Art Verhaltenskodex in Form einer Konzernrichtlinie: die Mitarbeitenden werden angehalten sich bei Entscheidungen der effektiven Auslagen bei Repräsentationsauslagen gemäss Konzernrichtlinien zu verhalten (Privatunternehmen D, 2017, S. 9). Diesbezüglich ergibt sich ein weiteres Potential zur künftigen präziseren Ausarbeitung eines Spesenreglements. Zu den in der Theorie gefundenen Grundsätzen bezüglich des Qualitätsmanagements eines Prozesses (z.B. ständige Verbesserung, prozessorientiertes System, Einbezug der Mitarbeitenden, etc. (vgl. Ritz & Thom, 2006), welche die Ausarbeitung und die Handhabung eines Spesenreglements unterstützen könnten, wurde in den Dokumenten kaum etwas gefunden. Einzig werden beispielsweise Richtwerte und Ansätze regelmässig und periodisch ihrer Umwelt und der wirtschaftlichen Situation, sowie den örtlichen Gegebenheiten (je nach Land, Stadt oder Region) angepasst und verbessert (z.B. im Reglement des Kantons A, der ausgelagerten Einheit A oder dem Privatunternehmen A). Dies stellt ein weiteres Präzisierungspotential mehr dar. Primär sollte zukünftig, in jedem Reglement allgemein die prozessuale Seite noch sehr viel genauer beschrieben und erklärt werden, damit Schlupflöcher

minimiert werden können. Dies könnte eventuell ein relevantes Prüfkriterium der Steuerverwaltungen werden, falls dies noch nicht der Fall sein sollte.

Ausnahmefälle werden in den meisten Fällen ungenau beschrieben, so dass ein gewisser Interpretationsspielraum entstehen kann, welcher entweder gut genützt, jedoch auch leichter missbraucht werden kann. Dies zeigt sich bei fast allen Reglementen in folgenden Situationen: wenn es darum geht Upgrades (im Zug oder Flugzeug) oder Mehrauslagen (Hotel, Verpflegung, oder bei Repräsentation) ausnahmsweise, aus Repräsentationsgründen, aus gerechtfertigten Gründen oder aus geschäftlichem Interesse zu bewilligen. Oder wenn ab einem bestimmten Mass/regelmässigem Gebrauch eine Pauschalentschädigung für die Privatwagennutzung oder das Zurverfügungstellen eines Generalabonnements erlaubt werden sollte. Einige Fälle machen dies aber gut und definieren Ausnahmefälle anhand von Beispielen (z.B im Personalhandbuch des Kantons C oder im Dokument des Privatunternehmens B) oder Auflistungen (z.B. Ausgelagerte Einheit B oder Privatunternehmen A). Detailliert ausgeführte Angaben zu Kleinausgaben bei den Pauschalspesen oder Angaben, welche dringend auf die Abrechnung und Belege bei Repräsentationsauslagen gehören, sind dafür bei einer Mehrzahl der Reglemente in Form einer sehr exakten Auflistung enthalten.

Grundsätzlich fällt auf, dass Kontrollen, Visumsvergaben und Entscheidungen über Ausnahmefälle nebst den Mitarbeitenden selbst durch eine einzige höhere Instanz durchgeführt werden. Diese gehen je nach Fall vom Vorgesetzten bis hin zum Direktor. Nur in einzelnen Fällen wird zum Beispiel bei der Abrechnungskontrolle nebst der höheren Instanz noch eine zusätzliche, etwas weiter vom Mitarbeitenden entfernte, Kontrollinstanz hinzugefügt, wie zum Beispiel der Leiter des Personaldienstes oder ähnliche. Man kann darüber diskutieren inwiefern eine solches Vieraugenprinzip zur Sicherstellung der Missbrauchsvorbeugung sinnvoll erscheint und womöglich konsequenter eingeführt werden müsste. Von der praktikablen Umsetzung und dem administrativen Aufwand einmal abgesehen.

Als Usus über das ganze Spektrum an Reglementen betrachtet, wird die Vergütung nach effektiven Kosten mit Vorlage des Originalbeleges betrachtet, was auch von der Theorie als Basis eines jeden Abrechnungssystems betrachtet werden sollte (Taylor et al., 1999). Pauschalspesen werden nur in klar im Reglement vermerkten und definierten Ausnahmen ausgesprochen. Wo überall möglich werden genau definierte Beträge eingesetzt. Das macht etwa bei Pauschalspesen Sinn. Ansonsten ist auf das Instrument der Kostendeckel zur Vermeidung ausufernder Spesenabrechnungen zurückzugreifen. Dies vor allem bei Vergütungen nach effektiven Kosten, wie Verpflegungsauslagen oder Übernachtungsspesen.

Es beschreiben jedoch noch lange nicht alle Reglemente diese prozessualen und definitionstechnischen Grundlagen.
Genaue Nennungen und Bestimmungen der Zuständigkeiten für Kontrollen, Visumsvergabe und Ausnahmefallentscheidungen sollten ebenfalls als Ziel für jegliche zukünftige Anpassung eines Spesenreglements genannt werden. Dies erübrigt sich aber, wenn solche Abläufe im Rahmen der internen Prozessordnung, wie zum Beispiel anhand DIN EN ISO 9000, festgehalten werden. Die Überlegung, genauere Nennungen wie gewisse inhaltliche Definitionen und Ausführungen, vor allem im Ausnahmefall (z.B. Erlaubnis für höhere Preiskategorie Hotel oder Mehrauslagen bei Verpflegungen im Ausnahmefall, wenn geschäftliches Interesse vorhanden oder aus Repräsentationsgründen), zu präzisieren und möglicherweise Beispiele oder Auflistungen zur Orientierung anzuhängen, muss sich eine jede Organisation zusätzlich machen. Diese Informationen müssen zu Gunsten der Verständlichkeit und des Leseflusses ja nicht direkt im Reglementstext stehen, könnten aber zum Beispiel anhand von Anhängen durchaus auch Teil eines jeden Grundreglements sein. Verschiedene Instrumente zur detaillierteren Ausführung von Beträgen, Definitionen, Prozessen, etc. stehen den Organisationen zur Verfügung und wurden in unterschiedlichen Reglementen auch präsentiert: Anhänge, Beispiele im Dokument, Merkblätter oder Verweise auf weitere Richtlinien, Kreisschreiben oder organisationsinterne Mitteilungen. Grundsätzlich führen zwar offener formulierte Ausführungen zu Ermessens- und Interpretationsspielraum, welcher je nach Individualfall auch nötig ist. Die Linie zwischen positiver Nutzung und Ausnützung dieser Offenheit ist jedoch dünn, weswegen zu Gunsten der Missbrauchsvorbeugung unter Umständen einmal mehr als weniger auf eine detaillierte Ausarbeitung geachtet werden sollte.
Das Instrument des Grundsatzes zu Beginn eines Spesenreglements ist im Grunde ideal, denn so werden für allfällige Lücken und Ausnahmefälle auch gleich die Grundprinzipien und -regeln festgehalten. Dringend dazu gehört die Erwähnung, dass effektive Kosten nur mit Originalbeleg erstattet, Pauschalspesen nur in den anschliessend aufgeführten Ausnahmefällen bewilligt werden und Grundsätze wie Wirtschaftlichkeit, Proportionalität zur Aufgabe, Minimierung der Kosten und ein massvoller Umgang als Grundlage für jede Spesenentscheidung dienen sollen. Ein gutes Beispiel aus der Praxis ist die Stadt C.

Für die Zukunft, beziehungsweise auch Gegenwart, ist folgender Abschnitt von zunehmender und dringlicher Bedeutung. In den meisten Fällen wird, vermutlich aus Kostengründen, der triviale Grundsatz der öffentlichen Verkehrsmittel genannt. In Hinblick auf unsere aktuelle klimatische und ökologische Situation in der Welt ist ein so einfacher Grundsatz jedoch auch

auf anderer Ebene von grosser Relevanz. Die Thematik der Ökologie sollte in Zukunft, beziehungsweise lieber heute als morgen, auch in den Spesenreglementen ihren Platz einnehmen. Gewisse Fälle haben zum Beispiel bereits jetzt diesen Grundsatz im Reglement verankert (vgl. ausgelagerte Einheit B), kompensieren den CO_2-Ausstoss der Flugreisen ihrer Mitarbeitenden (vgl. zum Beispiel Kanton A) oder versuchen die Mitarbeitenden über monetäre Spesenanreize zu steuern, indem sie die Kilometerentschädigung für ökologischere Fahrzeuge höher ansetzen, als jene der normalen Privatwagen (vgl. Kanton E).

5.2 Typenbildung

Anhand der Ergebnisse aus der Analyse können die Fälle grob typologisiert werden, dies mit Hilfe einer Matrix mit orthogonalen Achsen. Da alle Fälle, grober oder intensiver abgedeckt, die aus der Theorie abgeleiteten inhaltlichen Punkte beinhalten, wird auf der x-Achse das Mass an Vollständigkeit dargestellt. Spesenreglemente, welche inhaltlich eine Vielzahl an möglichen Themen aufgreifen, exponieren sich weniger Konfliktsituationen und Unklarheiten, was der Missbrauchsvorbeugung helfen kann und sind andererseits auch transparenter. Dies nützt aber in Verbindung mit einem gewissen Mass an genauer Ausarbeitung und Festlegung einer expliziten Beweis-, Kontroll- und Prozesslage nicht viel, was auf der y-Achse der Matrix dargestellt wird. Reglemente, welche zwar inhaltlich ein grosses Spektrum an Themen abarbeiten, jedoch keinerlei Angaben zu den vorzulegenden Belegen, Zuständigkeiten im Entscheidungs- oder Kontrollfall, sowie Prozessangaben machen, laufen gleichermassen Gefahr, Konfliktsituationen und Unklarheiten herauf zu beschwören und gegen aussen intransparent zu wirken. Die Verbindung einer Unvollständigkeit inhaltlicher Punkte, vor allem Informationen, welche Prozesse und Kontrollen betreffen, sowie einer gewissen Ungenauigkeit der Ausführungen, vor allem in Form von Aussagen wie „ausnahmsweise kann ein Vorgesetzter das auch erlauben“, bedeuten des Weiteren eine gefährliche Mischung, da sich die Ermessenspielräume einzelner (mächtiger) Akteure immer weiter und weiter öffnen und somit immer wie risikoanfälliger für Spesenmissbrauch werden.

Um die Einteilung der Fälle in dieser Matrix noch etwas zu vereinfachen, wurden die Achsen nach den ihnen zugeteilten Merkmalen detailliert unterteilt. So wird die x-Achse in vier Viertel eingeteilt, wonach der erste bedeutet, dass ¼ aller aus der Theorie abgeleiteten inhaltlichen Punkte in einem Reglement vertreten sind, der zweite ½, im dritten circa ¾ und im vierten mehr als ¾ und/oder die Nennung von mehreren zusätzlichen Punkten und/oder eine ausgeprägte Ausarbeitung von Graubereichsthemen. Auf der y-Achse wurden die drei Kriterien, gemäss

Theorie und Analyseraster, Nennung der Beweislage (durch Originalbelege und weiteren Erläuterungsformen), Nennung der Kontrolllage inklusive Prozessinformationen und genaue Definition der jeweiligen Zuständigkeiten und über das ganze Reglement verteilt, das Ausmass an präzis formulierten Aussagen, Umschreibungen, Beschrieben, Beträgen und Definitionen inklusive Nennung von Beispielen oder Verweis auf weiterführende Informationen oder Dokumente. Diese drei Kriterien wurden bezüglich ihrer jeweiligen Qualität beurteilt. So wird auch die y-Achse in vier Viertel unterteilt, wonach im ersten keine der drei Kriterien gut umgesetzt wurde, im zweiten gesamthaft eines, im dritten zwei und im vierten komplett alle drei. Dabei wurden die Ausführungsqualitäten kumuliert. Hat zum Beispiel ein Reglement eine klar dokumentierte Beweislage, sowie teils genaue, aber auch ungenaue Ausführungen und könnte präzisere Angaben zu Zuständigkeiten geben, beinhaltet aber Informationen zum Prozess und Kontrolle, würde dieser Fall zusammengerechnet im dritten Viertel verordnet.

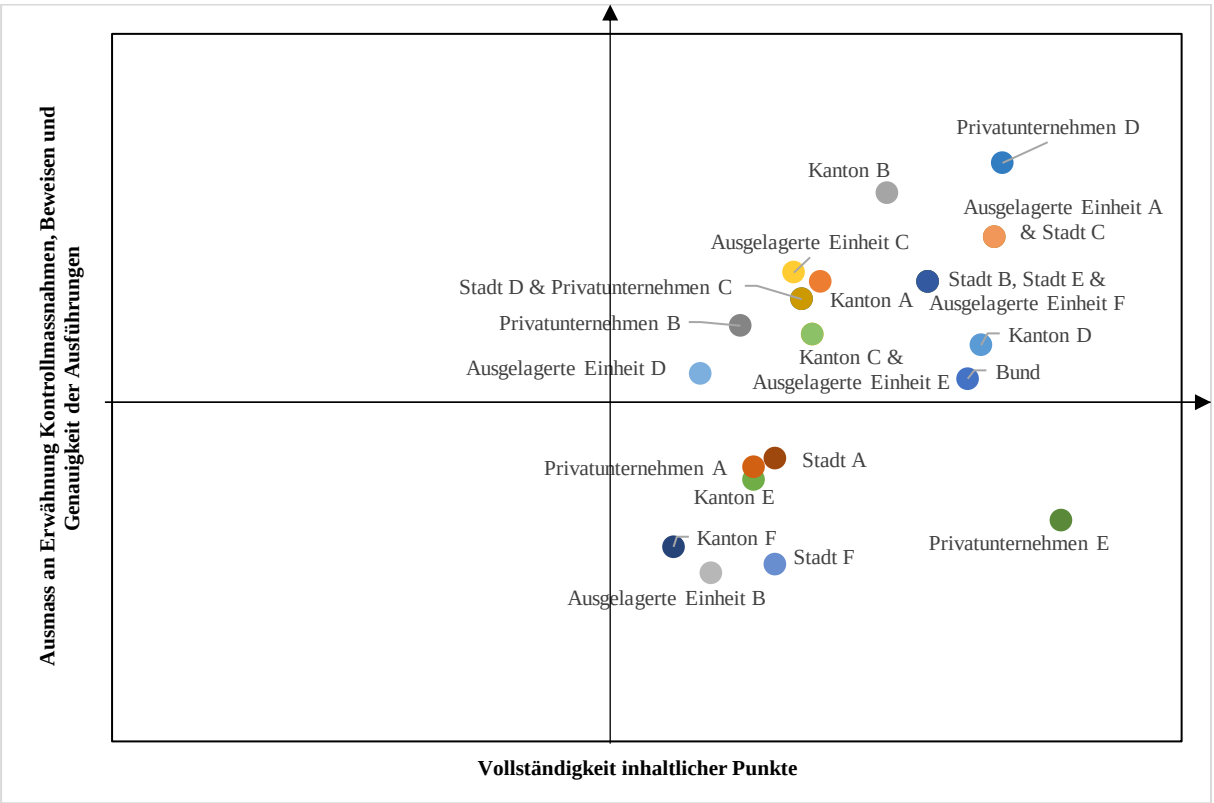

Abb. 3: Matrix zur Typologisierung der Fälle (eigene Darstellung).

Positiv zu erachten ist, dass sich keinerlei Spesenreglemente auf der linken Seite der Matrix befinden. Alle Fälle weisen somit eine durchschnittliche Anzahl an relevanten inhaltlichen Punkten oder mehr aus. Anders sieht es mit dem Ausmass an Erwähnung von Beweis-, Kontroll- und Prozesslagen, sowie an präziser Formulierung von Definitionen, Situationen,

Umschreibungen, Beträge, etc. aus. Ein Viertel aller Fälle hat diesbezüglich deutliche Defizite. Im Grossen und Ganzen können sich aber alle Fälle die genannten Grundsätze von Genauigkeit, Transparenz und Kontrolle zu Herzen nehmen und zum Anlass einer Aktualisierung und Präzisierung der aktuellen Spesenreglemente und Verordnungen machen.

Grob können die Fälle in zwei Gruppierungen eingeteilt werden. Im rechten unteren Quadranten versammeln sich die Fälle Stadt A und F, Kanton A und E, sowie Privatunternehmen A. Diese Gruppierung hat den dringlichsten Bedarf an Präzisierung innerhalb des Reglements und weist, aufgrund der offenen Formulierungen und den grösseren Ermessensspielräume womöglich ein erhöhtes Risiko für Spesenmissbräuche auf. Der Ausreisser Privatunternehmen E hat zwar fast alles inhaltlich abgedeckt, was innerhalb eines Reglements machbar ist, gibt allerdings keinerlei konkrete Informationen zu Kontroll- und Beweislagen, sowie Prozessen an und ist durch seine offene Formulierung genau gleich den möglichen Risiken für Spesenmissbrauch und Intransparenz ausgesetzt, wie die vorher genannte Gruppierung. Eine weitere Ansammlung an Fällen befindet sich im rechten oberen Quadranten in der unteren Mitte. Dies betrifft gut einen Viertel der Fälle und der Rest sammelt sich rund um diese zweite Gruppierung an. Sie besteht aus der goldenen Mitte, beziehungsweise verweist vermutlich auf einen gewissen durchschnittlichen Standard, was die Ausarbeitung von Spesenreglementen angeht. Dieser Rest könnte mit der klassisch schweizerischen Kompromissbereitschaft, aber hoher Qualität in Verbindung gebracht werden. Am rechten oberen Ende der Matrix befinden sich ein paar Fälle, welche in dieser Fallauswahl als Referenzreglemente betrachtet werden können, und welche die von der Arbeit ausgearbeiteten Kriterien zum Erstellen und Handhaben von Spesenreglementen nach bestem Gewissen umsetzten. Doch auch bei diesen Fällen, wäre ein gewisses Mass an Präzisierung, gerade in Bezug auf die genauen Ausformulierungen von Situationen und Definitionen, wünschenswert.

Wenn man die Typologie mit den Auswahlkriterien (Sektor, Grösse und Branche) vergleicht kann festgestellt werden, dass bezogen auf den Sektor eine ausgeglichene Situation herrscht. 30% der Fälle aus dem privaten, wie auch dem öffentlichen Sektor befinden sich im unteren rechten Quadranten und sind qualitativ etwas geringwertiger, als die Fälle im oberen rechten Quadranten. Bei den ausgelagerten Einheiten sind es sogar etwas weniger mit 16%. Versetzt man den Fokus auf das Kriterium der Grösse, zeigt sich, dass die kleineren (33%) und mittleren Fälle (38%) wahrscheinlicher im unteren rechten Quadranten anzutreffen sind, während es bei den ganz grossen, nur 12,5% sind. Dies möglicherweise, weil grössere Organisationen besser aufgestellte Personal- und Rechtsabteilungen oder weil sie aufgrund ihrer Grösse und den entsprechend höheren Spesenbeträgen, eher in den Fokus von Steuerkontrollen rücken und

deswegen sensibilisierter auf die Thematik reagieren. Mit nur elf Einheiten, welche direkt Branchen zugeordnet werden können, ist die Anzahl leider zu gering für eine Aussage zu diesem Auswahlkriterium. Diese Ergebnisse sind so oder so mit Vorsicht zu geniessen und können nicht verallgemeinert werden, da die Fallmenge für eine Generalisierung zu klein ist.

5.3 Vergleich öffentlicher und privater Sektor

Sciarini et al. und der Parlamentarische Dienst (2017, S. 41ff.) haben in ihrer Studie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem parlamentarischen System und ähnlicher vergleichbarer Fälle aus der Privatwirtschaft ausgearbeitet und mehr Unterschiede als Parallelen gefunden. Das Vergütungssystem der parlamentarischen Dienste, hier stellvertretend für den öffentlichen Sektor, wird betragsmässig grosszügiger ausgestaltet und ausgelebt als jenes aus dem privaten Sektor. Die Ergebnisse hiesiger Arbeit wiedersprechen diesem aber ein wenig. Obwohl natürlich gesagt werden muss, dass die vertretenden Fälle des öffentlichen Sektors nicht gleichzusetzen sind mit den parlamentarischen Diensten.

Grundsätzlich ähneln sich die Spesenreglemente inhaltlich, und auch in ihrer Ausarbeitung, über alle Sektoren hinweg verblüffend. Dies zeigt sich in der ausgeglichenen Verteilung in der Matrix, wonach von allen Ebenen vergleichsweise gleich viel Fälle im unteren rechten Quadranten angeordnet sind. Die ausgelagerten Einheiten und die Fälle aus dem privaten Sektor tendieren dazu betragsmässig manchmal etwas grosszügiger zu sein. Dies zum Beispiel, wenn es um Übernachtungsauslagen geht, Meilengutschriften auch privat genützt werden dürfen oder anderweitige kleine Zuwendungen, wie allgemeine Impfungen oder Mitgliedschaften, an die Mitarbeitenden ausgesprochen werden. Die ausgelagerten und privaten Fälle haben des Weiteren häufiger ein eigenes Spesenreglement (fünf von sechs bei den ausgelagerten Einheiten und sechs von sechs bei den Privatunternehmen, während im öffentlichen Sektor nur fünf Einheiten eigene Reglemente besitzen), was aber keinerlei Auskunft über die Qualität einer Regelung gibt, da Bestimmungen in Verordnungen oder ähnlichem sehr wohl auch ein entsprechendes Qualitätsniveau erreichen können. Die nur minimen Unterschiede zwischen den Sektoren ist vermutlich auf das Muster-Spesenreglement der Schweizerischen Steuerkonferenz (2008) als Orientierungshilfe zurückzuführen.

6 Fazit und kritische Auseinandersetzung

Im letzten Kapitel wird aus den Ergebnissen der Analyse eine theoretische, als auch eine praktische Implikation herausgearbeitet, welche Empfehlungen an die Praxis beinhaltet. Zum Schluss folgt eine kritische Auseinandersetzung der Arbeit und ein kurzes Fazit.

6.1 Theoretische Implikation

Erfreulicherweise konnten durch die Analyse viele Parallelen zwischen der Theorie und der Praxis gezogen werden. Inhaltlich stimmen alle Reglemente mit den theoretischen Aussagen von Brunold (2014), Caruzzo (2007), Aebischer (2010), Heinzer (2015) überein. So werden, zwar in unterschiedlichem Ausmass, aber konsequent überall, die substantiellen Bestandteile eines Spesenreglements gemäss Aebischer (2010), der Schweizerischen Steuerkonferenz (2008) und Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte (ohne Datum) vorgefunden. Die Grundsätze vom Committee on Standards in Public Life (2009) und Kelso (2009) wurden jedoch nicht ganz so häufig in den Reglementen gefunden. Das in der Theorie aufgestellte Modell (vgl. Abbildung 2 Theoriemodell) kann auf Basis der Analyse (noch) nicht weiterentwickelt, aber gefestigt werden. Die Voraussetzungen können durch die Analyse bestätigt und präzisiert werden. Die relevantesten Gelingensvoraussetzungen nach der Analyse können wie folgt zusammengefasst werden:

a. Relevanter Bestandteil der inhaltlichen Dimension sind neben dem Erwähnen eines detaillierten Grundsatzes, der Verweis auf grundsätzliche Normen und Werte (z.B massvoller Umgang mit Spesen) und Orientierungshilfen für das Verhalten von Mitarbeitenden. Dies manifestiert sich im Verweis auf Verhaltenskodizes (vgl. auch Committee on Standards in Public Life, 2009; Buholzer & Billeter, 2018). Die rechtliche Korrektheit der Inhalte gilt als Voraussetzung, gemäss Caruzzo (2007) und Brunold (2014).
b. Der Prozess- und Kontrollbestandteil beinhaltet Informationen zur Abrechnung nach effektiven Kosten in Verbindung mit dem Vorlegen eines Originalbelegs (vgl.Caruzzo, 2007; Brunold, 2014; Committee on Standards in Public Life, 2009). Des Weiteren wird ein Visum durch den Vorgesetzten verlangt. Weitergehend können auch Kontrollen oder Prüfungen, inhaltlich und formell, durch weitere Akteure, wie den Personaldienst oder Prüf-Audits durchgeführt werden. Pauschalbeträge werden nur in den aufgeführten Ausnahmefällen erlaubt.

c. Der Grundsatz-Bestandteil beruht auf der Beweisregel „nur gegen Originalbeleg“ und falls nötig anderweitigen Erklärungen gemäss Brunold (2014, S. 195ff.). Die akkurate Beschreibung von Kontroll- und Prozesssystemen inklusive Zuständigkeiten (Commmittee on Standards in Public Life, 2009; Association of Certified Fraud Examiners, 2018), sowie normaler Aussagen (Bangeter, 2018; Buholzer & Billerter, 2018, Aebischer, 2010; Klingler et al., 2015) sind nicht minder relevant. Das Verweisen auf weiterführende Informationen, sowie die Nennung von Beispielen erleichtern diese Gelingensvoraussetzung sehr.

Die weiteren Teile Wirkungszusammenhangs könnten zum Thema künftiger Forschung gemacht werden, welche möglicherweise zu einer Weiterentwicklung des Modells führen könnte.

6.2 Praktische Implikation

Die Analyse, sowie auch die Theorie, haben gezeigt, dass unterschiedliche Instrumente zur Präzisierung und exakten Ausarbeitung und Handhabung von Spesenreglementen den Organisationen zur Verfügung stehen. Folgende praktische Empfehlungen können somit guten Gewissens abgegeben werden.

a. Aus der Analyse hat sich gezeigt, dass das Instrument des detailliert ausformulierten Grundsatzes gut funktioniert. Weswegen zu Beginn eines jeden Spesenreglements ein Grundsatz stehen sollte, welcher die Grundsätze des Abrechnungsprozesses (mit Originalbeleg), der Zuständigkeiten, einer Richtlinie punkto Pauschalspesen (nur in den aufgeführten Ausnahmefällen) und gut belegten Verhaltensgrundsätzen beinhaltet.
b. Ebenfalls aus der Analyse ableiten kann man den Gebrauch von Verweisen und Beispielen.
c. Prinzipiell sollte der Fokus für künftige Aktualisierungen und Anpassungen von Spesenreglementen auf der genauen Ausformulierung von Prozessabläufen, Kontrollen und Zuständigkeitsdefinitionen liegen, sowie aber auch auf einer präziseren Ausformulierung von Ausnahmefällen und ähnlichem, zum Beispiel anhand von Beispielen oder Verweisen.
d. Aus der Literatur abgeleitet, hat sich gezeigt, dass das Erwähnen und Erstellen von Verhaltenskodizes durchaus eine Option sein könnte, welche die Mitarbeitenden nicht nur in Bezug auf das Spesenreglement bindet, sondern auch auf der persönlicheren organisationskulturellen Ebene anspricht.

e. Weitere Vorschläge, welche die Literatur hervorgebracht hat (vgl. Kelso, 2009 uund Committee on Standards in Public Life, 2009), die jedoch keinerlei Verwendung in den Reglementen gefunden haben, sind erstens das Erwähnen und Einführen von externen Kontrollstellen /-behörden, abgesehen von den schon bekannten Akteuren (vgl. Kapitel 2.3.2 Kontrolle und ihre Akteure). In diesem Zusammenhang wäre die Möglichkeit gegeben, periodische Berichte zu veröffentlichen, welche zu einem zunehmend transparenten Spesensystem beitragen würden. Ausserdem käme das Veröffentlichen der Belege zur Transparenzsicherung als weiterer Vorschlag dazu. Diese Option stellt gemäss Buholzer und Billeter (2018) einen zu grossen praktischen Aufwand dar, wäre aber heute mit den elektronischen Abrechnungstools vielleicht gar nicht mehr unvorstellbar. Und drittens könnten Mitarbeitende verpflichtet werden, jährlich eine Ordnungsmässigkeitserklärung zu unterschreiben, auf welcher sie den massvollen und korrekten Umgang mit Spesen offiziell bestätigen. Alle drei dieser Optionen dienen als zusätzliche Instrumente und Möglichkeiten, gerade im Transparenz- und Kontrollbereich Präzisierungen anzustreben.

Grundsätzlich soll aber noch erwähnt werden, dass wenn etwas gemäss dieser Analyse im Reglement nicht vorhanden ist beziehungsweise fehlt oder als ungenügend bearbeitet betrachtet wird, heisst dies nicht zwingend, dass die Praxis nicht funktioniert oder gut gehandhabt wird. Vielleicht werden die erkannten Lücken zum Beispiel einfach nicht gebraucht. Oder durch die Anwendung eines bestimmten Usus oder organisationsinternen Regelungen, ist eine genaue Umschreibung im Spesenreglement selbst gar nicht von Nöten. Diese Arbeit konzentriert sich auf die Analyse des reinen Zustandes eines Spesenreglements und blickt nicht in die internen Abläufe einer Organisation hinein.

Bei der Ausgestaltung und Handhabung eines Reglements in der Praxis und dem Geschäftsalltag muss des Weiteren vermutlich zwischen praktikabler, eher offene formulierter und kontrollextensiver und aufwändigerer, genau formulierter und kontrollintensiveren Handhabung entschieden werden. Trotzdem kann aber festgehalten werden, dass gewisse Grundsätze und Ausführungen in einem Spesenreglement vorhanden sein sollten, egal wie gut die Organisation sonst die Situationen sonst handzuhaben vermag. So oder so bildet ein grundstabiles und präzises Reglement eine solide Basis und hilft grundsätzlich der Konfliktvermeidung und der Verringerung des Missbrauchsrisikos.

Als weitere Empfehlungen möchte die Autorin noch folgende Punkte anbringen, welche bei der Literaturrecherche aufgefallen sind. Im Hinblick auf die Zukunft in Verbindung mit der Digitalisierung, könnte es eine Möglichkeit sein, mit Artificial Intelligence elektronische Spesenabrechnungssysteme zu erweitern. Starr (2019) identifiziert einen klaren Trend in diese Richtung. In einer Untersuchung kam zum Vorschein, dass trotz Automatisation und elektronischer Abrechnungssysteme, Personaldienste nach wie vor bis zu zwei Wochen brauchen um den ganzen Rückerstattungsprozess inklusive Prüfung, Kontrollen und Auszahlung fertigzustellen. Systeme mit Artificial Intelligence erledigten dasselbe Pensum in vier Stunden. Die Artificial Intelligence soll dem Kontrollteam unterstützend zur Seite stehen und spezifische Prüfungen zuverlässig durchführen. So sollen doppelt eingereichte Belege erkannt und Ausgaben, welche nicht mit dem Reglement, der Organisationspolitik/-kultur, etc. übereinstimmen, herausgefiltert werden (ebd.). Durch diese Unterstützung könnte der Aufwand eines jeden Personaldienstes minimiert werden. Ausreden, dass gewisse zu präzise oder strikte Regulierungen, einen allzu hohen praktischen Aufwand bedeuten würden, wären in diesem Falle nicht mehr gültig.

Ein weiterer Punkt, welcher bei der ganzen Diskussion um die korrekte Handhabung von Spesenreglementen nicht vergessen werden darf, ist die psychische Seite. Gemäss Potlatch Effekt ist der Spesenmissbrauch auch eine Form der eigenen Persönlichkeitsdarstellung. Beim Potlatch handelt es sich um ein Gabenfest zwischen zwei Gruppen von Stämmen der indigenen Bevölkerung in Amerika. Zentraler Punkt war, die Überlegenheit der eigenen Gruppe zu zelebrieren und zu beweisen. Der eingeladene Stamm wurde durch den Gastgeber reich beschenkt, wogegen bei der Gegeneinladung der zuerst gastgebende Stamm noch reicher beschenkt wurde, und so weiter und so fort. Dies konnte sich gar in Zerstörung akzentuieren (Junker, 2018, S. 236). Dies kann insofern auf heute zurückgeführt werden, als dass zum Beispiel eine Unternehmung, das Partnerunternehmen auf Spesen zum pompösen Geschäftsessen einlädt und umgekehrt. Dies verträgt sich natürlich in keinerlei Hinsicht mit den Grundsätzen und Regeln der Spesenreglementation. Dies zeigt auch Thomas Knecht, leitender Arzt der forensischen Psychiatrie in Appenzell Ausserrhoden. Er sagt, dass gerade, wenn es um Geld für gesellige Unternehmensanlässe geht, Selbstdarstellung, Machtdemonstration und die eigene Inszenierung ausgedrückt werden können (Bangerter, 2018). Auch Buholzer & Billeter (2018) verweisen in ihrem Forum-Gespräch auf die Verbindung zwischen Potlatch-Effekt und Spesenabrechnungen. Sie sind sich diesbezüglich aber nicht ganz einig. Buholzer stellt fest, dass die psychologische Seite einer Machtposition nicht unterschätzt werden darf. Macht und Hierarchie können sich auf den psychischen Zustand

eines Menschen auswirken und zusammen mit bereits gelebten (nicht unbedingt moralisch oder sogar rechtlich einwandfreien) Traditionen, sowie den eingeschworenen Verhaltensrhythmen der Kollegen (Buddy-System) dazu führen, dass man sich möglicherweise einmal zu wenig korrekt mit seiner Spesenabrechnung verhält. Buchholzer vertritt daher die Meinung, dass man den Menschen vor diesen Auswirkungen durch klar strukturierte und definierte Spesenreglemente unterstützen beziehungsweise beschützen muss. Billeter hingegen gesteht dem psychologischen Einfluss durch einen plötzlichen Macht- und Hierarchieerhalt nicht die gleiche Priorität zu wie Buholzer. Er findet, dass es sich diesbezüglich primär um Charaktereigenschaften eines Menschen handelt, welche ausschlaggebend dafür sind, ob sich jemand einem System entziehen kann oder nicht (Buholzer & Billeter, 2018). So oder so kann aber festgestellt werden, dass neben der inhaltlichen, wie auch der prozessualen Seite der Art der Spesenabrechnungen, auch die menschliche eine erhebliche Rolle spielt, welche man nicht unterschätzen darf und im Diskurs ihren Platz finden sollte.

Als letzten relevant zu erachtenden Punkt, ist das Thema der Organisationskultur und Führung in Verbindung mit den Spesenreglementationen. In der Praxis hat sich des Öfteren eine gewisse Bewusstlosigkeit gegenüber Spesenabrechnungen eingeschlichen. Grosszügig durchgewinkte Spesenabrechnungen, sich der Kosten und Konsequenzen unbewusste Mitarbeitende und konfliktscheue Führungskräfte, welche sich hinter offen formulierten Reglementen verstecken, sind nur gewisse Konsequenzen. Auch wenn klare Prozessstrukturen vorhanden wären, manchmal liegt die Krux einmal mehr beim Zwischenmenschlichen. Um eine solche Sensibilisierung für solche Angelegenheiten zu erreichen, ist schlussendlich Sache der Führung, durch das Vorleben einer bestimmten Organisationskultur. Gut geschulte Vorgesetzte, welche ihre Führungsverantwortung und Sorgfaltspflicht wahrnehmen, können somit Teil der Lösung sein. Dies bestätigen auch Buholzer & Billeter (2018), welche Spesen ganz klar als Aufgabe der obersten Führungsetage sehen. Nebst den inhaltlichen und prozessualen Aspekten, welche diese Arbeit untersuchte, können auch gut geschulte Führungskräfte durch eine intensiv geführte Kommunikations- und Informationskultur zur Sensibilisierung der kompletten Organisation beitragen.

6.3 Limitationen

Es hat sich gezeigt, dass der Zugang zu den für die Analyse benötigten Dokumenten nicht der einfachste war, obwohl die sorgfältige und anonymisierte Bearbeitung der Daten von Anfang an kommuniziert wurde. Gerade bei den Privatunternehmen und teilweise auch bei den

ausgelagerten Einheiten sind die Personaldienste äusserst zurückhaltend, was das Teilen dieser Informationen angeht. Deswegen musste in der Fallauswahl die eine oder andere Anpassung vorgenommen und auf Kompromisslösungen eingegangen werden. In diesem Zusammenhang: zu Beginn dieser Arbeit wurde noch offen gelassen, ob möglicherweise nachgreifend noch das eine oder andere Interview mit bewusst ausgewählten Fällen zur Nachfrage von speziellen Erkenntnissen oder der effektiven Ausführung von Prozess- und Kontrollabläufen geführt werden sollte, um die inhaltlich analytische Dimension der Spesenreglemente zu verlassen und auf die Dimension der Organisationskultur ausweiten zu können (vgl. Abbildung 2 Theoriemodell). Dies war leider einerseits zeitlich und aus umfangtechnischer Sicht nicht mehr möglich und andererseits eben aufgrund des erschwerten Zugangs zu den Spesenreglementen, in diesem Rahmen nicht realistisch. Dies könnte jedoch ein Ansatzpunkt für weiterführende Forschung darstellen, damit über die theoretische Ebene hinausgegangen werden könnte und Vergleiche mit den effektiven Realitätsbildern gezogen werden könnten.

Es muss ganz klar festgehalten werden, dass es sich bei dieser Studie nicht um eine Vollerhebung handelt. Es ist keine abschliessende Beurteilung und auch kausale Zusammenhänge wurden nicht untersucht. Hiermit öffnen sich aber auch weitere Untersuchungsfelder.

6.4 Fazit

Ganz zum Schluss kann festgehalten werden, dass sich die Spesenreglementation in der Schweiz ziemlich homogen präsentiert. Es sind keine prägnanten Unterschiede zwischen unter den Reglementen zu entdecken, so auch nicht zwischen den Sektoren. Dies liegt vermutlich an der Orientierungshilfe „Muster-Spesenreglement“ der Schweizerischen Steuerkonferenz (2008), sowie den ausführlichen rechtlichen Erläuterungen, welche die Literatur bereithält. Kleine Unterschiede sind zwar vorhanden, verstecken sich allerdings im Detail. Es zeigt sich, dass das Qualitätsniveau der Spesenreglemente schweizweit ein anständiges Niveau hat, es jedoch Verbesserungspotential gibt. Vor allem in der genauen Beschreibung und Formulierung von Aussagen, sowie der exakten Definition und Nennung von Zuständigkeiten und Prozessabläufen können Organisationen über alle Ebenen noch genauer sein. Mit einem optimal ausgestalteten Spesenreglement als Basis, wird auch der praktische Prozess der Handhabung von Spesenangelegenheiten unterstützt.

In einem Gespräch mit einem ehemaligen Finanzrevisor blieb der Autorin nämlich vor allem ein schlagkräftiges Zitat hängen: „It’s all about the process.“. Nach der Untersuchung der

inhaltlichen Basis eines Spesenreglements, wären die internen Prozessabläufe, sowie Organisationskultur in Verbindung mit Spesenangelegenheiten somit der nächste anzugehende (Forschungs-)Fokus. Die Untersuchungen zum zu Beginn aufgestellten theoretischen Modell könnten somit um eine weitere Ebene vertieft werden. Untersuchungen in diese Richtung dürften allerdings nicht ganz einfach sein, wenn schon der Zugang zu den allgemeinen Spesenreglementen selbstteilweise nicht einfach war. Dies zeigt einmal mehr, wie emotional aufgeladen die im Grunde nüchterne Thematik der Reglementationen unter Umständen sein kann: von nüchternen Reglementen und aufgeheizten Gemütern eben.

Anhang A

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation		
Reglement für		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien	Vorhanden? Ja/Nein	Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		
	Definition		
	Grundsatz		
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		
	Privatauto / Taxi		
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug						
	Schlusssatz						
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**						
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee						
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements						
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)						
	Sanktionen						
	Verhaltenskodex						
Sonstiges	**Zum Prozess:** Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:**						

Anhang B

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Bund	
Reglement für		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Das Reglement listet im Anfangsbereich die rechtlichen Grundlagen auf (S.1)
	Definition		
	Grundsatz		
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Grunsätzlich ist der öffentliche Verkehr oder Geschäftswagen zu nehmen, der Gebrauch eines Privatwagens muss bewilligt werden (S. 2).
	Bahn		Normalerweise werden Einzelbilletkosten der 2. Klasse rückerstattet, ab einer bestimmten Lohnklasse hat der Mitarbeitende jedoch Ansprich auf ein 1.Klasse-Billet (S. 2). Zusätzlich haben Mitarbeitende je nache Position und Lohnklasse Anrecht auf ein kostenloses HT oder ein mehr oder weniger vergünstigtes GA (S. 2). Die Definition einer Dienstreise wird angefügt (S. 2).
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Prinzipiell gilt kostengünstig in der Economy-Klasse einer IATA-Fluggesellschaft zu reisen. Ab einem Flug von 4h kann ein Buisness- oder ausnahmsweise auch Firstclass-Ticket jedoch bewiligt werden (S. 4). Zuständig für Bewilligungen und Buchungen ist die Bundesreisezentrale (Zuständigkeiten werden genannt) (S.5).
	Privatauto / Taxi		Grunsätzlich ist der öffentliche Verkehr oder Geschäftswagen zu nehmen, der Gebrauch eines Privatwagens muss bewilligt werden (S. 4). Nach einer Bewilligung wird dem Auto 70rp/km und einem Roller 30rp/km erstattet. Ist aber keine Bewilligung durch den Arbeitgeber vorhanden un der Privatewagen wird trotz guter Öv-Anbindung doch benützt, werden nur die Kosten des öffentlichen Verkehrsmittels vergütet (S. 4).
	Geschäftswagen		Es wird genau festgehalten welche Instanzen und Akteure über die Zuteilung persönlicher Dienstfahrzeuge entscheiden (S. 3).
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		Indirekt vorhanden: die zuständige Stelle kann mit den unten aufgeführten Pauschalbeträgen ebenfalls Auslagen für betrieblicch notwenidge Mahlzeiten am Arbeitsort vergüten.
	auswärtige Verpflegung		14 CHF für Frühstück, 27.50 CHF für Mittag- oder Abendessen > Pauschalbeträge, effektive Kosten nur in Ausnahmefällen (S. 5)
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Übernachtung mit Frühstück bis zu 180CHF (Ausnahmefälle bis zu 230CHF) (S. 6).
	private Übernachtung		Im Anhang für Mitarbeitende im Ausland erwähnt (S. 17) oder bei den Parlamentsdiensten (S. 46).
	Sonstige		Die Departemente regeln in ihrem Bereich die Vergütungen von: > gewisses Mass an Autonomie, nur grobe Vorgaben wie Zurückhaltung, ortsübliche Lokalitäten, siehe S. 9) Externe Stellenbewerber (Graubereichthematik!), Empfang in- und ausländische Gäste, Wahrnehmung der Vertretung des Bundes (S. 7).
	Aus- & Weiterbildung		Nur im Rahmen des Zuschusses erwähnt.
	Mobiltelefon		Nur im Rahmen des Sonderreglements für Aussendienstler der Eidgenössischen Steuerverwaltung (S. 40).
	Kleinausgaben		Nur im Rahmen der Repräsentationsauslagen
	Kreditkarten		Unter Repräsentationsauslagen geregelt. Jahresgebühren zahlt der Arbeitgeber, Nutzung nur zu ausschliesslich dienstlichen Zwecken, Bargeldbezüge sind verboten, Nutzung der Kreditkarte für private Auslagen ist ebenfalss verboten und die Karte darg für keine Beträge unter 50CHF gebraucht werden (S. 7).
	Repräsentationsauslagen		Pauschalen für Repräsentationsauslagen: Wer? Direkt unterstellte der Departementsvorstehenden (und durch diese Bestimmte im eigenen Team) sowie Bundeskanzler/in Wieviel? Max. 10'000CHF pro Jahr, je nach Umfang und Funktion, sowie Einbezug Partner/in (in Ausnahmefällan kann der Betrag auch höher sein) (S. 6). Mit der pauschalen Entschädigung werden sämtliche einzelne Kleinausgaben (bis 50CHF) abgegolten > Kumulationsverbot. Empfänger von Pauschalspesen können diese Kleinausgaben nicht effektiv geltend machen (S. 6). Die Kleinausgaben werden auf S. 7 detailliert aufgelistet. Für Beträge über 50CHF kann die Organisationseinheit dem Mitarbeitenden eine Kreditkatze zur Verfügung stellen (Details siehe unter Kreditarte).

Inhalt und Prozess	Weitere Punkte		> Bemerkungen der Steuerverwaltung zu der Verbindung von Spesen, Lohnausweis und Steuern wurden überall im Dokument eingefügt. > Dienstreisen ins Ausland: Vergütung von Mahlzeiten und Übernachtungen richten sich nach lokalen Gegebenheiten (Liste dazu im Anhang) (S. 6). > Dienstwohnung: Für die Nutzung wird ein Entgelt und Nebenkosten vom Arbeitnehmer verlangt. Berechnung des Betrags: Grundfläche x Quadratmeterpreis unter Berücksichtigung örtlicher Mietzinsniveaus (Richtlinien durch EFD > weiterverweisende Angaben) (S. 8). > Leistungen des Unterstützungsfonds des Bundespersonals Zuschüsse aus Fonds für Arbeitnehmer, diese sind nicht rückzahlungspflichtig und dienen dazu einer drohenden finanziellen oder sozialen Notlage vorzubeugen. Voraussetzungen: Destinär oder Angehöriger verunfallen oder erkranken schwer und Übernahme aller Kosten ist ihm nicht zu zumuten, Destinär gerät in eine soziale oder wirtschaftliche Notlage, Destinär ist gewillt perösnliche Verhältnisse und finanzielle Situation vollständig und wharheitsgetreu offenzulegen und Destinär hat berets alle Ansprücke gegenüber Sozialversicherungen und öffentlichen Institutionen ausgeschöpft (S.9). Zuschüsse in Härtefällen, für Krankheitsfälle, Ausbildungskosten, Kostemgutsprache und Sozialkredit (S. 8ff.) > Weitere Punkte aufgeführt, Regelungen dazu im Anhang: Regelungen für Mitarbeitende im Ausland, für militärische Mitarbeitende, für Aussendienstmitarbeitende der Eidg. Steuerverwaltung, für Mitarbeitende der Eidg. Zollverwaltung, für Mitarbeitende der Parlamentsdienste und Regelungen für den Bundesanwalt oder die Bundesanwältin sowie für die Stellvertretende Bundesanwälte oder Bundesanwältinnen
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		Nur im Rahmen von Andere Auslagen, Vergütung geregelt in Departementen vom Empfang in- und ausländischer Gäste etwas vermerkt > Vergütung nach effektiven Kosten, Vermerken der Angaben: Name aller anwesenden Perssonen /des Lokals, Datum und Zweck der Einladung (S. 9)
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement	**Grundsatz**		"Zusartreglemente" werden in Form von Anhängen geregelt. Dies für diverse Mitarbeitergruppen, jedoch nicht offiziell für leitende Angestellte - nicht vorhanden oder nicht rausgerückt? Oder nicht nötig, da Regelung über Lohnklassensystem.
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		Unter Andere Auslagen: Externe Stellenbewerber > Regelung Departementsintern (Autonomie!) Unter Dienstreisen mit der Bahn: AN mit privatem GA zu günstigeren Konditionen als über den Arbeitgeber zu erwerben (S. 3) erhalten eine Gutschrift von 5% des Preises des GAs
	Schlusssatz		Wurde im Einleitungsteil vermerkt auf welcher rechtlicher Basis das Reglement beruht, das OR oder das ArG wurde jedoch nicht erwähnt.
	Anhang Als Instrument zur detaillierten Ausarbeitung bei "Spezialfällen"		Geltungsbereich, Definition und Grundsatz vorhanden (S. 13) > hier vorhanden im Vgl. zum Hauptreglement Fahrtkosten im Ausland: Vergütung von Dienstreisen > Bahn grundsätzlich 1. Klasse erlaubt, Vergütung von übrigen Reisen, wie zum Beispiel bei Versetzungen, Todesfällen, oder für medizinische Behandlungen/Konsultationen, Kinderbesuchs- und Begleitpersonreisen (S. 14ff.) Verpflegungskosten: je nach dem ob Kochmöglichkeit oder nicht und während Versetzungen auch für Kinder und Begleitung (S. 16ff.) Unterbringungskosten: effektive Kosten, privates Übernachten (30CHF), bei Versetzungen, Beiträge an Wohnungsmieten im Ausland, Dienstwohnngen Übrige Kosten: Versetzungskosten (S. 18ff.), Unterrichtskosten für Kinder (S. 20), pauschaler Kostenersatz für Haushaltsführung (S. 21), Pauschale für Öffentlichkeitsarbeit (S. 22), Beteiligung an Kosten berufliche Vorsorge der Begleitperson (S. 23) Administrative Bestimmungen vorhanden (S. 23) > hier vorhanden im Vgl. zum Hauptreglement Darlehen (zinsloses Darlehen anlässlich Versetzung für nach Ankunft an neuem Ort > Einrichtung, neuer Wagen, Instandsetzungsarbeiten, etc.) (S. 24). *Regelungen für militärische Mitarbeitende* > Regelungen für Aussendienstmitarbeitende der Eidg. Steuerverwaltung (Sonderregelungen!) Geltungsbereich, Arbeitsort und Mobilität, Arbeitszeit, Spesen (Mittelklasse, Hotelrechnung vorweisen, ansonsten Pauschalbetrag von 80CHF (20 davon werden versteuert), Sonderzahlung von 20 CHF für auswaärtige Übernachtung (steuerpflichtig) und 12.50CHF ohne Übernachtung), Abfahrts- resp. Anskunftszeiten, Parkplatzgebühren bei Reisetätigkeit mit Autonbneutzung (gegen Beleg, solange bewilligter Einsatz Privatwagen, Mietwagen, etc.), Einsatz privater Natels (300 CHF pro Jahr) *Regelungen für Mitarbeitende der Eidg. Zollverwaltung* Regelungen für Mitarbeitende der Parlamentsdienste: Verrechnung Mahlzeit, wenn mit anderem Ratsmitlied oder parlamentarischem Organ, physische Zeiterfassung um Mahlzeitenentschädigungen geltend machen zu können, 1. Klasse Bahn, Flugzeug: untr 4h Eco ab 4h Buisness, relevante Instanz: Reisedienst, Übernachtungen nur gegen Belegen, aber Übernachtung in Bern nur in Ausnahmefällen wenn keine Öv-Verbindung mehr (140CHF). Regelungen für den Bundesanwalt oder die Bundesanwältin sowie für die Stellvertretende Bundesanwälte oder Bundesanwältinnen: Mehrauslagen für berufliche Einsätze, es gelten die Ansätze des EFD für das Bundespersonal (S. 47)

Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Nicht im Grundsatz mit drin. Belege abgeben werden in den Regelungen für Mitarbeitende im Ausland festgehalten, NEU: Zahlungsnachweiskopien, falls nötig (S. 23)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Teilweise sehr detaillierte Angaben (genaue Auflistung der Kleinausgaben (S. 7) oder genaue Auflistung des pauschalen Kostenersatzes für Haushaltsführung bei Mitarbeitenden im Ausland (S. 21)) und Verweis auf Richtlininen und Bemessungstabellen (z.B Seite 8 Richtlinien des EFD zur Bemessungsgrundlage Entgelt von Dienstwohnungen). Pauschalbeträge werden grundsätzlich im Vornhinein definiert (vgl. Verpflegungskosten S. 5 z.B oder Anhänge zu Anhang 1, S. 26ff > Lohnbezug für Miete und Mietzinskosten, Ansätze Pauschalen für Öffentlichkeitsarbeit, etc.), wie auch prozentuale Anteile an Kostenübernahmen oder Kostendeckel. Ansonsten auch oftmals: dies soll von der zuständigen Stelle entschieden/bewilligt werden (z.B Umfang Öffentlichkeitsarbeit bei Mitarbeitenden im Ausland bestimmt deren Vorgesetzter), daher immer noch genügend Ermessnesspielraum vorhanden. Kann gut sein für Individualfälle, aber kann eben auch zu weiteren Gedanken anstiften. So entscheiden bei den Aussendienstlern der Eidg. Steuerverwaltung selbst z.B die Abteilungsleiter über das ob, bei der Frage um eine Berechtigung für eine auswärtige Wohnsitznahme mit entsprechender Abgrenzung (S. 39) Dies auch bei Parlamentsmitglieder welche Anfragen müssen ob sie doch in Bern auf Staatskosten übernachten dürfen (es entscheidet der Bereichsleiter Ressourcen, Sicherheit und Logistik) (S. 46). Weiters Beispiel: für Hotelübernachtungen der Aussendienstmitarbeiter Steuerverwaltung müssten eine Hotelrechnung vorgelegt werden, wenn nicht wird aber trotzdem ein bestimmter Betrag (80CHF) pauschal vergütet (welcher aber zu einem Viertel versteuert werden muss) (S. 39).
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 9: Andere Auslagen, Vergütung geregelt in Departementen vom Empfang in- und ausländischer Gäste > Vergütung nach effektiven Kosten, Vermerken der Angaben: Name aller anwesenden Perssonen /des Lokals, Datum und Zweck der Einladung S. 13: Grundsatz der Spesenrückerstattung im Anhangsreglement für Mitarbeitende im Ausland S. 23: Administrative Bestimmungen Regelungen für Mitarbeitende im Ausland: Arbeiten mit Formularen, Reiseabrechnungen vom Vorgesetzen gegengezeichnet, Abrechnungen mit Belegen und allenfalls Zahlungsnachweiskopien. Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA (Leitende Stellen z.B entscheiden in Detail fragen mit, kann gut sein, aber auch ausgenützt werden) Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Ansatz bei Entscheidungen - Anpassung an Umwelt: ortsübliche Anpassungen von Auslagen oder Lokalitätswauswahl **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:**		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Kanon A	

Kein Spesenreglement für sich - Informationen dazu in Personaverordnung une zusätzlichem *Regierungsratsbeschluss*

Reglement genehmigt?

Der Regierunsgratsbeschluss wird als zweitrangig betrach-tet. In der Analyse werden nur noch die ergänzenden In-formationen von Relevanz sein.

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Auf Seite 1 der Personalverordnung festgehalten.
	Definition		
	Grundsatz		MA muss erforderliche Massnahmen ergreifen um Zulagen mögl. klein zu halten (S. 40)
	Spesenarten		
	Fahrt		Grundsatz öffentliche Verkehrsmittel (S.42).
	Geschäftsreisen		Geschäftsreisen mit öffenltichen Verkehrsmitteln: Wenn Verwendung Mehrfahrtenkarten billiger als Einzelbillete dürfen letztere nicht mehr vergütet werden. Wenn Herabsetung Fahrkosten durch irendeine Art Abo erreichtwird, dann werden Kosten für dieses Abo ganz oder teilw. übernommen (S. 42). Gehaltsklassen im oberen Drittel haben Anspruch auf 1. Klasse (S. 43)
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Nur wenn unvermeidlich, und CO2-Kompensation muss gemacht werden (S. 42)
	Privatauto / Taxi		Privat- und Geschäftswagen, nur wenn erheblich Zeit und Kosten eingespart werden oder es zweckmässiger ist. Bewilliung nötig. (S. 42) Bewilligung durch Direktion oder Staatskanzlei oder ermächtigte Organisationseinheiten. Kilometerentschädigung in RRB, decken Kosten für Betrieb und Unterhalt Fahrzeug ab (S: 43). *Kilometerentschädigung bis zu 9000km/Jahr: 70rp, ab 9000km/Jahr: 60rp, weitere Entschädigungen Motorfahrrad: 20(5000km/Jahr) / 15rp (+5000km/Jahr), Motorrad: 30rp/25rp), Scooter (40rp/0.35) (S. 7)* *Plus Zusatzentschädigungen pro Kilometer bei Spezialsituation (genau Beschrieben) (S.7)* *+ pauschale Kilometerentschädigung 300CHF monatlich (S: 8)* Schadensfrage: Deckung Schaden wenn während Dienstfahrt und nicht von Dritten gedeckt, und kein oder nur leichtes Mitverschulden durch MA. Bei Verschulden, kann Kanton den Schaden nur ganz oder teilw. ersetzen wenn gerechtfertigt. Wenn grosser Schaden (+5000CHF) Einschalten Polizei Untersuchung Unfallabklärung (S: 43).
	Geschäftswagen		Privat- und Geschäftswagen, nur wenn erheblich Zeit und Kosten eingespart werden oder es zweckmässiger ist. Bewilligung nötig. (S. 42)
	Verpflegung		Einnahme Hauptmahlzeit aus dienstlichen Gründen: Anspruch auf Ersatz, muss bei deinstlicher Abwesenheit vor 6h oder nach 19h eine weitere Mahlzeit eingenommen werden, wird die Entschädigung erhöht (S: 41) Spezialfall unentgeltliche oder vom kanton subventionierte Verpflegung sowie pauschaler Bezahlung von Unterkunft oder Verpflegung: kein Anspruch. Und wenn Verpflegung in Kantonsbetrieben oder abgegebene Mahlzeiten, AN muss einen kostendeckenden Betrag zahlen (S. 41). *Entschädigung Hauptmahlzeit: 24.-, zusätzliche Mahlzeiten als Hauptmahlzeit 16.- und Frühstück 8.- (S. 6)*
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		Übernachtung mit Frühstück wird entschädigt (S. 41) *Gegen Beleg, effektive Kosten, Mittelklasse (3* und Richtpreisangabe: 120-150.- EZ und 180 - 210.- DZ (S. 7)*
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		Benutzung privater Infrastruktur für Arbeitstätigkeit - Anspruch auf Entschädigung, Direktionen bestimmen über Notwenidgkeit und Höhe (S. 44).
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		Unter Art. Abrechnung, siehe unten bei Prozess (S. 40)
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> Bei eingeladenen Kandidaten, nach Ermessen der Anstellungsbehörde werden diese Vorstellungskosten ganz oder teilweise übernommen (S. 44)
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Verbot der Kumulation von Entschädigungen (S. 40)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Belege werden oft nicht direkt verlangt: nur Fahrtkosten, wenn nicht öffentliches Verkehrsmittel (S. 43) plus Begründung *Im RRB kömmen noch Übernachtungen dazu (S. 7)*
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Abrechnungen auf materielle, formelle und rechneriche Richtigkeit prüfen, Amtosvorsteher oder von ihm delegierter ermächtigter Abteilungsleiter muss anschliessend Abrechnung visiern und in den Zahlungsvorschlag aufnehmen (S. 40) - gute Kontrolle, jedoch nur durch 1 Person, wo auch wieder Delegation möglich ist... Dagegen 4-Augen Prinzip bei Entscheid Pauschalentschädigung bei regelmässiger Dienstabwesenheit (S. 42) und Spezialfällen (S. 44) Desöfteren aber auch nur 2-Augen, z.B Erlaubnis ob Privatwagen brauchen oder nicht (S. 43) oder ob Mehrauslagen Verpflegung/Übernachtung gezahlt werden oder nicht (S. 42) oder bestimmen ob Notwenidkeit und Höhe Anspruch auf Infrastrukturkosten bzw. Telefonspesen (S. 44)
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Fehlen von genauen Erläuterungen: was heisst bei regelmässiger Abwesenheit (S. 42) oder was bedeutet, ausnahmsweise (?) die Mehrauslagen bei Unterkunft und Verpflegung gedeckt werden (S. 42) oder gerechtfertigte Gründe (?) für trotzdem Ersetzen Schaden Privatwagen bei selbstverschuldetem Unfall MA (S.43). Erst im RRB genaue Zahlen und gewisse genauere Erläuterungen (S. 41). *Zum Beispiel wird definiert was eine Mittelklasseunterkunft sein soll: mit *-Angabe und Richtpreise (S. 7)* *Genaue Angaben von Zahlen und Beschrieb Situationen: Zusatzentschädigungen pro Kilometer bei Spezialsituation (genau Beschrieben) (S.7)* *Im RRB gibt es des weiterenVerweise zu weiterführende Angaben für noch genauere Auskünfte in Spezialfälllen (S. 8 zum Beispiel)*
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1 Regierungsrat des Kantons beschliesst auf Basis des Personalgestztes und auf Anfrage der Finazdirektion die Personalverordnung inkl. Kapitel zum Thema Auslagenersatz S. 40: Abrechnungen auf materielle, formelle und rechneriche Richtigkeit prüfen, Amtosvorsteher oder von ihm delegierter ermächtigter Abteilungsleiter muss anschliessend Abrechnung visiern und in den Zahlungsvorschlag aufnehmen (S. 40), Abrechnungen auf Ende des Quartas oder wo möglich monatlich (S.41) S. 42 Bei Mehrauslagen, kann die Direktion oder Staatskanzlei ausnahmsweise höhere Leistungen bewilligen (was das auch immer heissen mag?). Pauchalentschädigungen kedoch werden bei regelmässoher dienstlicher Abwesenheit eingesetzt durch Personalamt und Amtsvorsteher. Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** >Regierungsratsbeschluss bringt alle Zahlen und teilweise genauere Definitionen, dieser Beschluss wird periodisch festgesetzt - ist also entwicklungsfähig und kann sich der Umwelt anpassen *Im RRB gibt es des weiterenVerweise zu weiterführende Angaben für noch genauere Auskünfte in Spezialfälllen (S. 8 zum Beispiel), ist hier auch wieder wie bei Personalhandbuch möglich, hat in Verordnungen vermutlich eher weniger etwas zu suchen.* >Einschalten von Polizei bei grösseren Sachschäden am Privatwagen > externe Beurteilung - Objektivität		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Kanton B	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Welcher Akteur davon betroffen ist (S. 1)
	Definition		
	Grundsatz		Alle Auslagen unterstehen Grundsatz des wirtschaftlichen Ressourcenmanagements, ner Notwendigkeit und der Proportionalität im Vergleich zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben (S. 1) Für die Validierung von Auslagen (immer mit Originalbeleg!) ist das Generalsekretariat oder -direktion zuständig. Diese Aufgabe kann aber delegiert werden an nächst unterlegene Direktionsstufe (S.1)
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Alle Dienstreisen ausserhalb des Kantons über einen Tag müssen bewiligt werden (durch oben in Grundsatz genannte Akteure) (S. 1). Grundsatz des Öv's Nur zu profitablen/günstigen Preisen (egal welches Verkehrsmittel) (S. 1): Mehrfahrtenkarteoder HT (sofern profitabler) wird dem AN zur Verfügung gestellt, bei HT-Erhalt wird dann die effektiven Billetkosten auch nur noch zum 1/2-Tarif erstattet (S.1) Höhere Ränge haben 1. Klasse zu gute (S. 2)
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Wird nur unter speziellen Umständen autorisiert, wenn Distanz gross genug und Zeitersparnis erheblich (was das auch immer genau heisst?) (S.1) Eco, nur in Ausnahmefällen und unter vorheriger Erlaubnis Buisness (S. 2)
	Privatauto / Taxi		Taxi: Werden nur erstattet, wenn besondere Umstände herrschen und ein Beleg vorgezeigt wird (S: 1). Privatauto: Nur wenn Öv nicht geht oder weniger finanziell profitabel ist (S.2), Kilometerentschädigung: 0,7.- für Auto und 0,4.- für Motorrad (S. 2) + Schäden: werden übernemmon, Franchise 500CHF (bei Motorrad 300.- und beim Töffli 200.-). Bei einem schlimmeren Schaden kann ein Experte den Wert evalueieren und bei Totalschaden übernimmt der AG: 32'000 ans Auto (6000 ans Motorrad und 1000 ans Töffli). Schaden wegen schlechtem Funktionieren muss aber der AN übernehmen. Diese Bestimmungen gelten nicht bei selbstverschuldeten Schäden (S. 2)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Mittagessen nach effektiven Kosten > Kostendeckel 35 CHF + Beleg (S.3) Abendessen, gleiche Modalitäten, gültig wenn nicht vor 20.00h wieder zurück am Arbeitsort (Bahnhof) (S. 3) AG übernimmt nicht: starken Alkohol, Tabak und Trinkgelder (S: 3). + Geschäftsessen: Zusammenbringen Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen, muss vernünftig sein, nach ekkeftiven Kosten, Kostendeckel 35CHF (S. 3)
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Mittelklasse, Übernachtung und Frühstück werden übernommen, nur gegen Beleg (S. 3)
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Maximim von 35 CHF, in den Kadern können jährliche Pauschalen eingeführt werden (S.3)
	Administrative Bestimmunge		Unter Vergütungsmodalitäten sehr detaillierter Beschrieb Ablauf (siehe auch weiter unten unter Prozess) (S. 4)
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		Am Schluss siehe S. 4

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Empfangsspesen: maximum 35 CHF (S.3) Aufmerksamkeiten / Geschenke: Blumen für hospitalisierte Mitarbeiter und Grabkränze für verstorbene Angehörige von Mitarbeitern jann die jeweilige Abteilung übernehmen (S. 4) > keinen erwähnten Kostendeckel!
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Im Grundsatz steht: Originalbelege von Relevanz (S. 1) und wird auch wirklich so durchgesetzt, werden viele Beleg und Begründungen verlangt (Beispiel für Kilometerentschädigung S. 2, oder Verpflegung und Übernachtung S. 3) + Arbieten mit Formularen, Motiferklärungen, Vorgesetztenunterschriften, Validationen und Verifikationen!! (S. 4 unter Vergütungsmodalitäten)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Für die Validierung von Auslagen ist das Generalsekretariat oder -direktion zuständig. Diese Aufgabe kann aber delegiert werden an nächst unterlegene Direktionsstufe (S.1). Orginialbelege sind obligatorisch. > Delegation von solchen Aufgaben, speziell aber vermutlich praktikabel, aber auch richtig? Und wie wird Einheitlicher Prozess gewährleistet? Und diese Akteure sind so ziemlich für alle weiterführenden und nicht genauer definierten Entscheidungen zuständig (zu viel? Überblick? zu wenig objektiv?) Und Mehrauslagen überall dort wo Kostendeckel 35.- > Bis und mit 50.- kann durch Generalsekretariat oder -direktor validiert werden. Alles darüber bedarf einer vorherigen Bewilligung (S. 4) - Nur durch eine Person (1 Person als Kontrolle und Entscheidungsträger).
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Auch hier wieder Definitionen von speziellen Umständen z.B nicht genau. Im Falle von Taxi brauchen oder Flugreise machen (S. 1) oder Buisness anstatt Eco buchen wollen (S: 2) Wird mit Kostendeckel gearbeitet sonst zahlentechnisch.
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Für die Validierung von Auslagen ist das Generalsekretariat oder -direktion zuständig. Diese Aufgabe kann aber delegiert werden an nächst unterlegene Direktionsstufe (S.1). Orginialbelege sind obligatorisch. S. 2: Prozess Vergütung Kilometerentschädigung > Abrechnung Ende Monat mit Kilometeranzahl drauf und zusammenfassender Bergündung/Rechfertigung S. 4: Mehrauslagen überall dort wo Kostendeckel 35.- > Bis und mit 50.- kann durch Generalsekretariat oder -direktor validiert werden. Alles darüber bedarf einer vorherigen Bewilligung. S. 4: Kontrollablauf: Wird über Personaldienst monatlich abgewickelt, die Pauschalspesen 1x im Jahr. Für die effektiven Kostten gibt es ein Formular, wo ein Beleg eingefordert wird, Die Spesenanfrage muss zusammen mit einem klaren Motiv vom Vorgesetzten unterschrieben werden und vom Generalsekretariat oder -direktor validiert werden (diese Aufgabe kann aber auch delegiert werden siehe weiter oben), nach der Validierung muss die Anfrage in der Abteilungsdirektion visiert und verifizeirt werden. Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** > Einbezug eines externen Experten beim abschätzen Wert eines grösseren Schadens > Objektivität, externe Kontrolle		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Kanton C	
Kein eigenständiges Spesenreglement - Informationen in Vollzugsverordnung zum Personalgesetz und *Handbuch Personalrecht*		
Reglement genehmigt?		

Informationen des Personalhandbuch werden als zweit-rangig betrachtet, in die Analyse fliessen jene Informa-tionen ein, welche zusätzlich zur Besoldungsverordnung erläutert werden

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Geltungsbereich in der Vollzugsverordnung unter Allgemeine Bestimmungen (S. 1) *Geht zusätzlich an folgende Akteure (Ausweitung des Geltungsbereichs am Ende des Dokuments zu den Spesen im Personalhandbuch (S. 4))*
	Definition		
	Grundsatz		Grundsatz inklusive Definition von Spesen und Angaben zum Vergütungsprozess/-Standard (S. 20). *Die wichtigsten Ziele und Grundsätze der neuen Spesenordnung sind auf S. 1 aufgelistet: Gleichbehandlung, Gleichstellung, Grundsätze, Einsparungen*
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Dienstreisen mit dem ÖV: Im Bereich des lokalen Verbundnetztes 2. Klasse, ausserhalb 1. Klasse. Wer regelmässig Dienstreisen hat, erhält Kosten für HAT zurück erstattet und Billete werden zu halbem Preis vergütet, falls kein HT natürlich zum vollen Preis (S. 20) Dienstreisen ins Ausland: bedürfgen der Bewilligung durch Direktion, Antrag stellen mit detaillietrem Programm und Kostenberechnung (was passiert dann aber wenn diese nicht eintrifft?) (S. 22)
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Grundsatz Eco, Buisness nur in Ausnahmefällen (wann ist ein Ausnahmefall? Und wer hat darauf Anspruch?), es müssen die günstigsten Flugverbindungen gewählt werden. (S. 20)
	Privatauto / Taxi		Grundsatz Öv, nur möglich wenn wesentliche Zeit oder Kostenersparnis oder Verwendung Öv nicht möglich/nicht zugemutet werden kann. Kilometerentschdägigung: Auto 70rp, Motorad zwischen 30 und 40rp, Velo 30rp, esg gilt nur der schnellste Weg. In besonderen Fällen (?) kann eine Kilometerentschdägigung pauschal vergütet werden. Schäden in Verb. mit Dienstreise: versichert durch Haftpflicht der Finanzdirektion, Selbstbehalt 300CHF (S. 21)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		Wird durch Regierungsrat und oberste kantonale Gerichte geregelt; Beiträge an Mittagsverpflegung, Lunch-Checks und Vergünstigungen Persorestaurant (S. 21)
	auswärtige Verpflegung		Kein genereller Anspruch, in Zush. Mit dienstlicher Tätigkeit: effektive Kostenvergütung zwischen 15CHF und 30CHF (S.21)
	Übernachtung		Mittlere Preislage, unetr Rücksicht örtlicher Gegebenheiten, Vergütung nach tatsächlichen Hotelkosten einschl. Frühstück, ohne Privatauslagen (S: 22)
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		Bei privater Benützung von Telekommunikationsmittel ist zu vergüten, soweit einen angemessenen Umfang übertiegen ist (S. 22) - was heisst das den schon?
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		Unter Abrechnung auf S. 22 geregelt: Abrechnung der Spesenvergütung in der Regel Ende Monat zusammen mit Belegen! Und mit folgenden Angaben einzureichen: Ort und Zweck des auswärtigen Aufenthalts, Dauer der Dienstreise, Höhe der vergütungsberechtigten Mehrauslagen für Hauptmahlzeiten, Nebenauslagen, Fahrtkosten bzw. Kilometeranzahl und weitere Auslagen, wie Vergütungen für das Übernachten! Die oder der Vorgesetzte prüft die Abrechnungen!
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		Inkraftsetzen in der Vollzugsverordnung unter Schlussbestimmungen (S. 45)
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		*> Ausführungen dazu in Zusatzartikel im Personalhandbuch*
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Nebenauslagen bei Dienstreisen für Abwesenheit nach Zeit (S. 22) > Besondere Regelungen: Barauslagen und Sonderfälle - müssen von Direktionen in Zusammenarbeit mit Personalamt gefklärt und kontrolliert werden! (S. 22)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Gegen Beleg wird als Grundsatz der Vergütung genannt (S. 20).
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Verantwortungsabgabe und Ermessenspielräume wird den Direktionen zugesprochen, welche in diversen Fällen über die nicht regulären Diskurse entscheiden (S.20), zum Beispiel: Kilometerentschädigung Privatwagen pauschal auszahlen, oder Beiträge an spezielle Abonnements nebst GA und HT, etc. Besondere Regelungen: Barauslagen und Sonderfälle - müssen von Direktionen in Zusammenarbeit mit Personalamt gefklärt und kontrolliert werden! (S. 22) - positiv! Nicht immer nur in den Händen der Direktionen Die oder der Vorgesetzte prüft die Abrechnungen (S. 22): Zweiaugenprinzip.
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Teilweise fehlen genauere Definitionen, offen formuliert: z.B was heisst schon regelmässiger Gebrauch von Öv für Dienstreisen ? (S.20), oder was sind besondere Fälle (in Verb. mit wann Kilometernetschädigung Privatwagen pauchal ausbezahlt werden soll (S. 21),oder was genau bedeutet im öffentlichen Interesse (in Verbindung mit wann Drittpersonenzum Essen eingeladen werden dürfen (S. 21), oder Vergütungen bei Auslandsdienstreisen können angemessen erhöht werden - ja wieveil denn genau? (S. 22) oder Übersteigung angemessener Umfang privater Nutzung Handy (S.22) - was will das schon heissen? Sehr viel Interpretationsspielraum. Erwähnung von Sonderfällen - Bearbeitung zwischen Direktionen und Personalamt! (S. 22) Sehr detailliert hingegen Beschrieb Abrechnungen Ende Monat mit Belegen und welche Angaben zu machen sind (S. 22) *Detailliertere Ausführungen und Definitionen im Personalhandbuch, z.B zum Thema "ausserordnetliche Mehrauslagen" bei Verpfleggungskosten (S. 2)*
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** Für Mitarbeitende des Kantons Zürich, auf die das kantonale Personalrecht Anwendung findet, gelten die Spesenbestimmungen gemäss §§ 64 ff. der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO). Ein zusätzliches Spesenreglement für den Kanton gibt es nicht. Als Spesen gelten die Auslagen, die den Angestellten in Ausübung ihrer Tätigkeit am Amtssitz oder auf Dienstreisen anfallen (§ 64 Abs. 1 VVO). Die Mitarbeitenden haben nur Anspruch auf den Ersatz der Auslagen, die tatsächlich angefallen sind (§ 64 Abs. 1 VVO) und sie zur Erfüllung der Amtsführung notwenigerweise tätigen müssen (§ 64 Abs. Satz 2 VVO). Die Mitarbeitenden sind verpflichtet, ihre Spesen möglichst tief zu halten (§ 64 Abs. 2 Satz 1 VVO). Die anfallenden Spesen werden grundsätzlich nach Spesenereignis und gegen Beleg mittels Spesenformular abgerechnet und vergütet (§ 65 Abs. 1 VVO). Die Abrechnungen über Spesenvergütungen sind in der Regel am Ende jeden Monats zusammen mit den Belegen und den Angaben gemäss § 73 Abs. 1 VVO einzureichen. S. 1 der VVO: Der Regierungsrt beschliesst. S. 22: Sehr detaillierter Beschrieb Abrechnungen Ende Monat mit Belegen und welche Angaben zu machen sind *S. 2: Prozess en Detail: Zustimmung des Personalamtes für Spesenpauschalen nicht erfolrderlich, aber sie sind zu orientieren, im Streitfall - vorlegen beim Regierungsrat* Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Ansatz bei Entscheidungen *S: 1 - Die wichtigsten Ziele und Grundsätze der neuen Spesenordnung sind auf S. 1 aufgelistet: Gleichbehandlung, Gleichstellung, Grundsätze, Einsparungen > Qualitätsmerkmale?!* **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** *> Durch Personalhandbuch Zugang zu allen nötigen Spesenformularen und Expertenartiel - Transparenz und ausführlich, halt einfach durch anderes Instrument als Spesenreglement, auch Möflichkeit, jedoch nicht alles an einem Ort/verteilt* > Anpassung an Umwelt durch Beachtung örtlicher Gegebenheiten der Preislage bei Übernachtungen (S. 22) *> Anführen von Beispieln im Personalbuch, z.B S. wie die Vergütung bei Mahlzeiten und Mehrauslagen funktioniert (S. 2): Beispiele unterstreichen die genaueren Definitionen und Ausführungen, welche in einer Verordnung keinen Platz haben.*		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Kanton D	

Kein "reines" Spesenreglement -Regelung innerhalb der Besoldungsverordnung und dem *Personalhandbuch*

Reglement genehmigt?

Informationen des Personalhandbuch werden als zweit-rangig betrachtet, in die Analyse fliessen jene Informa-tionen ein, welche zusätzlich zur Besoldungsverordnung erläutert werden

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Geltungsbereich der Besoldungsverordnung (S. 1)
	Definition		
	Grundsatz		In Allgeminen Betsimmung der Vesoldungsverordnung am Anfang (S. 2) Und im Kapitel Spesenersatz zu Beginn unter Allgemeines (S. 8).
	Spesenarten		Spesenersatz unter eigenem Kapitel (ab S. 8)
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Dienstreisen mit Öv (Grundsatz): 1. Klasse ab Reisen 30 Minuten, ausgenommen Angestellte in Weiterbildungsvertrag, Auszubildende und Praktikanten > 2 Klasse. Für regelmässige Dienstreisen werden die Kosten für das HAT und die verbilligten Fahrkerten ersetzt (S. 9) *Regelung Auslandreisen im Personalhandbuch* S: 37: *Gleiche Grundsätze nur muss Notwendigkeit wirklich bestehen, Zuständigkeit Bewilligungen durch Führung in der jeweiligen internene Organisation jedes Departements, auch befugt nachträglich alle Spesenauslagen zu prüfen, besser aber Zustimmung vorher einholen.*
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		*Nur in Personalhandbuch geregelt: günstigster Tarif der Touristenklasse (S. 37).*
	Privatauto / Taxi		Nur wenn Nutzung Öv oder Koop. mit Carsharing-Firma nicht möglich. Kilometerentschädigung > Auto 64rp, Motorrad > zwischen 30rp und 35rp, Mofas > 25rp und Velos > 5.- pro Einsatz (S.9) - bei Kurzstrecken lohnt es sich mit Velo zu gehen (Anreizsystem Gesundheit und Ökologie?). Nur der kürzeste anrechenabre Weg wird erstattet. Kosten für Arbeitsweg werden nicht erstattet, Parkgebühren nur während Dienstreise, Privatwagen ist während Einsatz Vollkasko durch Organisation versichert (S.9). *Teilweise Selbstbehalt von 500CHF (S. 36)* Pauschalentschädigung möglich für regelmässige Einsätze Privatwagen (S9): was heisst aber schon regelmässig und wie hoch kann diese Pauschae sein (Theorie sagt: Decken der effektiven Kosten)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Mittag- und Abendessen: je max. 24CHF (S.9) Wenn Mehrauslagen: Beleg einreichen und glaubhaft machen, dass es vor Ort nicht anders möglich war sich zu verpflegen (S.10).
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Mittelklasseunterkunft Wenn keinen Beleg vorgelegt wird, dann Pauschale von 60CHF (S. 10) > Handlungsspielraum!
	private Übernachtung		
	Sonstige		*Weitere Auslagen, welche in Vorschriften nicht ausdrücklich genannt werden, werden natürlich trotzdem ersetzt, müssen aber gesetzliche Voraussetzungen erfüllen. Entscheiden tut oberste Verwaltungsbehörde des Gemeinwesens (S. 39)> Abtreten der Regelung von weiteren Auslagen, welche zwar wie gut erwähnt (auch ohne Präsenz in einem Reglement oder so erstattet werden müssen), jedoch wieder im Ermessensspielraum der Verantwortlichen*
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		Unter Schlussbestimmungen der Besoldungsverordnung (S. 14) plus Verweis Aufhebung der alten Besolungdsverodrdnung (S. 13).

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		*> AN mit privatem HT: keine Rückerstattung HT und es werden auch nur HT-Tarife im Falle von Öv-Dienstreisen erstattet. AN mit privatem GA oder Zonenabo: erhalten für die Dienstreise Kosten vergütet, die beim Kauf eines HT verbilligten Billets entstsanden wäre (S. 35) auch keine Teilrückerstattung an GA, etc.* > Kleiderentschädigung (Höhe der diesen nicht erwähnt), für jene welche Dienstkleider tragen müssen, Zivilkleider bei Arbeit stark abgenutzt/dreckig werden und jene welche spezielle Zivilkleider tragen müssen (S. 10) > Interpretationsraum offen *> Nur wenn Umzug durch Behörde angeordnet (S.39).*
	Schlusssatz		*Am Anfang des Personalhandbuchs (S. 34) wird auf das Personalgesetz und die Besoldungsverordnung als gesetzliche Grundlagen verwiesen, nicht aber auf das OR.*
	Weitere Punkte		> Kanzleienenscthädigung: Kosten dadurch entstehen, dass ihnen das Gemeinwesen keinen Arbeitsraum und die dazugehörende Infrastrukutr zur Verfügung stellt (S.10). *> Kosten von externen Arbeitsbesprechungen (S. 39): erweisen die Kosten sich als nötig muss Zweckmässigkeit begründet werden* *> Koste für Verpflegung von verwlatungsexternen Sitzungsteilnehmenden (S. 39): Kaffekosten müssen belegt werden und Mahlzeitenkosten nur in Ausnahmefällen, Notwenidgkeit ist speziell zu begründen.* *> Besoldungsanspruch während den Ferien: Pauschale Spesen und Vergütungen werden für die Ferienzeit nicht gekürzt, ausser anderweitige Anweisung ist vorhanden (S. 54).*
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		> Grundsatz in Besoldungsverordnung im ersten Absatz: Abrechnung und Bele für Spesen bei der zuständigen Behörde einreichen (S. 2) Im Kapitel Spesenersatz wird der Einsatz von Belegen aber nur sporadisch erwähnt (Verpflegung im Falle Mehrauslagen und Übernachtung). *Im Personalhandbuch wird zu Beginn von Abrechnungen mit Unterschrifteneinholen und Stellungnahmen geredet (S. 34). Belegn der fiktiven Auslagen (wen jemand privat GA und bei Dienstreise Öv dann braucht) (S. 35). Aber auch noch in weiteren Fällen (viel mehr von Belegn und Notwenidgkeitserklärungendie Rede als in der Verordnung) > vgl. S. 39 - Kosten externer Arbeitsbesprechungen oder Kosten Verpflegung verwaltungsexterner Sitzungsteilnehmenden*
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Verantwortung wird "abgegeben", da Kapitel Spesenersatz ziemlich kurz und bündig formuliert. Departemente, Staatskanzleien und Gerichte können unabhängig vom Stelleninhaber durch Weisungen einen pauschalen Spesenersatz festlegen, Voraussetzung/Kontrolle nur durch Stellungnahme bei Dienststelle Personal einholen (S. 8) > viel Handlungsspielraum Regelung Auslandreisen im Personalhandbuch S: 37: *muss Notwendigkeit wirklich bestehen, Zuständigkeit Bewilligungen durch Führung in der jeweiligen internene Organisation jedes Departements, auch befugt nachträglich alle Spesenauslagen zu prüfen, besser aber Zustimmung vorher einholen > „Abtreten" der Verantwortungen und Entscheidungen an zuständige Behörden*
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Es wird erwähnt, dass weitere Auslagen, welchen nicht in dem Kapitel Spesenersatz geregelt wird nur in besonderen Fällen ersetzt werden, Regelung durch die oberste Verwaltungsbehörde (S. 9) > zwar klare Verantwortungszuschreibung, sonst aber auch hier viel Handlungsspielraum. Genaue Definitionen fehlen zum Teil (was heisst regelmässige Dienstreise? vgl. S. 9) - *Reaktion im Personalhandbuch (S. 35): Wichtig, dass Vorsteher ihre Führungsverantwortung wahrnimmt und entsprechende situationsgerechte Anweisungen erteilt. > zwar in seinem Ermessen, wird aber angehalten passend zu reagieren > indirekter Verweis auf eine Art organisationskulturelle Verhaltensweise* Oder keine Kostendeckel oder defimierte Zahlen, z.B bei Möglichkeit pauschale Entschädigung festzulegen bei regelmässig für Dienstreisen Privatwagennutzung (S. 9) oder Höhe Kleiderentschädigung (S. 10) *Im Personalhandbuch wird der Prozess genauer beschrieben (S. 34)*
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		Genaue Definitionen fehlen zum Teil (was heisst regelmässige Dienstreise? vgl. S. 9) - *Reaktion im Personalhandbuch (S. 35): Wichtig, dass Vorsteher ihre Führungsverantwortung wahrnimmt und entsprechende situationsgerechte Anweisungen erteilt. > zwar in seinem Ermessen, wird aber angehalten passend zu reagieren > indirekter Verweis auf eine Art organisationskulturelle Verhaltensweise*
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Besoldungsverordnung beschlossen durch kantonalen Regierungsrat gestützt auf Personalgesetz auf Antrag des Finanzdepartements S. 2 der Besoldungsverordnung: Spesen müssen mit entsprechenden Abrechnungen und Belege nach den Weisungen der zuständigen Behörde spätestens ein Jahr nach der Aufwendung eingereicht werden - sogar mit zeitlicher Angabe. *S. 34 des Personalhandbuchs: Beschrieb des Prozesses viel genauer, mit unterscheidung von effektiven Kosten und Pauschalspesen mit erstellen Abrechnung und Einholen der entsprechend Behördenunterschrift, Stellungnahmen vor der Dienststelle, etc. Zum Beispiel Prozessbeschrieb im Schadesnfall bei Privatauto bei Dienstreise (S. 36). Oder genaue Angaben von Belege und Notwendigkeitsbegründungen nötig sind (vgl. S. 39: Kosten externenr Arbeitsbesprechungen und Kosten für Verpflegung verwaltungsexternenr Sitzungsteilnehmenden).* <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Anführung von Beispielen kann hilfreich sein und Missverständnisse vorbeugen, sind aber vermutlich wirklich nur in Handbüchern möglich und nicht in offiziellen Dokumenten, wie Spesenreglemente oder Verordnungen.		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Kanton E	
Reglement für		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		
	Definition		Nur sehr kurz zu Beginn in Allgemeines festgehalten (S. 1). Gehnemigung durch Regierungsrat / vom Regierungsrat beschlossen - Kontrolle
	Grundsatz		Unter Handhabung zu Beginn festgehalten (S. 1) > prozessuale Informationen
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Ausserhalb des Dienstortes, Grundsatz Benützen des Öv, Unterscheidung nach Lohnklassen ob 1. oder 2 Klasse im Öv (S. 3). Mitarbeiter dürfen sich für Dienstreisen ein Halbtax anschaffen, der Arbeitgeber erstattet bis zur doppleten Summe des Abonnements die Reisen vollumfänglich zurück, dannach nur noch zum 1/2 Tarif. Einem Mitarbeiter mit häufigen Reisen kann die Anstellungsbehörde auch ein GA zur Verfügung stellen, wenn dies wirtschaftlicher ist als Grunsatzregelung (S. 4).
	Bahn		siehe oben
	Tram und Bus		Bei durchschn. mind 4 angeordneten Dienstfahren pro Woche, Anspruch auf ein Umweltschutzabonnement, Selbstbehalt 20%, sonst keine weitere Entschädigung mehr (ABGL. mit Theorie). Ausnahme Reinigungshilfen im Stundenlohn (nicht mehr als 3h pro Tag): erhalten Betrag in Höhe effektive Fahrkosten oder max 27CHF pro Monat für Arbeitsweg.
	Flugzeug		Unter Reisespesen geregelt: Grundsatz Eco, bei einer Flugzeit ab 5h, haben höhere Ränge Anspruch auf Buisness (S. 4).
	Privatauto / Taxi		Grundsätzlich Öv brauchen, wenn nicht möglich und auch kein Geschäftswagen vorhanden ist, kann eine bewilligte Dienstfahrt mit dem Privatauto erlaubt werden (S. 2). Enschädigungen werden auf zwei Kategorien Autos verteilt und Kilometer pro Jahr: Bei über 4000km im Jahr, wird eine Pauschalentschädigung eingeführt. Fahrzeug Kat. A = jährlicher Grundbetrag CHF 1200, plus 40rp/km, Fahrzeug Kat. B (Solar- und Elektrofahrzeuge) = jährlicher Grundbetrag CHF 1600 und 50rp/km > Anreizsystem für ökologisches Verhalten. Bei weniger als 4000km pro Jahr: Kilometerentschädigung von 70rp/km für Kat. Ab und 90rp/km für Kat. B (S. 2) Betriebsrisiko übernimmt der AN (ABL. mit Theorie)
	Geschäftswagen		Dürfen nicht privat verwendet werden, Ausnahmen durch Bewilligungsinstanz, Tarif: Nutzfahrzeige 1.40/km und Personenwagen 0.70/km (S. 3).
	Verpflegung		Zwar Titel, aber keien Ausführungen dazu. Vermerkung unter Reisespesen: effektive Kosten für Verpflegung auf Dienstreisen. Mittagessen und Nachtessen CHF 30 (S. 4) Belege müssen nur bei Mehrauslagen eingereicht werden.
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		Unter Reisespesen geregelt: Notwendig gewordene, von der zuständigen Stelle bewilligte Übernachtungen CHF 120, Belege müssen nur bei Mehrauslagen eingereicht werden (S. 4).
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		Titel vorhanden aber keine Ausführungen
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Unter Funktionsspesen
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		Ganz am Schluss, unter Schlussbestimmungen + Vermerkung welche alten Beschlüsse durch das Inkraftreten des Reglements automatisch aufgehoben werden.

Zusatzreglement 1	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> AN mir privatem GA: selbe Entschädigungsregeln wie oben (unter Geschäftsreisen) - nur höchstens bis zur Summe für die Kosten des GA (S. 4)
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Sicherheitsanweisungen: Gurte müssen bei dienstlichen Fahrten immer getragen werden (S.3) > Motorrad-, Moped-, und Fahrradentschädigung: durchschn. mind. 4 angeordnete Dienstfahrten pro Woche, jährliche Pauschalentschädigung von 300CHF, keine Zusätzliche Kilometerentschädigung (ABGL. Theorie) (S. 3) > Funktionsspesen: Auslagen, die Mitarbeitende aufgrund ihrer Funktion tätigen müssen (z.B Repräsentationsauslagen, Detektivfunktion), Auslagen gegen Quittung, in Ausnahmefällen kontrollierte Selbstaufschreibung (S. 5) > Kostenbeiträge: Sachschäden an Eigentum der MA, welche während Verrichtung Tätigkeit erleiden - Antrag auf Kostenbeitrag kann gestellt werden (S. 5).
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit		Belege müssen nur bei Mehrauslagen eingereicht werden (bei Verpflegung und Übernachtung). Für diese Mehrauslagen müssen sonst auch keine weiteren Erklärungen / Beweise vorgewiesen werden gemäss Reglement (S. 4) > etwas sehr offen Funktionsspesen = Auslagen, die Mitarbeitende aufgrund ihrer Funktion tätigen müssen (z.B Repräsentationsauslagen, Detektivfunktion), Auslagen zwar gegen Quittung, in Ausnahmefällen kontrollierte Selbstaufschreibung möglich mit Kontrolle durch Vorgesetzten (S. 5) - Objektivität? Viel Spielraum, gerade im Bezug auf Repräsentationsspesen
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Reglement vom Regierusngrat beschlossen und Genehmigung durch denselben (S. 1). Kontrolle einer kontrollierten Selbstaufschreibung durch Vorgesetzten im Falle von repräsentationsspesen (S. 5) - realistisch? Kontrolliert genug?
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Departemente können eigenständige Stellen für Bewilligungsfragen festsetzen > viel Spielraum (S. 1). Diese müssen z.B entscheiden ob jemand in Ausnahmefällen den Geschäftswagen doch privat nutzen darf oder nicht (S. 3) Nicht so genaue Definition, was heisst schon häufe Dienstreisen (5x die Woche, 4x oder mehr...?) (vgl. S. 4 - GA vom AG bezahlt für MA mit häufigen Dienstreisen). Weiteres Beispiel genaue Definition von "Notwendig gewordene, von der zuständigen Stelle bewilligte Übernachtung" fehlt (S. 4)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 4: Belege müssen nur bei Mehrauslagen eingereicht werden (bei Verpflegung und Übernachtung). Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** > ökologische Anreizsysteme: 2 Kategorien an Autos, auch Entschädigung für kl. Fahrzeuge (Moped oder sogar Velo), Umweltschutz-Abonnement		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Kanton F	
Kein eigenes Reglement - Spesenfragen werden in der Personalverordnung bearbeitet.		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Geltungsbereich der Personalverordnung unter den allgemeinen Bestimmungen (S. 1) Aber auch im Kapitel Spesenersatz gleich zu Beginn (S.33) jedoch nur auf Spesenauslagen für: … bezogen.
	Definition		
	Grundsatz		Grundsatz sehr kurz, plus übliches Anhängsel: Pauschale Vergütungen können durch Departemente, Staatskanlei und Gericht, sowie das zuständige Organi der selsbst. Öffentlich-rechtlichen Anstalt in Einvernehmen mit dem Personalamt festgelegt werden (S. 33)
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Dienstreisen mit Öv: Grundsatz Öv
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Muss vrogängig durch Vorgesetzten bewilligt werden. MA mus AG über allfällige Meilengutschriften, etc. informieren, deren Wert wird der Spesenvergütung angerechnet. Kein Beweis verlangt?
	Privatauto / Taxi		Benutzung Privatwagen nur wenn keine geeigneten Öv oder diese nicht zweckmässig oder nicht zumutbar sind. Bedarf Zustimmung durch Vorgesetzten, Kilometerentschädigung (S. 34). Diese beinhaltet Kosten für private Kaskoversicherung. Kilometerntschädgung: bis 5000km/Jahr 78rp, über 5000km/Jahr 65rp und über 10'000km/Jahr 56 rp (S. 35) > Anreiz Wagen so wenig wie möglich zu fahren? Zuschlag pro Kilometer (5rp) für schwierige Fahrsituationen (S. 35). + Vergütung Kleinfahrzeuge: Motorfahrräder (20rp) und Motorräder und Roller (30rp)
	Geschäftswagen		Benutzung Geschäftswagen nur wenn keine geeigneten Öv oder diese nicht zweckmössig oder nicht zumutbar sind (S. 34)
	Verpflegung		Arbeits- und Geschäftessen, Mahlzeiten wenn auswertig tätig und Konsumationen an Sitzungen - grosszügig, dafür klar definierter Kostendeckel (S: 33): Frühstück 8.-, Mittag- und Abendessen 25.-, Konsumationen 6.- In besonderen Gründen werden höhere Auslagen mti Zustimmung Vorgesetzter vollumfänglich vergütet.
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		Wenn Anreise am Vortag nötig oder Rückfahrt am Tag der Anreise nicht mehr möglich, erstattet werden tatsächliche Auslagen mit Morgenessen ohne Privatzulagen (S. 34) - keine Bestimmung Mittelklasse…keine Erwähnung / Rechnung
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		Gegen Beleg (S. 35)
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		Die Spesenverordnung vom 6. Dezemebr 2004 wird mit Ausnahme vonArt.10 mit Wirkung ab 1. Juni 2012 aufgehoben. Die 10 wird mit Wirrkung ab 1. Januar 2013 aufgebhoben (S. 45) - hatten also eine eigenständige Spesenverordnung bis und mit noch 2012, wieso aufgehoben?

Zusatzreglement 1	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> Der AG rechnet die Kosten von privat erworbenen Abonnementen ganz oder teilweise als Spesen an (S. 34) - genauer Umfang?
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Wegentschädigung bei vorübergehend anderem Dienstort
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Belege selten erwähnt, nicht mal bei Hotelübernachtungen, nur bei Weitere Auslagen (S. 35)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Pauschale Vergütungen können durch Departemente, Staatskanlei und Gericht, sowie das zuständige Organisation der selsbst. Öffentlich-rechtlichen Anstalt in Einvernehmen mit dem Personalamt festgelegt werden (S. 33) > Rücksprache mit Personalamt - 4 Augenprinzip! Auch bei aussprchen Zuschlag pro Kilometer (5rp) für schwierige Fahrsituationen Benutzung Privatwagen (S. 35) In besonderen Gründen, Mehrauslagen bei Verpflegung "nur" Kontrolle durch Vorgesetzten (S. 33), so auch bei Zustimmung Gebrauch Privatwagen (S. 34) - reicht das aus? (praktikabel vs. Missbrauchsvorbeugung) gerade bei Bewilligung Flugreisen (S. 35) ?
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Pauschale Vergütungen können durch Departemente, Staatskanlei und Gericht, sowie das zuständige Organi der selsbst. Öffentlich-rechtlichen Anstalt in Einvernehmen mit dem Personalamt festgelegt werden (S. 33) > viel Ermessensspielraum und Abtretung an eine grossen Anzahl an grobdefinierten Akteuren Definitionen von Ausdrücken erlauben Interpretationsspielraum z.B S. 33: in begründeten Fällen (?) kann Akteur X eine pauschale Vergütung festlegen, oder aus besonderen Gründen (?) sind Mehrauslagen Verpflegung entstanden S. 34: Kosten private Abos werden ganz oder teilweise angerechnet (?), in Ausnahmefällen (?) Gebrauch Privatwagen Arbeits- und Geschäftessen, Mahlzeiten wenn auswertig tätig und Konsumationen an Sitzungen - grosszügig, dafür klar definierter Kostendeckel (S: 33):
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Personalverordnung durch Regierungsrat beschlossen in Ausführung des Personalgesetzes. S. 33: Pauschale Vergütungen können durch Departemente, Staatskanlei und Gericht, sowie das zuständige Organi der selsbst. Öffentlich-rechtlichen Anstalt in Einvernehmen mit dem Personalamt festgelegt werden. <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Ansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:**		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Stadt A	
Kein eigenes Reglement - Vereinbarungen in der Personalverordnung geregelt.		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		
	Definition		
	Grundsatz		Auslagen, welche sich aus beruflichen Tätigkeit ergeben, können auch pauschal ersetzt werden, Pauschalen je nach Beschäftigungsgrad (in Anhang sind Höhen definiert zu den diversen Pauschalspesen, welche es in dieser Stadt gibt (Anhang, S. 116) Kumulationsverbot, Zuständigkeiten Bewilligung Reisen Inland: Abteilungsleiter, Reisen Ausland: Direktion (S. 22)
	Spesenarten		
	Fahrt		Fahrtkosten durch Belege nachgewiesen (S. 22) Beitrag an Abonnements (S. 23): Vergütung ganze Fahrtkosten, bestehend aus Fahrkosten in der Höhe 1/2-Tarif, sowie einem Beitrag an ein HT oder GA. Übersteigt dieser Beitrag pro Jahr den Betrag, den das günstigste HT Abo kostet, werden alle weiteren Fahrkosten zum Halbpreisansatz entschädigt. Bei häufigen Diesntreisen, wo Kosten eines Verbundsabos überstiegen erden, erhalten die An die Abokosten zurück, wenn Privatgebrauch, dann Kostenansatz um 20% verringert.
	Geschäftsreisen		
	Bahn		1. Klasse sofern Ziel ausserhalb Umkreis von 100km, sonst 2. Klasse (S. 23)
	Tram und Bus		Im Ständtischen Verbundssystem, zur Verfügung stellen von Mehrfahrtenkarten, sofern kein Abonnementbeitrag (S. 23)
	Flugzeug		günstigste Klasse (S. 23)
	Privatauto / Taxi		Entschädigung: 70rp/km Auto und 35rp/km Motorrad + Wegkostenersatz für Piketteinsätze = 5.25.- (Anhang, S. 115) Bei Schadensfall: Vollkasko durch Gemeinderat (S. 23) Pauschaler Fahrkostenersatz je nach Direktion zwischen 2500 und 5000 CHF jährlich (Anhang, S. 115)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Aus dienstlichen gründen Dritte einladen - was meint genau dienstliche Gründe und wie sollte man das kontrollieren? (S. 24). Mehrauslagen können aus besonderen Gründen durch Abteilungsleiter bewilligt werden (S. 24)
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Zeitliche Definitionen im Rahmen einer Dienstreise morgens vo 6h, mittags zwischen 12h und 14h, und abends nach 10h ausserhalb des Wohn- und Arbeitsortes sein (S.24) Kostenersatz: Frühstück mit Beleg 9.-, Hauptmahlzeit mit Beleg 28.-, Hauptmahlzeit betriebseigene Möglichkeit 15.- (Alternativen ohne Beleg: tiefere Ansätze) (Anhang, S. 115)
	Übernachtung		Tatsächliche Auslagen für Übernachtung mit Frühstück (hier kein Beleg verlnagt??!!) Höchstbetrag im Anhang. Mehrauslagen können aus besonderen Gründen durch Abteilungsleiter bewilligt werden (S. 24), Kostendeckel 150.- (Anhang, S. 115).
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		Ersetzen Gesprächstaxen, Beitrag an Anschaffungskosten auch möglich (S. 24), Höhe im Anhang, aber wer entscheidet?? Kostenbeitrag alle 2 Jahre möglich, je nach Kaufbeleg, Kostendach 400.- (Anhang, S. 116)
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		S. 69 der Personalverordnung

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Das Vorweisen eines Belegs wird an den meisten Stellen verlangt: Fahrtkosten Öv (S. 22), Beiträge an Abos (S. 23), Verpflegung (Anhang, S. 115), Kostenbeitrag an elektronische Geräte (Anhang, S. 116). Unterscheidung Verpflegungsersätze in mit oder ohne Beleg (Anhang, S. 115)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Zuständigkeitenaufteilung Bewilligung Reisen Inland: Abteilungsleiter, Reisen Ausland: Direktion (S. 22) - bei grösseren, höhere Instanz Bei Mehrauslagen (S. 24) nur 2-Augenprinzip (1 Instanz)
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Zeitliche Definitionen bei Verpflegung im Rahmen Dienstreise (S. 24) Ungenauer Beschrieb bei: aus dienstlichen Gründen (?) Dritte einladen - was meint genau dienstliche Gründe und wie sollte man das kontrollieren? oder Bewilligung aus besonderen Gründen (?) Mehrauslagen (S. 24). Reglement allgemeiner, genaue Zahlen im Anhang!!
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S.1 der Personalverordnung: der Gemeinderat beschliesst auf Basis des Personalreglements der Stadt die Personalverordnung. <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Reglement allgemeiner, genaue Zahlen im Anhang		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Stadt B	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		S. 1
	Definition		S. 1
	Grundsatz		Alle Auslagen unterstehen Grundsatz des wirtschaftlichen Ressourcenmanagements, ner Notwendigkeit und der Proportionalität im Vergleich zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben (S. 1) Die Abrechnung von Auslagen immer mit Originalbeleg! Die Veranwtortung über die Pauschalspesen liegen beim Administrativen Rat (S.1) Alle pauschalen Betrage müssen auf Vorschlag der HR durch den Administrativen Rat jährlich kontrolliert und aktualisiert werden (S. 2). Die Kontrolltätigkeit durch den Dienstleiter kann auch hier, wie im Kanton, delegiert werden (S. 2)
	Spesenarten		
	Fahrt		Grundsatzregeln (zum ersten Mal): Priorisierung in dieser Reihenfolge: Langsamverkehr, ÖV, kombinierte Mobilität, Carsharing, Dienstwagen (S. 2) Dafür kriegen AN auch enstprechendes Angebot vom AG zur Verfügung gestellt: z.B MobilityCarSharing-Karte, Vélos, Abos für regionalen Verbund (S. 2)
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Für Reisen bis 300km (S. 3) Vergütung gemäss Anhang: effektive Kosten, 1. Klasse für höhere Ränge, 2. Klasse für normale MA, ausser anderweitige Erlaubnis durch Vorgesetzten (Anhang) Halter eines Abonnements kriegen keine weiteren Vergütungen. En Detail für solche die regelmässig reisen (heisst genau?): Innerhalb Kanton> Wenn regionales Abo günstiger kommt als Einzelvergütung wird dem AN dieses zur Verfügung gestellt. Gleiches Prinzip mit GA und HT (aber nur für Reisen ausserhalb Kanton) (S. 3)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Für Reisen ab 300km (S.3) Je nach Rang ab 6h oder 8h, Buisnessklasse möglich, ausser bei normalen MA, dort immer Eco, ausser Vorgesetzter bestimmt etwas anderes (Anhang)
	Privatauto / Taxi		Taxi: nur ausserhalb Zeiten ÖV und in Ausnahmefällen (heisst?) (S. 3) Effektive Kosten (Anhang) Privatauto: nur die ganz grosse Ausnahme, vgl Grunsatzregeln Mobilität (S. 3), Vergütung nach steuerrechtlicher Norm (Anhang) Pauschalvergütung für Vielnutzer möglich (S. 3) nach steuerrechtlicher Norm (Anhang)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Situationen wer, wo, was zu Gute hat werden genau beschrieben und aufgelistet (S. 3ff.) Nach effektiven Kosten mit unterschiedlichen Kostendeckeln zwischen 20 und 50 CHF je nach Situation (Anhang). Aber für Geschäftsessen haben die höheren Ränge keinen Kostendeckel mehr (Anhang)... sehr viel Speilraum dadurch!!
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		Nur ausserhlab des Kantons, Mittelklasse (S. 4), nach effektiven Kosten (Anhang) in Ausnahmesituationen (heisst?) und mit Ok vom Vorgesetzten, auch mal höhere Preiskategorie (S. 4)
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		Wird geregtl im Sinne von Anspruch auf Fahrkosten oder Vergütung Verpflegung im Falle Ausbildung, Unterschied zwischen mit Beruf verbunden oder nicht und ob obligatorisch oder nicht (S.2, S. 4)
	Mobiltelefon		Nach effektiven Kosten (Anhang) - viel Spielraum
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Werden im Anhang geklärt, un je nach Position Betrag abgestimmt, es handlet sich aber um festangesetzte Beträge (siehe Anhang).
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		Ist möglich, in den 2 Folgewochen müssen Belege als Beweis folgen (S. 5)
	Abrechnung & Visum		Auf Formular, Abrechnung zusammen mit Belegen, unterschrieben und kommentiert vom Personalleiter, eingereicht werden (S.5).
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		Spesenreglement durch kantonale Steuerverwaltung genehemigt, alle Änderungen müssen vorgängig gemeldet und neu genehmmigt werden (S. 5)
	Inkrafttreten		S. 6

Zusatzreglement	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> Beteiligung AG an Unterhaltsspesen für Arbeitskleider: Pauschalbetrag (S. 4), je nach Waschart zwischen 20 und 80 CHF monatlich (Anhang) > Umzugskosten im Falle von Schicken AN ins Ausland: Reise-, Visa-, Impfungs-, Versicherungskosten werden übernommen (S. 4), nach effektiven Kosten (Anhang)
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Bussen: müssen vom AN übernommen werden (S. 5) > Geldwechsel: nach Tageskurs des Spesenereignis (S. 5)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		In Grundsätzen Vorlegen Beleg (S.1) Belege bei Schlussabrechnung oder Vorschuss relevant! (S. 5)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Kontrolle Abrechnung durch Personaldienstler (Unterschrift und Kommentar) (S.5) Die Veranwtortung über die Pauschalspesen liegen beim Administrativen Rat (S.1) - nur 1 Instanz... Aber dafür alle pauschalen Betrage müssen auf Vorschlag der HR durch den Administrativen Rat jährlich kontrolliert und aktualisiert werden (S. 2) > Kontrolle wird verlangt In Ausnahmesituationen und mit Ok vom Vorgesetzten (mind Abteilungsleiter), auch mal höhere Preiskategorie (S. 4) - zwar Kontrolle durch Vorgesetzten, dort auch Mindestangabe Hierarchiestufe, aber reicht das? Oder zu einfach? Grundsatz Vergütungen, tiefere Stufen für normale MA, ausser wenn es ein Vorgesetzter ausnahmsweise anderweitig erlaubt... Kontrolle, aber eben nur 1 Instanz... Aber für Geschäftsessen haben die höheren Ränge keinen Kostendeckel mehr (Anhang)... sehr viel Speilraum dadurch!!
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		In Grundsätzen: Genaue Zahlen und Limiten im Anhang (S. 1) Es werden im Anhang teilweise mit Kostendeckel gearbeitet, aber nicht konsequent, gerade für höhere Ränge bleibt da doch viel Spielraum (vgl. Anhang) Schon im Reglement gute Versuche zur genauen Ausführung > Taxi: nur ausserhalb Zeiten ÖV oder Beschrieb Situationen auswärtige Verpflegung (S. 3ff.) , aber dann auch wieder schlechte > auch Taxi nur in Ausnahmefällen (heisst?) (S. 3) oder regelmässig Reisen (heisst genau?) (S.3) oder höhere Preiskat. Hotel in Ausnahmesituationen (heisst?) (S. 4)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 5: Auf Formular, Abrechnung zusammen mit Belegen, unterschrieben und kommentiert vom Personalleiter, eingereicht werden (S.5). Zu fast allen Themen; Abhandlung siehe internen Anhang, klare Ausführungen darin Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Ansatz bei Entscheidungen > Alle pauschalen Betrage müssen auf Vorschlag der HR durch den Administrativen Rat jährlich kontrolliert und aktualisiert werden (S. 2) > Anpassung an Umwelt / Aktualisierung **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** - Sytsem Reglement mit ausführendem Anhang		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Stadt C	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Gilt für… (S. 1)
	Definition		S. 2
	Grundsatz		Grundstsätze: massvoller und notweniger Umgang mit Spesen, Originalbelege und Pauschalspesen nur im Ausnahmefall (S. 2)
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Innerhalb des Verkehrsverbundes 2. Klasse, übrige Reisen 1. Klasse, wenn HT von Stadt finanziert, dann Vergütung 1/2-Tarif. Kosten für HT werden übernommen, wenn dessen Benützung die Reisekosten ingsgesamt voraussichtlich günstiger ausfalllen lässt. Dauerabos gibts wenn damit voraussichtlich Kosteneinsparungen gegenüber der Abrechnung von Einzlbilleten eintreten. Dann aber muss für Privatfahreten ein Kostenanteil von 12CHF vom AN übernommen werden (S. 2)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Im Inland: nur Kosten für Bahn werden erstattet, in Europa und Übersee bis 10h: Eco und über 10h: Buisness, Meilengutschriften nur für dienstliche Zwecke (S. 3) - keinerlei Verweise zu: nur in Ausnahmefällen fliegen…
	Privatauto / Taxi		Privatauto: nur wenn gegenüber Öv Zeitersparnis, bei Materialtransporten oder bei Angestellten mit Behinderung. Vergütet werden Kosen, die bei Benützung Öv (ohne HT) entstanden wären. Ausnahmsweise auch Kilometerentschädigung von 72rp. Für regelmässige Nutzung (mind. 1000km jährlich) - Jahrespauschale (S. 3) (Pauschalen weren jährlich angepasst - S. 4) Taxi: ist zu vermeiden, ausnahmsweise gegen Beleg (S. 4)
	Geschäftswagen		Dienstfahrzeuge, wenn immer möglich eher diese nützen als Privatwagen (S. 4)
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		effektive Kosten, Kostendeckel > Frühstück 15.-(Abreise vor 7.30h bei vorangegangener Übernachtung wenn in Hotelosten inkl.), Mittagessen 35.-, Abendessen 40.- (bei auswärtiger Übernachtung oder Rückkehr nach 19.30h) (S. 5) Mittagsentschädigungen für Mitarbeitende mit 40-60 und 60+% Arbeitszeit ausserhalb Arbeitsort (S. 5). Pauschale Entschüdigungen nur bei Spezialfällen, z.B Monteure.
	Übernachtung		effektive Kosten für EZ (erstes Mal Nennung Grösse Zimmer) mit Frühstück idR in einem Mittelklasse allerhöchstens aber einfacheres Erstklasshotel (3-4*) - Originalbeleg!!, Privatauslagen auf Kosten AN (S. 6)
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		Bedürfen den Originalbeleg oder können in Form einer Tagespauschale von max. 20CHF vergütet werden (S. 8)
	Kleinausgaben		Bedürfen den Originalbeleg oder können in Form einer Tagespauschale von max. 20CHF vergütet werden. Pauschalentschädigungen sind für bestimmte Klein- und Bar, sowie besonderen Auslgagen möglich und im Reglement detailliert aufgelistet (S. 8ff.)
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		effektive Kosten, Beachten: Zurürckhaltung, Bedeutung des Kunden, ortsübliche Gebräuche, übliche Angaben sind zu vermerken (S. 8)
	Administrative Bestimmunge		Spesenabrechnung idR unmittelbar nach Beendigung Ereignis, mindestens jedoch 1x im Monat mit Belegen und dem vom zuständigen unterzeichneten Visum. Muss noch vor Ende des laufenden Jahres abgerechnet werden, Vergütung erfolgt nach Bewilligung/Visum (S.12).
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> AN mit privatem GA: werden diejenigen Kosten vergütet, die bei der Benutzung von Fahrscheinen und Abonnementen anfallen würden (S. 3) >Dienstkleider und Ausrüstung: entweder Abgabe oder pauschale Entschädigung (für diese genaue Auflistungen) (S. 6) Gilt auch für überdurchschnittliche Reinigungskosten so (S. 7) > Geschäftswagen für Privatnutzung: nur für einzelne ausgewählte MA, Anschaffung und Unterhalt AG, Benzinkosten in Ferien AN, dafür wird es ihn Lohnausweis vermerkt (mind. 150CHF) (S. 4)
	Schlusssatz		
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Im Grundsatz schon drin: immer Originalbelege (S.2) und auch weitere Angaben bei Repräsentationsausgaben (S: 8) …
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Spesenabrechnung mit Belegen und dem vom zuständigen unterzeichneten Visum, Vergütung erfolgt nach Bewilligung/Visum (S.12). Sonst aber keinerlei Kenntnisse von Kotrollmechanismen. Entscheidungen in den Pauschalsituationausnahmefällen werden meistens "nur" durch den Dienschef entschieden (z.B Arbeitskleider S. 6 oder Reinigungskosten Kleider S. 7), vermutlich aber genügend, da ja in Reglement sehr genaue Auflistungen
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Definitionen nicht immer auf den Punkt, z.B im Grundsatz; notwendig und massvoll (S. 2), oder ausnahmsweise Kilometerentschädigung Privatwagen (S. 3), ausnahmsweise Taxigebrauch (S. 4) oder bei Repräsentationslagen zu beachtende Punkte, wie: Zurürckhaltung, Bedeutung des Kunden, ortsübliche Gebräuche (S. 8) dafür genaue Auflistung Pauschalbeträge und Definition "regelmässiger Einsatz Privatwagen" (=ab 1000km jährlich) (S. 3) und genaue Auflistung pauschale Entschädigung für Dienstkleider (S. 6) und überdruchschnittliche Reinigungskosten (S. 7) und Kleinausgaben (S. 8) und besondere Auslagen (S. 11).
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 2: Spesen werden grunsätzlich effektiv nach Spesenereignis und in der Regel gegen Originalbeleg abgerechnet, Pauchalspesen nur in den angeführten Ausnahmefällen (diese sind aber im Reglement sehr ausführlich definiert und aufgelistet). S.12: Spesenabrechnung idR unmittelbar nach Beendigung Ereignis, mindestens jedoch 1x im Monat mit Belegen und dem vom zuständigen unterzeichneten Visum. Muss noch vor Ende des laufenden Jahres abgerechnet werden, Vergütung erfolgt nach Bewilligung/Visum (S.12). <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen Ortsüblicher Gebrauch bei Repräsntationsauslagen (S.8): Anpassung an Umwelt **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Situation ist folgende für efektive Spesen müssen Originalbelege hin, Pauschalspesen nur in Ausnahmefällen, welche aber in Reglement sehr genau aufgelistet werden mit Zahlen. > **Eigentlich optimales System,** nur noch etwas genauer mit schriftlichen Definitionen und und Kontrollen einführen.		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Stadt D	
Kein eigenes Reglement - Regelung in der Personalverordnung		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		
	Definition		
	Grundsatz		Spesenersatz-Grundsatz auf S. 32: Notwendigkeit, genaue Ansätze im Anhang, Weitere Auslagen werden nur in besonderen Fällen und unter Zustimmung der Dienstabteilung Personal ersetzt. Normale Spesen werden ersetzt, wenn die zuständige Behörde deren Rechtmässigkeit (Kontrolle) durch ihr Visum auf der Abrechnung bestätigt (S. 32).
	Spesenarten		
	Fahrt		Für dienstlich begründete Reisen nach Möglichkeit mit öffentlichem Verkehr, wird nur die dadurch entstehenden Kosten erstattet, 2. Klasse als Grundsatz, ab 1h 1. Klasse, ausser besondere Gründe (Aktenstudium, Sitzungsvorbereitung), dann ach für kürzere Reisen 1. Klasse (S. 32). Abonnemente können vom AG bezahlt werden - Regeln dazu in interner Weisung (S. 33)
	Geschäftsreisen		
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		
	Privatauto / Taxi		Nur wenn Öv nicht möglich und wirtschaftlich vertrtetbar, Einsatz auf das absolut Notwendige beschränken (was das auch immer heisst). Wenn nicht nur gelegentlich (genaue Definition?): Bewilligung einholen bis 1000km/Jahr bei zuständige Behörde und über 1000km/Jahr bei Direktiosleitung (S. 33) Kilomterentschädigungen: Auto 65rp, Mototrad 30rp, Kleinmoto 25rp, Motorfahrrad 20rp. Plus Vollkasko der Stadt bei Schadenfall, geregelt durch interne Weisungen. (Anhang II, S. 52)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Stadt schliesst Pauschalvereinbarungen mit Restaurants zu Günsten der AN ab (S. 34).
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Aus dienstlichen Gründen, ausserhalb des Ortes (S. 34) Mittagessen: im Vertragsrestaurant - Gutschein, übrige Gaststätten - 22.-, auswärtige Selbstverpflegung - 14.- / Abendessen (sofern dienstliche Abwesenheit nach 20h endet): 22.- / Zwischenverpflegung in besonderen Fällen (dazu interne Weisung): 8.- (Anhang II, S. 52ff.)
	Übernachtung		Aus dienstlichen Gründen, ausserhalb des Ortes (S. 34) Unterkunft und Frühstück (nach Rücksprache mit Führungskraft: effektive Kosten (Anhang II, S. 53).
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		Wer oft dienstliche Gespräche mit Privathandy führt kann Gesprächstaxen einfordern. Geregelt durch interne Weisungen (S. 34).
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		Auf S. 49 der Personalverordnung
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> AN hat privates GA oder HT: kann Erstattung der ganzen Einzelbilletkosten verlangen bis zur Erreichung der Kosten des jeweiligen Abonnements, dann nur noch die wirklich entstehnden Kosten nach entsprechendem Abonnements Preis (S. 34). > Kleiderentschädigung: nur bei besonders schmutzigen Arbeiten, jährliche Pauschalentschädigung (S. 34): von 160.-/Jahr für Strasseninspektorat und Stadtgärtnerei (Anhang II, S. 53)
	Schlusssatz		
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Nie Erwähnung Belege! Wie sollen denn z.B kontrolliert werden, dass MA wirklich iaine auswärtige Gaststätte geht und nicht mit dem höhereh Ansatz auswärtige Selbstverpflegung macht mit dem Geld (S. 52).
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Detailregelungen über interne Weisungen (z.B Vollkaskoversicherung für Dienstnutzung Privatwagen > Orientierung an Weisung des Finanzinspektorats (Anhang II, S. 52). 4-Augenprinzip bei Pauschalspesen: S. 31 > Direktionsleitung unter Zustimmung Dienstabteilung Personal kann pauschale Spesenersatzvergütungen festlegen. Sonst aber 2-Augen, z.B bei Bewilligung 1. Klasse auch bei kurzen Reisen (S. 32) Normale Spesen werden ersetzt, wenn die zuständige Behörde deren Rechtmässigkeit (Kontrolle) durch ihr Visum auf der Abrechnung bestätigt (S. 32). Aufteilen der Kontrollverantwortung: Wenn nicht nur gelegentlich (genaue Definition?) Dienstnutzung Privatwagen: Bewilligung einholen bis 1000km/Jahr bei zuständige Behörde und über 1000km/Jahr bei Direktiosleitung. - höherer Betrag > höhere Dienststelle
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Reglement allgemeiner gehalten, während im Anhang die genauen Zahlen definiert sind. Ungenauere Umschreibungen und Definitionen, wie z.B ab wann jemand ein GA oder HT kriegt (S.33) oder ab wann jemand für Dienstgebrauch privates Handy entschädigt wird (S.34) werden mit internen Weisungen erweitert, welche aber nicht Bestandteil der Verordnung oder dessen Anhang sind. Genauere Definitionen bei besondere Gründe für 1. Klasse bei Kurzreisen: Bsp. für Gründe werden genannt: Aktenstudium, Sitzungsvorbereitung (S. 32) Abdeckung weiterer Auslagen: werden nur in besonderen Fällen und unter Zustimmung der Dienstabteilung Personal ersetzt (S. 32) > Interpretationsspielraum!
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Personalverordnung beschlossen durch Stadtrat beasierend auf städtischen Personalreglement S. 31: Direktionsleitung unter Zustimmung Dienstabteilung Personal kann pauschale Spesenersatzvergütungen festlegen. S. 32: Weitere Auslagen werden nur in besonderen Fällen und unter Zustimmung der Dienstabteilung Personal ersetzt. Normale Spesen werden ersetzt, wenn die zuständige Behörde deren Rechtmässigkeit (Kontrolle) durch ihr Visum auf der Abrechnung bestätigt S. 33: die Fahrkarten müssen vor Reiseantrirr über SBB Buisnesstravel gebucht werden Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Reglement allgemeiner gehalten, während im Anhang die genauen Zahlen definiert sind. Plus neu Instrument von internen Weisungen, welche das Reglement zusätzlich ausführen sollen (z.B ab wann jemand ein GA oder HT kriegt (S.33) oder ab wann jemand für Dienstgebrauch privates Handy entschädigt wird (S.34)		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Stadt E	
Reglement		
Reglement genehmigt?	Durch Leitungsausschus	

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		S. 1 für alle MA der Zentralen Dienste
	Definition		S. 1 Definition + Auslagen möglichst tiefhalten und nur notwendige tätigen
	Grundsatz		S. 1 effektiv nach Spesenerignis und nur gegen Originalbeleg
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Alle MA sind berechtigt 1. Klasse zu reisen (S.1)
	Tram und Bus		Möglichkeit für "Job-Ticket", von Gemeinde vergünstigtes Umweltschutz-Abo des Verbundsystems - dies wird jährlich kontrolliert und ihm Lohnausweis vermerkt (S. 1)
	Flugzeug		
	Privatauto / Taxi		Grunsatz Öv, Privatwagen nur wenn wesentliche Zeit oder Kosten gespart werden und Verwendung unzumutbar ist. Wird Wagen doch genommen, wird nur Preis aus Reise mit Öv erstattet. Auslagen nur gegen Quittung, Für Schäden: Vollkasko der Stadt, Selbstbehalt CHF 500. Kilometerentschädigung 70rp (S. 1)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		effektive Kosten, Richtwerte gemäss internem Anhang der Lohnordnung (S. 2)
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Effektive Hotelkosten genäss Originalbeleg, Mittelklasse, Richtwerte gmäss internem Anhang der Lohnordnung, Privatauslagen abziehen (S.2) Bei Geschäftsinteresse und aus Repräsnetationsgründen (was das auch immer bedeutet) Hotel höherer Preiskategorie möglich (S. 2)
	private Übernachtung		effektive Kosten bis 80CHF oder pauschal 60.- für ein Geschenk (S. 2)
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		angemessene (was das auch heissen mag) pauschale Kostenbeteiligung pro Jahrm vom Direktor festgelegt (S. 2)
	Kleinausgaben		gegen Originalbelege (S.2)
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Geschenke/Mahlzeiten, Spesenbeleg ist, unter Angabe des Anlasses, von der oder dem Vorgesetzten zu visieren (S. 2)
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		S. 2: Formular Spesenabrechnung benützen, Abrechnung zeitnah nach Beendigung des Ereignisses mit Spesenbelegen (unterschrieben vom Vorgesetzten > Visum).
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		10 Jahre (S. 3)
	Gültigkeit		S. 3
	Inkrafttreten		S. 3
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Im Grundsatz steht: nur gegen Originalbeleg. Auch überall sonst erwähnt.
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Nur 1 Kontrollinstanz bei Repräsentationsauslagen und Spesenabrechnung, Spesenbeleg, unter Angabe Anlass, vom Vorgesetzten zu visieren S. 2) - Objektivität? Aber Kontrolle zumindest vorhanden, fragwürdiger ist Gestatung ausnahmsweise Eigenbeleg bei Abrechnung eingeben zu können (S. 3)... das muss genau kontrolliert werden, reicht da nur 1 Instanz...? Auch hier nur 1 Instanz: angemessene (was das auch heissen mag) pauschale Kostenbeteiligung pro Jahr vom Direktor festgelegt für Handy (S. 2) > Beobachtung gilt für pauschalfestgelegte Spesen!!
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Nicht immer genaue Definitionen, Z.B bei Geschäftsinteresse und aus Repräsentationsgründen (was das auch immer bedeutet) Hotel höherer Preiskategorie möglich (S. 2) oder angemessene (was das auch heissen mag) pauschale Kostenbeteiligung pro Jahr für Handy (S. 2)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Spesen werden effektiv nach Spesenerignis und nur gegen Originalbeleg erstattet. S. 2: Formular Spesenabrechnung benützen, Abrechnung zeitnah nach Beendigung des Ereignisses mit Spesenbelegen (unterschrieben vom Vorgesetzten > Visum). Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Genauere Zahlen im internen Anhang der Lohnordnung - nicht zugänglich		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Stadt F	
Kein eigenes Reglement - Regelung im Reglement zum Vollzug des Personalreglements		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Auf Seite 1 des Vollzugreglements
	Definition		
	Grundsatz		
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Dienstreisen mit Öv: Erste Klasse gestattet, es werden effektive Kosten abgerechnet über ein Web-Tool. Fahrkosten im Jahr doppelt so hoch wie HT-Abo: HAT-Abo wird zur Verfügung gestellt und Fahrten zum halbe Tarif abgerechnet. Überschreiten die jährlichen Kosten den GA-Preis, wird ein GA zur Verfügung gestellt (S. 15).
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		
	Privatauto / Taxi		Nur wenn Benützung Öv zu umstöndlich/zeitaufwändig und kein Geschäftswagen zur Verfügung steht (S. 15). Kilometervergütung: 60rp für Autos und 30rp für Motorfahrzeuge (Anhang 3), Kosten die mit der Benützung verbunden sind decken die Benützung, die Versicherung und Schäden mit ein (S. 15) > bei Kantonen wurde das alles separat geregelt meistens, hier jetzt in einem, und trotzdem sind die Entschädigungen sogar tiefer als im Schnitt bei den Kantonen Bei regelmässigem Gebrauch muss eine Beweilligung eingeholt werden (S: 15)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		30CHF pro Tag, wenn Hauptmahlzeit anfällt (Anhang 3)
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Mittelklasse Bewilligung für höhere Preiskategorie, wenn Geschäftsinteresse oder Repräsentationsgründe (S. 16)
	private Übernachtung		Maximal 50CHF für ein Geschenk (S.16)
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		Für bewilligte und fachlich notwendige Weiterbildungen gilt dieses Reglement auch (S. 16)
	Mobiltelefon		Je nach Notwendigkeit, die Dienststelle entscheidet über die Beschaffung. Bei privaten Handys werden nur geschäaftliche geführte Verbindungen erstattet und in geeigneter Form (was das auch immer sein mag?) über den Lohn abgerechnet. Bei hohen Spesen - Abonnement (S. 17).
	Kleinausgaben		gegen Originalbeleg wenn Betrag 5CHF überschreitet (S.17).
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Nach dienstlichem Interesse, mit Zurückhaltung und je nach Bedeutung des Kontakts und ortsüblichen Gebrauch (S. 16). Nach effektiven Kosten mit Spesenbeleg und zusätzlichen Angaben (S. 16).
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> AN mit privatem Abo: der AG erstattet die Kosten für volle Einzelbillete bis max zum Preis des jeweiligen Abonnements (S. 15) > Private Nutzung Dienstwagen: Entschädigungen nach Ansatz Kilometerentschädigung privater Fahrzeuge für Nutzung Dienstwagen und mobilityFirmenkarte (Anhang 3)
	Schlusssatz		
	Weiterer Punkt		Im Anhang 3: Beiträge für Personalveransatltungen, besondere Anlässe (Aufmerksamkeiten /Geschenke) werden geregelt.
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Belege nur an 2 Orten gefordert, bei Repräsentationsauslagen S. 16) und bei den Kleinausgaben (S. 17)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Entscheidung durch nur 1 Person: z.B Bewilligung ob regelmässiger Gebrauch Privatwagen ok (S. 15) oder ob aus Geschäftsinteresse/Repräsentationsgründen ok höhere Preiskat. Hotel (S. 16) oder Notwendigkeit für Beschaffung Handy (S. 17). Wie genau wird kontrolliert ob 50CHF für Geschenk bei privater Übernachtung auch wirklich für Geschenk ausgegeben werden oder nicht selber eingestrichen (S.16). Steht nichts über Belegabgabe...
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Definition von Ausdrücken nicht ganz klar. Z.B Bei regelmässigem Gebrauch (?) Privatwagen braucht es eine Bewilligung (S. 15) oder was sollen z.B genau Geschäftsinteresse/Repräsentationsgründen sein um ok für höhere Preiskat. Hotel zu kriegen (S. 16) Auch bei den Repräsentationsauslagen nach dienstlichem Interesse, mit Zurückhaltung und je nach Bedeutung des Kontakts und ortsüblichen Gebrauch (S. 16) unklar - wie genau wird das definiert?
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 15: Abrechnung Fahrtkosten Dienstreise im Öv via Web-Tool > zum ersten Mal Erwähnung einer Software zur Abrechnung der Spesen und nicht nur Formular Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:**		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Ausgelagerte Einheit A	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Alle Mitarbeiter, für Kader > Zusatzreglement (S. 2)
	Definition		
	Grundsatz		Grundsatz: effektive Abrechnung gegen Originalbeleg, jährlich überprüfte Richtsätze im Anhang (S. 2)
	Spesenarten		
	Fahrt		Reisen sind durch Vorgesetzten zu genehmigen (S.2)
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Einzelbilletpreis nach effektiven Kosten (HT > 1/2Tarif und kein Abo > 1/1Tarif), Angebot für vergünstigte HT- oder GA (S.3) Bei regelmässigen (heisst?) Auslandreisen sogar eventuell, wenn es sich lohn, Anspruch auf Fahrkartenvergünstigung im Ausland (S. 3)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Bis zu 7h Eco, niedrigster Tarif, in Ausnahmefällen (heisst? Buisness, ab 7h Buisness. Es wird nur über die zuständige Buchungsstelle gebucht. Meilengutschriften dürfen MA auch privat brauchen !!!! (S.3)
	Privatauto / Taxi		Privatauto: nur in strikten geschäftsmässig begründeten Ausnahmefällen (heisst?) Anspruch auf Autoentschädigung, Grundsatz Öv! Nur bei wesentlicher Zeit oder Kostenerspamis und wenn kein Poolfahrzeug der Institution vorhanden (S.3) > Entschädigung 70rp/km (S.3) Im Schadensfall: Vollkasko des AG (S. 4) + Mietwagen: vorgängige Bewlligung durch Vorgesetzten, Mittelklasse max., wenn zu zweit auch grösserer Wagen möglich nach vorgängiger Absprache, durch interne Buchungsstelle reservieren (S. 4)
	Geschäftswagen		In Form von Poolfahrzeugen stehen MA wochntags zur freien Verfühung, Bordbuch führen (S.3)
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Nach effektiven Kosten mit Kostendeckel: Frühstück 15.-, Mittagessen 30.- und Abendessen 35.- (mit genauen zeitlichen Definitionen) (S. 4). Mittagsenscthädigungen für Aussendienstler, Grundsatz soweit wie möglich in Personalrestaurant essen (S. 5)
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Mittelklasse, Richtpreis inkl. Frühstück 180.-, ausnahmsweise aus geschäftlichen oder Reträsentationsgründen höhere Preiskategorie (heisst genau?) Nach effektiven Hotelkosten gemäss Beleg, Privatauslagen via AN (S. 5)
	private Übernachtung		nach effektiven Kosten gegen Beleg bis max. 70CHF oder pauschal für ein Geschenk 60CHF
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		Gegen Originalbeleg, Möglichkeit zu Eigenbeleg bis 20CHF - Kontrolle? Dafür nur kleiner Betrag! Bussen muss AN selber tragen (S. 6)
	Kreditkarten		Für MA mit regelmässigen Geschäftsreisen (heisst?), AG übernimmt Grundgebühren (S. 7). Gebrauch dienstlich, aber auch Privatzwecke auf Dienstreisen, Rechnung zu Lasten MA, Geschäftliche Spesen davon dann über normale Abrechnung abgerechnet (S. 8).
	Repräsentationsauslagen		Zurückhaltung, Geschäftsinteresse, geschäftl. Bedeutung Kunde und ortsübliche Sitten bei Repräsentationsausgaben (heisst genau?). Genaue Angabe der Angaben, welche zur Vergütung angegebn werden müssen (S. 6)
	Administrative Bestimmunge		Klare Zuständigekeiten für Reservationen (S. 7)
	Vorschuss		Möglich, muss durch Vorgesetzten genemigt und periodisch abgerechnet werden (S. 7) > nur 1 Instanz und keine Beweisforderung vermerkt, dass Betrag auch wirklich für Dienstzwecke gebraucht wurde!!
	Abrechnung & Visum		Vorgeschriebener Prozess (S.7)
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

Zusatzreglement für leitendes Pers	**Grundsatz**		S. 1
	leitende Angestellte		Delegierter des VR, oberste drei Kaderstufen (S. 1)
	Pauschalspesen		Reguläre Regelungen gemäss Theorie: Da Belege teilweise schwer aufzutreiben für Repräsentationsausgaben, daher Pauschalspese, abdecken von Kleinasugaben bis CHF50, diese können somit nicht effektiv geltend gemacht werden. Beispiele werden genannt: Einladungen, Geschenke, Zwischenverpflegungen, Trinkgelder, etc. (S.1)
	Höhe der Pauschalspesen		Obere 2 Stufen gemäss individuellem Arbeitsvertrag > ist also verhandelbar, unetre 2 Stufen mit Kostendeckel von 9'400.- und 4'800.- jährlich (S. 2)
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Weitere Punkte		> Repräsentationsausglagen: gleich wie im normalen Reglement (S. 2) > Steuerliche Folgen: von Steuerbehörde genehmigt (S.2)
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> Poolfahrzeuge privat nutzen: Entschädigung von 70rp/km an AG zahlen(8s. 4)
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Verischerungen: für Geschäftsreisen > Krankheit oder Unfall, medizinische Rettungkosten und Transporte, Auslandrechtschutzversicherung (S.4), SUVA besteht auch bei Auslandgeschäftsreisen (S.4) > Trinkgelder: sofern explizit auf Spesenbeleg drauf wird es akzeptiert, sonst und bei Eigenbelegen nicht (S. 5)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Vorlegen Originalbeleg im Grundsatz (S.1)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Jährlich überprüfte Richtsätze im Anhang (S. 2) Grundsatz, dass Reisen allgemein durch Vorgesetzten zu genehmigen sind (S.2) - Kontrolle durch 1 Instanz, sehr abdeckend, da für allg. alle Reisen, daher 1 Instanz wohl ausreichend. 1 Instanz auch nur bei Bewilligung für Mietwagen (S. 4) und ob Fahrkartenvergünstigung im Ausland (S.3) Abrechnungkontrolle durch Visum Vorgesetzter (S.7) > 1 Instanz, aber Kontrolle! Klare Zuständigkeiten bei Reservationen (Flüge und Mietautos, S. 3ff.) aber sonst meistens durch den Vorgesetzten, ist das genug? Nur 1 Instanz und ziemlich nahe am MA - nicht einmal Personaldienst erwähnt odr so...?
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Detaillierte Spesen-Richtansätze für Verpflegung und Hotel je nach Region/Land/Stadt im Anhang! > extrem genaue Definition von ortsüblich!! Zeitliche Definitionen für Verpflegungsvergütungen (S.4) Meist nach effektiven Kosten (aber immer mit Beleg), auch Kostendeckel und genaue Angaben oder Richtwerte sind zu finden - nicht sehr viel Spielraum! Umschriebe ungenau: strikte geschäftsmässige Ausnahmefälle für Anspruch auf Autoenscthädigung, regelmässige Auslandreisen (Def.?), in Ausnahmefällen Buisness (S.3) > heisst was genau? oder ausnahmsweise aus geschäftlichen oder Repräsentationsgründen höhere Preiskategorie Hotel (S. 5) (heisst genau?) oder Zurückhaltung, Geschäftsinteresse, geschäftl. Bedeutung Kunde und ortsübliche Sitten bei Repräsentationsausgaben (S. 6) Beispiele werden genannt im Zusatzreglement für Kleinausgaben (S. 1) Klare Zuständigkeiten bei Reservationen (Flüge und Mietautos, S. 3ff.)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 2: Grundsatz: effektive Abrechnung gegen Originalbeleg, modernes elektronischen Spesenabrechnungstool. S. 7: Vorgeschriebener Prozess der Abrechnung: nach Beendigung Spesenerignis unverzüglich Abrechnung erstellen, zus. mit Belegen muss diese dem zuständigen Vorgesetzten zum Visum vorgelegt werden, Rückerstattung erfolgt monatlich mit Lohnauszahlung S. 8: Prozess Kreidtkarten <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Detaillierte Spesen-Richtansätze für Verpflegung und Hotel im Anhang! Unterscheidung je nach Region, Land, Stadt. Diese werden des weiteren jährlich überprüft und angepasst > extrem genaue Definition von ortsüblich und Anpassung an Umwelt		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Ausgelagerte Einheit B	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		
	Definition		
	Grundsatz		Grundsätze: Angemessenheit, Sparsamkeit, Zeitaufwand und ÖKOLOGIE (S. 1)
	Spesenarten		
	Fahrt		Grundsatz Öv, effektive Kosten, günstigstes Angebot (S.2)
	Geschäftsreisen		
	Bahn		
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Günstigstes Angebot, Europa und Langstrecke: Eco, Interkontinental: Buisness, Geschäftsleitung immer Buisness, Inlandflüge nur in Ausnahmesituationen (heisst?) (S. 2)
	Privatauto / Taxi		Kilometerentschädigung vin 60rp, nur in begründeten Fällen (heisst genau? Voraussetzungen gäbe es, aber nicht darauf verwiesen) höher Entschdägigung (S.2)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Für ausärtige Mahlzeit 27.50.-, im Personalrestaurant die Hälfte, auch hier in bergündeten Fällen (heisst) Mehrauslagen möglich. (S.1)
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Mittelklasse, Mehrauslagen in begründeten Fällen möglich (Vorasusetzungen dazu von Zuständigkeiten fomuliert - keinen Verweis dazu wo aufzufinden) (S.1)
	private Übernachtung		Vergütung bis 40CHF pro Nacht (S.2)
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> AN mit privatem Abo, kriegt eine anteilsmässige Beteiliung (heisst genau?) (S.2)
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Einladungen von Gästen: nach effektiven Auslagen (S.2), sonst keinerlei Vorschriften mehr - sehr grosses Freiraum! Nur durch Grundsätze und Kontrolle einschränken.
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Das Vorlegen von Beweisen wird nicht erwähnt. Von Prüfung und Kontrolle ist aber die Rede.
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Definierte Zuständigkeiten für Entscheidungen der erweiterten Regelungen und weitere Auführungsbestimmungen da, jedoch eher grob gehalten wer genau, nicht ganz klar ersichtlich (S. 2) Interne Kontrollorgane prüfen die ordnungsgemässe Anwendnung, Prüfung duch das ein internes Audit und den Rat erfolgt subsidiär (S.2) - genaue Ausführung
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Zuständigkeitenerwähnung da, aber eher grob. Einladungen von Gästen: nach effektiven Auslagen (S.2), sonst keinerlei Vorschriften mehr - sehr grosses Freiraum! Nur durch Grundsätze und Kontrolle einschränken. Ungenaue Umschreibungen: Inlandflüge nur in Ausnahmesituationen (heisst genau?) Zahlen meist nach effektiven Kosten, wenn nicht dann oft etwas ungenau sonst, z.B AN mit privatem Abo, kriegt eine anteilsmässige Beteiliung (heisst genau?) (S.2), Spielraum zu gross? bei Merhauslagen dann zwar Verweis auf umschreiben Voraussetzungen, aber wo sind die? Keinen Verweis dazu!
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Der Institutions-Rat gestützt auf das Bundespersonalgesetz und der Personalverordnung beschliesst dieses Reglement. Kontrollprozess siehe unten oder S.2 Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** Interne Kontrollorgane prüfen die ordnungsgemässe Anwendnung, Prüfung duch das ein internes Audit und den Rat erfolgt subsidiär (S.2) - genaue Ausführung **Anderweitig:** Gut formulierte Grundsätze zu Beginn: Angemessenheit, Sparsamkeit, Zeitaufwand und Ökologie (S. 1)		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Ausgelagerte Einheit C	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Reglement für nach OR angestellte Mitarbeitende, gäbe auch noch eines für nach GAV angestellte MA, da Arbeit aber um nach OR bestimmte Spesenreglemente und GAVs explizit dort nicht dazugehören, Verzicht auf Reglement für Mitarbeitende GAV

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Nach OR angestellte MA (S. 1)
	Definition		
	Grundsatz		Führungskräfte sind verantwortlich für korrekte Spesenabrechnung ihrer MA, zuständig für Anordnung oder Bewilligung von asuwärtigen Einsätzen, etc. (S. 3) Spesen möglichst tief halten und immer gegen Originalbeleg! (S. 3)
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Begriff Geschäftsreise definiert, Grundsatz ÖV (S. 4)
	Bahn		Prinzipiell 1. Klasse, MA kriegen GA von Organisation zur Verfügung gestellt, wenn MA kein GA will, Alternative HT (was nicht in Lohnabrechnung rein fliesst wie GA) (S.4)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		sinnvollste un günstigste Variante, Eco, in Ausnahmefällen auch Kosten für Buisness, bruacht schriftliche Zustimmung Vorgestzter, Meilengutschriften nur für geschäftliche Zwecke (S. 5)
	Privatauto / Taxi		Nur wenn Zeit-/Kostenersparnis und ÖV unzumutbar, Bewilligung durch Führungskraft nötig (S. 4), Schadenfälle an Privatwagen sind über Versicherungsmgmt der Organisation abzuhandeln, Kilomtereentschädigung: 70rp auto und 30rp Motorräder (S. 5), damit sind alle Kosten abgegolten + Mietwagen: gewährleisten ausreichende Versicherung (Verantwortung MA, Mittelklassewagen) (S: 5)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Effektive Auslagen gegen Beleg, Frühstück max 15.-, Mittagessen max. 20.- und Abendessen max. 20.-, genaue Zeitangaben im Reglement (S. 5)
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		Mittelklasse, Ausnahmsweise kann durch Vogesetzten bei Geschäftsinteresse und höherer Preiskategoie durch schriftliche Zustimmung eine Bewilligung für höhere Preisklasse ausgesprochen werden (S. 5) Gemäss Originalbeleg, Kosten für Zusatzleistung (PP, Internet) übernimmt AG, wenn auf Gesamtrechnung Hotel drauf, persönliche Auslagen muss der AN zahlen. Wenn Option Pauschalbetrag, dann dürfen Zusatzleistung 50.- nicht überschreiten (S. 6)
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		Im Anhang vermerkt, gegen Beleg, wenn Abmachung zwischen AN und AG getroffen.
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		Kann wenn Interesse der Organisation zur Verfügung gestellt werden, Jahresgebühr über AG (S. 7), Kreditkartenformular, Angeben Auslagenzweck und Name Teilnehmende, Formular durch Vogesetze visieren lassen (S. 7)
	Repräsentationsauslagen		Nach effektiven Kosten unter genauen Angaben! Zurückhaltung, Geschäftsintersse, geschäftliche Bedeutung Kunde und ortsübliche Sitten (was heisst das genau? (S. 6)
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement für leitendes Personal	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		Zusatzreglement aufgebaut, wie ganz eigenständiges Reglement!! Es werden nur die neuen Informationen erwähnt. Fahrkosten: bei Privatwagen steht nichts geschrieben, dass Bewilligung durch Vorgesetzten nötig ist (S. 3) Verpflegungskosten, Übernachtungskosten gleich Mobile-Device: Handy zur Verfügung gestellt, bleibt aber Eigentum der Organisation, nur geschäftlichen Gebrauch, private Gespräche minimieren (max für 30.- pro Monat, aber wie will man das kontrollieren) (S. 4)
	Höhe der Pauschalspesen		IT-Ausrüstung: zur Verfügung stellen gebräuchliche IT-Arbeitsmittel plis Zubehör, beliben im Besitz Organisation, Programm werden übernommen, wenn geschäftliche Notwendigkeit (S.4) Pauchalspesen und Übrige Kosten gleich Administrative Bestimmungen: Prozesse und Kontrollen verlaufen gerade umgekehrt, während Hierarchiestufe unten zu denen oben gehen müssen für Chribelis, müssen leitenden zu der Hierarchiestufe weiter unten gehen für gewisse Visum… VR-Mandate: VR-Mandate, im Auftrag der Organisation ausgeführte und bewilligte VR-Mandate - Organhaftpflichtvers. durch AG Kreditkarte, Spesenabrechnung und Kontrolle/Visum gleich
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Pauschalspesen: aus Gründen rationaler Abwicklung, für sämtliche Kleinauslagen von 50.-, genaue Auflistung dieser Kleinausgaben!! (S. 6ff.) Höhe je nach Bewerung der Funktion des MA (S. 7) > In anderen Weisungen geregelte Spesen > Impfungen: Im Anhang > Impfbons für Hepatits und Zeckenimpfung, Grippeimpfung gem. Beleg, max 30.-, Bons sind zeitlich beschränkt - war sonst noch nirgendwo drauf, nur Impfungen wegen Reisen
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Belege in Grundsatz drin. Überall verlangt auch bei Abrechnung.
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Führungskräfte sind verantwortlich für korrekte Spesenabrechnung ihrer MA, zuständig für Anordnung oder Bewilligung von asuwärtigen Einsätzen, etc. (S. 3), Führungskraft überprüft und genehmigt. > gleich zu Beginn unter Grundsätze, Zuständigkeiten und Akteure klar!! Meist aber nur 1 Instanz als Kontrolle/Bewillligungsakteur (Entscheiden asunahmseise ob Buisnessclass oder ob höhere Kat. Hotel (S.5))
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Zahlen quasi alle nur nach effektiven Kosten, teilweise Kostendeckel (z.B bei Verpflegung), genaue Zahlen in Anhang gereglt. Verwiese auf Richtlinien und Weisungen im Dokument für weiterführende Infos. Genaue Angaben: Zeitangaben bei Essenszeiten (S. 5), oder Auflistung Kleinausgaben Pausschalspesen (S. 6ff.) Ungenaue Ausführungen: Schadenfälle an Privatwagen sind über Versicherungsmgmt der Organisation abzuhandeltn (S. 5) (wie denn genau?) oder Ausnahmsweise Buisnessklass oder Hotel in höherer Preiskategorie (S. 5) (was heisst ausnahmsweise?)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 3: Führungskräfte sind verantwortlich für korrekte Spesenabrechnung ihrer MA, zuständig für Anordnung oder Bewilligung von auswärtigen Einsätzen, etc. (S. 3). Spesen möglichst tief halten und immer gegen Originalbeleg! (S. 3) Führungskraft überprüft und genehmigt. läuft über eSpesen (elektronisch) S. 7: Spesenabrechnung Kreditkarte: Kreditkartenformular, Angeben Auslagenzweck und Name Teilnehmende, Formular durch Vogesetze visieren lassen (S. 7) S. 6 Zusatzreglement leitendes Personal: Abrechnung nach Beendigung Ereignis, mit Spesenbelegen und unter Vorgaben Konzern, ANgabe Anlagezweck und Namen Teilnehmende, an zentrale Rechnungsadresse, Auslandspesen in Form von Barauslagen können in Fremdwähren abgerechnet werden, von Organisation unter Tageskurs umgerechnet <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Anhänge für genauere Zahlen und Kosteneckel, obwohl meiste Auslagen anch effektiven Kosten abgerechnet werden. Zusatzreglement für höhere Hierarchiestufe regelt das meiste genau gleich nur 2-3 kleine Details mehr.		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Ausgelagerte Einheit D	
Kein eigenes Reglement - Geregelt in Personalreglement plus *Merkblatt Spesenabrechnung*		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Nur kurz erwähnt innerhalb Kapitel Anspruch (S. 10), gilt für alle MA
	Definition		Von Repräsentationsspesen und Reisespesen (S. 9)
	Grundsatz		MA haben Anspruch auf Repräsentations- und Reisespesen (nur nachweisbare Spesen!!), sowie Anteil an ihren Mitgliederbeitrag (Kostendeckel von 250CHF) (S. 10) - Mitgliederbeiträge bisher noch nie!
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		Dienstreisen ausserhalb der CH: rechtzeitige Bewilligung durch Vorgesetzten (S. 10)
	Bahn		1. Klasse (S. 10) Wer vom AG ein HT kriegt, kann Einzelbillete nur noch zum 1/2-Tarif verrechen (S.10) Anspruch auf HT via AG: wer während mind. 12 Mt (egal ob befristet oder unbefristet) angestellt ist und bleibt (S. 10)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Bis und mit 4h: Eco, ab 4h: Buisness (S. 10)
	Privatauto / Taxi		Nur wenn mit Öv unverhältnismässig zeitlicher Mehraufwand darf Privatwagen gebraucht werden (S. 10)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Geht unter Reisespesen, effektive Kosten, ausser Pauschale kommt zum Zug (siehe weitere Punkte).
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Effektive Kosten?
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		S. 12 des Personalreglements
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Versicherung: für Dienstreisende (Versicherungsschutz für Unfall, Krankheit auf Dienstreisen, sowie Schäden auf Dienstreisen)und für Nutzung Privatwagen (Schäden für Kollisionsschäden bis zu 100'00CHF) (S. 10) > Pauschalersattung: auf Verlangen MA oder unklaren Belegen, können Pauschalen erstattet werden. Ansätze: Frühstück 15.-, Mittag- oder Abendessen 30.-, Übernachtung 100.-, ÖV 1/2-Tarif, Kilometerentschädigung: 70rp (S. 11)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		*Grundsatz: nur gegen Belege (im Merkblatt)* Aber gibt leider Möglichkeit dies ein wenig zu umgehen und das sogar auf Verlangen des MA: Pauschalbeträge sind nach Verlangen möglich oder wenn Kostenbeleg unklar ist. Pauschalen sicher tiefer angesetzt als durschschnittliche Vergütung nach effektiven Kosten (S.11) - aber wer kontrolliert das dann?
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		*Kontrollinstanzen je nach Spezialgebiet, jedoch sehr grob um wen es sich genau handeln soll, nach dem 1 Kontrollinstanzsystem (vgl. Merkblatt)* oder auch in Reglement: Genehmigung Dienstreise Ausland durch Vorgesetzten (S.10) *> inhaltliche Kontrolle und formale Kontrolle (Stichproben), sowie Kontrolle korrekte Rückvergütung - genau genanntes System! bis jetzt einmalig* Aber wer entscheidet z.B darüber ob Akontozahlung ok bei Auslandreise oder nicht (S.10) - ??? oder wer kontrolliert die Pauschalerstattung welche ganz einfach auf Verlangen oder bei unklaren Kostenbelegn zum Zuge kommt (S. 11) ... Schlupfloch??? Dann doch lieber Kostendeckel setzen und Mehrauslagen von Vorgesetzem bewilligen lassen.
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		*Genauer Beschrieb Prozess Abrechnung auf Merkblatt* *Meist genauer Beschrieb Kontrolle Spesenabrechnung auf Merkblatt mit Erwähnung zuständige Instanzen* Sonst teilweise wage Beschriebe: unverhältnismässig zeitlichen Mehraufwand (heisst? (S. 10) Zahlen meist nach effektiven Kosten (viel Spielraum, grosszügig), wenn verlangt oder Beleg unklar, dann wohl tiefer angesetzte Pauschalen, nur selten genannt: Kostendeckel (z.B bei Mitgliederbeitrag)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		Auf S. 12 des Personalreglements: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen die ihnen durch die ausgelagerte Einheit D übertragenen Aufgaben alleine zum öffentlichen Wohl, unbeeinflusst von Interessen Dritter oder eigener Interessen. Sie halten sich dazu an die im Verhaltenskodex Swissmedic aufgestellten Regeln.
Sonstiges	**Zum Prozess:** *Sehr genaue Prozessangaben im Merkblatt zur Spesenabrechnung:* *Spesenformular, zum Währungsumrechnen gibt es ein Toll, gründsätzlich nur gegen Belege* S. 10 des Reglements: Reise- und Repräsentationsspesen idR mit nächsten Lohnabrechnung, Auslandreisen können auch Akonto verlangt werden **Zu Kontrollen:** *Beschrieb Kontrolle Spesenabrechnung im Merkblatt sehr genau: inhaltliche Kontrolle: Übereinstimmung Regelungen mit Belegen durch Antragsstellerin und Kostenleitung, formale Kontrolle: Stichproben (Kontierung, Vollständigkeit Beleg, Umrechnung Währung!!!) durch Finanzen und Controlling, und korrekte Rückvergütung über Lohnzahlung durch Personal und Organisation.* **Anderweitig:** Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Ausgelagerte Einheit E	
Spesenreglement wird durch kantonalen *Regierungsratsbeschluss* ergänzt (vgl. RRB zu Entschädigungen Verpflegung, Übernachtung e des Sitzkantons A		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Gilt für alle MA und zugewandte Personen (S. 1)
	Definition		S. 1 Definition, Spesen, zugewandte Personen und Repräsentationskosten
	Grundsatz		Sachlicher Zusammenhang (S. 1) Minimierung der Spesen und Repräsentationsauslagen (S. 2): möglichst tiefhalte, massvoller und keinesfalls luxuriöser Standard. Unverhältnismässige Spesen werden zurückgewiesen, Kosten für private Aufwendungen (für Lebenspartner oder Bussen) privat zahlen. > Aus Rücksicht der durch teils Drittmitteln finanzierten Institution Abrechnung (S. 2): Elektronisches Formular für Abrechnung laufend oder spätestens auf Ende des Quartals. Prüfen auf materialle, formelle und rechnerische Richtigkeit (Kontrolle!), und von der unterschriftsberecht. Person (wer ist das?) zu unterzeichnen. Belege immer mitliefern (ausser bei pauschalen Verpflegungsansätzen) und im elektronischen Abrechnungsprozess hochladen.
	Spesenarten		
	Fahrt		Grundsatz der Öv (S. 3)
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Grundsatz wer anderes Verkehrsmittel als ein Öfentliches benützt muss dies belegen und begründen (S. 3) Entschädigung nach effektiven Kosten, wenn Fahrkosten billiger mit Mehrfahrtenkarten, werden diese zur Verfügung gestellt. Wenn billiger mit Abo jeglicher Art, werden diese teils oder ganz vom AG übernommen. Institutionen müssen für kostengünstigste Variante schauen (S. 3) In höheren Lohnklassen (oberes Drittel) Anspruch auf 1. Klasse.
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Nur aufs Notwendigste zu beschränken, Economy, CO2-Kompensation ist ein Muss, Meilengutschriften nur für dienstliche Zecke (S. 4)
	Privatauto / Taxi		Privatwagen: Einsatz Privatwagen kann bewilligt werden, wenn Einsparung Kosten oder Zeit, oder zweckmässiger (S. 3), muss von geschäftsführendem Direktor bewilligt werden in schriftlicher Form. Im Schadensfall: Übernahme bei keinem oder leichtem Verschulden MA, freiwillige Übernahme bei Verschulden, bei Schäden über 5000.- muss Polizei eingeschaltet werden. Generelle Form: Beilage Unfallrapport und Situationsskizze immer! (S. 4) Taxi: werden nur im Ausland entschädigt, in CH: schriftliche Bewilligung durch Vorgesetzten nötig (S. 4)
	Geschäftswagen		Einsatz Dienstwwagen kann bewilligt werden, wenn Einsparung Kosten oder Zeit, oder zweckmässiger (S. 3) + Mietwagen: Möglich Abmachung mit Fahrzeugvermietern für dienstlichen Gebrauch, nicht für Privatnutzung aus versicherungstechnischen Gründen (S. 4)
	Verpflegung		S. 2 Entschädigungsansatz vom Regierungsrat periodisch fesgelegt (S. 3). VGL RRB Kanton A
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		S.2 Entschädigungsansatz vom Regierungsrat periodisch fesgelegt (S. 3). VGL RRB Kanton A
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		Gegen Originalbeleg (S. 5)
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Zurückhaltung und Geschäftsinteresse als Grundsatz, genaue Angaben müssen dazu gemacht werden (S. 4)
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglemer	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Finanzierung von Personalanlässen (S. 5): müssen sich stark an Grundsätze (Am Anfang Reglement) halten: Minimier. Kosten, massvoll und nicht luxuriös. Je nach Geldursprung andere gesetzliche Basis für die Anlässe (je nachdem ob Grundmittel > RRB, Drittmittel > Vorgaben Geldgeber, etc.) > Freud und Leid (S. 5): Ist in einem seperaten Merkblatt geregelt, in Todesfällen liegt es im Ermessen der Institutionen (via Grundmittel ok)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Belege müssen immer mit dabei sein und gelten als Grundsatz (S. 2) Genaue Angaben definiert, welche bei Repräsentationsauslagen angegeben werden müssen (S. 4ff.)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Materielle, formelle und rechnerische Kontrolle bei Abrechnung (S. 2) Unterschrift/Visum auf Abrechnung von unterschriftsberechtigter Person (S. 2) - aber wer soll das sein?? Dazu kann das Visum elektronisch vergeben werden (S. 2) - Missbrauchsmöglichkeit nicht zu hoch? Einfacher als Unterschrift fälschen? ... Definition der zuständigen Kontroll- / Bewilligungsperson nicht genau in gesamtem Reglement: z.B wer setzt Visum bei Abrechnung (S.2) oder wer bewilligt Einsatz Privatwagen (S. 3) Wenn definiert, dann meist nur 1 Instanz: z.B schriftliche Bewilligung für Nutzung Taxi in CH im Ausnahmefall durch Vorgesetzten (S. 4) Einschalten Polizei bei Schaden am Privatwagen von +5000.- (S.4) > Einbeziehen neutrale Stelle
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Reglement als Basis, RRB als Ergänzung punkto Zahlen (Vergleiche auch Kanton A) Ungenaue Formulierungen: Definition massvoller und keinesfalls luxuriöser Standard? (S. 2), Flüge aufs Notwendigste (?) beschränken (S. 4), Zurückhaltung dund Geschäftsinteresse bei Repräsentationsauslagen (S.4) Genaue Formulierungen: was genau geht unter private Aufwendungen (bzgl. Lebenspartner und Bussen) (S. 2) oder was genau ist eine Mittelklasseunterunft (3*)(S.2) Erwähnung genaue Form für Bewilligung privater Fahrzeuge (S. 3) oder bei Schadensfall; Vorlegen Unfallrapport und Schadensskizze (S. 4)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Die Institutionsleitung gestützt auf Finanzreglement und Instutionsreglement beschliessen dieses Spesenreglement S. 2: Abrechnung: Elektronisches Formular für Abrechnung laufend oder spätestens auf Ende des Quartals. Prüfen auf materialle, formelle und rechnerische Richtigkeit (Kontrolle!), und von der unterschriftsberecht. Person (wer ist das?) zu unterzeichnen. Belege immer mitliefern (ausser bei pauschalen Verpflegungsansätzen) und im elektronischen Abrechnungsprozess hochladen. <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Ansatz bei Entscheidungen > Entschädigungsansätze im RRB werden periodisch angesetzt - Möglichkeit zur Aktualisierung / Anpassung an Umwelt **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** > Reglement als Basis, RRB als Ergänzung punkto Zahlen (Vergleiche auch Kanton A) - Sprich gleich hohe Ansätze wie beim Kanton > Verbindung zwischen dem Kanton und seiner ausgelagerten Einheit!!! > Erstmals detaillierte Erwähnung und Beschreibung einer elektronischen Verarbeitung der Spesenabrechnung (S. 2)		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Ausgelaferte Einheit F	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Alle MA, gilt auch für Spesenauszahlungen aus Finds, separate Pauschalspesenregelung ist auch von Steuerverwaltung genehmigt (S. 3)
	Definition		
	Grundsatz		Grundsatz: effektive Kosten mit Originalbeleg!! Kosten tief halten (S. 3)
	Spesenarten		
	Fahrt		Grundsätzlich bedürfen Geschäftsresien der Zustimmung Vorgesetzter (S: 4) - allg. Bestimmung = streng, dafür nur über 1 Instanz
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Normalfall 2. Klasse (Mit Zustimmung Vorgesetzer auch 1. Klasse), oberes Kader 1. Klasse, bei Bedarf HT zur Verfügung stellen. Bei oftmaligen Reisen, bei Bedarf GA. Inhaber eines Gas hat nur noch in begründeten Ausnahemfällen Anspruch auf Kilometerentschädigung (S. 4)
	Tram und Bus		Einzelbillet wird zurürckerstattet, bei Bedarf (heisst genau?) regionales Spezialbillet oder Verbundkarte (S. 5)
	Flugzeug		Bis 5h: günstigste Flugklasse, dannach Buisness, Mit Zustimmung Vorgesetze auch schon vorher Buisness. (S. 5) Meilengutschriften privatn nützbar (S. 5) - erst zum zweiten Mal in einem Reglement erwähnt, grundsätzlich ist das nicht so.
	Privatauto / Taxi		Nur wenn wesentliche Zeit-/Kostenerspamis oder ÖV unzumutbar, ansonsten werden nur Kosten für Öv erstattet. Kilometerentschädigung: Auto 70Rp und Motorrad/Scooter 40Rp (S. 5) Im Schadenfall keine Übernahme durch AG (S.5) - anders im VGL zu den anderen!
	Geschäftswagen		Angebot eines Poolfahrzeugangebots für MA (S. 5) mit Bordbuch führen wenn während freie Benützung im Dienst (S. 6)
	Verpflegung		Auf Geschäftsreisen oder nach Zustimmung Vorgesetzter auch bei Tagungen, Weiterbildungen, etc. (hier Mal Ausnahemfall genauer beschrieben!). Effektive Kosten bis max Früchstück 15.-, Mittagessen 35.- und Abendessen 40.- (genaue Zeitangben). Mehrauslagen unter Zustimmung Vorgesetzter ausnahmsweise (heisst?) effektiv vergüten (S. 6).
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Mittelklasse, effektive Kosten bis max. 150.-, wenn Geschäftsinteresse gerechtfertigt (heisst?) mit Zustimmung vom Vorgesetzten auch höhere Hotelklasse möglich und nach effektiven Kosten (S. 7)
	private Übernachtung		Effektive Kosten bis 80.- oder Geschenk an Gastgeber für 60.- (S. 7)
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		entscheidet Vorgesetzter, Angemessenheit und geschäftliches Interesse als Leitfaden (S.8) > müsste da nicht noch mind. HR oder so involviert sein, 4-Augenprinzip, sehr wichtige Entscheidung für MA und kann teuer werden für AG
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		gegen Originalbeleg, Eigenbeleg möglich bis 20.- (S.8)
	Kreditkarten		Es können geschäftliche Ausgaben mit der privaten KK beglichen un ddann über die Spesenabrechnung inkl. Originalbelege geltend gemacht werden, Kosten an Kartengebühren werden dem AN nicht erstattet (S. 9)
	Repräsentationsauslagen		Zurückhaltung, Geschäftsinteress und übliche Gebräuche (heisst?), nach effektiven Kosten und Abrechnungsbeleg, Zustimmung des Vorgesetzten nötig (S. 8)
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		Formular, monatlich Spesen abrechnen zusammen mit Belegen un dem Visum des Vorgesetzten (S. 8). Der Vorgesetzte ist für die korrekte Anwendnung und Umsetzung des Spesenrgelements veranwtortlich. Wo Zustimmung des Vorgesetzten verlangt wird, muss dieser nach pflichtgemässem Ermessen entscheiden: sind Spesen in Bezug auf Ausführung Arbeit des MA und für einwandfreie AUfgabenerfüllung nötig? (S.9)
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> AN mit privaten Abos: erhalten den Betrag zurürckerstattet, welcher ohne Verwendung des privaten Abos entstehen würde (S. 6) > Benützung Poolfahrzeuge privat: AN muss den Gebrauch selber entschädigen (70rp/km) (S.6)
	Schlusssatz		
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Originalbelege als Grundsatz im Reglement. Kontrollen, Entscheide und Visum durch Vorgestzten, auf dem auch die Verantwortung wiegt (S. 9)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Kontrollen, Entscheide und Visum durch Vorgestzten, auf dem auch die Verantwortung wiegt (S. 9) - nur 1 Person, diese wird aber durch Verantwortungsabwälzung auf ihn unter Anreit gestellt es genau zu nehmen und nicht zu locker umzugehen mit den Regelungen. Wo Zustimmung des Vorgesetzten (fast über all nur seine Zustimmung verlangt) verlangt wird, muss dieser nach pflichtgemässem Ermessen entscheiden: sind Spesen in Bezug auf Ausführung Arbeit des MA und für einwandfreie Aufgabenerfüllung nötig? (S.9) - Ermessensfrage = subjektiv, aber genügend Anreiz/Druck um Sache erst zu nehmen und Kosten nach Grundsatz tief zu halten.
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Beträge meist nach effektiven Kosten mit Beleg, sonst Kostendeckels fast überall. Definition gewisser Umschreibungen nicht allzu genau: z.B bei zurückhaltende, im Geschäftsinteress und nach üblichen Gebräuchen ausgegebene Repräsentationsauslagen (S: 8) oder z.B bei Mehrauslagen Verpflegung und Hotel (S. 6 und 7) oder beim Entscheid ob Bedarf da für Abonnemente für MAs (S. 4ff.) Genauere Umschreibungen bei Beschrieb wann Anrecht auf Vergütung und genaue zeitliche Definiton Zeiten der Mahlzeiten (S. 6).
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 8/9: Formular, monatlich Spesen abrechnen zusammen mit Belegen un dem Visum des Vorgesetzten (S. 8). Der Vorgesetzte ist für die korrekte Anwendnung und Umsetzungm sowie Kontrolle des Spesenrgelements veranwortlich. Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:**		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Privatunternehmen A	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Gilt für alle Gesellschaften des Unternehmens mit Sitz in der Schweiz (S. 1)
	Definition		
	Grundsatz		Effektive Vergütung mit Originalbeleg, Pauschalen nur in untenaufgeführten Ausnahmefällen (S. 2)
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		
	Bahn		2. Klasse, Geschäftsleitung kann hiervon Ausnahemn bewilligen, Nachtzeit Möglichkeit zu Schlafwagen, nebst den können aber keine weiteren Übernachtungskosten vergütet werden (S. 2)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Economy, kostengünstigste Variante, Geschäftsleitung kann hiervon Ausnahemn bewilligen, Meilengutschriften sind dienstlich zu verwenden (S. 2)
	Privatauto / Taxi		Privatauto: nur nach Sondergenehmigung durch Geschäftsleitung, genaue Aufzeichnungen müssen geführt werden (welche Angaben im Reglement), Entschüdigung 70rp/km (S. 3) Taxi: nur wenn Zeit-/Kostenerspaernis und Öv unzumutbar (S. 2)
	Geschäftswagen		Muss rechtzeitig beantragt werden, hierzu gelten aktuelle Mitteilungen der Geschäftsleitung, Bussen übernimmt der AN (S. 3)
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Genau Auflistung in Anhang! (S. 3) Unterscheidung 2 Situationen: Eintägige Reise: für einen vollen Reisetag, Abwesenheti von mehr als 12h - Ansatz aus Anhang, weniger als 12h: genaue Kürzungen des eigentlichen Betrags im ANhang im Reglement vermerkt, Abwesenheiten bis 6h können den Verpflegungskosten nicht verrechnet werden (S. 3) Mehrtägige Reise: Kosten für Tag der Ankunft und Tag der Rückkehr, Zeitangaben und die Spesenanteile je nach dem detailliert im Reglement aufgegfführt (S.4). Bei unentgeltlicher Gewährung von Mahlzeiten wird der Pauschalbetrag entsprechend gekürzt (S. 4).
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Mittelklasse, effektive Kosten mit Beleg, Früchstückskosten wenn auf Beleg drauf: ausklammern und vom Tagessatz zu bezahlen oder wenn in Preis inbegriffen; Kürzung Tagespauschale um 15% (S. 5)
	private Übernachtung		Keine Kosten können geltend gemacht werden (S. 5) im Vgl. allen anderen…
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Auf Zurürckhaltung, Geschäftsinteresse, geschäftliche Bedeutung Kunde und ortsübliche Gebräuche Rücksicht nehmen. Beleg muss detaillierte Angaben enthalten (S. 5ff.)
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Kombinierte Inlands- und Auslandsreise: Pauschalbeträge für Auslandreisen können nur dann abgerechnet werden, wenn die Reise an dem betreffenden Tag auch wirklich in das Ausland stattgefunden haben (S. 6) > Sonderregelung Messen/Austelluneg: Entschädigung Übernachtung und Verpflegung von Fall zu Fall (S. 6) > wie hier Kontrolle, wenn so viel Spielraum?!! > Nebenkosten und Trinkgelder: gegen Beleg, Trinkgelder werden nicht abgerechnet und Wäsche bei Auslandaufenthalt erst am 1 Woche (S. 6)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Beleg in Grundsatz drin!
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle		Keine Nennung von Abrechnungskontrollen, geschweige den Visum von einer Person… Genehmigungen durch Geschäftsleitung erteilen, Ausnahmen von Economy oder 2. Klass erteilen (S.2), Genehmigen Privatwagen (S.3), (hohes Organi!) - aber nur 1 Instanz Sonderregelung Messen/Austelluneg: Entschädigung Übernachtung und Verpflegung von Fall zu Fall (S. 6) > wie hier Kontrolle, wenn so viel Spielraum?!!
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Im Anhang äussertst detaillierte Angaben/Listen zu PauschalbetragVerpflegungsaufwendungen je nach Region/Stadt/Land!! Verweis auf Mitteilungen der Geschäftsleitung als weiterführende Erklärung (S. 3) Ungenaue Definitionen: Auf Zurückhaltung, Geschäftsinteresse, geschäftliche Bedeutung Kunde und ortsübliche Gebräuche Rücksicht nehmen bei Repräsentationsauslagen (S. 5) Dafür sehr genau Angaben bei: Repräsnetationsauslagen> Beleg muss detaillierte Angaben enthalten, diese werden im Reglement klar definiert (S. 5ff.) oder Beschrieb Situationen wegen Verpflegungsbeitrag (mit genauen Zeitangaben) (S. 3ff.)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 2: Formular, wichtig Kopf (mit Angaben von Reiseziel, Zweck, benutzes Verkehrsmittel) muss vollständig ausgefüllt werden, mit Belegn zusammen Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig** Im Anhang äussertst detaillierte Angaben/Listen zu PauschalbetragVerpflegungsaufwendungen je nach Region/Stadt/Land!! > Anpassung an Umwelt, genau Definition von ortsüblich!		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Privatunternehmen B	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		
	Definition		
	Grundsatz		Effektive Kosten mit Originalbeleg, Pauschalen werden nur in Ausnahmefällen genehmigt, diese unterliegen speziellen Regelungen
	Spesenarten		
	Fahrt		Grundsatz der ÖV.
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Zug generell 2. Klasse, oder mit HT 1. Klasse
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Unter 5h Eco, ab 5h Buisness, sofern Aufenthalt für Arbeitssitzungen von weniger als 5 Tagen dient. Ist der Aufenthalt länger, dann auch Eco. Reisezweck Konferenz oder Ausbildung/Schulung, auch nur Eco. Flugreisen durch Vorgesetzten zu bewilligen.
	Privatauto / Taxi		Nur wenn Zeit oder Kosteneinsparnis, oder Öv unzumutbar, sonst wird nur Kosten Öv zurürckerstattet. Entschüdigung: 80rp/km (für max 1000km pro Jahr). Inhaber eines GA haben keinen Anspruch auf Kilometerentschädigung
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Vergütungd er effektiven Kosten gegen Beleg, Kostendeckel: Frühstück 15.-, Mitagessen 35.- und Abendessen 40.- (mit genauen zeitlichen Angaben). Für Auslandgeschäftsreisen gelten die Ansätze des EDA
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		Vergütungd er effektiven Kosten gegen Beleg, Kostendeckel: Frühstück 15.-, Mitagessen 35.- und Abendessen 40.- (mit genauen zeitlichen Angaben). Für Auslandgeschäftsreisen gelten die Ansätze des EDA
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		gegen Beleg, Eigenbeleg bis 20.- möglich
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Nach effektiven Kosten, Angabe von genauen Infromationen
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und A		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		
	Schlusssatz		
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Vorweisen Beleg im Grundsatz drin (S. 1)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Genau definierter Laufweg für Abrechnung: Mitarbeiter > Vorgesetzter > ab 500.- nächsthöher Vorgestzter > ab 2000.- Direktor (Abrechnung)
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Genau definierter Laufweg für Abrechnung: Mitarbeiter > Vorgesetzter > ab 500.- nächsthöher Vorgestzter > ab 2000.- Direktor (Abrechnung) Umschreibungen ungenau: Pauschalen nur in Ausnahmefällen (heisst genau?) Dafür dann aber wieder genaue zeitliche Angaben bei Essenszeiten Es werden jeweils in einer separaten Spalte Beispiele angeführt zur genaueren Ausführung. Prinzipiell Zahlen nach effektiven Kosten, meist auch mit Kostendeckel oder Richtwerten ergänzt.
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** Spesenabrechnung: Laufweg: Mitarbeiter > Vorgesetzter > ab 500.- nächsthöher Vorgestzter > ab 2000.- Direktor Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig** Es werden jeweils in einer separaten Spalte Beispiele angeführt zur genaueren Ausführung. Es handelt sich dabei um diverse und eine Vielzahl an Schlagworte welche zu den jewiligen sehr allgemein ausgeführten Bestimmung zurürckgeführt werden können. Beispiel: Suche nach Stichwort Büromaterial - bringt mich zur Regelung zu den Kleinausgaben, dann weiss ich dass ich das so handhaben muss wie eine Kleinausgabe, oder		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Privatunternehmen C	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Alle Mas (S. 1)
	Definition		
	Grundsatz		Grundsatz: Originalbelege, nach effektiven Kosten (S.1)
	Spesenarten		
	Fahrt		Grundsatz Öv (S. 2)
	Geschäftsreisen		Im Ausland: bedarf Bewilligung des Vorgesetzten, Antrag mit detailliertem programm und Kostenberechnung, Grundsätzlich mit Belegen (S. 3)
	Bahn		Im regionalen Verkehrsverbund 2. Klasse, ausserhalb 1. Klasse, wenn regelmässig (heisst genau?) benützen Öv, dann HT zurürckvergütet und Kosten Billete zum 1/2Tarif verrechenen (S. 1)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Müssen vorgängig durch Vorgesetzen bewilligt werden, Eco, in Ausnahmen unter Zustimmung Direktor Business möglich (S. 2)
	Privatauto / Taxi		Privatauto: nur wenn Zeit-/Kostenersparnins, Öv unzumutbar oder nicht vorhanden, Entschädigung 70rp/km, es zählt kürzester oder schnellster Weg (S. 2) Taxi: nur wenn Weiterfahrt mit Öv nicht möglich, im Ausland ohne Bedingung entschädigt (S. 2)
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Effektive Kosten, welche 15.- übersteigen, höchstens aber 30.- vergütet (S. 2), werden Beispiele genannt
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		Hotelkosten bis max. 200.- inkl. Frühstück (S.2)
	Hotelkosten		
	private Übernachtung		
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		
	Mobiltelefon		Grunsätzlicch keine, nur in ausserordentlich und begründete Einzelfälle (S.3), dann aber zwischen max 20.- in CH und 80.- im Ausland (S.3)
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Für obere beiden Führungsstufen, unter dienstliches Interesse kann auch Gesamtkosten vergütet werden, wichtig dabei aber, dass Art des Anlasses und der Teilnehmenden, sowie Dienstinteresse dokumentiert wird (S. 2)
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		
	Abrechnung & Visum		Ausgedruckets Formular via Vorgesetzte in Lohnbuchhaltung einreichen mit Originalbelege und Auskunft über detaillierte Angaben, vor Einreichen vom Vorgesetzten zu unterschreiben (S. 3ff.)
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		Keines, dafür Betsimmungen für Pauschalspesen für letendes Personal direkt im Reglement mit drin, siehe weitere Punkte.
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> Privates Abo: entsprechender HT-Tarif für Billete wird berrechnet, bis in Höhe des effektiven Abo-Preises (S. 1)
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Verbrauchsmaterial: nur über zuständige Organisationseinheit, ausgenommen sind klienere Anschaffungen bis 150.- (S. 3) > Arbeitswegenscthädigung wenn MA an 2 versch. Standorten beschäftigt: Differenz wid erstattet (S. 3), Voraussetzungen dafür genau aufgelistet > Pauschalspesen für leitende Angestellte für Kleinauslagen (S. 4): Defintion letende Angestellte, sämtliche Kleinausgaben bis 50CHF, Beispiele für diese werden detailliert aufgelistet (S. 4) Höhe der Pauschalspesen pro Monat zwischen 300.- und 150.- (S. 5)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Originalbelege als Grundsatz.
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Zuständigkeiten, entweder Vorgsetzter, oder für grössere Sachen (z.B ob Buisnessflug ok oder nicht (S. 2) Direktor (Unterscheidung vorhanden!!): sind beie da für weiterführende Fragen zu klären, Abrechnung jedoch über Vorgesetzten - 1 Instanz immer nur
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Genaue Angaben Auflistung Kleinausgaben Pauschalvergütung (S. 4) oder benötigte Angaben für Abrechnung (S. 4) oder Arbeitswegenscthädigung wenn MA an 2 versch. Standorten beschäftigt: Differenz wid erstattet (S. 3), Voraussetzungen dafür genau aufgelistet Gewisse Umschreibungen aber etwas ungenau: begründete Einzelfälle (?) für Telefonspesen (S.3), dienstliches Interesse (?) bei Repräsentationsauslagen welche nach effektiven Kosten vergütet werden, oder Ausnahemregelung für Buisnessflug (S.2) Zahlen nach effektiven Kosten, aber sehr oft mit Kostendeckel (z.B Telefonspesen oder Verpflegungskosten
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 1: Verwaltungsratdirektor beschliesst gestütz auf Personlagesetz Kanton, Personalverordnung, Merkblatt Steuerbehörde dieses Reglement S.3: Ausgedruckets Formular via Vorgesetzte in Lohnbuchhaltung einreichen mit Originalbelege und Auskunft über detaillierte Angaben, vor Einreichen vom Vorgesetzten zu unterschreiben (S. 3ff.) Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidunge **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:**		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Privatunternehmen D	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		Alle Mas
	Definition		
	Grundsatz		Spesenbeleg immer dabei und Kosten tiefhalten (S. 4ff.). Und es müssen genauste Angaben jedes Mal beim Spesenerignis gemacht werden (S. 5) Spesenbelege sind der Führungsperson im Original bzw. in gescannter Form vorzulegen (Eigenbelege möglich bis 20CHF), bei Abrechnung Tageskurs anwenden, falls Fremdwährung, pro Speseneriegnis genauste Angaben, pauschale Vergütung nur in der in Regelung aufgeführten Ausnahmen!
	Spesenarten		
	Fahrt		ÖV nur nicht wenn: Nur wenn markante Mehrkosten, Reisezeit um mehr als 30min pro Weg verlängert, Gepäck und Material Reise erschwert, lokale Gefahr für Sicherheit im Ausland (S. 7) > sehr genaue Definition - top! Zum ersten Mal so präzise!
	Geschäftsreisen		
	Bahn		Konzernleitung und oberste 3 Levels haben Anspruch auf 1. Klasse, andere 2. Klasse. HAT für solche welche länger als 3 Monate im Unternehmen sind zu mind. 20%. GA, falls günstiger als Erstattung der Einzelkosten, dann aber keinen Anspruch auf Kilometerentschädigung (S. 6)
	Tram und Bus		
	Flugzeug		Nur wenn markante Mehrkosten, Reisezeit um mehr als 30min pro Weg verlängert, Gepäck und Material Reise erschwert, lokale Gefahr für Sicherheit im Ausland (S. 7) > sehr genaue Definition - top! Zum ersten Mal so präzise! Wenn Bahnreise am Arbeitsort mehr als 5h. Flugdauer bis 6h Eco, Ausnahmen sind möglich, ab best. Level der Führungsperson, aus medizinischen Gründen > genau Definition! Prämien für geschäftliche Zwecke (S. 7)
	Privatauto / Taxi		Privatwagen, Mietwagen und Taxi nur wenn markante Mehrkosten, Reisezeit um mehr als 30min pro Weg verlängert, Gepäck und Material Reise erschwert, lokale Gefahr für Sicherheit im Ausland (S. 7) > sehr genaue Definition - top! Zum ersten Mal so präzise! Mietwagen: Mittelklasse (Regel: selbstständiges Tanken für günstigeren Tarif), Kilometerentschädigung: 70rp bis 10'000km, für weitere 60rp. Berechnung Autokilometer via Google Maps, schnellster Weg (S.7)
	Geschäftswagen		Kann zur Verfügung gestellt werden - Verweis auf weiterführendes Reglement (S. 7)
	Verpflegung		
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		Frühstück 10.-, Mittagessen 25.-, Abendessen 25.-, Abendessen bei Übernachtung 35.-, Mitternachtsverpflegung 11.- (zum ersten Mal erwähnt!!!) - mit genauen Zeitangaben! Mittagsentschädigung für Aussendienstler (S. 8) Pauschale Vergütung mit genauer Nennung für wen: monatlich 400.- (S. 8)
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Standardzimmer, Buisness-Mittelklasse, Ausnahmsweise auch mal höhere Preisklasse aus Repräsentatinsgründen und Geschäftsinteresse (heisst?. Effektive Auslafen inkl. Frühstück, Zusprechung kleiner Goodies für AN: Mineralwasser auf Zimmer, Kosten für den Zugriff auf Internet/Wlan sofern keine kostengünstigere Alternative, ab mehr als 1 Woche Kosten für Waschen Kleider im Hotel (S. 9)
	private Übernachtung		gegen Beleg bis max 80.- pro Geschenk (S. 9)
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		Für Weiterbildungen mit Kostenbeteilihung Verweis auf Weiterbildungsrichtlinie (S. 10)
	Mobiltelefon		
	Kleinausgaben		
	Kreditkarten		
	Repräsentationsauslagen		Effektive Auslage gemäss Konzernrichtlinie zu Verhalten (S. 9): Verweis auf eine Art Verhaltenskodex!
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		An der Kasse bezogen, innerhalb einer Woche abgerechnet (ohne grosse Kontrolle kriegen, dafür sehr kurz darauf abrechnen und Beweislage bringen (S. 12)
	Abrechnung & Visum		Formular, nach Beendigung Speseneriegnis oder mind. 1xmonatlich, mit Spesenbelegen und dem Visum vom zuständigen Vorgesetzten (S13)
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		10 Jahre (S. 13)
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
Zusatzreglement f	**Grundsatz**		Nicht zugänglich, aber dafür Regelungen über Pauschalvergütungen nur für Führungspersonen teil des normalen Reglements.
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		

	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> Privates HAT/GA: HT > Auslagen pro rata bis zum nächsten Ablauftermin, dann HT vom Unternehmen, GA > Rückerstattung Kosten HAT (S. 6) > Arbeits- und Schutzbekleidung: wird zur Verfügung gestellt (S.9) genaue Nennung der Bereiche!
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Medizinische Vorsorge (S.10): bei Nachtarbeit oder medizinischer indizierter Bedarf, Spesen für ärztlicheVorsorge, sowie bei Auslandreisen SPesen für Visa, medizinische Vorsorge, Impfungen > Reiseannulierungskosten (S.10): wenn Ferien aus geschäftlichen Gründen annuliert werden müssen > Fachlitertur (S. 10): genauer Beschrieb Bedingungen, wann anerkannt. Für besonders teure Literatur > Zustimmung Führungsperson > Mitgliedschaften (S. 10): Beiträge für strategisch relevante oder betriebliche notwendige Migliedschaften Meiste erwähnten Punkte müssten nicht sein laut Theorie, daher grosszügig! > Pauschale Spesenvergütung Für Führungspersonen, sind sämtliche Spesen bis zur Höhe von 50CHF pro Einzelereignis (S. 11), inklusive Nennung Ausnahmen, Sonderregel für Dienstfahrten mit Privatfahrzeugen, Kumulationsverbot und Kürzung bei ununterbrochener Abwesenheit ab vier Wochen (S. 12)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Spesenbeleg für Abrechnung verlangt und im Grundsatz mit dabei! Und es müssen genauste Angaben jedes Mal beim Spesenerignis gemacht werden (S. 5)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Gleich zu Beginn Klarmachen Zuständigkeiten (S. 4): Führungspersonen > Anträge prüfen und bestätigen und interne Revision und HR füühren regelmässige interne Prüfungen durch!! - 2 Instanzen Kontrolle Abrechnung via Visa (S.13) - idR nur 1 Instanz, bei Prüfungen durch HR oder interne Revision 2 Instanzen, aber nicht immer.
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Werden Beispiel genannt, welche zur Ausführung, Genauigkeit und Aufklärung dienen! Sehr genaue Ausführungen Bedingungen, z.B Fachlitertur (S. 10): genauer Beschrieb ab wann anerkannt, so auch bei den Reisespesen was es braucht damit etwas anderes als Öv nehmen (S.5) zum Beispiel oder wieso ein Upgrade in Buisness möglich wäre (S. 7) Genaue Nennungen, Aufzählungen! Z.B Arbeits- und Schutzbekleidung: wird zur Verfügung gestellt (S.9) genaue Nennung der Bereiche! Auch so bei Pauschal Verpflegung (S.8) Oft Verweise auf weiterführende/tiefergreifendere Bestimmungen: z.B Für Weiterbildungen mit Kostenbeteilihung Verweis auf Weiterbildungsrichtlinie (S. 10), oder auch bei Geschäftswagen so (S. 7) oder bei Arbeits- und Schutzkleidereglement (S. 9) Wenige aber auch etwas vage Aussagen: medizinischer indizierter Bedarf (heisst genau?) für übernommene Vorsorgeuntersuchungen (S.10), oder höhere Preisklasse Hotel aus Repräsentationsgründen und Geschäftsintersse (??)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		Effektive Auslage bei Repräsentationsauslagen, gemäss Konzernrichtlinie zu Verhalten (S. 9): Verweis auf eine Art Verhaltenskodex!
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 5: Spesenbelege sind der Führungsperson im Original bzw. in gescannter Form vorzulegen (Eigenbelege möglich bis 20CHF), bei Abrechnung Tageskurs anwenden, falls Fremdwährung, pro Speseneriegnis genauste Angaben, pauschale Vergütung nur in der in Regelung aufgeführten Ausnahmen! S.13: Formular, nach Beendigung Speseneriegnis oder mind. 1xmonatlich, mit Spesenbelegen und dem Visum vom zuständigen Vorgesetzten (S.13) Z.B Erwähnung Normensätze: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:** Werden Beispiel genannt, welche zur Ausführung, Genauigkeit und Aufklärung dienen!		

Analyseraster Spesenreglemente (basierend auf Theorie)

Öffentlich	**Ausgelagert**	**Privat**
Organisation	Privatunternehmen E	
Reglement		
Reglement genehmigt?		

Kategorie	Unterkategorien		Textpassagen / Bemerkungen
Inhalt und Prozess	**Geltungsbereich**		S. 3: Alle MAs
	Definition		
	Grundsatz		S. 3: Effektive Kosten, sofern Bestimmungen dieses Reglements eingehalten (keine Erwähnung Belege!)
	Spesenarten		
	Fahrt		
	Geschäftsreisen		
	Bahn		1. Klasse, Anrecht auf HT, GA nur wenn Anzahl Fahrten es rechtfertigen (heisst? (S.3ff.)
	Tram und Bus		Falls erforderlich, kann Abo zur Verfügung gestellt werden (S. 4)
	Flugzeug		Kein Hinweis auf möglichst nicht fliegen! (bedenkt man Branche des Unternehmens) Günstigster Preis (Eco), Langstrecken in dringenden und Repräsentationsgründen (heisst?) Buisness (S. 4)
	Privatauto / Taxi		Privatwagen: nur wenn Zeit-/Kostenersparnis, oder Öv ungeeignet, Kilometerentschädigung 60Rp, bei häufigen Geschaftsfahrten Pauschalbetrag möglich (S. 5) + Mietwagen: nur wenn Benützung Öv ungeeignet (S. 4) > viel Spielraum, grosszügig! Keine detaillierten Anggaben Gleiches Prinzip mit Taxifahrten
	Geschäftswagen		
	Verpflegung		Effektive Auslagen, innerhalb der vom Unternehmen festgelegten Greenzen > welche sind??? (S. 6), pauschal vergütet: Frühstück 15.-, Mittagessen 25.- und Abendessen 30.- (mit genauen Zeitangaben (S. 7).
	Verpflegungsbeitrag		
	auswärtige Verpflegung		
	Übernachtung		
	Hotelkosten		Effektive Auslagen, innerhalb der vom Unternehmen festgelegten Greenzen > welche sind??? (S. 6) Vorlage Beleg, effektive Hotelkosten, Weisung des Unternehmens entsprechend Hotelkategorie (welche ist??? Verweis zu Weisung fehlt --> sehr offen so!!)
	private Übernachtung		effektive Auslagen bis zu einem Betrag von 80.- oder pauschla 60.- für ein Geschenk (S.7)
	Sonstige		
	Aus- & Weiterbildung		Übernimmt Kosten zum Erhalt und zur Verbesserung der beruflichen Kenntnisse - Einzelverinbarung nötig (S.7).
	Mobiltelefon		Wenn Handy nicht durch Unternehmung zur Verfügung gestellt, gegen Vorlage Beleg Betrag von max. 20.-. Wenn Mitarbeitenden ein Gerät zur Verfügung gestellt wird, kann eine angemessene Betiligung (heisst?) von disem verlangt werden (S. 9) - wie genau gereglt??
	Kleinausgaben		gegen Beleg, wenn dies nicht möglich Tagespauschale von max. 20CHF (S.9)
	Kreditkarten		Können von Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Unternehmen übernimmt Jahresgebühr. Private Nutzung nicht gestattet (S. 9)
	Repräsentationsauslagen		Effektive Kosten, im Verhältnis zu damit verbundenen Geschäftsinteressen (heisst?), genaue Angaben nötig wenn abrechnen (S. 8) Keine Angaben, wie normalerweise zu Zurückhaltug, den Gast und den Ort betreffen/üblich…
	Administrative Bestimmunge		
	Vorschuss		Kann genehmigt werden,muss aber durch 2 Instanzen kontrolliert und bewilligt sein (Einverständnis durch Vorgesetzten und Prüfung durch Buchhaltung. (S. 10) allerdings wird keine Beweisforderung eingeholt wie auch schon gesehen in anderen Reglementen
	Abrechnung & Visum		Spesenabrechnung nach Beendigung Ereignis oder mind. 1xmonatlich, Formular (S. 9), gegebenefalls (nur!!) Belege anfügen und dem Vorgesetzten zur Kontrolle und Visum gegeben, dannach Kontrolle der Buchhaltung auf formelle und inhaltliche Korrektheit, und ob Betsimmungen Reglement übereinstimmen. Bei Überschreitung muss diese bei der Buchhaltung begründet werden (S. 10)
	Rückerstattung		
	Aufbewahrung Belege und Al		
	Gültigkeit		S. 10
	Inkrafttreten		S. 11

Zusatzreglement f	**Grundsatz**		
	leitende Angestellte		
	Pauschalspesen		
	Höhe der Pauschalspesen		
	Gültigkeit		
	Inkrafttreten		
	Graubereichthemen - Vorstellungskosten - AN mit privaten GA oder HAT -Personlicher Unterhalt, Arbeitsmaterial /-kleidung - Aus- & Weiterbildung -Umzugskosten - Motorfahrzeug		> Privates GA: Preis eines HT wird zurürckerstattet (S. 4) > Arbeitsgeräte: werden zur Verfügung gestellt, v.a gilt das für EDV- & Telekommunikationsmittel, Beschaffung sowie Unterhalt (S. 7). > Firmenwagen zur Privatnutzung: Anschaffung und Unterhalt über Unternehmen, Bezin bei ferienbedingten Fahrten bei MA > Direktionsfahrzeug (bis zu 80'000.- und im Lhnausweis vermerkt) und Kaderfahrzeug (bis zu 60'000.- und Abschreibungen werden vom Nettolohn abgezogen 5 Jahre lang)
	Schlusssatz		
	Weitere Punkte		> Gemeinsame Mahlzeiten von Mitarbeitenden: effektive Kosten, muss bewilligt werden (S.8) > Parkplatzgebühren: vom Unternehmen zur Verfügung gestellter PP, kann Beitrag von AN dazu verlangen (S. 8) - wie geregelt?? > Mitgliederbeiträge: erst zum 2. Mal genannt in Reglementen (S.8) > Wechselkurs: nach Tageskurs des Ereignisses (S. 10)
Grundsätze	**Missbrauchsvorbeugung**		
	Beweise / Transparenz - Rückerstattung nur gegen Beleg - "publishing online" - jährliche Ordnungsmässigkeitserklärung durch AN - regelmässiger erscheinender Bericht für die Öffentlichkeit durch ein Kommittee		Belege werden überhaupt nicht immer gefordert. Dafür geschieht Kontrolle durch 2 Instanzen (S. 10). In Abrechnung werden Beleg nur gegebenenfalls eingefordert!! (S.10)
	Kontrolle / Kontrollinstanz - Erwähnung der üblichen Instanzen - unabhängige Kontrollbehörde - jährliche Kontrolle der Beträge im aktuellen Entwicklungskontext - gemeinschaftliches Inspektionskomitee für spezielle (anfällige) Arrangements		Zuständigkeiten werden gar nicht genau genannt, z.B Bewilligung für Essen unter Mitarbeitern (S.8), Bewilligungen brauchts, aber wer bewilligt?? Dafür klar formulierter Kontrollvorgang durch 2 Instanzen (Visum durch Vorgesetzter und Kontrolle durch Buchhaltung) bei Spesenabrechnung: kontrolliert werden formelle und inhaltliche Richtigkeit und ob Bestimmungen Reglement eingehalten (S. 10).
	Detailausmass / Genauigkeit - Betragshöhen - Beschrieb Prozess/Vorgehen - Definitionen - Abdeckung (Personen, Situationen, Ausnahmen)		Oftmals die Rede von Dingen welche zur Verfügung gestellt weren (Handy (S.9), Parkplatz (S.8), dann aber Vermerk, es können Teilbeträge vom AN zurürck verlangt werden > dann aber keinerlei Auskunft, wie das geregelt ist! Ungenaue Ausführungen: was heisst im Verhältnis zu den damit verbunden Geschäftsinteressen bei Repräsentationsspesen/Buisnessflügen (S.8/S. 4)) oder bei häufigen Geschäftsfahrten sind Pauschalspesen möglich (S.5), etc. Dafür wiederum genaue Angaben Essenszeiten zum Beispiel (S. 7) oder ... Meist effektive Kosten, z.T mit pauschalen Beträgen oder Kostendeckel, aber Verweis auf Grundsätze fehlt!!! (S.6) Weisung des Unternehmens entsprechend Hotelkategorie (welche ist??? Verweis zu Weisung fehlt --> sehr offen so!!)
	Sanktionen		
	Verhaltenskodex		
Sonstiges	**Zum Prozess:** S. 9ff.: Spesenabrechnung nach Beendigung Ereignis oder mind. 1xmonatlich, Formular (S. 9), gegebenefalls (nur!!) Belege anfügen und dem Vorgesetzten zur Kontrolle und Visum gegeben, dannach Kontrolle der Buchhaltung auf formelle und inhaltliche Korrektheit, und ob Betsimmungen Reglement übereinstimmen. Bei Überschreitung muss diese bei der Buchhaltung begründet werden (S. 10) <u>Z.B Erwähnung Normensätze</u>: Einbeziehung der MA, Prozessorientiertes Sytsem, systemorientiertes Mgmt, ständige Verbesserung, sachlicher Sansatz bei Entscheidungen **Zu Kontrollen:** **Anderweitig:**		

Literaturverzeichnis

Aebischer, Jörg (2010). *Handbuch für ein wirksames Gehaltsmanagement* (1. Auflage). Zürich: Praxium-Verlag.

Association of Certified Fraud Examiners (2018). *Report to the nations 2018. Global Study on occupational fraud and abuse*. Austin: ACFE.

Bangerter, Annika (2018). *Spesenmissbrauch: Die Trickser sind nicht nur in der Teppichetage*. URL: https://www.tagblatt.ch/leben/es-darf-auch-etwas-mehr-sein-ld.1070620, 11.04.2019.

Brunold, Fadri (2014). *Die Arbeitsauslagen im schweizerischen Individualarbeitsrecht*. Bern: Stämpfli Verlag.

Buchbinder, Sascha & Vögele, Nicole (2018). *Neue Vorwürfe an Pierre Maudet. Die brisanten Bau-Pläne von Maudets Freunden.* URL: https://www.srf.ch/news/schweiz/neue-vorwuerfe-an-pierre-maudet-die-brisanten-bau-plaene-von-maudets-freunden, 21.09.2019.

Buholzer, Sonja & Billeter, Martin (2018). *Forum. Spesenexzesse: Was kann man dagegen tun?* URL: https://www.srf.ch/radio-srf-1/radio-srf-1/forum-spesenexzesse-was-kann-man-dagegen-tun#main-comments, 23.09.2019.

Bürgi & Nägeli Rechtsanwälte (ohne Datum). *Spesenreglemente*. URL: www.spesenreglemente.ch, 10.09.2019.

Caruzzo, Philippe (2007). *La rémunération du travailleur et le remboursement des frais*. Genève: Fédération des entreprises romandes.

Committee on Standards in Public Life (1995). *Guidance. The 7 principals of public life*. URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2, 23.09.2019.

Committee on Standards in Public Life (2009). *MPs' expenses and allowances: Supporting Parliament, safeguarding the taxpayer*. The twelfth Report of the Committee on Standards in Public Life, Cm 7724.

Creswell, John W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.

Dodson Jr., Richard S.; Essex, Richard A., Kennedy Jr., James F. & Marchenko, George N. (2005). *U.S. Patent No. 2005/0222844 A1*. Washington: U.S. Patent and Trademark Office.

Duden Online (ohne Datum). *Der Exzess*. URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Exzess, 29.09.2019.

Duden Online (ohne Datum). *Der Missbrauch*. URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Missbrauch, 29.09.2019.

Eidgenössisches Personalamt (2015). *Richtlinie zu Nebenbeschäftigungen und öffentlichen Ämtern gemäss Artikel 91 BPV*.

Eidgenössische Steuerverwaltung (2018). *Lohnausweis*. URL: https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/direkte-bundessteuer/direkte-bundessteuer/dienstleistungen/formulare/lohnausweis.html, 10.09.2019.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), S. 532-550.

Elsener, Marcel (2018). *Spesenmissbrauch an der HSG: ein erstmaliger Einzelfall mit «bedeutsamen» Beträgen*. URL: https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/spesenmissbrauch-an-der-hsg-ld.1031168, 21.09.2019.

Europäische Kommission (2015). *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Fey, Manfred (2017). Geschäftsspesen – wo liegen die Grenzen? *Expert Info, 2016*(3), S. 2.

Flick, Uwe (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (8. Auflage). Rowohlts Enzyklopädie.

Hamper, Lynn C. (2013). *U.S. Patent No. 8,478,614 B2*. Washington: U.S. Patent and Trademark Office.

Heinzer, Hans-Joachim (2015). *Steuerseminar: Spesenreglemente - Pflicht oder Kür?* URL: https://steuern.lu.ch/-/media/Steuern/Dokumente/Steuerseminare/2015/Steuerseminar_2015_Spesenreglemente.pdf, 10.09.2019.

INTOSAI Richtlinienkomitee für die interne Kontrolle (2004). *INTOSAI GOV 9100-Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor*. Budapest: XVIII. Kongress der INTOSAI.

Kelso, Alexandra (2009). Parliament on its Knees: MPs' Expenses and the Crisis of Transparency at Westminster. *Political Quarterly, 80*(3), S. 329 – 338.

Junker, Klaus (2018). Opferinnenzeremonie und Potlatch. Ein Testfall der interkulturellen Analyse. *Archäologischer* Anzeiger, 2018/1, S. 231 – 254.

Klingler, Urs; Lampart, Loran & Feliziani Marco. (2015). *Compensation and Benefit Management. Leitfaden für eine wirkungsvolle und gerechte Gesamtvergütung* (1. Auflage). Zürich: WEKA Business Media AG.

Kuckartz, Udo (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Auflage), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Laubacher, Radka (2018). *Spesenexzesse: Was kann man dagegen tun*? URL: https://www.srf.ch/radio-srf-1/radio-srf-1/forum-spesenexzesse-was-kann-man-dagegen-tun, 11.4.2019.

Langley, Ann & Abdallah, Chahrazad (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. Building methodological bridges. *Research Methodology in Strategy and Management* (6), S. 201 – 235.

Laville, Jean; Perrin, Simon; Gianadda, Sybille & Méan, Jean-Pierre (2011). *Korruptionsbekämpfung in der Schweiz. Studie zur Rechtsgrundlage und Praxis der* kotierten Unternehmen. Ethos und Transparency International Schweiz.

Lies, Jan (2018). Harte und weiche Faktoren. URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/harte-und-weiche-faktoren-52688, 29.09.2019.

MacKenzie, Calum (2018). Spesen auch im Grossen Rat ein Thema. URL: https://www.derbund.ch/bern/kanton/Spesen-auch-im-Grosse-Rat-ein-Thema/story/11942540, 09.09.2019.

Madörin, Bernhard (2017). *Spesen Schweiz: Möglichkeiten zur steueroptimalen Ausgestaltung*. URL: https://www.weka.ch/themen/steuern/juristische-personen/steueroptimierungen/article/spesen-schweiz-moeglichkeiten-zur-steueroptimalen-ausgestaltung/, 9.9.2019.

Meier, Stefanie (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Forschen im Praxissemester*. URL: https://blogs.uni- paderborn.de/fips/2014/11/26/qualitative-inhaltsanalyse/, 11.04.2019.

Ramus, Tommaso; Vaccaro, Antonio & Brusoni, Stefano (2017). Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253-1284.

Saldaña, Johnny (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.

Schmid, Stefan (2019). *Der skandalöse Umgang mit Steuergeld an der HSG*. URL: https://www.tagblatt.ch/meinung/skandaloser-umgang-mit-steuergeld-an-der-hsg-ld.1094475?reduced=true, 20.09.2019.

Schreier, Margrit (2010). Fallauswahl. Günter Mey & Katja Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, (S. 238-251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schweizer Radio und Fernsehen (2018a). *Spesen-Skandal bei der Armee. Verteidigungsminister Parmelin verspricht Ende der Trinkgelage*. URL: https://www.srf.ch/news/schweiz/spesen-skandal-bei-der-armee-verteidigungsminister-parmelin-verspricht-ende-der-trinkgelage, 20.09.2019.

Schweizer Radio und Fernsehen (2018b). *Spesenaffäre in Stadtregierung. Genfer Stadtrat telefonierte für 17'000 Franken*. URL: https://www.srf.ch/news/schweiz/spesenaffaere-in-stadtregierung-genfer-stadtrat-telefonierte-fuer-17-000-franken. 20.09.2019.

Schweizer Radio und Fernsehen (2018c). *Affäre um FDP-Staatsrat. FDP Schweiz fordert Pierre Maudet zum Rücktritt auf*. URL: https://www.srf.ch/news/schweiz/affaere-um-fdp-staatsrat-fdp-schweiz-fordert-pierre-maudet-zum-ruecktritt-auf. 20.09.2019.

Schweizerische Steuerkonferenz (2008). *Muster-Spesenreglemente für Unternehmen und für Non-Profit-Organisationen*. URL: https://www.steuerkonferenz.ch/downloads/kreisschreiben/ks025_plus_npo2009_d.pdf, 11.4.2019.

Schweizerische Steuerkonferenz & Eidgenössische Steuerverwaltung (2016). *Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises bzw. Rentenbescheinigung*.

Sciarini, Pascal; Varone, Frédéric; Ferro-Luzzi, Giovanni; Cappelletti, Fabio; Baribian, Vahan & Muller, Ismail (2017). *Étude sur le revenu et les charges de parlementaires fédéraux*. Université de Genève: Services du Parlement.

Starr, Rob (2019). *AI Amongst Latest Trends in Employee Expense Reimbursements*. URL: https://smallbiztrends.com/2019/02/employee-expense-reimbursement-trends.html, 29.09.2019.

Steuerverwaltung Kanton Bern (2018). *Merkblatt Genehmigung von Spesenreglementen*. URL: https://www.sv.fin.be.ch/sv_fin/de/index/navi/index/juristische-personen/spesenreglement.assetref/dam/documents/FIN/SV/de/Merkblaetter/gk_mb-spesenreglement_de.pdf, 23.09.2019.

Tagesanzeiger (2018). *Zürcher Kantonsräte bekommen zu viel Spesen*. URL: https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/region/zuercher-kantonsraete-bekommen-zu-viel-spesen/story/20153936, 20.09.2019.

Taylor, Janet C.; Steele-Henderson, Sybill & Riddle, Timothy D. (1999). *U.S. Patent No. 5,899,981*. Washington: U.S. Patent and Trademark Office.

Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2006). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (5. Auflage). Springer Verlag.

Transparency International (2018). *Medienmitteilung. Anti-Korruptionstag: Die Schweiz hat viele Baustellen*. URL: https://transparency.ch/wp-content/uploads/2018/12/MM_Antikorruptionstag-4.pdf, 23.09.2019.

Wachter, Thomas (2017). *Spesen: steuerrechtliche Bestimmungen*. URL: https://www.weka.ch/themen/personal/lohn-und-gehalt/lohnabrechnung/article/spesen-steuerrechtliche-bestimmungen/, 10.09.2019.

Wells, Joseph & Kopetzky Matthias (2006). *Handbuch Wirtschaftskriminalität in Unternehmen. Aufklärung und Prävention*. Wien: LexisNexis Verlag.

Zwanzig Minuten (2018). *HSG-Professor bezog 120'000 Franken zu viel*. URL: https://www.20min.ch/schweiz/ostschweiz/story/HSG-Professor-bezog-120-000-Franken-zu-viel-27312175, 20.09.2019.

a. Rechtsquellen

OR. *Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches vom 30. März 1911*, SR 220.

StGB. *Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937*, SR 311.0.

b. Spesenreglemente (anonymisiert)

Ausgelagerte Einheit A (2004). *Zusatzreglement für das leitende Personal der Ausgelagerten Einheit A.*

Ausgelagerte Einheit A (2017). *Spesenreglement Ausgelagerte Einheit A Schweiz*.

Ausgelagerte Einheit A (2018). *Anhang 1 zum Ausgelagerte Einheit A Spesenreglement: Ausland-Richtsätze Ausgelagerte Einheit A.*

Ausgelagerte Einheit B (2002). *Verordnung des Ausgelagerte Einheit B-Rates über den Ersatz von Auslagen im Ausgelagerte Einheit B-Bereich*.

Ausgelagerte Einheit C (ohne Datum). *Spesenvergütung für Mitarbeitende OR. Ersatz von Auslagen*.

Ausgelagerte Einheit C (2019). *Spesenreglement Ausgelagerte Einheit C Hierarchieebene 1*.

Ausgelagerte Einheit D (2018). Dienstreisen, Spesen und Mitgliederbeiträge. *GR-Grundsatz Führung Personalreglement*, S. 9-11.

Ausgelagerte Einheit (2019). *MB-Merkblatt Spesenabrechnung*.

Ausgelagerte Einheit E (2014). *Reglement über die Spesen und Repräsentationskosten*.

Ausgelagerte Einheit F (2018). *Spesenreglement Ausgelagerte Einheit F.*

Bund (2019). *Spesenreglement der Bundesverwaltung, der Parlamentsdienste, des Bundesgerichts, des Bundesverwaltungsgericht und der Bundesanwaltschaft.*

Kanton A (2005). Auslagenersatz. *Personalverordnung*, S. 40 – 44.

Kanton B (2007). Règlement fixant les débours, frais de représentation et de déplacement et autres dépenses en faveur du personnel de l'administration cantonale.

Kanton C (1997). *Handhabung der per 1. April 1997 geänderten Spesenregelung; Kreisschreiben der Finanzdirektion vom 15. April 1997*.

Kanton C (1999). Ersatz der dienstlichen Auslagen, Sachschaden. *Vollzugsverordnung zum Personalgesetzt*, S. 20 -22

Kanton D (2002). Spesenersatz. *Besoldungsverordnung für das Staatspersonal*, S. 8 – 11.

Kanton D (ohne Datum). Spesenersatz. *Personalhandbuch zum öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis*, S. 34 – 39.

Kanton E (1995). *Verordnung über die Ausrichtung von Spesen und Entschädigungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantons E*.

Kanton F (2011). Spesenersatz. *Personalverordnung*, S. 33 – 36.

Privatunternehmen A (2006). *Spesenreglement für die Privatunternehmen A-Gesellschaften in der Schweiz*.

Privatunternehmen B (ohne Datum). *Guidlines Spesenabrechnung*.

Privatunternehmen C (2018). *Z-RE-Reglement Spesen*.

Privatunternehmen D (2017). *Spesenreglement Privatunternehmen D*.

Privatunternehmen E (2018). *Spesenreglement des Privatunternehmen E und ihrer Tochtergesellschaften*.

Regierungsrat des Kanton A (2018). Entschädigung für Verpflegung, Unterkunft und Fahrauslagen. *Regierungsratsbeschluss*, S. 6 – 8.

Stadt A (2001). Auslagenersatz. *Personalverordnung der Stadt A*, S. 22 – 25.

Stadt B (2015). *Règlement sur les remboursements de frais*.

Stadt C (2018). *Steuerrechtliches Spesenreglement der Stadt C. Grundlage für die Deklaration der Spesenvergütungen auf dem Lohnausweis*.

Stadt D (1998). Vergütungen und Spesen & Anhang II. Spesenvergütungen. *Personalverordnung der Stadt D*, S. 31 – 34 & S. 52 – 53.

Stadt E (2018). *Spesenreglement für Mitarbeitende der Zentralen Dienste*.

Stadt F (2013). Spesenregelungen. *Reglement zum Vollzug des Personalreglements*, S. 14 – 17

Stadt F (2017). Anhang 3: Entschädigungen. *Reglement zum Vollzug des Personalreglements*, S. 1.

Selbstständigkeits- und Einverständniserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Des Weiteren erkläre ich hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Bern, 30. September 2019 Manon Saager