



School of
Management and Law

VZF Lunch & Learn

Das Resilienz-Playbook

Finanzstrategien für Gemeinden und Städte

Pilotanwendung in Stadt Schlieren



Building Competence. Crossing Borders.

Sandro Fuchs und Oliver Küng

Problem 1: Finanzielle Krisen sind Realität.

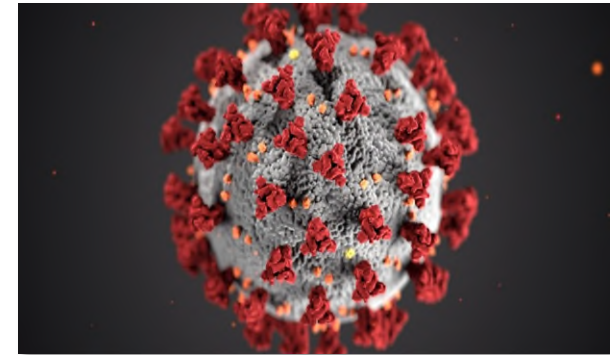
März 2023, Rettung Credit Suisse



2023, Inflation und Zinsanstiege



2020, Start Corona-Pandemie



2011, Bondo Bergsturz



2008, Finanzkrise



1998, Schuldenkrise Leukerbad



Problem 2 – Finanzstrategien für die Galerie?

Finanzstrategie 2021 Gemeinde B aus ZG

Ziel 1: Der Finanzhaushalt ist ausgeglichen gestaltet.

Das Ausgabenwachstum ist weiterhin massvoll und verläuft im Rahmen des Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums beziehungsweise der Teuerung.

Mögliche Massnahmen

1. Wünschbares wird von Notwendigem getrennt.
2. Die Ausgaben werden kontrolliert, um einen haushälterischen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln sicherzustellen.
3. Der Kostenoptimierung wird Beachtung geschenkt.
4. Die Folgekosten aus Investitionen (Betriebs-, Unterhalts-, Finanzierungsfolgekosten sowie Abschreibungen) sind in den Entscheidungsprozess einzubeziehen.

Finanzstrategie 2028 Gemeinde S aus AG

Ziel 1: Der Finanzhaushalt ist ausgeglichen gestaltet.

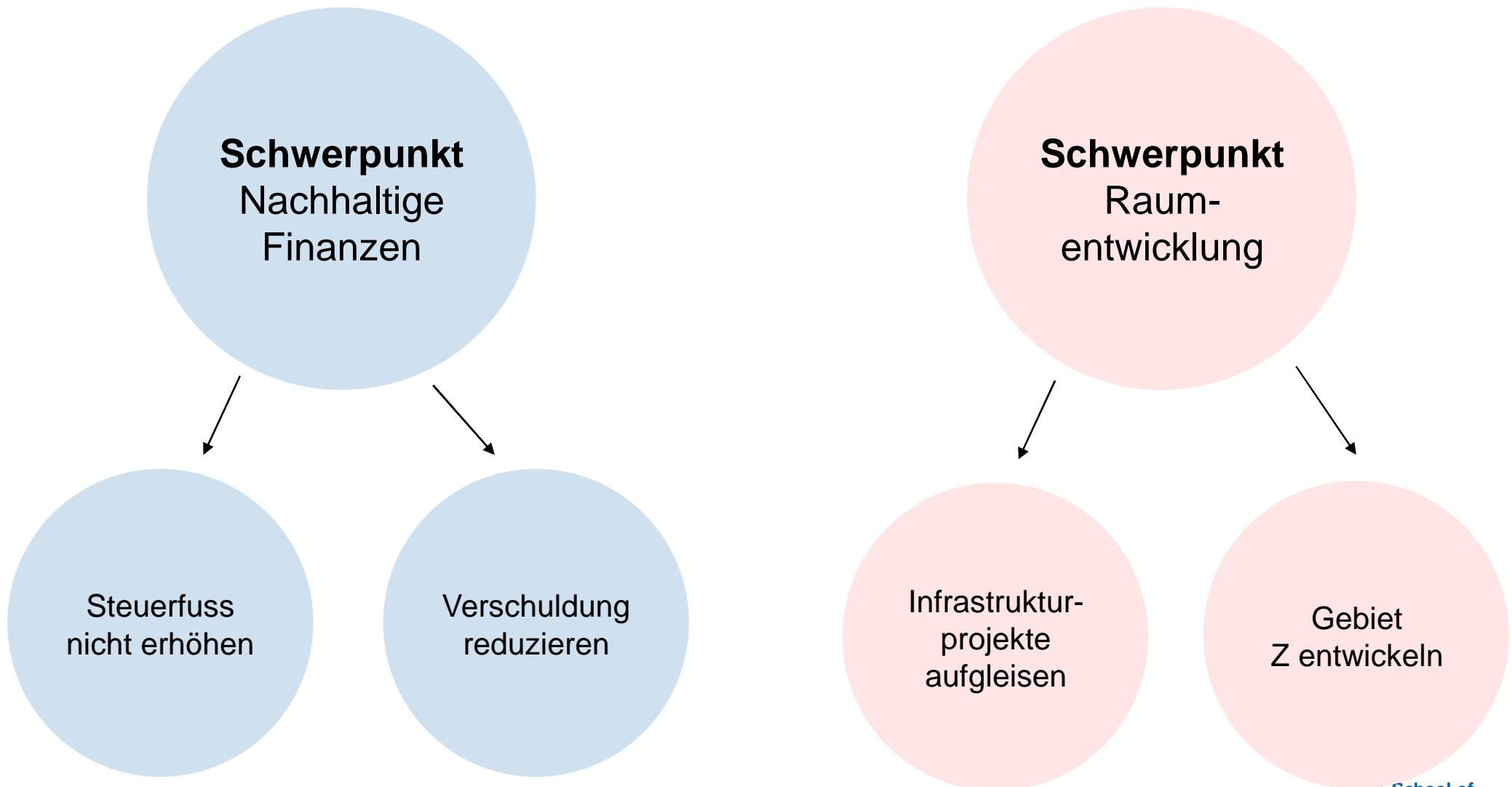
Das Ausgabenwachstum ist weiterhin massvoll und verläuft im Rahmen des Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums beziehungsweise der Teuerung.

Mögliche Massnahmen

1. Wünschbares wird von Notwendigem getrennt.
2. Die Ausgaben werden kontrolliert, um einen haushälterischen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln sicherzustellen.
3. Der Kostenoptimierung wird Beachtung geschenkt.
4. Die Folgekosten aus Investitionen (Betriebs-, Unterhalts-, Finanzierungsfolgekosten sowie Abschreibungen) sind in den Entscheidungsprozess einzubeziehen.

Problem 3: Finanzstrategie nicht auf strategische Planung abgestimmt, konkurrenzierende Zielsetzungen

Legislaturprogramm einer Schweizer Gemeinde



Ziel: Systematische, verständliche und politisch akzeptierte Finanzstrategie

RESILIENZ-
das **PLAYBOOK**
Finanzstrategien
für Städte und
Gemeinden
in unsicheren Zeiten



Gemeinde Grüntalblick Finanzstrategie 2035

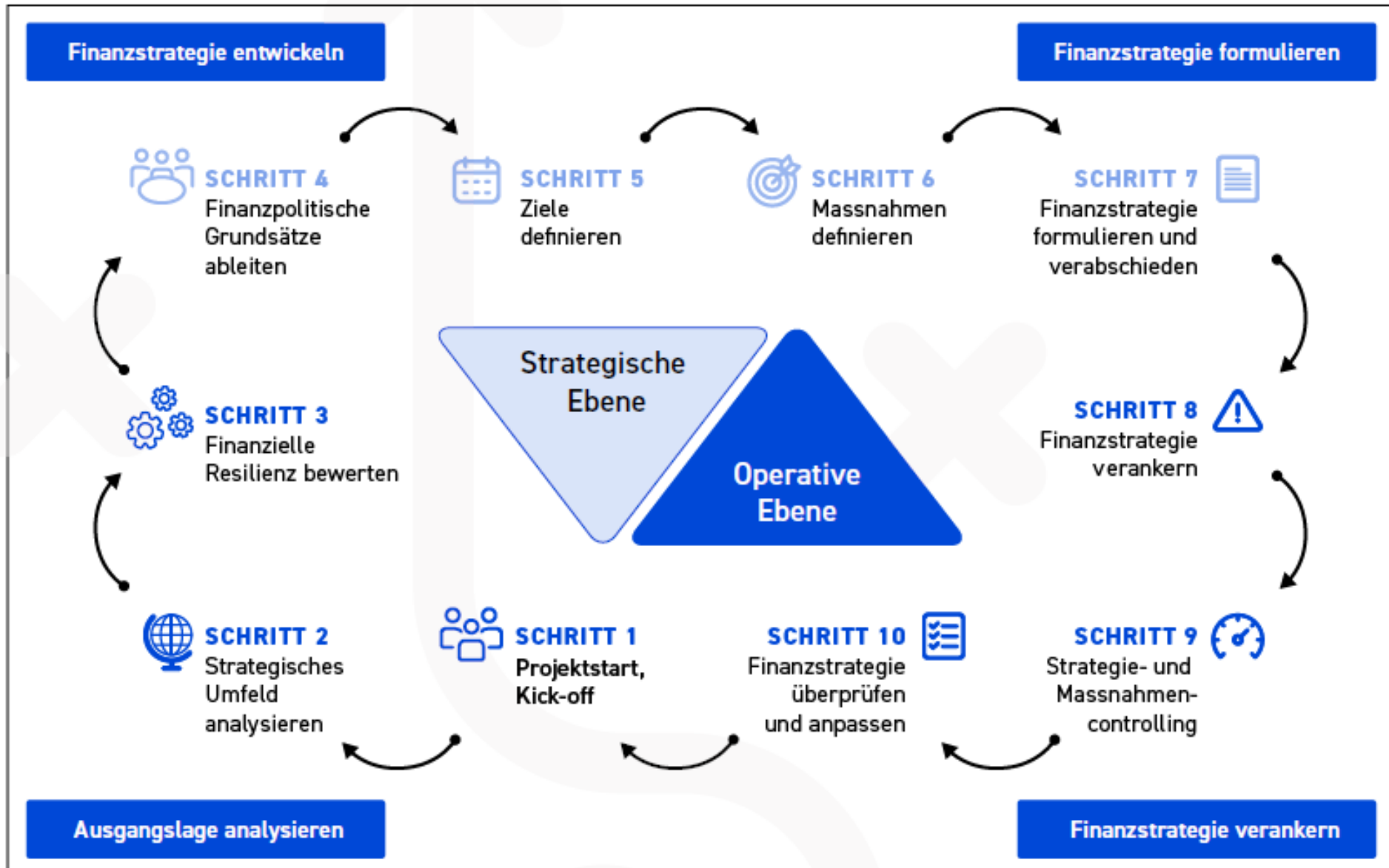
einfach,
pragmatisch,
umsetzbar

max. 15-20
Seiten

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort
2. Rolle und Bedeutung der Finanzstrategie
3. Finanzielle und strategische Ausgangslage
4. Finanzpolitische Grundsätze
5. Finanzielle Ziele
 - Ergebnisziele
 - Prozessziele
 - Verhaltensziele
6. Massnahmen
 - Finanzpolitische Massnahmen
 - Fachliche Massnahmen
7. Verankerung und Monitoring der Finanzstrategie
 - Einbettung in Finanzplanung, Budget, Rechnung
 - Reporting und Monitoring
8. Anhang

10 Schritte zu einer systematischen Finanzstrategie



1. Kick-Off – Politik ins Boot holen, Rollen und Verantwortung klären

Start: Politik ins Boot holen

- An finanzielle Führungsverantwortung appellieren
- Finanzielle Zusammenhänge erklären und schulen
- Konsequenzen von ungesunden finanziellen Entwicklungen aufzeigen

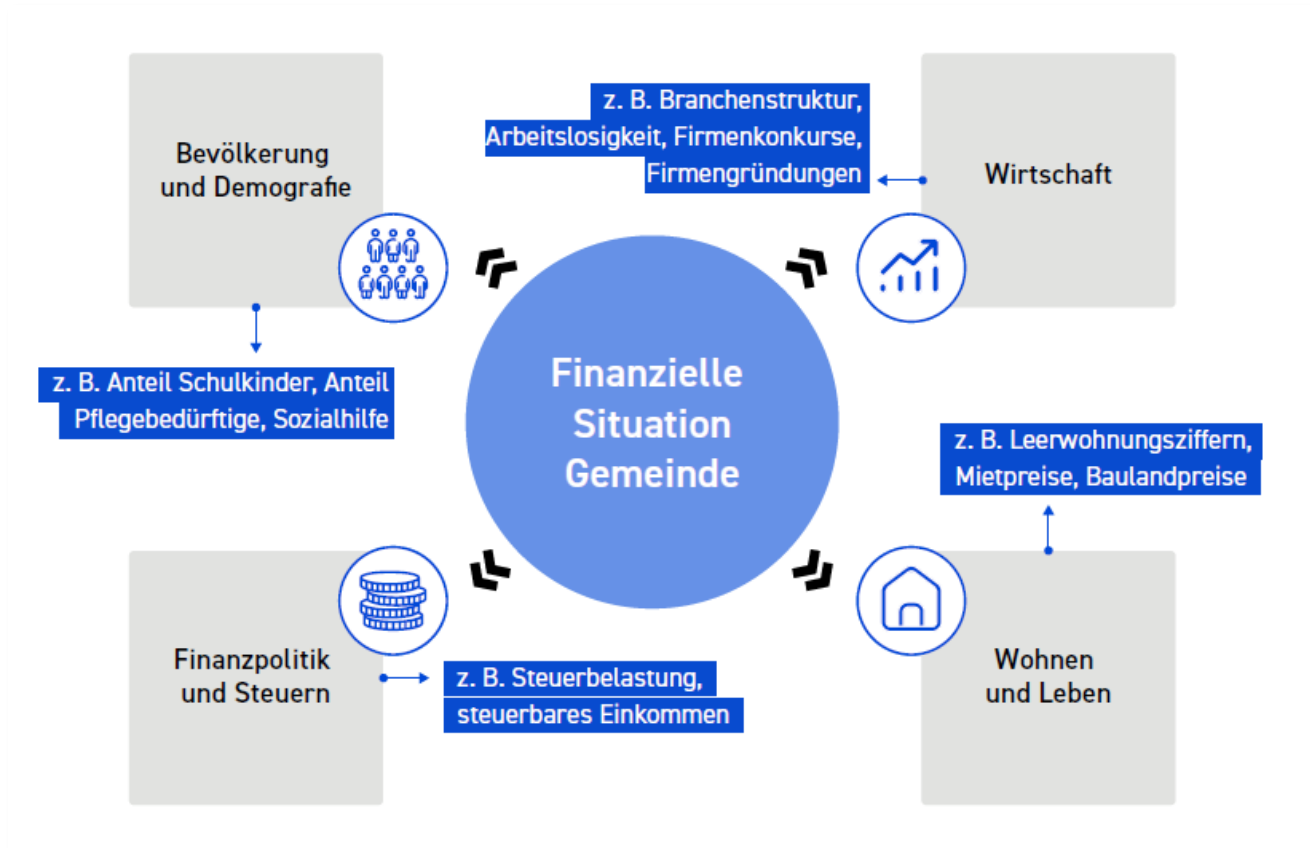
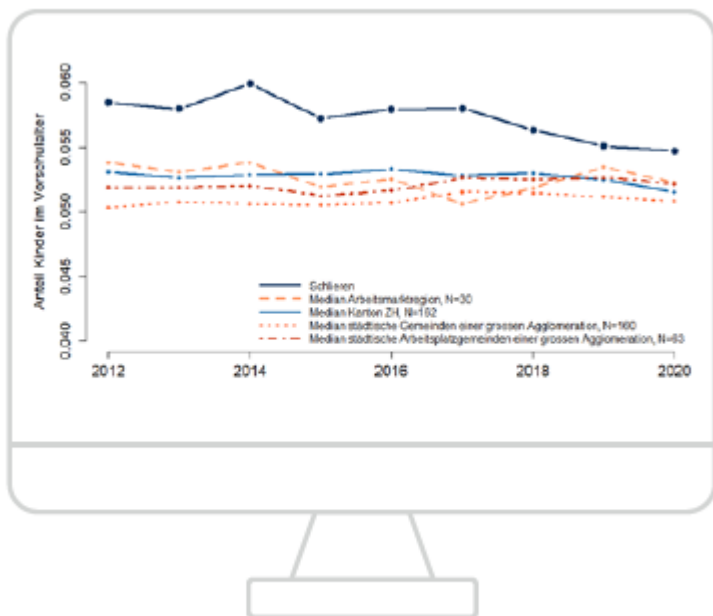
1. Rollen und Verantwortlichkeiten klären

Regierung = Politische Verantwortung für die Finanzstrategie (Projektsponsorin)

Finanzverwaltung = Projektleitung, stellt fachliche Expertise bereit

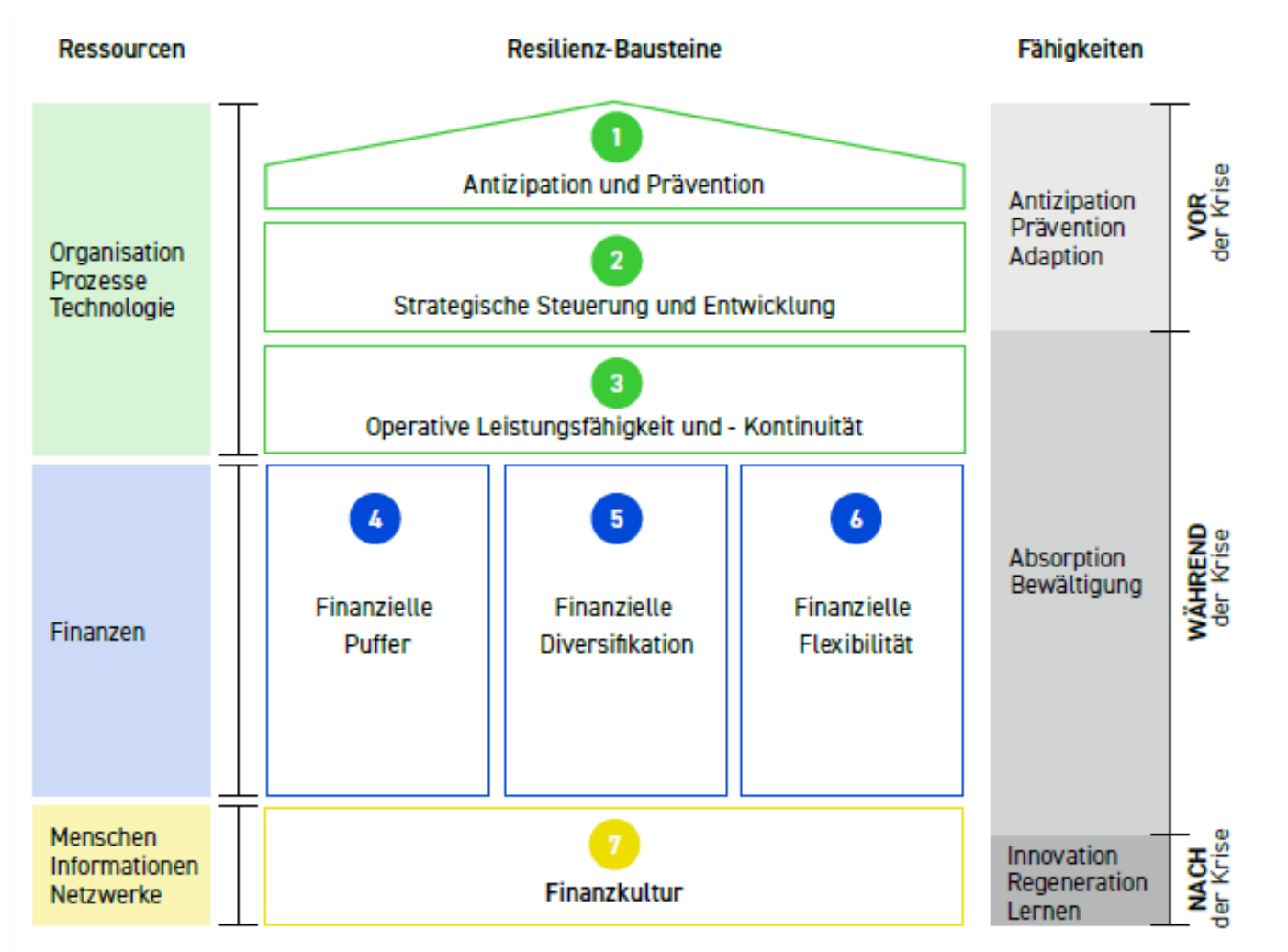
Parlament = Prozessaufsicht, punktuelle Involvierung

2. Gemeindekontext verstehen, strategisches Umfeld analysieren



3. Finanzielle Situation bewerten, verschiedene Stakeholder miteinbeziehen

Assessment
Gremium





	NA	D	C	B	A
<u>Antizipation und Prävention</u>					
1.1 Finanzpolitisches Monitoring			X		
1.2 Finanzieller Gesamtüberblick				X	
1.3 Zentrale Einnahmenquellen			X		
1.4 Prognose der Steuererträge				X	
1.5 Finanzielle Risiken	X				
<u>Strategische finanzielle Führung</u>					
2.1 Finanzstrategie			X		
2.2 Verankerung Finanzstrategie			X		
2.3 Investitionsplanung und -Priorisierung			X		
2.4 Strategieorientierte Budgetierung			X		
2.5 Finanzpolitischer Informationsaustausch		X			
2.6 Vermögensanlage	X				
2.7 Liquiditäts- und Finanzierungsstrategie			X		
2.8 Beteiligungsmanagement und Governance		X			
<u>Operative finanzielle Führung</u>					
3.1 Bemessung Verpflichtungs- und Zusatzkredite					X
3.2 Fachlicher Informationsaustausch				X	
3.3 Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten (AKV)					X
3.4 Internes Kontrollsystem		X			
3.5 Finanzielles Kontinuitätsmanagement		X			



Bandbreite (≠ Verteilung) der Bewertungen anderer Pilot-Anwender
(Winterthur, Luzern, Lyss, Schlieren)

5. Verhaltens- und Prozessziele führen zu finanziellen Ergebnissen

Zielsetzungshierarchie

Beschreibung

Ergebnisziele beziehen sich auf konkrete finanzielle Zielsetzungen und Kennzahlen.

Prozessziele beziehen sich darauf, die Prozesse der finanziellen Führung zu verbessern.

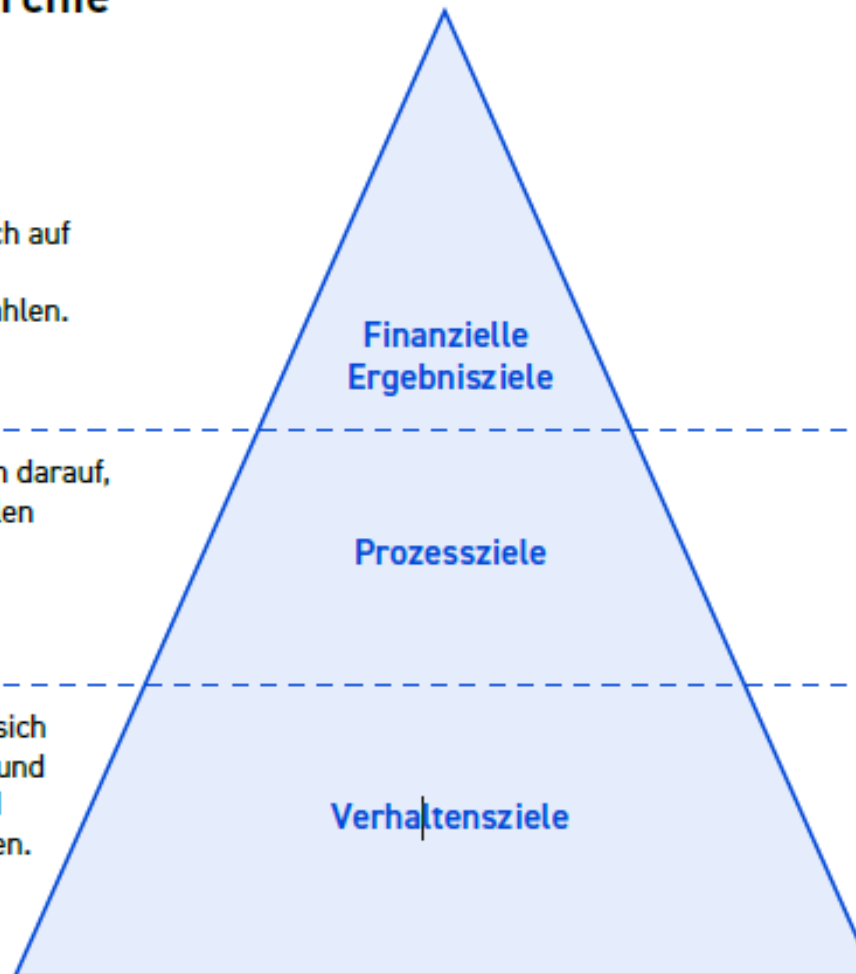
Verhaltensziele beziehen sich auf konkrete Handlungen und Aktivitäten von Politik und Verwaltungsmitarbeitenden.

Beispiele

Finanzielle Kennzahlen: Zinsbelastungsquote, Nettoverschuldungsquotient, Eigenkapitalquote, Anlagendeckungsgrad, etc.

Umfeld-Monitoring aufbauen, Prognosegenauigkeit der Einnahmen erhöhen, Investitionen wirksam priorisieren, Anlagereglement überprüfen, etc.

Kontinuierliche Verbesserungs- und Lernkultur stärken, Transparente und nachvollziehbare Finanzpolitik leben, Sparsame und wirtschaftliche Entscheide fördern, eine auf ethischen Grundsätzen basierende Anlagepolitik.



6. Wie kommen wir zum Ziel? Massnahmen mit klaren Verantwortlichkeiten

Massnahmen

Finanzpolitische Massnahmen

Anpassungen der:

- Einnahmenpolitik
- Ausgabenpolitik
- Investitionspolitik

um finanzielle Ziele zu erreichen.

Fachliche Massnahmen




Weiterentwicklung der Finanzprozesse und Finanzkultur

- Steuerprognosen
- Benchmarkings
- Budgetgespräche
- Anlagereglement
- Etc.



Schritt 5 Finanzielle Ziele

Um die finanzielle Widerstandsfähigkeit der Stadt Schlieren langfristig sicherzustellen, definiert der Stadtrat vier finanzielle Ziele.

Finanzielle Ziele	Kennzahlen	Berechnungs- grundlage	Strategie
 Tragbare Schulden sicherstellen	1. Zinsbelastungsquote	Gesamthaushalt, letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr	Die Zinsbelastungsquote ist zu begrenzen. Die Nettozinsbelastung (bei einem fiktiven Zinssatz von 5 %) soll nicht mehr als 5 % des laufenden Ertrags betragen.
 Nettoschulden begrenzen	2. Nettoschulden pro Einwohnerin und Einwohner	Steuerhaushalt, letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr	Das Wachstum der Nettoschulden pro Einwohnerin und Einwohner ist zu begrenzen. Die Nettoschulden pro Einwohnerin und Einwohner sollen nicht mehr als Fr. 5'000 betragen.
 Zweckfreies Eigenkapital erhalten	3. Eigenkapitalquote	Gesamthaushalt, Durchschnitt der letzten 4 Jahre	Das zweckfreie Eigenkapital in % der Bilanzsumme ist zu erhalten und bei Möglichkeit weiter zu äufnen. Als Zielwert gilt eine Eigenkapitalquote von 40 %. Die Eigenkapitalquote beträgt mindestens 25 %.



Schritt 6 Finanzpolitische Massnahmen (Steuerungscockpit)

Kennzahlen





1. Zinsbelastungsquote

Fokus: **Gesamthaushalt**, letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr

2022: 2.2 Prozent

Definition Gemeindeamt:
0-5% = gut
> 5% = ungenügend

Steuerungsziele Schlieren

-  Tiefer als 3 Prozent
-  Zwischen 3 Prozent und 4 Prozent
-  Zwischen 4 Prozent und 5 Prozent
-  > 5 Prozent

Massnahmen

Keine spezifischen Massnahmen erforderlich;
Laufende Überwachung sicherstellen.

Selbstfinanzierung im Budget ist positiv.

Selbstfinanzierung im Budget beträgt mindestens die Höhe der Ersatzinvestitionen. Massnahmen zur Reduktion der Zinsbelastungsquote sind im Rahmen der definierten Einnahmen- und Ausgabenpolitik zu diskutieren und bei Bedarf einzuleiten.

Selbstfinanzierungsgrad im Budget ist >100 Prozent;
Steuern müssen im Rahmen der definierten Bandbreiten erhöht werden;



Schritt 6 Fachliche Massnahmen

Kurzfristig bis 2024

1. Liquiditäts- und Finanzierungsstrategie erarbeiten (Bewertung C, Indikator 2.7 Resilienz-Check)

Das Ziel einer Liquiditäts- und Finanzierungsstrategie ist es, den Zugang zu Liquidität nachhaltig zu gewährleisten sowie tiefe und planbare Finanzierungskosten im Rahmen einer tragbaren Verschuldung sicherzustellen.

2. Vermögenanlagestrategie erarbeiten (Bewertung NA, Indikator 2.6 Resilienz-Check)

Anlagegeschäfte sind Vorgänge der Vermögensverwaltung und stehen zu grossen Teilen in der Kompetenz der Exekutive und der Finanzverwaltung. Das Ziel einer Vermögenanlagestrategie ist es, die Bewirtschaftung des Finanzvermögens zu regeln (Anlagekompetenzen, Renditeziele, etc.).

3. Regelmässiger finanzpolitischer Dialog zwischen Verwaltung und Exekutive einführen (Bewertung D, Indikator 2.5)

Zusammen mit der Verabschiedung der Finanzstrategie 2035 soll in regelmässigen Abständen ein finanzpolitischer Dialog zwischen der Verwaltung und Exekutive stattfinden. Dieser Dialog soll sicherstellen, dass die Exekutive laufend über die Einhaltung der finanziellen Ziele dieser Finanzstrategie sowie die Umsetzung der Massnahmen informiert wird (vgl. auch Ziff. 9 Verankerung der Finanzstrategie).

4. Einführung Risikomanagement prüfen (Bewertung D, Indikator 1.5 Resilienz-Check, Einfluss auf 2.8/3.4/3.5)

Die Einführung eines organisationsweiten Risikomanagements soll geprüft und der Ressourcenbedarf mit Blick auf die Umsetzung anderweitiger Projekte auf Ebene der Verwaltung koordiniert werden.



Schritt 6 Fachliche Massnahmen

Mittelfristig bis 2026

1. Einführung und Pflege Risikomanagement (Bewertung D, Indikator 1.5 Resilienz-Check)

Die Einführung eines organisationsweiten Risikomanagements soll prioritärer als anderweitige Projekte auf Ebene der Verwaltung umgesetzt und gepflegt werden. Für die Risiken benötigt es Massnahmen und klar definierte Verantwortlichkeiten, wie diese Risiken identifiziert, überwacht oder reduziert werden.

2. Einführung Finanzhaushaltsverordnung (Bewertung C, Indikator 2.1 Resilienz-Check)

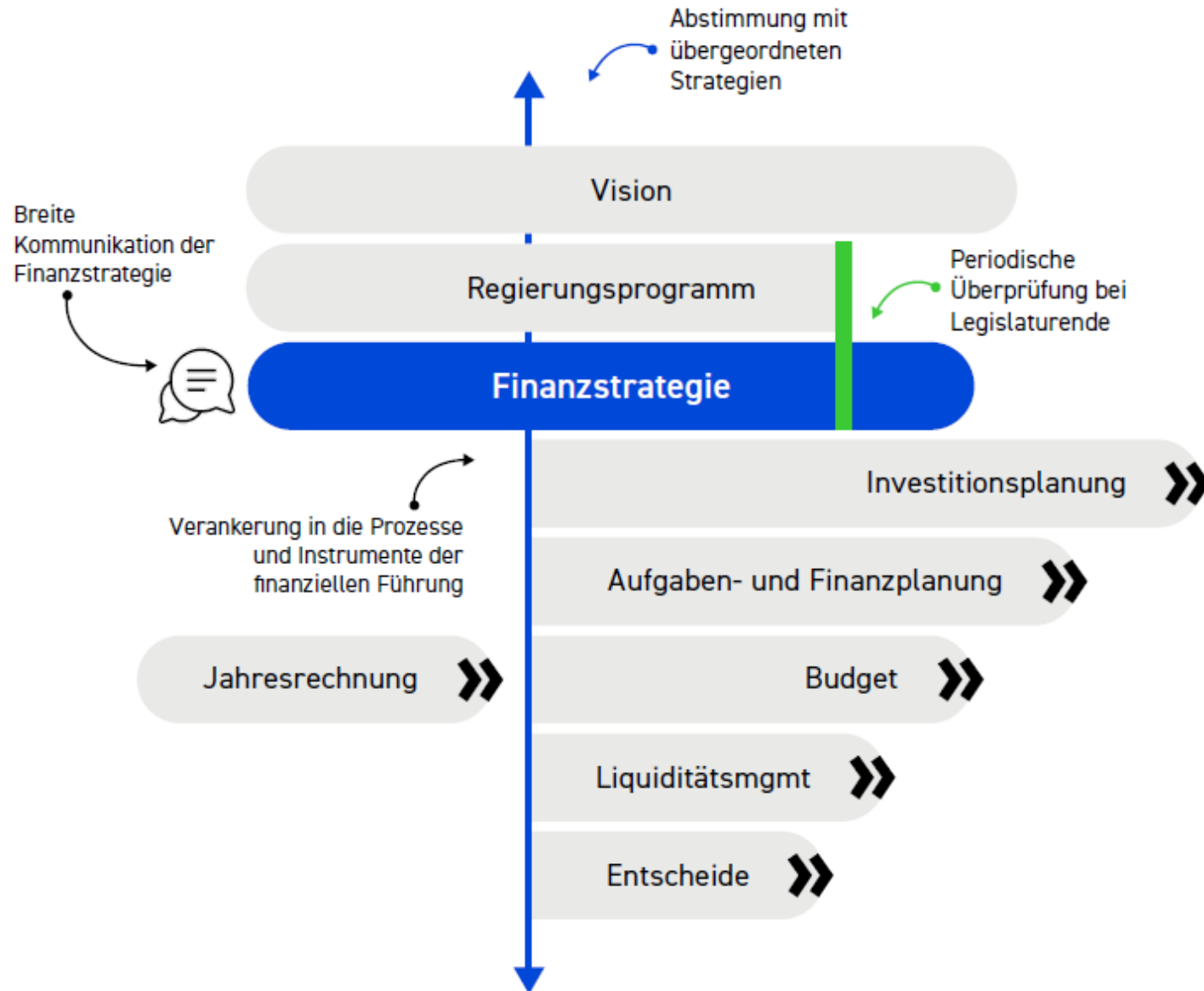
Eigene Haushaltsregeln werden auf Stufe Legislative in einer Finanzhaushaltsverordnung verabschiedet. Die Fraktionen und Parteien werden vorgängig über eine Vernehmlassung der Finanzhaushaltsverordnung eingebunden. Die Verbindlichkeit würde damit über die Exekutive und Verwaltung hinausgehen.

3. Entwicklung Mechanismus zum Nachweis kontinuierlicher Verbesserungen (Bewertung B, Indikator 7.3 Resilienz-Check)

Ausgaben-, Investitions- oder Einnahmenentscheide sollen sich an der Finanzstrategie orientieren und sich im optimalen Fall an deren Rahmenbedingungen halten.

Eine Möglichkeit wäre, dass neue Ausgaben oder Investitionen nicht nur in Bezug auf politische Zielsetzungen, sondern auch in Bezug auf die finanziellen Ziele gemäss Finanzstrategie beurteilt werden. Es soll ein Mechanismus entwickelt werden, mit dem der Nachweis und Nachvollzug erbracht werden kann, dass Massnahmen einzuleiten sind, um die finanziellen Ziele zu erreichen bzw. diese kontinuierlich zu verbessern (Verhinderung Überschreitung der farblichen nächsten Steuerungsziele). Bspw. kontinuierliche Verbesserungsprozesse durch ein Benchmarking und Optimierungen, Ausgabenentscheide in Bezug auf die finanziellen Ziele, Mitberichtsverfahren mit Bezug auf die finanziellen Auswirkungen, Grundlagen Priorisierungskriterien für Investitionsvorhaben.

8. Finanzstrategie in strategische Planung und finanzielle Führungsprozesse verankern





Schritt 8 Verankerung der Finanzstrategie in Budget

Budget 2025 Verankerung
finanzielle Ziele -> Einhaltung und
Massnahmen

Zinsbelastungsquote Gesamthaushalt < 5 %			Tragbare Schulden sicherstellen
Jahr	JR 2023	Budget 2025	
Kennzahl		2.00%	
Steuerungsziele		< 3.00%	
Massnahmen (t+2)		Keine spezifischen Massnahmen erforderlich; Laufende Überwachung sicherstellen.	

Nettoschulden pro Einwohner/in Allgemeiner Haushalt < Fr. 5'000.00			Nettoschulden begrenzen
Jahr	JR 2023	Budget 2025	
Kennzahl in Fr.		1'448	
Steuerungsziele		< 2'000	
Massnahmen (t+2)		Keine spezifischen Massnahmen erforderlich; Laufende Überwachung sicherstellen.	

Eigenkapitalquote Gesamthaushalt Ø 4 Jahre > 40 %			Zweckfreies Eigenkapital erhalten
Jahr	JR 2023	Budget 2025	
Kennzahl Ø 2020-24		43.0%	
Steuerungsziele		> 40.0%	
Massnahmen (t+2)		Keine spezifischen Massnahmen erforderlich; Buchgewinne sollten wenn möglich Defizit nicht wesentlich beeinflussen.	
Einhaltung		2.7 Mio. Franken Buchgewinne budgetiert, was das Defizit um diesen Betrag einmalig verbessert. Defizit Erfolgsrechnung wäre ohne Buchgewinne 8.8 Mio. Franken.	



Schritt 8 Verankerung Finanzstrategie in Finanzplan

Zinsbelastungsquote (Gesamthaushalt) und Massnahmen

	JR 2023	Prognose 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Zinsbelastungsquote	2.00%	0.78%	2.50%	3.51%	4.45%	4.26%
Massnahme gemäss Finanzstrategie	Keine Massnahme	Keine Massnahme	Keine Massnahme	Selbstfinanzierung im Budget ist positiv	Selbstfinanzierung mind. Höhe der Ersatzinvestitionen. Massnahmen zu diskutieren	Selbstfinanzierung mind. Höhe der Ersatzinvestitionen. Massnahmen zu diskutieren
Massnahme (t+2) für	Budget 2025	Planjahr 2026	Planjahr 2027	Planjahr 2028	Planjahr 2029	Planjahr 2030
Selbstfinanzierungsgrad	24.43%	22.43%	21.29%	81.58%	-	-
Selbstfinanzierung	7'629'600	11'082'928	11'307'107	24'182'247	-	-
Ersatzinvestitionen					noch zu erheben	noch zu erheben
Spezifische Massnahmen	- Gebührenerhöhung Abwasserversorgung - Einführung strategische Investitionsplanung (Reifegradmodell)	- Steuerfuss soll auf 115% erhöht werden - Gebührenerhöhung Wasserversorgung - Strategische Investitionsplanung ist etabliert - Ausgewählte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Benchmarking)	- Ausgewählte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Benchmarking)	- Gebührenerhöhung Abfallbewirtschaftung - Strategische Investitionsplanung ist auch nach Ersatzinvestitionen zu unterscheiden, neue Ausgaben/Investitionen werden planiert - Ausgewählte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Benchmarking)	- Steuerfuss innerhalb Bandbreite festlegen - Erhöhung Anlagen und Rendite Finanzvermögen (Ersatzneubau/Kauf Bahnhofstr. 13, Baurecht Rütistr. 12/14/16/18 verlängern) - Strategische Investitionsplanung ist auch nach Ersatzinvestitionen zu unterscheiden, neue Ausgaben/Investitionen werden planiert - Ausgewählte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Benchmarking)	- Strategische Investitionsplanung ist auch nach Ersatzinvestitionen zu unterscheiden, neue Ausgaben/Investitionen werden planiert - Ausgewählte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Benchmarking)

Steuerungsziele Schlieren

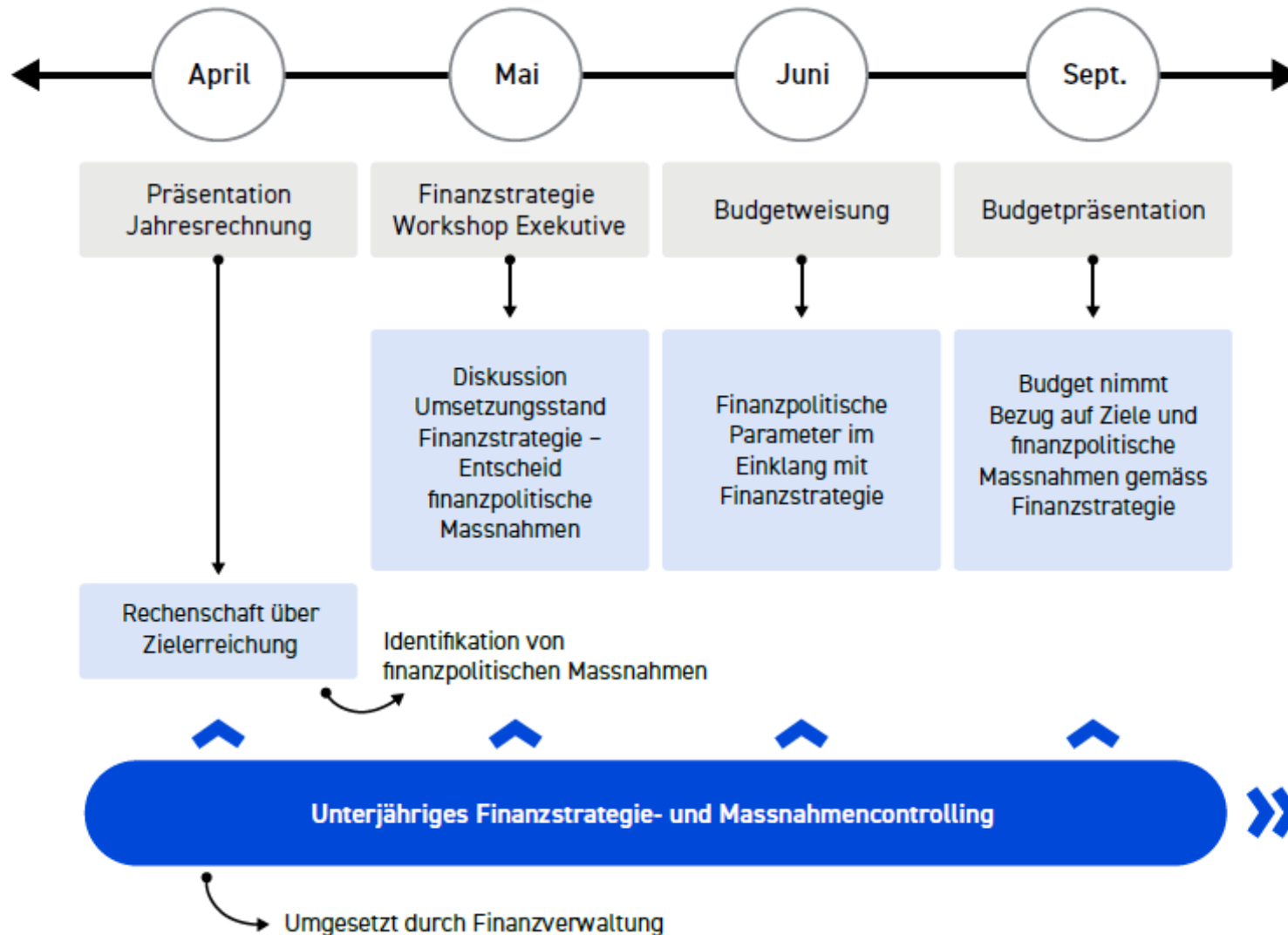
- Tiefer als 3 Prozent
- Zwischen 3 Prozent und 4 Prozent
- Zwischen 4 Prozent und 5 Prozent
- > 5 Prozent

Massnahmen

- Keine spezifischen Massnahmen erforderlich; Laufende Überwachung sicherstellen.
- Selbstfinanzierung im Budget ist positiv.
- Selbstfinanzierung im Budget beträgt mindestens die Höhe der Ersatzinvestitionen. Massnahmen zur Reduktion der Zinsbelastungsquote sind im Rahmen der definierten Einnahmen- und Ausgabenpolitik zu diskutieren und bei Bedarf einzuleiten.
- Selbstfinanzierungsgrad im Budget ist >100 Prozent; Steuern müssen im Rahmen der definierten Bandbreiten erhöht werden;

9. Strategie- und Massnahmencontrolling sicherstellen

10. Finanzstrategie regelmässig überprüfen und anpassen



Lesson learned aus der Praxis?

Erfolg

- Systematik wird verbessert
- Finanzstrategie wird verankert
- Playbook / Resilienz-Check sehr praxisnah
- Vergleichbarkeit Fortschritte durch Resilienz-Check
- Überarbeitung ermöglicht Anpassungen
- Erhöhte finanzielle Resilienz
- Sensibilisierung finanzielle Führung und Finanzkultur

Herausforderungen

- Realistische finanzielle Ziele?
- Konkretisierung der Rahmenbedingungen
- Themenfülle aus Resilienz-Check
- Verzug bei Massnahmen (overconfidence/planning fallacy !)



School of
Management and Law

Q&A

