

The background of the entire page is a photograph of a man and a woman in business attire. The man, on the right, is wearing a light blue shirt and a dark blue tie with white polka dots. He is smiling and looking at a red tablet computer he is holding. The woman, on the left, is wearing a light blue shirt and is also smiling and looking at the tablet. The background is a blurred office setting with glass partitions and warm lighting. A large, semi-transparent red diagonal shape is overlaid on the left side of the image, containing the text.

Das Zusammenspiel von finanzieller Resilienz und nachhaltiger Finanzplanung

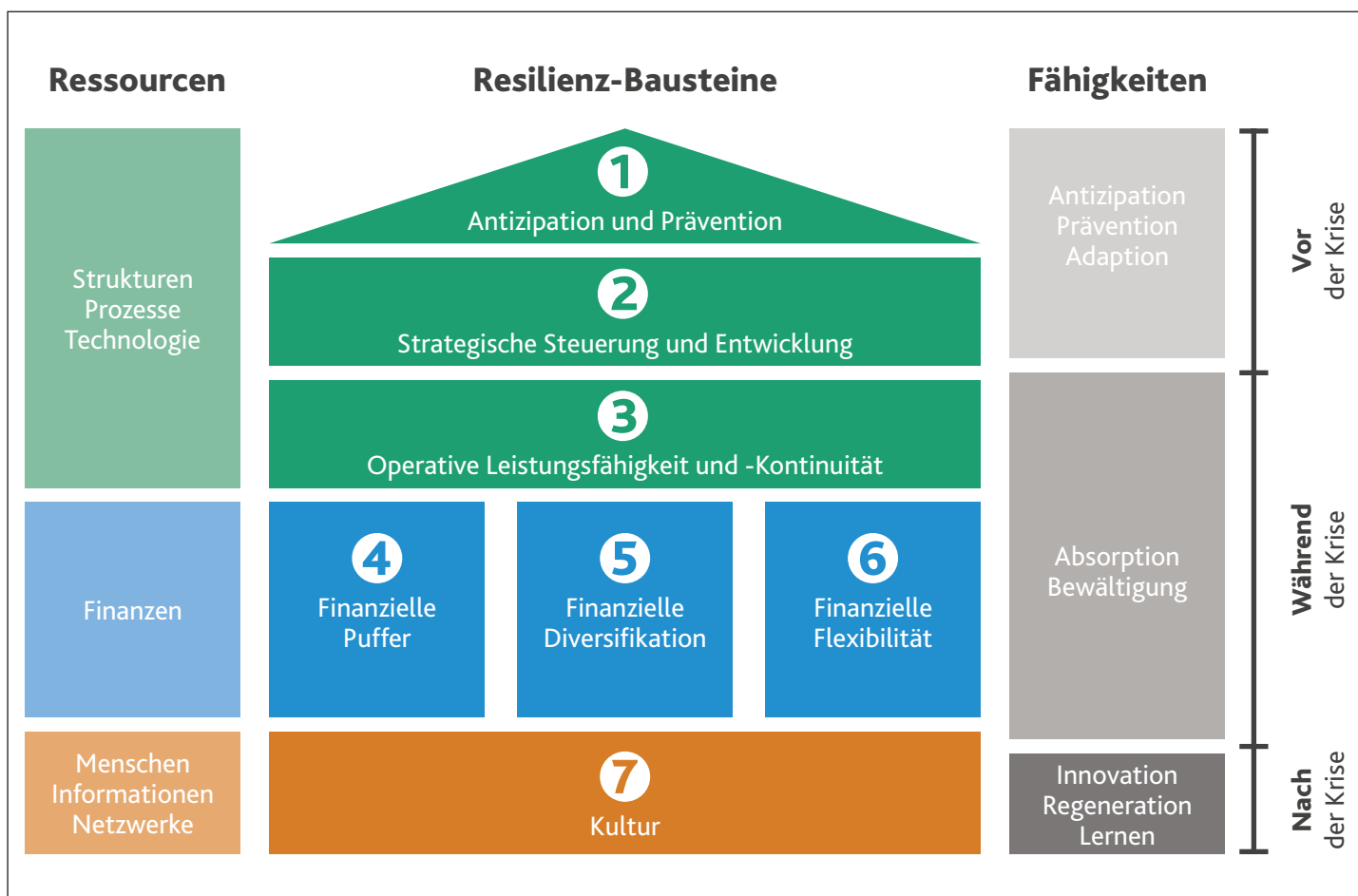
Finanzielle Resilienz

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Verwaltungs-Management (IVM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) sowie vier Pilotgemeinden, hat BDO im Rahmen eines Forschungsprojekts einen Resilienz-Check entwickelt, der es einer Stadt oder Gemeinde ermöglicht, ihre finanzielle Resilienz zu beurteilen.

Der Schlüssel zur finanziellen Resilienz

Die Vergangenheit hat gezeigt: Nicht sämtliche Krisen können verhindert werden. Deshalb ist es essenziell, eine hohe finanzielle Resilienz zu entwickeln, um das angestrebte Leistungsniveau im Falle eines Krisenereignisses erhalten bzw. schnell wieder erreichen zu können. Im Idealfall kann dies ohne Umsetzung von Sparprogrammen, der Erhöhung von Steuern oder einem Anstieg der Verschuldung erfolgen. Eine Gemeinde oder Stadt gilt als finanziell resilient, wenn sie Krisenereignisse antizipieren sowie schnell und ohne nachhaltige finanzielle Folgeschäden überwinden kann.

Die finanzielle Resilienz besteht aus sieben Bausteinen:





Insbesondere die Resilienz-Bausteine «**Antizipation und Prävention**» sowie «**Strategische Steuerung und Entwicklung**» stehen in einem engen Zusammenhang mit einer nachhaltigen Finanzplanung.

Im Rahmen der Antizipation und Prävention (**Baustein Nr. 1**) soll die Fähigkeit aufgebaut werden, proaktiv auf veränderte Rahmenbedingungen sowie tiefere Einnahmen und höhere Ausgaben oder auf Investitionsbedürfnisse reagieren zu können. Eine nachhaltige finanzielle Planung hilft, sich mit diesen zukünftigen Veränderungen auseinanderzusetzen und in einem weiteren Schritt die finanziellen Auswirkungen zu messen und im Rahmen der Planung abzubilden.

Hauptbestandteile der strategischen finanziellen Steuerung (**Baustein Nr. 2**) sind das Management der Liquiditäts- und Finanzierungsbedürfnisse der Gemeinde sowie die Planung und Priorisierung zukünftiger Investitionen. Diese beiden Bestandteile werden durch eine nachhaltige finanzielle Planung angemessen berücksichtigt.

Eine nachhaltige Finanzplanung kann als zentrales Instrument der finanziellen Führung und Steuerung einer Stadt oder Gemeinde betrachtet werden und trägt damit massgeblich zur Steigerung der finanziellen Resilienz bei.

Somit stellt sich die Frage: **Wie kann eine nachhaltige finanzielle Planung konkret umgesetzt werden?**

Nachhaltige Finanzplanung

Auch die öffentliche Hand steht vor finanziellen Herausforderungen. Beispielsweise können im Strassenbau grössere Investitionen anstehen oder, aufgrund des Bevölkerungswachstums, angepasste Schulraumplanungen mit daraus resultierenden Schulhausbauten. Diese Investitionen gilt es zu finanzieren. Weiter wirken sich Kostensteigerungen in verschiedenen Bereichen negativ auf die finanzielle Situation der Gemeinden aus.

Um den verschiedenen Anspruchsgruppen einer Gemeinde die Auswirkungen und die Finanzierbarkeit von Investitionen aufzuzeigen, ist es unumgänglich, einen verlässlichen Finanzplan zu erstellen. In den meisten Kantonen wird dieser jeweils im Herbst zusammen mit dem Budget begutachtet und zur Kenntnis genommen.

Was sind die Eigenschaften einer nachhaltigen Finanzplanung?

Im wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Kontext wird Nachhaltigkeit im Sinne eines «dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs» verwendet.

Viele kantonale Gemeindegesetze enthalten folgende Vorgabe zu den Gemeindefinanzen: «Die Gemeinde führt einen auf mittelfristige Dauer ausgeglichenen Finanzhaushalt.» Ausgeglichen ist ein Finanzhaushalt dann, wenn das kumulierte

Ergebnis der Erfolgsrechnung innerhalb von sieben Jahren ausgeglichen ist. Zur Beurteilung werden die letzten zwei abgeschlossenen Rechnungsjahre, zwei Budgetjahre und drei Planjahre in Betracht gezogen.

Ein Finanzplan

- stellt ein finanzpolitisches Strategie- und Orientierungsinstrument der Exekutive dar,
- dient der aktiven Früherkennung der Haushaltsentwicklung,
- hilft, die Tragbarkeit und die Auswirkungen von Investitionsvorhaben zu erkennen und
- ist Führungs- und Koordinationsinstrument für die Exekutive und die Verwaltung.

Strategie und Einflussfaktoren

Es ist unumgänglich, dass sich die Exekutive (Gemeinderat/Stadtrat) mit der Finanzplanung strategisch und vorausschauend auseinandersetzt. Denn die Erstellung einer nachhaltigen Finanzplanung ist ein politischer Prozess.

In den meisten Kantonen wird der Name «Aufgaben- und Finanzplanung» verwendet. Diese Bezeichnung ist elementar, denn es bedarf einer strategischen Auseinandersetzung sowohl mit den Aufgaben der Gemeinde als auch mit den Auswirkungen auf die finanzielle Situation. Es stellen sich beispielsweise Fragen wie:

- Wo geht die Reise für unsere Gemeinde hin?
- Wollen wir diese spezifische Aufgabe als Gemeinde ausführen?
- Wollen wir diese Dienstleistungen anbieten?
- Benötigen wir ein Hallenbad und/oder eine Kunsteisbahn?

Die strategische Klärung dieser Fragen sollte vor der Erstellung der Finanzplanung erfolgen.

Folgende Teilschritte sind dabei zu erwähnen:

- Vision
- Strategie
- Legislaturplanung
- Politische Führung
- Setzen von Schwerpunkten
- Investitionsplanung
- Lagebeurteilung

Diese wird idealerweise durch ein qualifiziertes Benchmarking unterstützt. Gemeinsam mit publicXdata (standardisierte Benchmarking-Lösung) bietet BDO die Begleitung bei diesem Prozess als Dienstleistung für Gemeinden an.

publicXdata

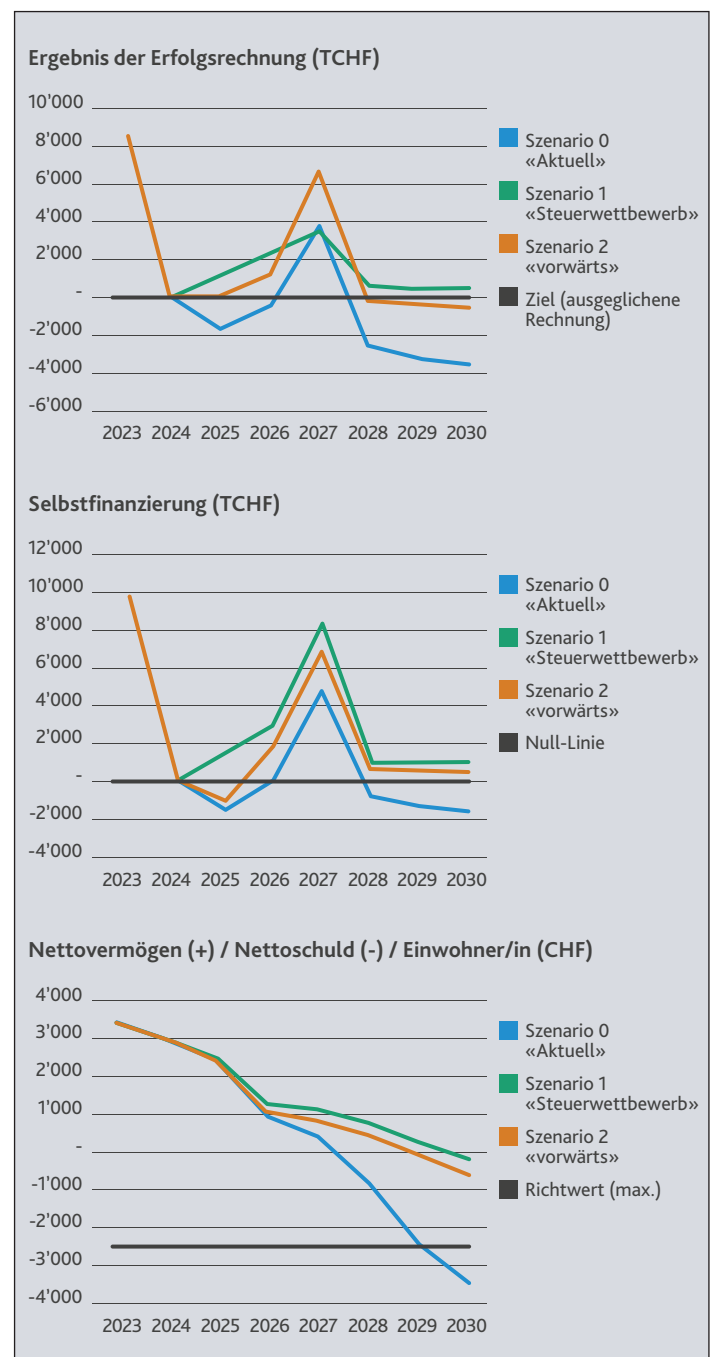


Die Priorisierung erfolgt stets mit dem Blick auf die finanziellen aber auch auf die personellen Ressourcen der Gemeinde. Die Projekte sollen so geplant werden, dass diese mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen abgewickelt werden können, ohne die Verwaltung zu überlasten.

Szenarien helfen bei der Entscheidungsfindung

Im Rahmen der strategischen Betrachtung kann das Aufzeigen von Szenarien und deren Auswirkungen, beispielsweise auf die Schlüsselkennzahlen (Ergebnis, Selbstfinanzierung und Verschuldung), eine hilfreiche Diskussionsgrundlage bilden.

Eine grafische Darstellung von Szenarien könnte wie folgt aussehen (vereinfachte Darstellung):



Szenario 0 – Gemeinde Muster «aktuell»

- Kein Leistungsausbau ohne gesetzlichen Auftrag
- Hohe Investitionen gemäss aktuellem Plan

Szenario 1 – Gemeinde Muster «Steuerwettbewerb»

- Konsequenter Leistungsabbau
- Konsequente Reduktion der Investitionstätigkeit
- Konsequente Veräusserung des veräusserbaren Finanzvermögens

Szenario 2 – Gemeinde Muster «vorwärts»

- Ausbau des Leistungsangebots
- Verfolgung eines gezielten Standortmarketings mit Erhöhung des Aufwands bei gleichzeitiger Reduktion der Investitionen
- Teilweise Veräusserung und gleichzeitig gezielte Investitionen ins Finanzvermögen

Kommunikation

Die Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen der Gemeinde ist ein wichtiger Teilschritt. Sie wird von der Exekutive (z.B. Finanz- und Geschäftsprüfungskommission) an Bevölkerung und Mitarbeitende adressiert und sollte transparent, stufengerecht sowie rechtzeitig erfolgen. Beispiele von Kommunikationsmassnahmen sind Informationsschreiben, Informationsveranstaltungen, Workshops oder sogenannte Sounding-Boards.

Braucht Ihre Gemeinde Unterstützung?

Auf Ihrem Weg zu einer umfassenden, realistischen Finanzplanung oder bei Fragestellungen im Zusammenhang mit der finanziellen Resilienz kann BDO Sie fachlich und methodisch unterstützen. Wir verfügen über langjährige Erfahrung im Bereich der finanziellen Beratung und der Prüfung von Gemeinden.



BDO AG

Aarau	Tel. 062 834 91 91	Langenthal	Tel. 062 919 01 70
Affoltern a. A.	Tel. 043 322 77 55	Laufen	Tel. 061 766 90 60
Altdorf	Tel. 041 874 70 70	Lausanne	Tel. 021 310 23 23
Baden-Dättwil	Tel. 056 483 02 45	Liestal	Tel. 061 927 87 00
Basel	Tel. 061 317 37 77	Lugano	Tel. 091 913 32 00
Bern	Tel. 031 327 17 17	Luzern	Tel. 041 368 12 12
Biel/Bienne	Tel. 032 346 22 22	Olten	Tel. 062 387 95 25
Burgdorf	Tel. 034 421 88 11	Sarnen	Tel. 041 666 27 77
Chur	Tel. 081 403 48 48	Schaffhausen	Tel. 052 633 03 03
Delémont	Tel. 032 421 06 66	Sion	Tel. 027 324 70 70
Frauenfeld	Tel. 052 728 35 00	Solothurn	Tel. 032 624 62 46
Freiburg	Tel. 026 435 33 33	Stans	Tel. 041 618 05 50
Genf	Tel. 022 322 24 24	St. Gallen	Tel. 071 228 62 00
Glarus	Tel. 055 645 29 30	Sursee	Tel. 041 925 55 55
Grenchen	Tel. 032 654 96 96	Wetzikon	Tel. 044 931 35 85
Herisau	Tel. 071 353 35 33	Zug	Tel. 041 757 50 00
Lachen	Tel. 055 451 52 30	Zürich	Tel. 044 444 35 55

www.bdo.ch