

### Traktandum 3

## Finanzstrategie – Kenntnisnahme

Gestützt auf § 20 Abs. 1 des Gesetzes über den Finanzhaushalt des Kantons und der Gemeinden (Finanzhaushaltsgesetz) vom 31. August 2006 (BGS 611.1) unterbreitet Ihnen der Gemeinderat Baar die neue Finanzstrategie zur Kenntnisnahme. Sie ersetzt jene vom 15. Dezember 2009 und bildet zusammen mit dem Budget und dem Finanzplan eines der drei wichtigen finanziellen Führungsinstrumente.

Die Finanzstrategie beinhaltet die Ziele der zukünftigen Finanz- und Steuerpolitik sowie entsprechende Massnahmen dazu. Die nachfolgend erwähnten Massnahmen sind operativer Natur und können im Finanzplan oder im Budget umgesetzt werden. Es werden ebenfalls mögliche Risikofaktoren aufgezeigt.

### Einleitung

Das veränderte wirtschaftliche Umfeld, die demografische Entwicklung, die Entwicklung im Steuerwettbewerb, Anpassungen bei der Steuergesetzgebung und beim innerkantonalen Finanzausgleich und insbesondere die sich weiter öffnende Schere zwischen Aufwand und Ertrag sowie die eingegangene Motion „Schuldenbremse“ haben den Gemeinderat veranlasst, die Finanzstrategie zu überprüfen und zu überarbeiten. Die Finanzstrategie wurde in enger Zusammenarbeit mit der Finanzkommission und der Rechnungs- und Geschäftsprüfungskommission erstellt. Sie lehnt sich an das Leitbild, die finanzpolitischen Mehrjahresziele und Jahresziele der Gemeinde Baar an. Für die Umsetzung der strategischen Vorgaben sind die rollende Finanzplanung und das Budget massgebend.

### Ausgangslage

Im Bericht vom 19. März 2014, welcher im Internet eingesehen werden kann, sind der aktuelle

Anpassungsbedarf, ein Rückblick über die letzten zehn Jahre sowie Modellannahmen und Prognosen aufgezeigt.

Die Finanzstrategie 2015 – 2021 der Einwohnergemeinde Baar, basierend auf der jeweils kurz beschriebenen Ist-Situation, sieht folgende Ziele, Schwerpunkte und Massnahmen vor, die für einen gesunden und nachhaltigen Finanzhaushalt wichtig sind:

### Ziel 1: **Der Finanzhaushalt ist ausgeglichen gestaltet.**

Der Finanzplan zeigt als Folge der bewussten Senkung des gemeindlichen Steuerfusses, der steigenden Sozialausgaben und hoher Investitionen erhebliche Aufwandüberschüsse. Die Personalstellen (Vollzeitstellen) umgerechnet auf 1'000 Einwohner haben in den letzten zehn Jahren nicht zugenommen. Der Personalaufwand, welcher 40 % des Aufwandes ausmacht, ist zwischen 2003 und 2012 durchschnittlich um 3 %, der Sachaufwand ist um 1.8 % und die Beiträge mit Zweckbindung sind um 0.8 % pro Jahr angestiegen.

### Strategie

Das kumulierte Ergebnis der Erfolgsrechnung ist über acht Jahre auszugleichen (§ 2 Abs. 2 neues Finanzhaushaltsgesetz). Der Zeitraum umfasst das Budgetjahr, die vier Jahresrechnungen davor sowie drei Finanzplanjahre danach.

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

### Mögliche Massnahmen

– Wünschbares wird von Notwendigem getrennt.

- Die Ausgaben werden kontrolliert, um einen haushälterischen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln sicherzustellen.
- Der Kostenoptimierung wird Beachtung geschenkt.
- Die Folgekosten aus Investitionen (Betriebs-, Unterhalts-, Finanzierungsfolgekosten sowie Abschreibungen) sind in den Entscheidungsprozess einzubeziehen.
- Neuanstellungen von Mitarbeitenden setzen eine Prüfung von Abläufen und Dienstleistungen im jeweiligen Umfeld voraus.
- Auf Werterhaltung und Nachhaltigkeit beim baulichen und betrieblichen Unterhalt ist speziell zu achten.

**Ziel 2: Die Gemeinde bietet ein hoch-stehendes Leistungsangebot bei effizientem Ressourceneinsatz an.**

Die Erwartungshaltung der Bevölkerung in Bezug auf neue Dienstleistungen und verbesserte Angebote ist gross. Um die Standortattraktivität zu erhalten, wurden viele Angebote umgesetzt. Es ist eine Herausforderung für den Gemeinderat, die Verwaltung weiterhin möglichst schlank zu halten und die Aufgaben zur Zufriedenheit aller erledigen zu können.

**Strategie**

Die Dienstleistungen sowie ein qualitativ guter Service Public werden effizient und bürgernah erbracht.

**Mögliche Massnahmen**

- Die Dienstleistungen werden periodisch auf Notwendigkeit, Wirksamkeit und Effizienz überprüft.
- Die Leistungen, für welche keine oder eine zu kleine Nachfrage besteht, werden gekürzt oder eliminiert.
- Eine Erweiterung des Angebotes erfolgt nur, sofern neue Aufgaben durch Mehreinnahmen oder Einsparungen kompensiert werden können. Ausnahmen werden vom Souverän oder von Gesetzes wegen vorgegeben.

**Ziel 3: Die Eigenkapitalpolitik ist ausgewogen gestaltet.**

Das Eigenkapital hat in den vergangenen Jahren sowohl absolut als auch relativ zugenommen.

**Strategie**

Die Eigenkapitalquote beträgt mindestens 40 % der Bilanzsumme und kann aufgrund von Sondereffekten ausnahmsweise über 70 % ansteigen.

**Mögliche Massnahmen**

- Die Fremdverschuldung durch Darlehen ist entsprechend zu gestalten.

**Ziel 4: Die Gemeinde ist jederzeit liquid.**

Die Liquidität hat in den letzten Jahren aufgrund der Rückzahlung diverser Schuldscheindarlehen und hoher Investitionsausgaben abgenommen.

**Strategie**

Eine gesunde und nachhaltige Kapitalstruktur verhilft der Gemeinde zu guter Bonität und positiven Ratings von Finanzinstituten. Damit sichert sie sich jederzeit einen schnellen und unkomplizierten Zugang zu finanziellen Mitteln.

**Mögliche Massnahmen**

- Regelmässiger Kontakt zu Finanzinstituten / Diskussion über Bilanz

**Ziel 5: Die Steuerbelastung bleibt attraktiv.**

Die Steuererträge der vergangenen Jahre waren durch Sondereffekte beeinflusst und schwankten entsprechend.

**Strategie**

Die Steuerbelastung bleibt langfristig attraktiv und berechenbar. Baar nimmt bezüglich Steuerfuss im innerkantonalen Vergleich eine Position im ersten Drittel ein.

**Mögliche Massnahmen**

- Weiterhin attraktive und vorteilhafte Rahmenbedingungen (in Bezug auf Infrastrukturen, Schulen, Ausbildungsmöglichkeiten, kulturelle Angebote, verkehrstechnische Erschliessungen, Naherholungsraum etc.).

- Eine Anpassung des Steuerfusses erfolgt erst, wenn die Optimierungsmassnahmen ausgeschöpft sind.

#### Ziel 6: **Die Investitionen sind finanzierbar.**

Das Investitionsbudget wird aus unterschiedlichen Gründen nicht ausgeschöpft. Der Selbstfinanzierungsgrad, betrachtet über die letzten fünf Jahre, betrug 141.6 %.

#### **Strategie**

Der Selbstfinanzierungsgrad beträgt im Durchschnitt über 5 Jahre mindestens 80 %, sobald der Nettoverschuldungsquotient grösser als 150 Prozent ist.

#### **Mögliche Massnahmen**

- Die Nettoinvestitionen werden über die rollende 5-Jahresperiode priorisiert.
- Die Investitionen werden gestaffelt und kostengünstig projektiert.
- Eine Zusammenarbeit mit Dritten, ein PPP «Public Private Partnership» im Bereich öffentlicher Bauten (z.B. Wohnen mit Service, Wohnen im Alter) oder eine Auslagerung werden geprüft.

#### Ziel 7: **Finanzielle Risiken werden frühzeitig erkannt.**

Im gemeindlichen Risikomanagement werden Massnahmen definiert und ergriffen, um Risiken zu minimieren. Einige Risiken haben unmittelbaren Einfluss auf die Finanzen. Der Einfluss der Risikobeurteilung nimmt zu.

#### **Strategie**

Das Risikomanagement wird jährlich überprüft und aktualisiert. Der Entwicklung des Steuerertrages und des Steuerwettbewerbs wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

#### **Mögliche Massnahmen**

Der Gemeinderat beurteilt unter Beizug der Finanzkommission jährlich folgende Risikofaktoren, welche die Zielerreichung erheblich beeinflussen:

- Wirtschaftsentwicklung
- grössere Veränderung beim inner- und interkan-

- tonalen Finanzausgleich
- überproportionales Bevölkerungswachstum und dadurch erhöhter Bedarf an Dienstleistungen und Infrastruktur
- gesellschaftliche Veränderungen mit Auswirkung auf das Steuersubstrat
- Aufgabenverlagerung von Kanton oder Bund an die Gemeinde

#### **Kontrolle**

Die Rechnungs- und Geschäftsprüfungskommission überwacht im Rahmen des Budgets die Einhaltung der Zielvorgaben, informiert den Gemeinderat und stellt Antrag an die Gemeindeversammlung.

#### **Stellungnahme der Rechnungs- und Geschäftsprüfungskommission (RGPK)**

Die Rechnungs- und Geschäftsprüfungskommission dankt dem Gemeinderat für die Überarbeitung der Finanzstrategie. Das nun vorliegende Dokument ist wesentlich detaillierter formuliert und beinhaltet konkretere und nachvollziehbarere Massnahmen. Dies hilft der Gemeindeverwaltung, auch in der Zukunft einen gesunden öffentlichen Haushalt bei einem attraktiven Service Public ausweisen zu können.

Folgende Punkte sind unseres Erachtens aber zu wenig genau formuliert bzw. es fehlen die Konsequenzen bei einer Nichteinhaltung:

Ziele 1 und 5: Aufgrund welcher Voraussetzungen müssen die Steuersätze erhöht bzw. gesenkt werden? Sind zuerst sämtliche Steuerausgleichsreserven aufzubreuchen, bevor die Steuern erhöht werden? Es fehlen nachvollziehbare Ober- und Untergrenzen.

Ziel 5: Nach welchen Kriterien wird beurteilt, ob die Gemeinde Baar über attraktive und vorteilhafte Rahmenbedingungen verfügt? Wie werden die Benchmarks gesetzt?

Ziel 7: Als finanzielles Risiko muss auch die Aufgabenverteilung und Festlegung der

Verantwortlichkeiten zwischen den gemeindlichen Abteilungen angesehen werden. Konkurrenzdenken und das Nichteinhalten von Terminen können zu erheblichen Folgekosten führen.

Darüber hinaus weisen wir darauf hin, dass es aufgrund der aktuellen (hervorragenden) Finanzlage der Gemeinde Baar zu kurz- bis mittelfristigen Zielkonflikten kommen kann. Der Gemeinderat wird nicht darum herum kommen, Prioritäten zu setzen und diese entsprechend zu kommunizieren.

**Antrag**

Von der vorliegenden Finanzstrategie 2015 – 2021 sei Kenntnis zu nehmen.