



# **Finanzielle Steuerung und Herausforderungen in der Gemeinde**

Thomas Steiner, Leiter Abteilung Gemeindefinanzen

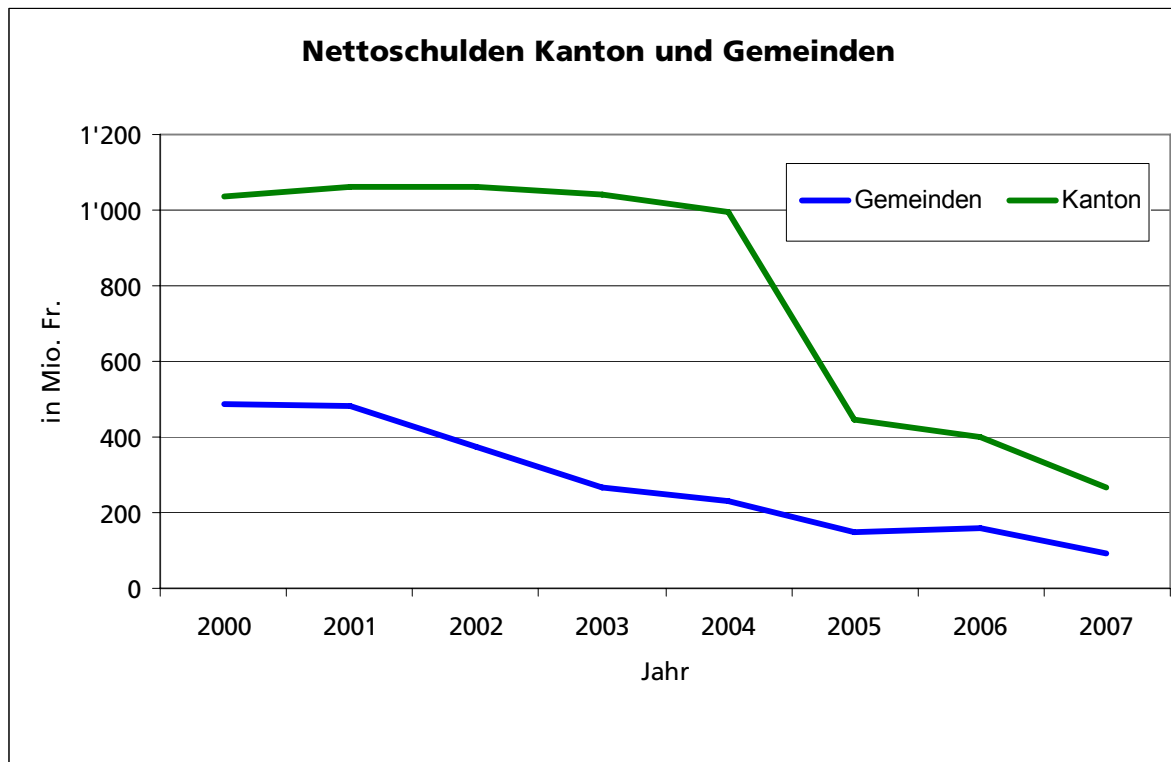
# Agenda



- ⌘ Einleitung
- ⌘ Finanzlage und Rahmenbedingungen
- ⌘ Instrumente zur Steuerung des Finanzhaushaltes
- ⌘ Zuständigkeiten
- ⌘ Grundsätze erfolgreicher Finanzsteuerung

# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Verschuldung Kanton und Gemeinden

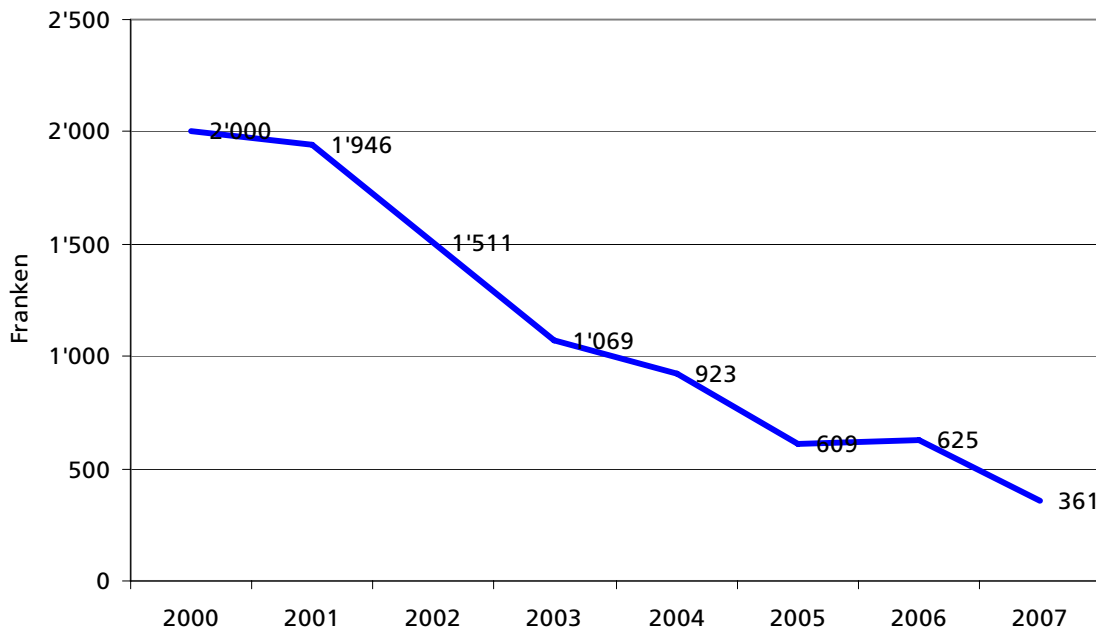


- ⌘ Nettoverschuldung der Kantons aufgrund der Gold-Millionen der Nationalbank im Jahr 2004/2005 deutlich gesunken;
- ⌘ Rückgang der insgesamt geringeren Nettoverschuldung auch bei den Gemeinden.

# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Finanzlage

Nettoschuld je Einwohner 2000 - 2007

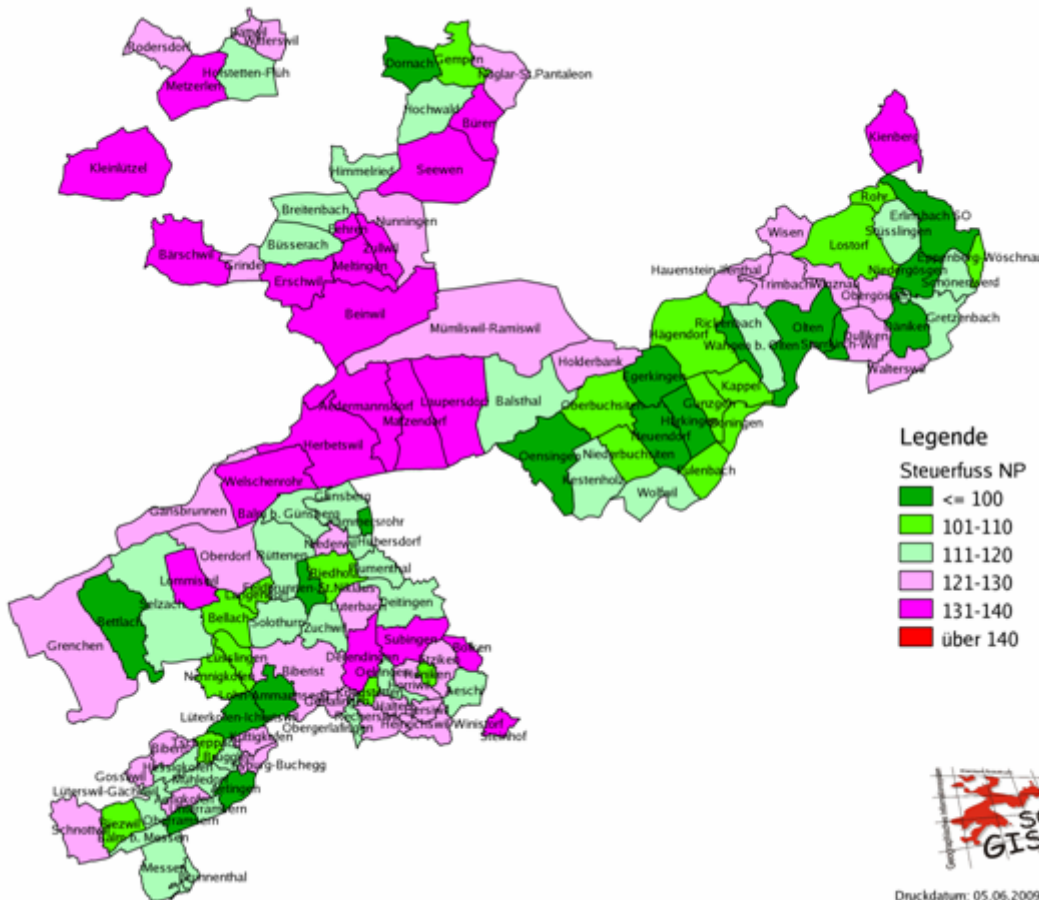


- ⌘ Selbstfinanzierungsgrad klar über 100%;
- ⌘ Nettoinvestitionen betragen jährlich etwa 126 Mio. Franken (rund 500 Franken/Kopf);
- ⌘ Nettoverschuldung sank auf 361 Fr./Einwohner;
- ⌘ Günstigeres Bild auch bei Anzahl Gemeinden mit Bilanzfehlbeträgen;

# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Steuerbezüge

Steuerfüsse natürliche Personen 2009



Legende  
Steuerfuss NP  
≤ 100  
101-110  
111-120  
121-130  
131-140  
über 140

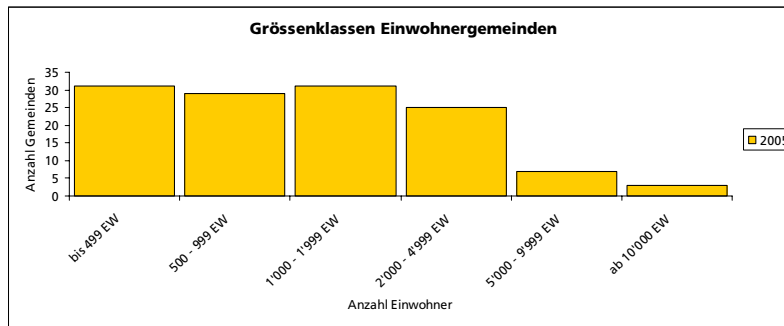
Druckdatum: 05.06.2009/CM

- ⌘ Ø Steuerbezug Einwohnergemeinden (EG) im Jahr 2009: **117,4%**;
- ⌘ 52 EG liegen unter diesem Wert, 70 EG darüber;
- ⌘ Spanne höchster/tiefster Steuerfuss: 60% - 140%

# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Einwohnergemeinden

### Grössenstruktur

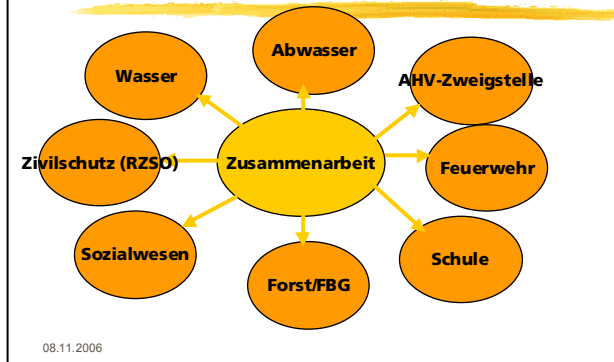


### Finanzausgleich



### Regionalisierung

#### Zusammenarbeit heute



# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Einwohnergemeinden, Finanzausgleich (1)

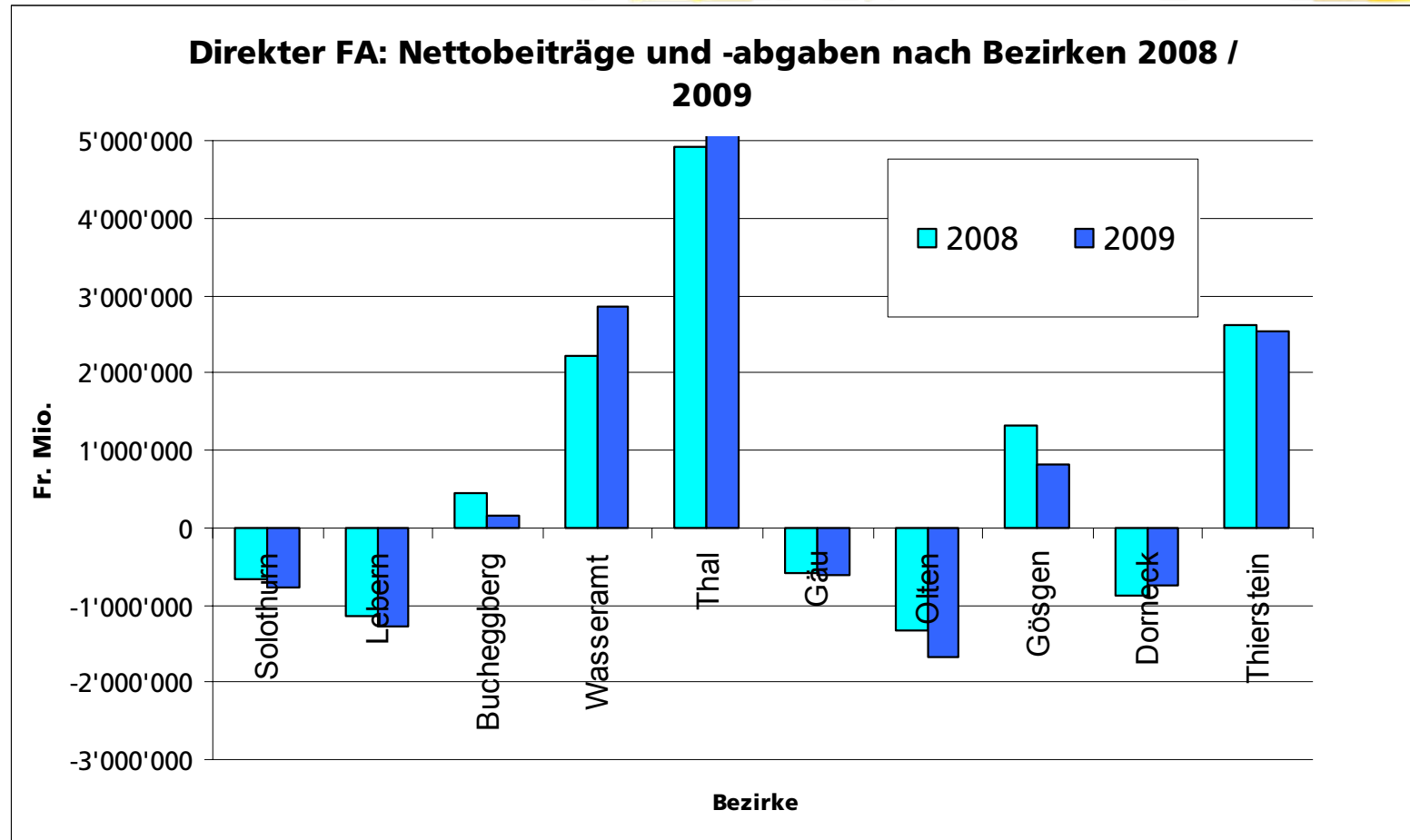
- ⌘ Zweck: Ausgleich der finanzielle Unterschiede unter den Einwohnergemeinden;
- ⌘ Finanzstarke Gemeinden und Kanton zahlen derzeit je 7,5 Mio. Franken ein;
- ⌘ Zusammen mit den Fondsmitteln werden jährlich rund 15,0 Mio. Franken an 43 Gemeinden (2009) ausgerichtet;
- ⌘ Bei 28 Gemeinden macht dieser Ausgleich zwischen 10% bis 136% ihres Staatssteueraufkommens aus.



**15 Mio. Franken jährlich**

# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Einwohnergemeinden, Finanzausgleich (2)



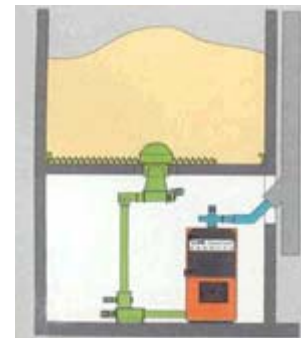
# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Bürgergemeinden

### 2 Kernbereiche



### Gewerbe



### Finanzausgleich



# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Bürgergemeinden, Kleiner Finanzausgleich

- ⌘ Abgabe auf dem Eigenkapital von rund 200 Mio. Franken zwischen 0,3% und 0,6%;
- ⌘ Ausgleich in der Höhe von knapp 1,0 Mio. Franken unter den Bürgergemeinden;
- ⌘ Beitrag pro bewirtschaftete Waldhektare von ungefähr 50 Franken.



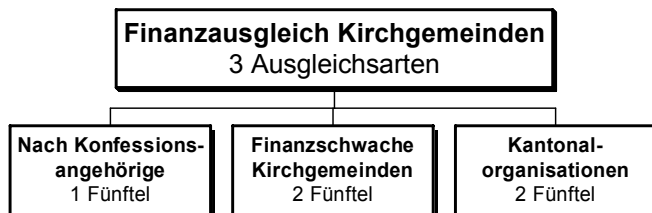
# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Kirchgemeinden

### Mitglieder

Zugehörigkeit	2005		2006	
	absolut	%-Anteil	absolut	%-Anteil
Römisch-katholische Kirchgemeinde	102'656	41.0	101'397	40.3
Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde	70'769	28.2	69'639	27.7
Christkatholische Kirchgemeinde	1'655	0.7	1'593	0.6
Andere/keine Religionszugehörigkeit	75'534	30.1	79'028	31.4
Total Wohnbevölkerung	250'614	100,0	251'657	100,0

### Finanzausgleich



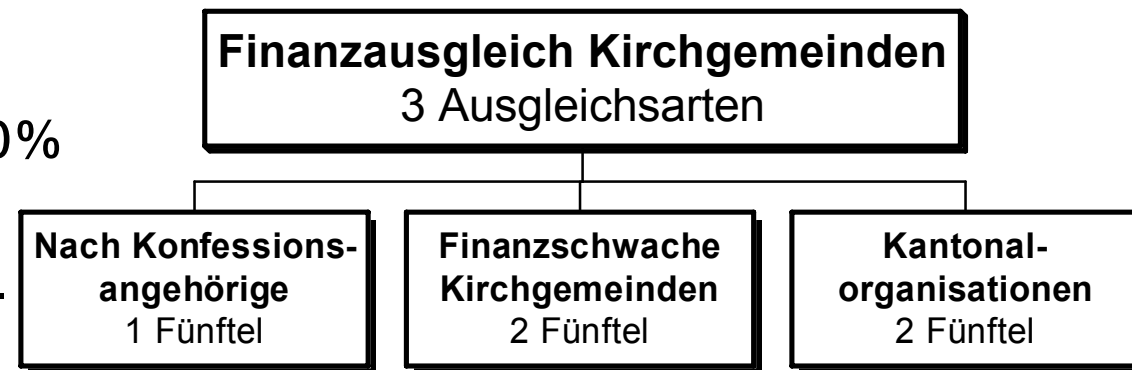
### Liegenschaftenerhaltung



# Finanzlage und Rahmenbedingungen

## Kirchgemeinden, Finanzausgleich

- ⌘ Die Kirchgemeinden leisten im Bereich Kultus (2002) rund 78,0 Mio. Franken;
- ⌘ „Kirchensteuer“ der juristischen Personen: 10% der Staatssteuer
- ⌘ Mittel von rund 7,0 Mio. Franken fließen in drei Gefässe;
- ⌘ Finanzausgleich führt zu einer Entlastung der Steuerbezüge von bis 25% Prozentpunkten.



# Steuerungsinstrumente

## Überblick

### Ausgangslage

- ⌘ Vergleich mit privatrechtlicher Rechnungslegung;
- ⌘ Laufende Rechnung (Erfolgsrechnung), Vermögens- und Kapitalausweis (Bestandesrechnung, Bilanz) und die Investitionsrechnung in separater Teilrechnung;
- ⌘ Haushalts- und Rechnungslegungsgrundsätze;
- ⌘ Gliederung nach Aufgabenbereichen (Funktionen);
- ⌘ Einheitliche Darstellung: Finanzplanung und insbesondere des Voranschlags (Budget) und der Rechnung.

# Steuerungsinstrumente

## Rechnungsmodell

RECHNUNGSMODELL (NRM/HRM)					
Bestandesrechnung		Verwaltungsrechnung			
Aktiven	Passiven	Laufende Rechnung		Investitionsrechnung	Finanzrechnung
		Aufwand	Ertrag	Ausgaben	Erträge
10 Finanzvermögen	20 Fremdkapital	Personalaufwand	Steuern	Sachgüter (Hoch- und Tiefbauten)	Ausgaben
11 Verwaltungsvermögen		Sachaufwand	Vermögensertrag		Erträge
		Zinsen		Darlehen und Beteiligungen	Rückzahlungen
12 Spezialfinanzierungen (Bilanzfehlbetrag)	22 Spezialfinanzierungen (Eigenkapital)	Abschreibungen	Gebühren	Investitionsbeiträge	
		Beiträge	Subventionen		
13 Bilanzfehlbetrag	23 Eigenkapital	Ertragsüberschuss			Nettoinvestition

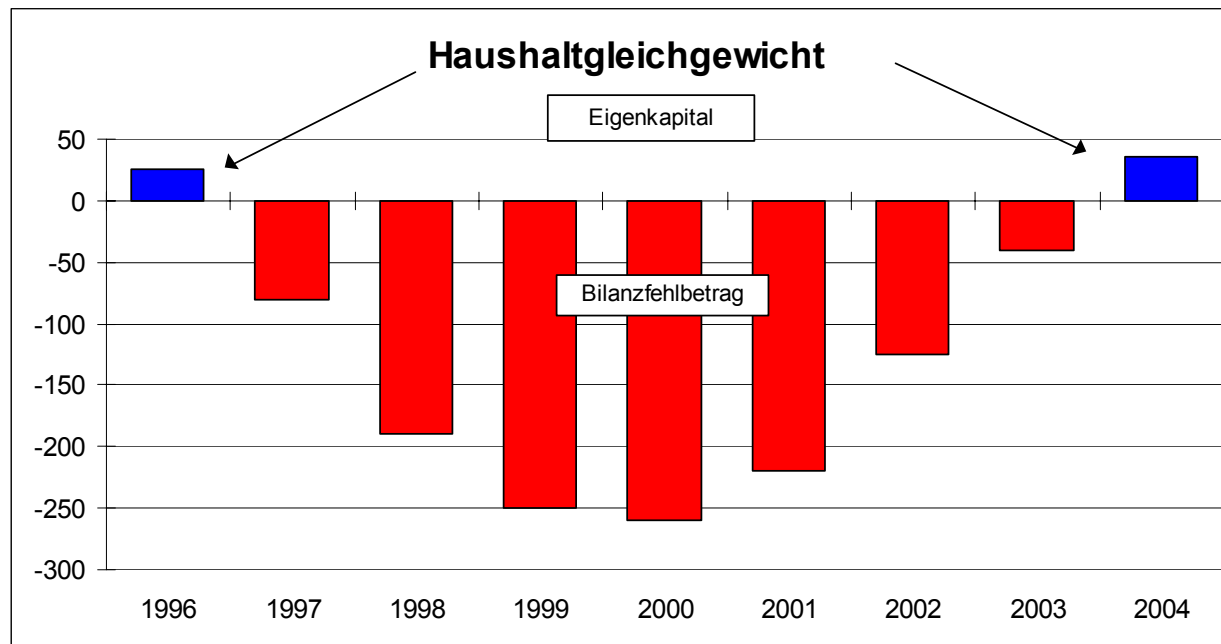


# Steuerungsinstrumente

## Haushaltsgrundsätze

⌘ Gesetzmässigkeit (§ 136, 141, 142 GG)

⌘ Haushaltsgleichgewicht (§ 144 GG)



# Steuerungsinstrumente

## Haushaltsgrundsätze

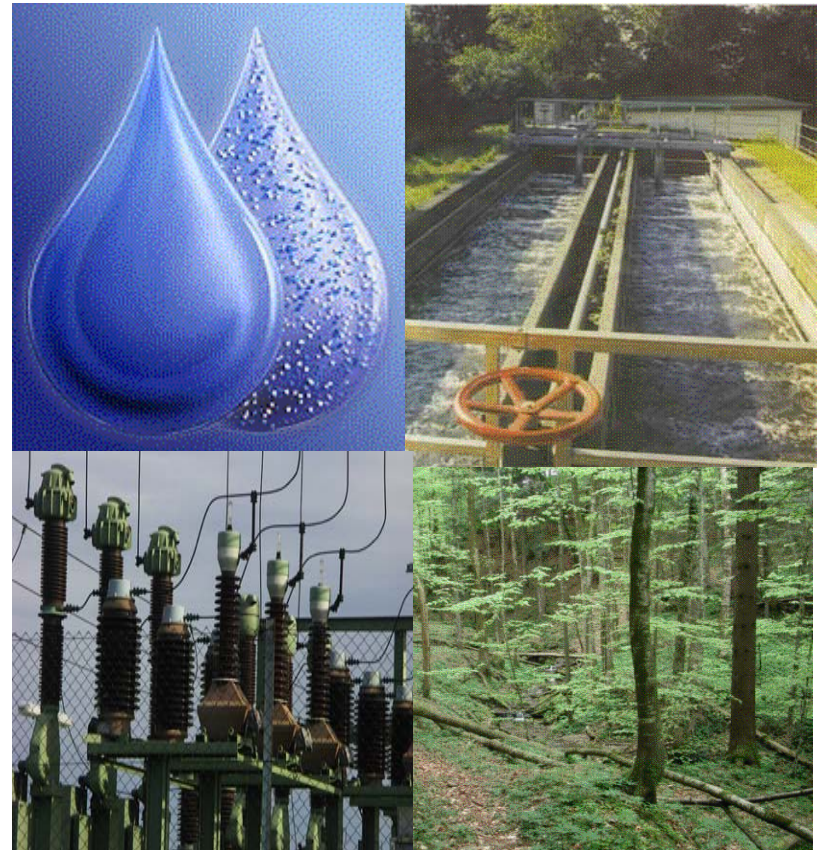
- ⌘ Gesetzmässigkeit (§ 136, 141, 142 GG)
- ⌘ Haushaltsgleichgewicht (§ 144 GG)
- ⌘ Sparsamkeit (§ 136 GG)
- ⌘ Wirtschaftlichkeit (136 GG)
- ⌘ Verursacherfinanzierung



# Steuerungsinstrumente

## Spezialfinanzierungen

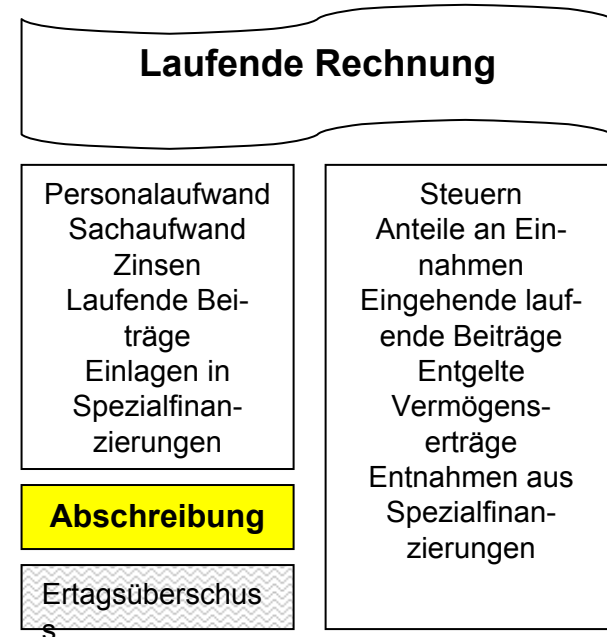
- ⌘ Separat geführte Aufgabenbereiche in der Gemeindefinanzrechnung: z.B. Wasserver- und Abwasserentsorgung, Elektra oder Forstwesen;
- ⌘ Mittel sind zweckbestimmt;
- ⌘ Deckung der Aufwände erfolgt über Gebühren -> Verursacherfinanzierung.



# Steuerungsinstrumente

## Abschreibungen

- ⌘ **Zweck:** Nachvollzug Wertverzehr und Sicherung Selbstfinanzierung;
- ⌘ **Verwaltungsvermögen** (z.B. Schulbaute, Strasse): Mindestsatz von 8% oder Abschreibungsdauer von 25 Jahren;
- ⌘ **Finanzvermögen** (z.B. Liegenschaften): nach kaufmännischen Grundsätzen;





# Steuerungsinstrumente

## Planungsinstrumente

Laufende Rechnung		Voranschlag 2008		Voranschlag 2007		Rechnung 2006	
		Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
<b>0</b>	<b>ALLGEMEINE VERWALTUNG</b>	<b>271'315</b>	<b>66'308</b>	<b>275'000</b>	<b>59'500</b>	<b>269'465.20</b>	<b>58'760.80</b>
011	Gemeindeversammlung	8'175	500	8'000	500	7'980.--	460.--
300	Sitzungsgelder Wahlbüro	2'000		1'900		1'850.--	
300.01	Besoldung Rechnungsprüfungs-kommission	1'175		1'100		1'075.--	
310	Stimmmaterial, Drucksachen, In-serate	5'000		5'000		5'055.--	
4..	.....		500		500		460.--

### ⌘ Voranschlag

- ⊞ 1-jährige Steuerung
- ⊞ Vergleichbarkeit
- ⊞ Kredite
- ⊞ Steuerfuss festlegen

### ⌘ Finanzplan

- ⊞ Mehrjährige Steuerung
- ⊞ Investitionsplan
- ⊞ Kapitalfolgekosten
- ⊞ Kennzahlen
- ⊞ Periodische Genehmigung vorgeschrieben

Finanzplanung		2008 - 2014								
Prognose der laufenden Rechnung										
		Rechn	Budg	Prognose						
in 1000 Franken		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Aufwand</b>										
30	Personalaufwand	1743	1820	1838	1857	1976	1996	2016	2036	2056
30	Zusätzl.Pers.aufwand	0	0	0	100	0	0	0	0	0
31	Sachaufwand	819	830	838	847	855	864	872	881	890
31	Zusätzl.Sachaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Passivzinsen	40	38	58	72	89	109	124	114	105
33	Abschreibg. ordentl.	234	250	245	291	356	359	347	343	347
33	Abschreibg.(Vorfinanz.)	0	0	350	500	0	0	0	0	0
35	Entschädig.Gemeinden	501	505	510	515	520	526	531	536	541

# Steuerungsinstrumente

## Kennzahlen und Zahlenvergleiche

### Kennzahlen

Kennzahl	Aarau	Baden	Brugg	Wettingen	Zofingen
Nettokosten der Schwimmbäder	25	33	53	41	45
Aufwand für Sozialhilfe	87	37	51	167	33
Nettokosten Sozialdienst	52	36	27	66	48
Beitrag an Busbetrieb	81	111	8	81	41
Kostendeckungsgrad der Abfallbeseitigung	94.4%	84.2%	89.9%	85.0%	71.1%

### ⌘ Kennzahlen

⊞ Verdichte Informationen über Vermögens- und Kapitallage und Finanzierungssituation

### ⌘ Gemeindevergleich

⊞ Messlatte für eigene Leistung zu beurteilen

### ⌘ Finanzstatistik online

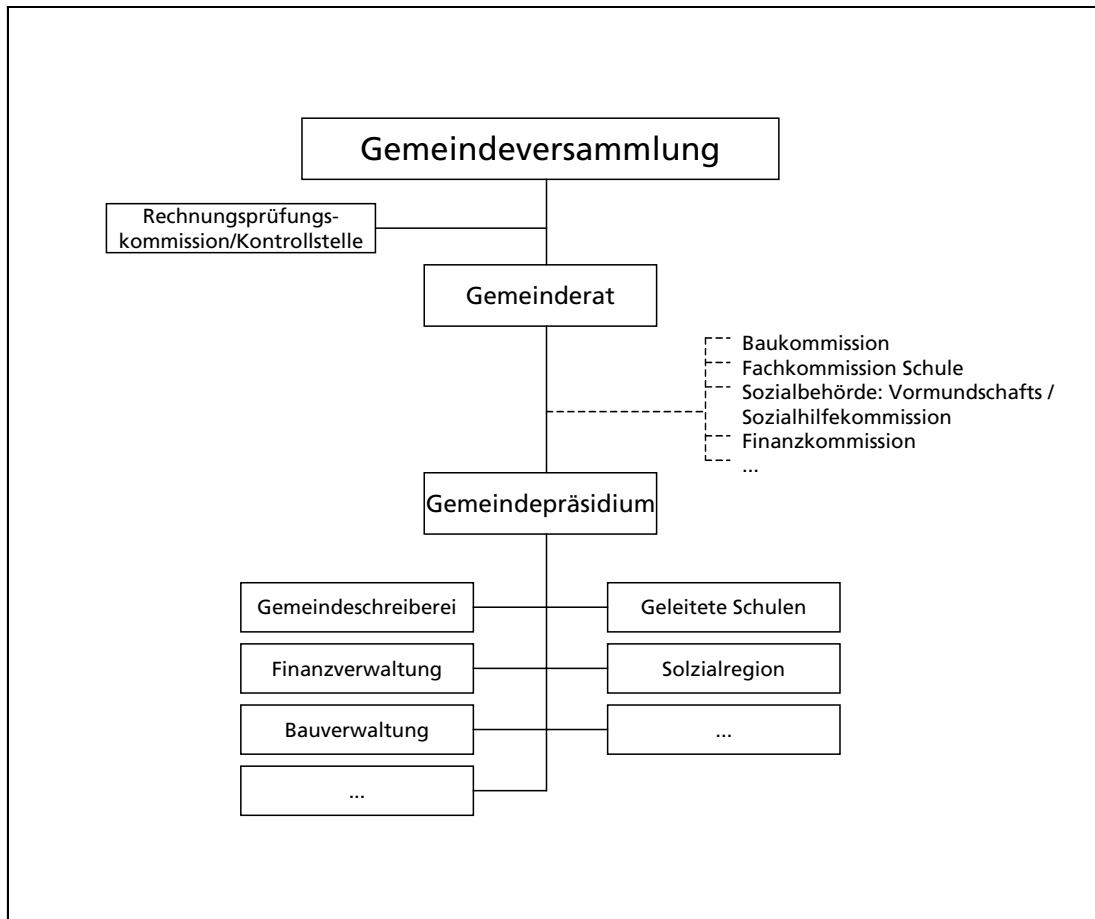
⊞ A la carte Information dank Gemeindefilter im Internet

The screenshot shows a web application interface for financial statistics. The main content area displays a table titled 'K1 SFG Selbstfinanzierungsgrad' with columns for 'SFG in %', 'Gemeinde', 'Anzahl Einwohner', 'Bev. in 1000', 'App. in 1000', 'Grün. in %', 'Typ', and years from 2008 to 2015. The table lists municipalities such as Aarau, Baden, Brugg, and Zofingen with their respective data points.

# Zuständigkeiten

## Aufbau

- ⌘ Finanzorgane der Gemeinde:
  - ☑ Rechnungsprüfungskommission und/oder Kontrollstelle
  - ☑ Finanzkommission/Finanzausschuss u.ä.
  - ☑ Finanzverwaltung



# Zuständigkeiten

## Aufbau

### ⌘ Gemeindeversammlung:

- ☑ Oberaufsicht
- ☑ Beschlüsse über Reglemente, Rechnung, Voranschlag, Kredite nach Finanzkompetenz, Festlegung Steuerfuss
- ☑ Kenntnisnahme Abweichungen, Kennzahlen oder Finanzplan

### ⌘ Rechnungsprüfungsorgan (Revisionsstelle)

- ☑ selbständiges Kontrollorgan, Antrag zu Handen GR, Befähigung.

### ⌘ Gemeinderat:

- ☑ Das Organ für die finanzpolitische Steuerung
- ☑ Festlegung der kurz- und mittelfristigen Ziele im Finanzhaushalt
- ☑ Kenntnisnahme Berichte Finanzverwaltung
- ☑ Bei Abweichungen, Gegenmassnahmen einleiten
- ☑ Beratung Rechnung aufgrund Antrag Rechnungsprüfungsorgan

# Zuständigkeiten

## Aufbau

### ⌘ Verwaltung, Finanzverwaltung

- ☑ Ausführendes Organ, operative Führung der Geschäfte
- ☑ Führung von Rechnung und Erstellung von Voranschlag und Finanzplan;
- ☑ Berichtswesen an Gemeinderat
- ☑ „Controller“ des Gemeinderates

### ⌘ Finanzkommission

- ☑ Beratendes Organ Gemeinderat
- ☑ Stellungnahme zum Voranschlag, Festsetzung Steuerfuss, besondere Geschäfte

### ⌘ Amt für Gemeinden

- ☑ Aufsichtsstelle, Rechnungseingabe bis 31. Juli
- ☑ Keine Genehmigung bei mangelhaft erstellte Rechnungen

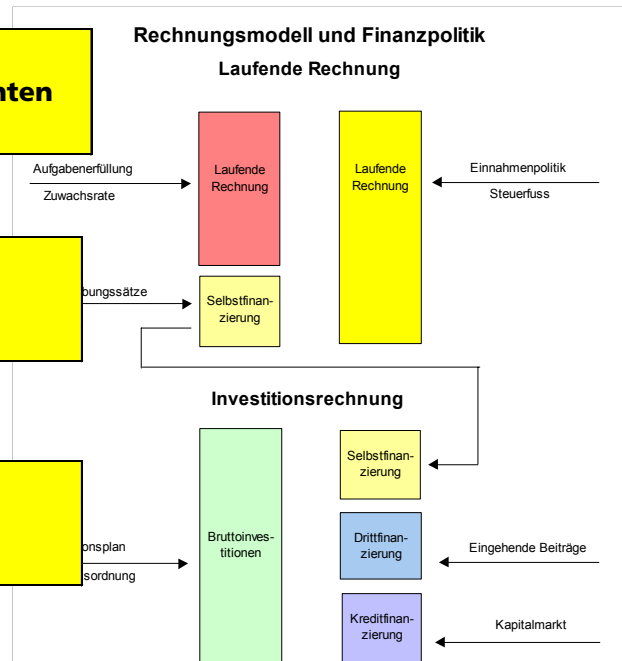
# Grundsätze erfolgreicher Steuerung

**Grundsatz 1 - Investitionen des Pflichtbedarfs realisieren, auf Wunschbedarf verzichten**

**Grundsatz 2 - Konsolidierungsphasen einplanen**

**Grundsatz 3 - Folgekosten von neuen Investitionen aufzeigen**

**Grundsatz 4 - Konsumausgaben nicht fremdfinanzieren**



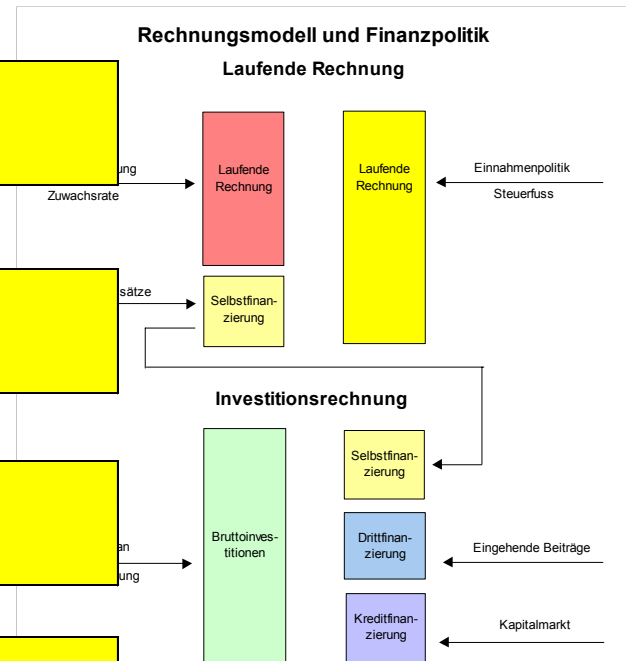
# Grundsätze erfolgreicher Steuerung

**Grundsatz 5 - Abschreibungssätze erhöhen**

**Grundsatz 6 - Reservebildung vor Steuerreduktionen**

**Grundsatz 7 - Sparen und verzichten**

**Grundsatz 8 - Gemeindevermögen bewirtschaften**



# Schluss

⌘ Alles Gute bei der  
erfolgreiche Steuerung  
Ihrer Gemeinde-  
finanzen!



**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**