

# Finanzstrategie der Gemeinde Köniz



Entwicklung der Gemeinde ermöglichen und finanzielle Eigenständigkeit gewährleisten

# Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung .....	3
2	Ausgangslage .....	4
3	Ziele der Finanzstrategie .....	4
4	Strategische Kennzahlen.....	7
4.1	Ergebnisentwicklung.....	7
4.2	Verschuldung und Investitionen .....	8
4.3	Ertrags- und Vermögensentwicklung .....	8
4.4	Steueranlage .....	9
5	Auswirkungen der Legislaturziele .....	9
6	Überprüfung der Finanzstrategie .....	9

# 1 Zusammenfassung

Die im Juni 2022 genehmigte Steuererhöhung durch die Stimmbevölkerung hat dazu geführt, dass sich die finanzielle Ausgangslage der Gemeinde Köniz stabilisiert hat. Nach wie vor bleibt der finanzielle Spielraum jedoch eng, der Investitionsbedarf hoch und die Verschuldung steigt. Um dieser Ausgangslage Rechnung zu tragen, hat der Gemeinderat seine Finanzstrategie aktualisiert.

Die Finanzstrategie soll dem Gemeinderat als Wegweiser in den kommenden Jahren dienen. Zudem führt die aktualisierte Finanzstrategie erstmals Kennzahlen, Zielgrössen und Interventionsgrenzen ein. Diese ermöglichen es dem Gemeinderat, der Finanzkommission und dem Parlament, die finanzielle Entwicklung der Gemeinde zu überwachen und gegebenenfalls Massnahmen einzuleiten. Mit jedem Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) ist ein laufendes Controlling auf einfache Weise möglich.

Folgendes sind die relevanten Kennzahlen, Zielgrössen und Interventionsgrenzen, die der Gemeinderat definiert hat:

Strategisch relevante Kennzahl	Zielgrösse	Interventionsgrenze (Handlung zwingend)
Ziel 1: Bilanzüberschuss	Minimal 1 Steuerzehntel <sup>1</sup>	Bilanzüberschuss kleiner / gleich 0
Ziel 2: Bruttoverschuldungsanteil	Maximal 200%	250%
Ziel 3: Nettoschuld pro Einwohner	Maximal CHF 4'000	CHF 6'000
Ziel 4: Steueranlage	Maximal 1.58	1.68

Die strategischen Kennzahlen, die Zielgrössen und die Interventionsgrenzen gelten fortlaufend. Es wird jeweils der Wert Budgetjahr + 3 mit der Zielgrösse und Interventionsgrenze abgeglichen.

In einzelnen Jahren kann eine Zielgrösse überschritten oder unterschritten werden, dies innerhalb der Bandbreite bis zum Erreichen der Interventionsgrenze. Wird die Interventionsgrenze erreicht, muss der Gemeinderat handeln.

Bei Erreichen der Interventionsgrenze stehen dem Gemeinderat die gesamten finanzpolitischen Möglichkeiten zur Verfügung: von Erhöhung der Einnahmen und Reduktion der Ausgaben bis hin zu Anpassungen bei den Investitionen (Verschiebung bzw. Reduktion). Alle Massnahmen zur Einhaltung der Interventionsgrenzen und zur Erreichung der Zielgrössen trifft der Gemeinderat mit Augenmass und im Rahmen der gesetzlichen und reglementarischen Möglichkeiten, in Kenntnis der Auswirkungen auf die Bevölkerung und die Infrastruktur. Sie werden gemäss den gesetzlichen Vorgaben dem zuständigen Gremium beantragt.

<sup>1</sup> derzeit beläuft bedeutet ein Steuerzehntel ca. CHF 8 Mio.

## 2 Ausgangslage

Im Kanton Bern übt der Kanton eine finanzielle Aufsicht über die Gemeinden aus. Er wacht mit gesetzlich festgelegten, klaren Vorgaben und Abläufen über die finanzielle Situation der Gemeinden. Der Kanton greift ein, sobald diese Vorgaben verletzt sind und leitet entsprechende Massnahmen ein. Dies will der Gemeinderat verhindern und hat die Finanzstrategie so ausgerichtet, dass die strengen Vorgaben des Kantons eingehalten werden (siehe u.a. GG Art. 73 bis 76<sup>2</sup>).

In den geltenden Regelungen führt der Kanton explizit auf, dass es gilt, einen ausgeglichen finanziellen Haushalt zu erzielen. Zu diesem Zweck werden in Zeiten positiver Rechnungsabschlüsse Reserven gebildet (Bilanzüberschuss, finanzpolitische Reserven). Diese sollen in Zeiten mit Aufwandüberschüssen für einen Ausgleich im Haushalt sorgen.

In eine ähnliche Richtung wirken die durch Gemeinden selbst erarbeiteten und selbst geregelten Spezialfinanzierungen. Diese Spezialfinanzierungen weisen den Charakter von Vorfinanzierungen auf. Sie reservieren Gelder für ein spezifisches Thema, welches in Zukunft bewältigt werden soll. Dadurch kann ermöglicht werden, dass die zukünftigen finanziellen Belastungen themenspezifisch abgedeckt werden. Allerdings gilt es, mit entsprechenden Einlagen bzw. Bezugsregeln die Vorgehensweise dahingehend festzulegen, dass bei der Einlage keine unnötige Belastung bzw. kein Bilanzfehlbetrag entsteht. Wenn ausnahmsweise ein Aufwandsüberschuss durch die Öffnung einer Spezialfinanzierung aufgrund der geltenden Reglemente nicht vermieden werden kann, gilt es, dem Charakter dieser Spezialfinanzierung (Vorfinanzierung) bei der Interpretation der Werte Rechnung zu tragen.

Die Möglichkeiten von Spezialfinanzierungen und weitere Themen wie Bewertungen, Abgrenzungen und Rückstellungen sind in der für die öffentliche Verwaltung geltenden Rechnungslegungsstandards (HRM2) klar definiert und verfolgen alle das Ziel der finanziellen Transparenz. Diese Vorgaben werden in der Finanzstrategie berücksichtigt.

Als wichtiges Instrument der strategischen Steuerung ist die längerfristige Finanzplanung zu verstehen. Diese zeigt über einen definierten Zeitraum die Entwicklung der finanziellen Eckwerte auf und lässt so rechtzeitig einen Handlungsbedarf erkennen. Es gilt zu berücksichtigen, dass die Gemeinden über einen eingeschränkteren Handlungsspielraum verfügen, da ein grosser Teil der Aufgaben und der damit verbundenen Ausgaben übergeordnet von Kanton und Bund definiert werden. Ein Teil der entsprechenden Ausgaben der Gemeinde kann jedoch über den Transferertrag weiterverrechnet werden. Diese Abhängigkeiten müssen bei allfälligen Kostenmassnahmen immer berücksichtigt werden.

Im Folgenden werden die Inhalte der Finanzstrategie erläutert.

## 3 Ziele der Finanzstrategie

Eine Finanzstrategie kann dann die volle Wirkung erzielen, wenn sie langfristig angewendet wird. Obwohl die vorliegende Finanzstrategie eine grundlegende Überarbeitung der bisherigen Finanzstrategie darstellt, sind die bis 2023 geltenden strategischen Ziele wie eine ausgeglichene Erfolgsrechnung, die Realisierung anstehender Investitionen und die angemessene steuerliche Belastung nach wie vor zentrale Elemente der überarbeiteten Finanzstrategie.

---

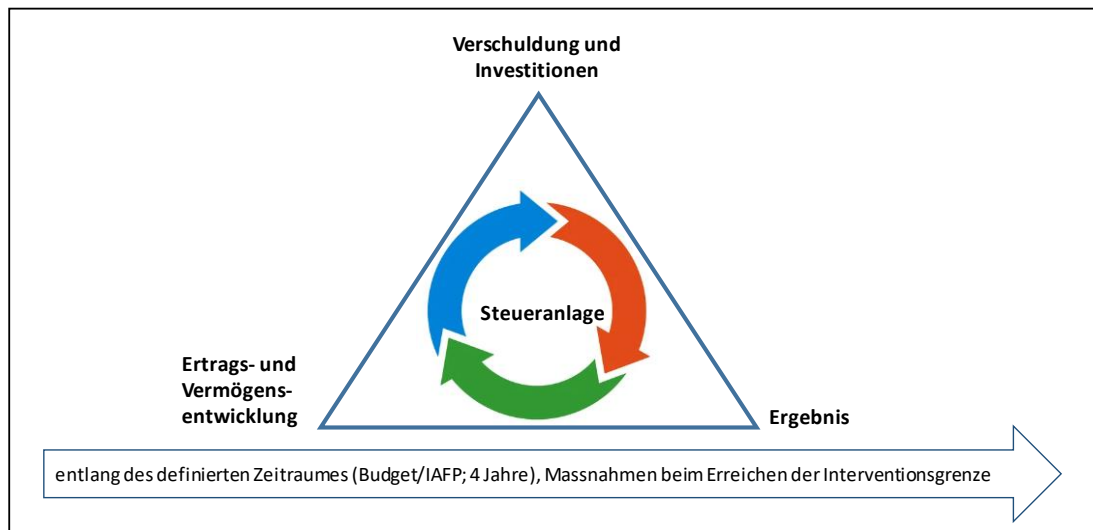
<sup>2</sup> siehe auch BSG 170.11 – Gemeindegesetz (GG)

Mit der vorliegenden Finanzstrategie soll eine vorausschauende Steuerung der Gemeindefinanzen erreicht werden. Die Ziele der vorliegenden Finanzstrategie sind:

<b>Gesunde Gemeindefinanzen</b>	Gesunde Gemeindefinanzen sind sichergestellt und strukturelle Ungleichgewichte im Finanzhaushalt werden verhindert. Davon profitiert auch die Bevölkerung. Die Eigenständigkeit der Gemeinde ist durch einen gesunden Finanzhaushalt sichergestellt.
<b>Steueranlage</b>	Die Steueranlage bleibt attraktiv.
<b>Verschuldung</b>	Die Verschuldung des öffentlichen Haushalts gefährdet die Bedürfnisdeckung der künftigen Generationen nicht.
<b>Bevölkerung</b>	Die Bevölkerung profitiert, wenn die notwendigen Investitionen getätigt werden.
<b>Gesetzliche Aufgaben</b>	Die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben ist gewährleistet und Verpflichtungen gegenüber Dritten werden eingehalten.
<b>Freiwillige Leistungen</b>	Raum für freiwillige Leistungen bleibt vorhanden.

Um diese Ziele zu erreichen, ist es wichtig, strategische Kennzahlen zu definieren und untereinander abzustimmen. Alle finanziellen Themen weisen Abhängigkeiten zueinander auf. Deshalb ist es nicht sinnvoll, sich alleine auf ein Thema zu konzentrieren (beispielsweise auf die Verschuldung). Nur die Betrachtung aller relevanten Elemente kann die Ursache für ein eintretendes Finanzhaushaltungleichgewicht erkennbar machen.

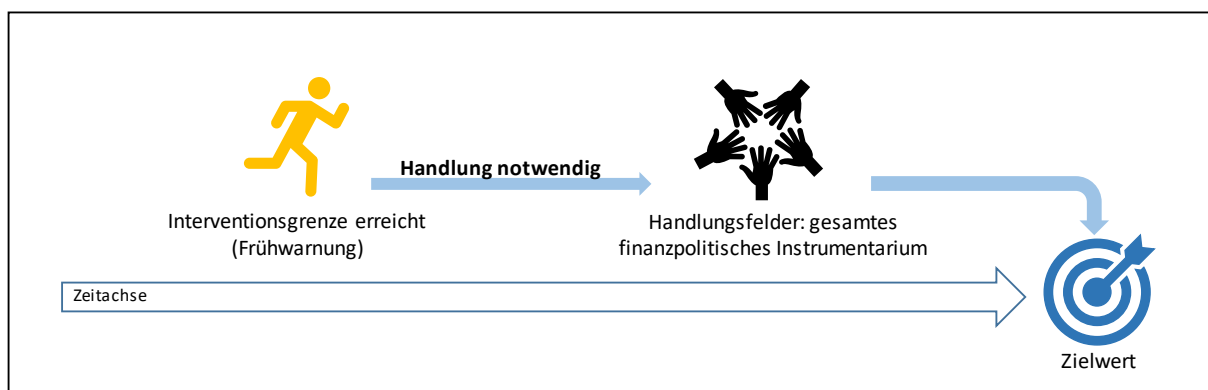
Öffentliche Finanzaushalte sollen in einer Mehrjahresbetrachtung ausgeglichene Ergebnisse ausweisen. Dabei haben die Rechnungsabschlüsse direkte Auswirkungen auf die zur Verfügung stehenden Reserven. Der finanzielle Ausblick im IAFP (integrierte Aufgaben und Finanzplanung) stellt eine wesentliche Grundlage der finanziellen Steuerung dar und zeigt frühzeitig auf, ob bei den strategischen Kennzahlen ein Handlungsbedarf besteht oder nicht. Deshalb erfolgt die Planung jeweils rollend für 4 Jahre (Budgetjahr und 3 IAFP-Jahre).



Ein ausgeglichener Haushalt kann nur dann erreicht werden, wenn alle relevanten Sachverhalte zusammen betrachtet werden. So kann sich beispielsweise ein positives Rechnungsergebnis positiv auf die Selbstfinanzierung bei den Investitionen auswirken, weil es nicht zu einer weiteren Verschuldung kommt. Oder eine positive Ertragsentwicklung und / oder eine restriktive Ausgabenpolitik führen zu einem positiven Ergebnis. Auch ein Kauf von Liegenschaften kann zu höheren Einnahmen aus Bau-rechten und somit auch wiederum zu einem besseren finanziellen Ergebnis führen.

Aufgrund dieser Abhängigkeiten hat sich der Gemeinderat gegen eine Wenn-Dann-Formel mit zum Voraus definierten Massnahmen entschieden, sondern vier Kennzahlen definiert, welche es erlauben, den gesamten Haushalt und die Entwicklung der finanziellen Situation der Gemeinde zu überwachen. So bleibt der Gemeinde der notwendige Handlungsspielraum, um gegebenenfalls die zielführendsten Massnahmen zur Stabilisierung des Gemeindehaushaltes frühzeitig einzuleiten. Zu jeder Kennzahl hat der Gemeinderat eine Zielgrösse definiert, die angestrebt werden soll.

In der nachfolgenden Darstellung wird das Zusammenspiel der Zielwerte und Interventionsgrenzen mit dem zur Verfügung stehenden finanzpolitischen Handlungsfeldern über die Zeitachse aufgezeigt.



Zudem führt der Gemeinderat Interventionsgrenzen ein. Wenn die Interventionsgrenze erreicht wird, muss der Gemeinderat Verbesserungsmassnahmen ergreifen. Diese werden im IAFP aufgezeigt.

In einzelnen Jahren kann eine Zielgrösse überschritten oder unterschritten werden, dies innerhalb der Bandbreite bis zur Interventionsgrenze.

Beim Erreichen der Interventionsgrenze kann der Gemeinderat die Einnahmen erhöhen oder die Ausgaben senken, Investitionen bewusst reduzieren oder verschieben. Alle Massnahmen zur Einhaltung der Interventionsgrenzen und zur Erreichung der Zielgrössen werden im Rahmen der gesetzlichen

und reglementarischen Möglichkeiten getroffen, in Kenntnis der Auswirkungen auf die Bevölkerung und die Infrastruktur.

Die Zielgrössen sind erreichbar und realistisch, der Gemeinderat überprüft die Einhaltung dieser Werte im Sinne eines rollenden Controllings regelmässig.

## 4 Strategische Kennzahlen

Im Nachfolgenden werden die vier Kennzahlen sowie die dazugehörigen Zielwerte und die Interventionsgrenzen im Detail erläutert.

### 4.1 Ergebnisentwicklung

Als strategisch relevante Kennzahl wurde der Bilanzüberschuss inklusive der finanzpolitischen Reserve festgelegt.

Die Erfolgsrechnung dient der Ermittlung des Ergebnisses einer Organisation in einem bestimmten Zeitraum. Das Ergebnis beinhaltet sämtliche geld- und nicht geldwirksamen Sachverhalte. Das erzielte Ergebnis wirkt sich jeweils direkt auf die Veränderung des Bilanzüberschusses oder des Bilanzfehlbetrags aus (inklusive der noch bis 2026 gestützt auf kantonale Regelungen bestehende finanzpolitische Reserve).

Der Bilanzüberschuss bzw. der Bilanzfehlbetrag enthält die kumulierten Jahresergebnisse der Vorjahre und das Rechnungsergebnis des Rechnungsjahres. Die finanzpolitische Reserve wird per 1.1.2026 nicht mehr als eigenständiger Wert geführt werden. Der auf diesen Zeitpunkt hin vorhandene Betrag wird in den Bilanzüberschuss überführt. Aus diesem Grund werden die Werte hier gesamthaft betrachtet.

Die Gemeinde Köniz weist per 31.12.2022 eine Summe von Bilanzüberschuss und finanzpolitischer Reserve von CHF 15.6 Millionen auf.

Die Kennzahl Bilanzüberschuss (inkl. finanzpolitische Reserve) wird wie folgt in der strategischen Steuerung gehandhabt:

<b>Zielwert</b>	Der Zielwert beträgt minimal ein Steuerzehntel. Dadurch wird sichergestellt, dass die notwendigen Entwicklungsmassnahmen der Gemeinde umgesetzt werden können.
<b>Interventionsgrenze</b>	Als Interventionsgrenze wurde der Wert kleiner / gleich Null definiert. Entsteht im betrachteten Zeitraum ein Bilanzfehlbetrag, muss der Gemeinderat Gegenmassnahmen entwickeln.
<b>Handlungsfelder</b>	Als mögliche Massnahmen stehen sämtliche die Erfolgsrechnung beeinflussenden Sachverhalte zur Verfügung, zum Beispiel Massnahmen im Sach- und Betriebsaufwand und beim Personalaufwand. Über die Investitionen können der Sach- und Betriebsaufwand (zukünftige Unterhalts- und Reparaturkosten) und der Zinsaufwand beeinflusst werden.

## 4.2 Verschuldung und Investitionen

Als strategisch relevante Kennzahl wurde der Bruttoverschuldungsanteil festgelegt. Der Bruttoverschuldungsanteil zeigt auf, in welchem Verhältnis die Verschuldung zu den erwirtschafteten Erträgen steht. Die Kennzahl gibt an, wie viele Prozentpunkte des Jahresertrage theoretisch benötigt würden, um die Bruttoschulden abzubauen.

Die Gemeinde Köniz weist per 31.12.2022 Fremdkapital von CHF 330 Mio. und einen Jahresertrag 2022 von 218 Millionen Franken aus. Der Bruttoverschuldungsanteil beträgt somit 159 %.

Die Kennzahl Bruttoverschuldungsanteil wird wie folgt in der strategischen Steuerung gehandhabt:

<b>Zielwert</b>	Der Zielwert beträgt maximal 200 %. Der Gemeinderat orientierte sich bei dieser Festlegung an der finanziellen Ausgangslage und Entwicklung der Gemeinde Köniz und nahm Kenntnis von den Richtwerten und Empfehlungen des Kantons für Durchschnittsgemeinden, den Statistiken der Kantone um dem vorhandenen Nachholbedarf als auch der Entwicklung der Gemeinde Köniz gerecht zu werden
<b>Interventionsgrenze</b>	Als Interventionsgrenze wurden 250 % definiert. Das bedeutet, dass theoretisch 2.5 Jahreserträge benötigt werden, um die Schulden tilgen zu können.
<b>Handlungsfelder</b>	Als Handlungsfelder stehen alle geldwirksamen, die Erfolgsrechnung beeinflussenden Sachverhalte und auch Massnahmen bei den Investitionen zur Verfügung.

## 4.3 Ertrags- und Vermögensentwicklung

Als strategisch relevante Kennzahl wurde die Nettoschuld pro Einwohner:in festgelegt. Die Kennzahl zeigt auf, wie sich das Fremdkapital abzüglich des nicht für öffentliche Zwecke benötigten Finanzvermögens im Verhältnis zur mittleren Wohnbevölkerung verhält. Unter dem Finanzvermögen werden die flüssigen Mittel, die aktiven Rechnungsabgrenzungen und Sachanlagen im Finanzvermögen verstanden. Das Fremdkapital umfasst die laufenden Verbindlichkeiten, passive Rechnungsabgrenzungen, langfristige Schulden und Rückstellungen und wird auch durch Sachverhalte wie Investitionen und Selbstfinanzierung beeinflusst.

Die Gemeinde Köniz weist per 31.12.2022 eine Nettoschuld von CHF 3'182 pro Einwohner:in.

Die Kennzahl Nettoschuld pro Einwohner:in wird wie folgt in der strategischen Steuerung gehandhabt:

<b>Zielwert</b>	Als Zielwert wurde maximal CHF 4'000 definiert. Dies entspricht dem vergleichbaren Wert grosser Gemeinden unter Berücksichtigung der teilweise ausgelagerten Anstalten (konsolidierte Sicht). Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass Gleiches mit Gleichem verglichen wird.
<b>Interventionsgrenze</b>	Die Interventionsgrenze beläuft sich auf CHF 6'000 und entspricht somit dem eineinhalbfachen des Zielwerts. Hier muss der Gemeinderat zwingend handeln, um genügend Reserve für die Investitionen und die Entwicklung der Gemeinde sicherzustellen.
<b>Handlungsfelder</b>	Als Handlungsfelder stehen alle geldwirksamen, die Erfolgsrechnung beeinflussenden Sachverhalte und auch Massnahmen bei den Investitionen zur Verfügung.



## 4.4 Steueranlage

Als Steueranlage wird der Faktor bezeichnet, mit dem die einfache Staatssteuer multipliziert wird. Sie bestimmt wesentlich die Einnahmen und Erträge der Gemeinde und somit auch das Ergebnis, den Bilanzüberschuss und die Verschuldung der Gemeinde. Ohne eine angemessene Steueranlage können die Aufgaben der Gemeinde nicht finanziert werden.

Die Gemeinde Köniz weist seit 2022 eine Steueranlage von 1.58 Einheiten auf.

Die Kennzahl Steueranlage wird wie folgt in der Logik der strategischen Steuerung abgebildet:

<b>Zielwert</b>	Der Zielwert beläuft sich auf maximal 1.58 und unterstreicht das klare Bestreben des Gemeinderates, eine weitere Steuererhöhung zu vermeiden.
<b>Interventionsgrenze</b>	Als Interventionsgrenze wurde ein zusätzliches Steuerzehntel definiert. Wenn eine Steueranlage in der Höhe von mindestens 1.68 benötigt wird, dann gilt es, entsprechende ergebnisverbessernde Massnahmen zu definieren. Ein zusätzliches Steuerzehntel würde ca. CHF 8 Mio. zusätzlichen Ertrag pro Jahr bedeuten.
<b>Handlungsfelder</b>	Als Handlungsfelder stehen alle Möglichkeiten rund um die Veränderung der Steueranlage zur Verfügung

## 5 Auswirkungen der Legislaturziele

Die Finanzstrategie soll im Wesentlichen unabhängig von den jeweils definierten Legislaturzielen gelten. Die genauen Inhalte und die Implikationen auf die Finanzen finden sich jeweils in den für eine Legislatur definierten Ziele und Massnahmen.

## 6 Überprüfung der Finanzstrategie

Die Finanzstrategie weist grundsätzlich einen langfristigen Charakter auf. Bei neuen Legislaturzielen gilt es, die Auswirkungen auf die Finanzstrategie zu überprüfen und in begründeten Fällen anzupassen.

Der Gemeinderat Köniz









Köniz, Dezember 2023

## Beilage

### Beilage 1: Anwendung des Controllings Finanzstrategie am Beispiel des IAFP 2024

Der Gemeinderat hat im Rahmen der Finanzstrategie unter Berücksichtigung der Motion Schuldenbremse strategisch relevante **Kennzahlen** definiert sowie **Zielgrössen und Interventionsgrenzen** für das Jahr 2027 festgelegt.

Das Controlling anhand des IAFP 2024 ergibt folgendes Bild:

Strategisch relevante Kennzahl	Zielgrösse 2027		Interventionsgrenze (Handlung zwingend)	
Ziel 1: Bilanzüberschuss	Minimal 1 Steuerzehntel	 5.9 Mio.	0 Bilanzüberschuss	 5.9 Mio.
Ziel 2: Bruttoverschuldungsanteil	Maximal 200%	 195%	250%	 195%
Ziel 3: Nettoschuld pro Einwohner:in	Maximal CHF 4'000	 CHF 5'457	CHF 6'000	 CHF 5'457
Ziel 4: Steueranlage	Maximal Steueranlage 1.58	 1.58	1.68	 1.58

Hinweis: Die vorliegende Darstellung ist exemplarisch zu verstehen. In Abhängigkeit der anstehenden automatisierten Berichterstattung wird in der zur Verfügung stehenden geeigneten Form explizit auf den Grad der Zielerreichung hingewiesen werden.

Der Bilanzüberschuss beinhaltet auch die in die finanzpolitische Reserve eingelegten Beträge. Ab 2026 wird die bis Ende 2025 geltende Logik umgestellt werden. Mit der Umstellung werden die zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Beträge aus der finanzpolitischen Reserve in den Bilanzüberschuss umgegliedert und nur noch der Bilanzüberschuss ausgewiesen werden. In Kenntnis der finanziellen Ausgangslage der Gemeinde und der im IAFP absehbaren Rahmenbedingungen und Investitionen will der Gemeinderat die vorstehenden vier Zielgrössen bis ins Jahr 2027 erreichen.