VÖFTW
Fachtagung
Fallstricke bei der Budgetierung - Empfehlungen für die Praxis
Willkommen
Auditorium ASCARO
26.09.2014
Bienvenue
à la
Des embûches de la budgétisation :
recommandations pour la pratique
afcp
Journée professionnelle

Übersicht - Aperçu

Eröffnung
Accueil

Budgetierung im öffentlichen Sektor
Budgétisation dans le secteur public

Mängel beim Sparen
Défauts d'économie sur les dépenses

Erfolgsfaktoren zur Eindämmung des Ausgabenwachstums
Astuces pour endiguer une augmentation des dépenses

Auf der Suche nach dem Erfolgsrezept
A la recherche des recettes du succès

Schuldenobergrenze als Führungs- und Kontrollinstrument
Plafonds d'endettement comme outil de gestion et de contrôle

Hauptherausforderungen und Klippen bei der Finanzplanung
Principaux défis et écueils à resoudre en matière de planification financière

Fazit und Abschluss
Bilan et fin de la journée

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Wirtschaft

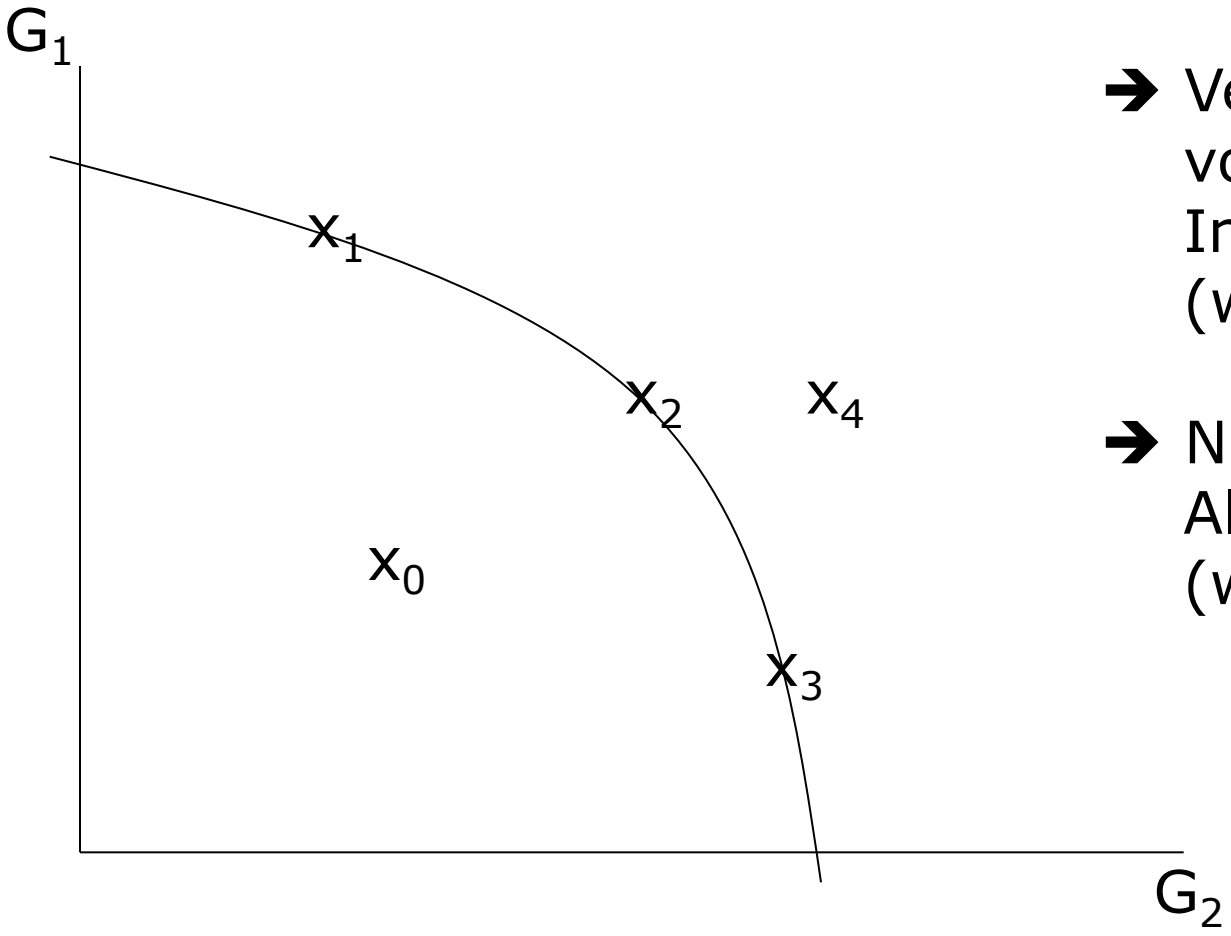
Budgetierung im öffentlichen Sektor – Fallstricke und Empfehlungen

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Stefan Pfäffli

Bern, 26. September 2014

Fachtagung des Verbands für Finanz- und Rechnungswesen

Zwei wichtige Herausforderungen bei der Budgetierung

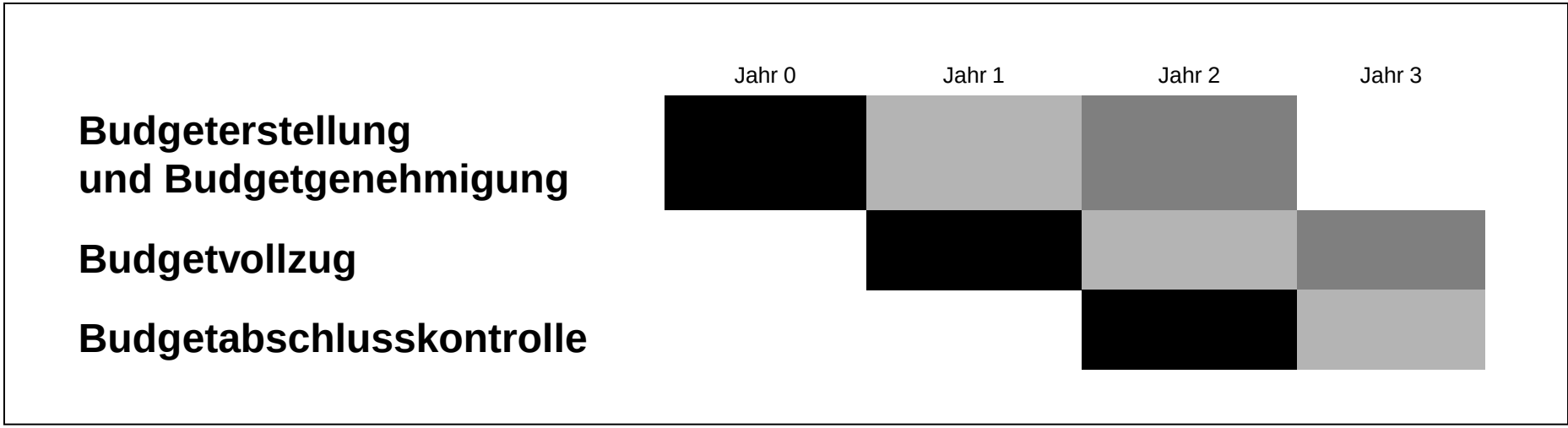


➔ Vermeidung von betrieblicher Ineffizienz (wie produzieren?)

➔ Nutzenoptimale Allokation (was produzieren?)

Abfolge der Budgetierungsphasen

- Phase	Periode/Jahr
- Budgeterstellung (Budgetierung)	0
- Budgetgenehmigung	0
- Budgetvollzug	1
- Kontrolle der Budgeteinhaltung	2



Vier Funktionen des Budgets

- Ökonomische Funktion

- **Allokationsfrage** (Privat/Staat und innerhalb des öffentlichen Dienstes)
- **Ausgleichsfunktion** zwischen Staatseinnahmen und Ausgaben
- **Makroökonomische Funktion** (Rückwirkungen auf Konjunktur)
- **Lenkungsfunktion** (steuerliche und ausgabenabhängige Anreize)

- Rechtliche Funktion

- Die öffentlichen Hand ist zum Budgetieren **verpflichtet**, nicht so die Privatwirtschaft
- **Kompetenzerteilung** via Budget: Ausgaben und Einnahmen
- Regelung von **Budgetabweichungen**: Nachtragskredite, Budgetübertragungen, Mittelverschiebungen

- Planungsfunktion

- **Verwaltungsfunktion der Planung**: alte Aufgaben und neue Aufgaben, Methodeneffizienz, Berechnung Sach- und Personalaufwand, Finanzierungsbeiträge von Kunden und Dritten, laufende Rechnung od. IR, allfällige Folgekosten…

- Steuerungs- und Kontrollfunktion

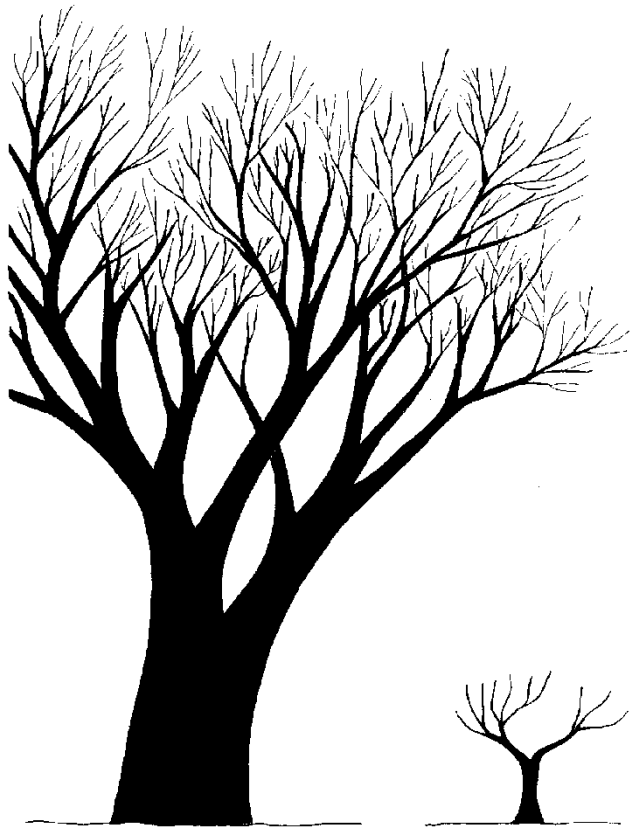
- **Exekutive Funktion der Steuerung** des Mitteleinsatzes im Sinne der strategischen Ziele
- Spielraum bei der **Partizipation**
- **Messlatte** für Kontrolle

Fallstricke bei der Budgetierung (Auswahl)

- Inkrementelle Budgetierung
- Common Pool Problem
- Principal Agent Problem
- Weisse Elefanten
- Moral Hazard Problem

Inkrementelle Budgetierung

- Ausgangspunkt für das neue Budget ist das alte Budget. Es werden Budgeteingaben gemacht, die meist ein bisschen höher sind als in der Vergangenheit: Inflation, steigende Personalkosten, … In der Budgetverhandlung werden diese Zuschläge zwar wieder gestutzt, aber nur teilweise.
- Folgen:
  - Schleichende Wachstumsdynamik
  - Lineare Fortschreibung des Bestehenden
  - Ältere Aufgabengebiete im Vorteil
  - Konstanz, aber mangelnde Flexibilität
  - Konfliktvermeidung



Common Pool Problem

- Common Pool = Gesamtheit der Einnahmen
- Ressortsicht, Einzelinteressen dominieren
- Motto: Nutzen für die eigene Sache, Kosten für alle
  ➔ Ziel: maximale Ausbeute
- Anfällige Gebiete: Aus allgemeinen Mitteln finanzierte Angebote, die nur für einen Teil der Bevölkerung wichtig sind.
- Nachfrage tendenziell zu hoch
- Keine nachhaltige Finanzpolitik

"Ich mäste mich vom Common Pool…"

Principal Agent Problem

- Principal = Auftraggeber; Agent = Auftragnehmer. Teilweise Interessenunterschiede.
- Mehrstufig: z.B. Souverän - Exekutive; Exekutive - Verwaltung; Abteilungschef-Mitarbeiter
- Interessendurchsetzung der Agents dank Informationsvorsprung, Spezialwissen insbes. bei komplexen Aufgabengebieten
- Kleine Königreiche

*„Wer wagt es, mir zu befehlen? Wer ist **Principal**, und wer **Agent**?"*

Elementare Grundsätze für die Budgetierung im Sinne der Good Governance

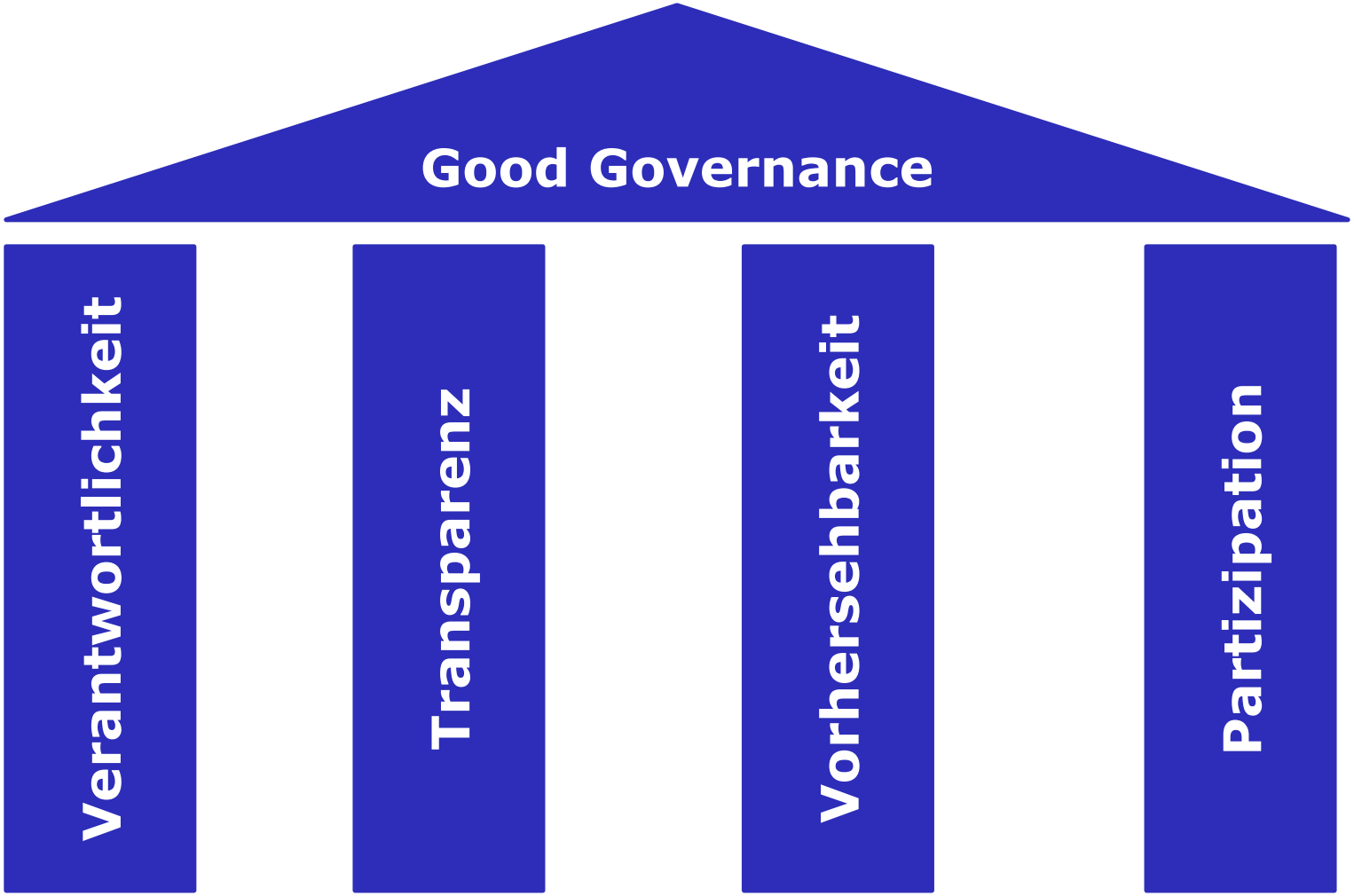
Übersicht:

1. **Einbettung des Budgets in eine strategisch abgestützte Mittelfristplanung**

2. **Frühe Entscheide**

3. **Klare politische Vorgaben**

Der Orientierungsrahmen



Grundsatz 1
Einbettung des Budgets in eine strategisch abgestützte Mittelfristplanung

- Kurzfristig Spielraum für Startegieumsetzung eng. Schritt für Schritt Spielraum schaffen. Mittel sukzessive umdisponieren

- Isolierte Jahresbetrachtung blendet Folgekosten aus: Investitionen, Programme mit Rechtsanspruch

Grundsatz 2
Frühe Entscheide

- Frühe, klare Richtungsvorgaben für Departemente
- Vorteil: längerer Anpassungszeitraum, Möglichkeit zur Umdisposition
- Hinausschieben von Entscheiden führt zu mehr Härten

Grundsatz 3
Klare politische Vorgaben

- Verbindliche finanzpolitische Vorgaben für das Gesamtbudget
- Ausgabenlimiten je Departement /Ressort
- Politische Festlegung durch Gesamtexekutive
- Kommunikation an Departemente zu Beginn Budgetierungsprozess

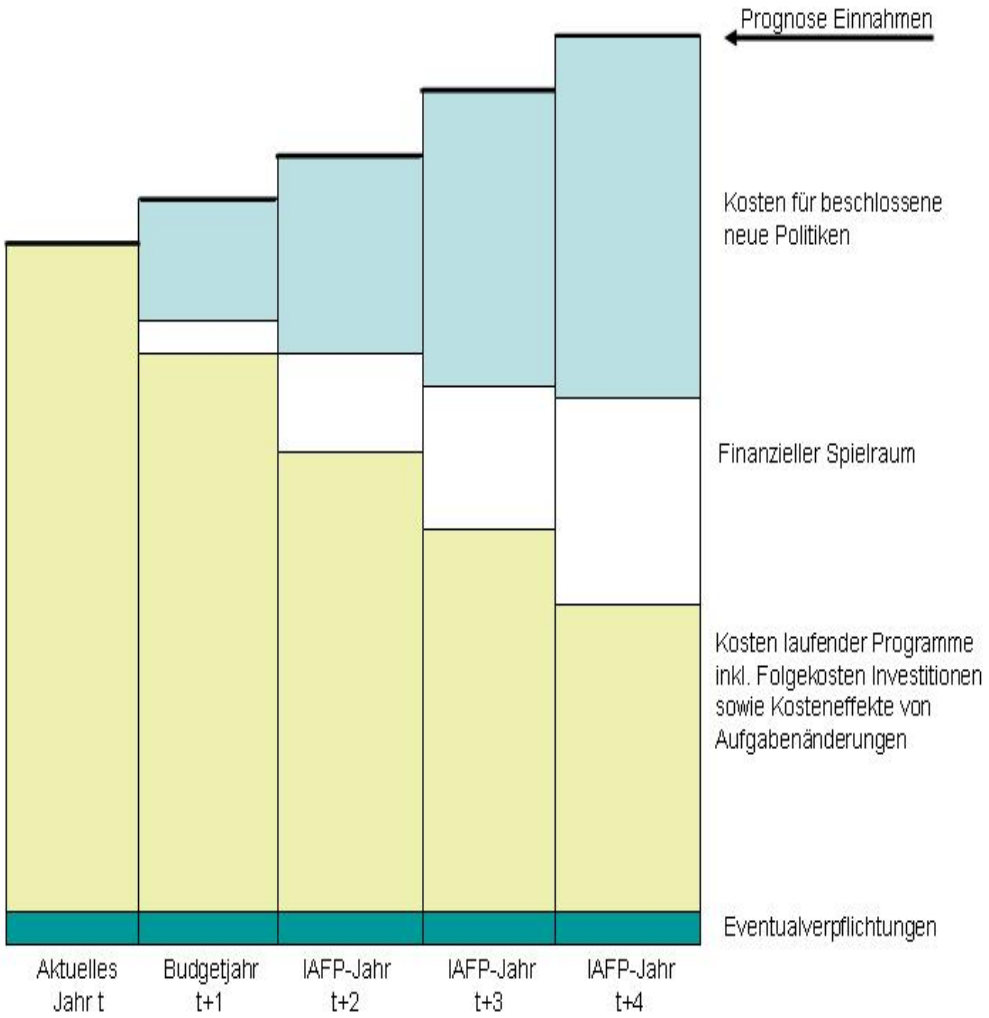
Zweckmässige Vorgehensschritte für die Budgetierung - Übersicht

1. Finanzpolitische Zielvorgaben für das Budget mit makroökonomischer Fundierung
2. Abschätzung des finanziellen Spielraums
3. Klare politische Vorentscheide
4. Erarbeitung der Budgeteingaben in den Departementen / Ressorts
5. Konsolidierung der Pläne / Verhandlungen
6. Verabschiedung durch Exekutive
7. Behandlung durch Legislative und Genehmigung

Finanzpolitische Zielvorgaben mit makroökonomischer Fundierung (S1)

- **Finanzpolitische Zielsetzungen am Anfang der Budgetierung**
  - Abstimmung auf gesamtwirtschaftliche Entwicklung (Makroökonomie)
  - Betrifft Einnahmen- und Ausgabenseite
  - Rückwirkung auf Gesamtwirtschaft analysieren
  - Makroökonomische Prognose öffentlich machen
  - Zusammenhang mit finanzpolitischen Zielsetzungen transparent machen
- **Inhalt der finanzpolitischen Zielsetzungen**
  - angepeilte Werte bei den wichtigsten Finanzkennzahlen
  - Höhe der Einnahmen und der Ausgaben für das Gesamtbudget
- **Aufgabe der Finanzabteilung**
  - Makroökonomische Prognose erstellen
  - darauf aufbauend Entwurf für finanzpolitischen Zielvorgaben ausarbeiten
- **Aufgabe der Exekutive**
  - Beschluss über finanzpolitischen Zielvorgaben

Abschätzung des finanziellen Spielraums (2)



- Zuerst Einnahmenentwicklung für das laufende Jahr hochrechnen und für das Budgetjahr sowie die darauf folgenden Jahre schätzen (inkl. Desinvestitionen)
- Anschliessend Schätzung bereits verplanten Ausgaben: Eventualverpflichtungen, Folgekosten laufender Programme (inkl. Investitionen), Ausgabenfolgen von vorgesehenen Änderungen bei bestehenden Aufgaben, Kostenfolgen von beschlossenen neuen Politiken
- finanzieller Spielraum als Residualgrösse.
- Verzahnung von Budgetierung und mittelfristiger Finanzplanung
- Aufgabe der Finanzabteilung

Politische Vorgaben für Departemente (3)

- Gestützt auf die strategische Planung (Leitbild, Aufgaben- und Finanzplan, Legislaturprogramm) durch die Exekutive
- Nutzen des finanzpolitischen Spielraums im Sinne der Strategie
- Finanzabteilung erstellt Entwurf. Beschluss durch Gesamtexekutive. Leadership wichtig. Rasche Kommunikation der Beschlüsse an Departemente.
- Vorteile der Vorgaben:
  - Kohärenz der Budgetierung mit der strategischen Planung
  - Budget im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten halten
  - Planung in Departementen im Rahmen verbindlicher Vorgaben
  - Falls in einzelnen Departementen Mittelkürzungen vorgesehen sind, hat das Departement Zeit, um selbst zu bestimmen, wo Abstriche so vorgenommen werden können, dass die negativen Auswirkungen möglichst minimal ausfallen

Erarbeitung Budgeteingaben in Departementen (S4)

- **Budgetierung in den Departementen selbst organisiert**
  - Bei departementsübergreifenden Aufgaben: Lead durch ein Departement, Koordination durch interdepartementale Arbeitsgruppen
- **Umfassende Budgetierung in den Departementen**
  - laufende Rechnung
  - Investitionsrechnung
  - Spezialfinanzierungen
- **Empfehlung: Partizipation – Kundenseite einbeziehen**
  - Kundenzufriedenheitsbefragungen oder Evaluationsstudien
  - Konsultative Arbeitsgruppen
- **Informative Budgeteingaben der Departemente**
  - Mittelbedarf zur Fortsetzung der bestehenden Aktivitäten
  - Kalkulation und Mittelbedarf für neue Aktivitäten
  - Schätzung der Folgekosten für bestehende und neue Aktivitäten
  - Zusammenhang der Aufgaben / Projekte mit Strategie
  - Leistungsziele / Leistungsindikatoren / Zielwerte
  - Kurzbeschreibung Strategie-Umsetzungsmassnahmen
  - Geplante Effizienzsteigerungsmassnahmen

Konsolidierung der Pläne – Verhandlungen (S5)

- Budgetierung ein schrittweiser Prozess
  - Top down Vorgaben der Exekutive
  - Bottom up erarbeitete Budgeteingaben der Departemente.
  - Departementale Budgeteingaben müssen anschliessend von der Finanzabteilung auf Vereinbarkeit mit Budgetvorgaben überprüft werden
  - Werden Vorgaben überschritten, wird zwischen Finanzabteilung und Departement verhandelt
  - Kommt keine Einigung zu Stande, dann muss die Exekutive den Konflikt schlichten bzw. einen Entscheid fällen

Budgetverabschiedung durch Exekutive (S6)

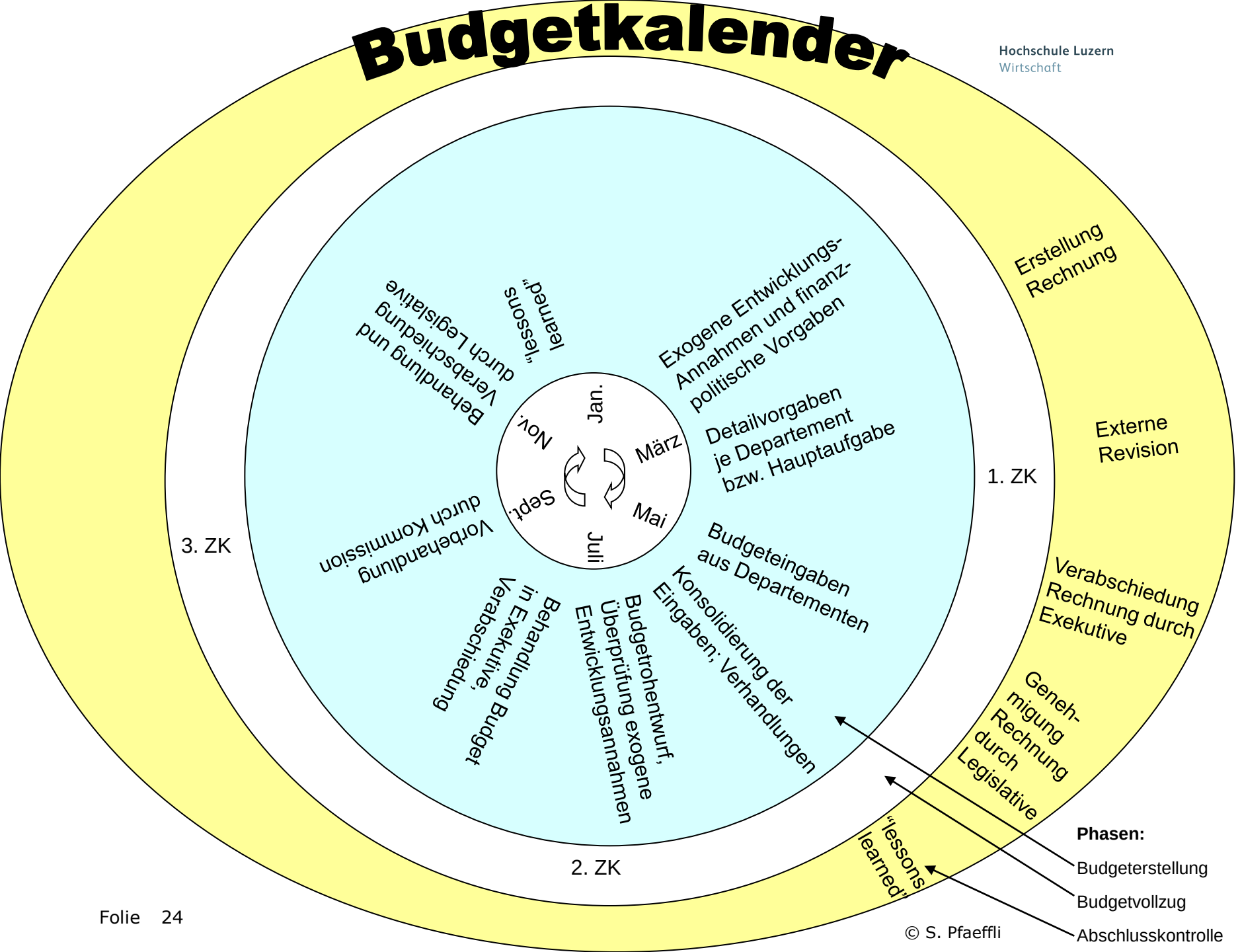
- Die bereinigten Budgeteingaben der Departemente werden von der Finanzabteilung in ein Gesamtbudget integriert.
- Dieses wird der Exekutive vorgelegt und von ihr verabschiedet.

Behandlung durch Legislative und Budgetgenehmigung (S7)

- Zuleitung des von der Exekutive verabschiedeten Budgets an die Legislative (Parlament, Gemeindeversammlung, Urnenabstimmung)
- Budgetkommentar:
  - Makroökonomischen Prognosen und darauf aufbauende finanzpolitische Zielvorgaben
  - Wichtige Änderungen beim Dienstleistungsangebot
- Publikation des Budgets
  - Empfohlen: Durchführung von Budgethearings für die interessierte Öffentlichkeit.
- Legislative entscheidet über das Budget letztinstanzlich

Budgetkalender

Hochschule Luzern
Wirtschaft



© S. Pfaeffli

Das aber nicht… Grabenkriege um die Details…

Mängel beim Sparen

Dr. Terenzio Angelini

A. Mängel der schweizerischen Sparpolitik

Übersicht

1. Warum gibt es Mängel beim Sparen
2. Die 8 wesentlichen Mängel

Warum gibt es Mängel beim Sparen?

- Parlamentarier, Regierungsmitglieder und Verwaltungsangestellte sparen meist nur, wenn Sie müssen.
- Um den Sparauftrag auszuführen, suchen sie nach Vorschlägen,
  - die wie Sparmassnahmen aussehen, aber keine sind, oder
  - die nur kurzfristig Einschränkungen mit sich bringen, oder
  - die nicht die eigene Interessengruppe, sondern andere belasten.
- Dieses Vorgehen führt dazu, dass Sparprogramme oft wenig Erfolg zeigen
- Aus meiner Sicht lassen sich 8 wesentliche Mängel identifizieren….

Mangel 1: Das Ziel fehlt

- Den meisten Sparprogrammen fehlt eine klare Zielformulierung.
- Fehlt das Ziel, so ist letztlich unklar, "weshalb" man "was", "wie" und "wie lange" unternehmen soll.
- Folgen:
  - Den Sparmassnahmen fehlt die Basis.
  - Man tendiert zum "Naheliegenden" statt zum "Notwendigen"
  - Die Erfolgskontrolle bleibt im Dunkeln.
  - Die Kommunikation der Sparmassnahmen muss ebenso vage bleiben wie die Ziele.

Mangel 2: Begriff "Sparen" bleibt ungeklärt (I)

- "Sparen" ist ein vager Begriff, jede/r versteht etwas anderes darunter
- Wird der Begriff nicht geklärt, so fehlen objektive Kriterien für die Bewertung der Sparmassnahmen, d.h. für eine Unterscheidung von echten und unechten Sparmassnahmen.
- Ein Vorschlag für eine Definition:
  - Sparen=Senkung staatlicher Konsumausgaben gegenüber einem klar definierten Zustand in der Vergangenheit.

Mangel 2: Begriff "Sparen" bleibt ungeklärt (II)

- Beispiele für echtes Sparen
  - Senkung von Ausgaben durch Effizienzsteigerungen
  - Senkung der Ausgaben im Konsumbereich des öffentlichen Haushaltes
- Beispiele für unechtes Sparen
  - Verbesserung auf der Einnahmenseite
  - Sparvorschläge im Rahmen des Budgets und des Finanzplanes
  - Verlagerung von Aufgaben und Ausgaben auf selbständige Anstalten
  - Verlagerung von Aufgaben und Ausgaben auf andere staatliche Ebenen
  - Verzicht auf notwendige Investitionen und Unterhaltsarbeiten
  - Erstreckung von Abschreibungsfristen
  - Scheinreichtum durch Neubewertung des Verwaltungsvermögens

Mangel 3: Ziele und Massnahmen sind nicht abgestimmt

- Fehlt ein klares Ziel, dann ist auch unklar, ob man die richtigen Sparmassnahmen ausgewählt hat.
- Man weiss letzlich nicht,
  - ob die Sparmassnahmen ausreichen,
  - ob die Sparmassnahmen sich sinnvoll ergänzen,
  - ob die Entlastungswirkung ausreichend lange anhält.
  - ob "Nebenwirkungen" auftreten, welche die Zielerreichung beeinträchtigen.
  - usw.

Mangel 4: Das Sparpotential ist unbekannt

- Wer nicht weiss, wieviel er auf welche Frist sparen könnte, kann Sparmassnahmen schlecht beurteilen.
- Notwendig ist eine realistische Einschätzung, welche Einsparungen kurzfristig, mittel- und langfristig erzielt werden können.
- Relevant sind hierfür Grössen wie
  - Anteil gebundene Ausgaben
  - Zeitbedarf für Gesetzesänderungen
  - Personalfluktuation
- Meine Vermutung:
  - Kurzfristiges Sparpotential wird überschätzt
  - Langfristiges Sparpotential wird unterschätzt.

Mangel 5: Falsche Einschätzung der Sparbereitschaft

- Die Sparbereitschaft der Beteiligten ist oft bescheiden:
  - Parlamentarier riskieren mit konkreten Sparforderungen ihre Wiederwahl.
  - Departementsvorsteher – ev. mit Ausnahme des Sonderfalls "Finanzdepartement" – scheuen aus politischen Gründen Sparmassnahmen im eigenen Zuständigkeitsbereich.
  - Die Verwaltung sägt nicht freiwillig auf dem Ast, auf dem sie sitzt
- Fazit:
  - Sparprogrammen, die auf dem System "Vorschläge melden" basieren, sind enge Grenzen gesetzt.
  - Es braucht verbindliche, rechtliche Schranken, die die der Ausgabenfreudigkeit Grenzen setzt

Mangel 6: Fehlende Erfolgskontrollen

- Sparprogramme werden höchst selten einer Erfolgskontrolle unterworfen.
- Daher ist die "Halbwertszeit" der Einsparungen gering: Sparprogrammen folgen Zeiten mit Ausgabenerhöhungen, die wieder Sparprogramme nötig machen.
- Fehler
  - Fehlende oder nicht regelmässige Kontrollen
  - Keine nachträgliche Bewertung der Eignung der Ziele
  - Keine Aussagen über den Umfang von Zielabweichungen
  - Keine Aussagen über die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen

Mangel 7: Fehlende automatische Korrekturen

- Falls solide Finanzen ein wichtiges Ziel sind, braucht es beim Verletzen von Zielvorgaben Korrekturen, die automatisch greifen und die rechtlich verbindlich sind.
- Beispiele für mögliche "Zwangsmassnahmen":
  - Lohnstopp
  - Personalstopp
  - Stopp der Aufträge an Dritte
  - Plafonierung der ungebundenen Ausgaben
  - Ausarbeitung von gesetzlichen Änderungen zur Senkung der Ausgaben ans Parlament innert bestimmter Frist
  - Verbot neuer Ausgabenbeschlüsse

Mangel 8: Ungenügende rechtliche Verankerung

- Korrekturmechanismen sind dann besonders wirksam, wenn sie
  - auf Ebene Verfassung verankert sind,
  - möglichst frei von Ausnahmebestimmungen sind,
  - von einer richterlichen Instanz durchgesetzt werden können.

B. Beitrag der Mitarbeitenden von Finanzämtern

- Setzen Sie sich aktiv mit den Sparmassnahmen auseinander!
- Machen Sie auf Mängel und Scheinlösungen aufmerksam…
- …rechnen Sie aber auch mit Widerstand, wenn Sie dies tun…
- Alternative: Tragen Sie die Mängel der Sparpolitik mit Fassung oder passen sie sich an, und handeln ähnlich wie die Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Fragen

- Gerne beantworte ich Ihre Fragen!
- Fragen können Sie bei Bedarf auch nach der Veranstaltung einreichen an: terenzio.angelini@unisg.ch
  Alle Fragen, die bis zum 4. Oktober eingehen, werden schriftlich beantwortet.

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössische Finanzverwaltung EFV

Fallstricke bei der Budgetierung

Erfolgsstrategien zur Eindämmung des Ausgaben-wachstums

Freitag, 26. September 2014
Martin Heimgartner, Sektionsleiter Programm FLAG

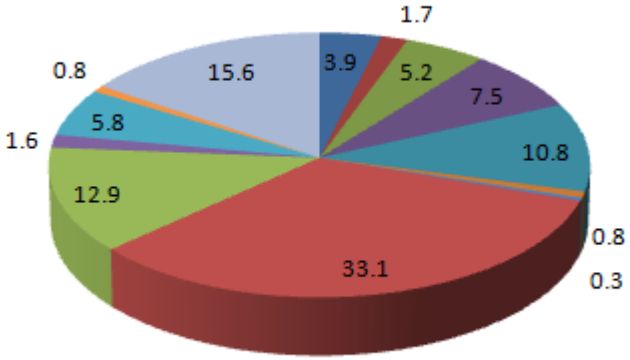
Kontext

2013

Eigenausgaben:	17.8 Mia (28%)
Transferausgaben:	43.7 Mia (69%)
Finanzausgaben:	2.2 Mia (3%)
Ausgaben	**63.7 Mia**

Bruttoschulden	111.6 Mia
Kurzfristige Schulden	31.5 Mia
Langfristige Schulden	80.1 Mia

Ausgaben nach Aufgaben-gebieten



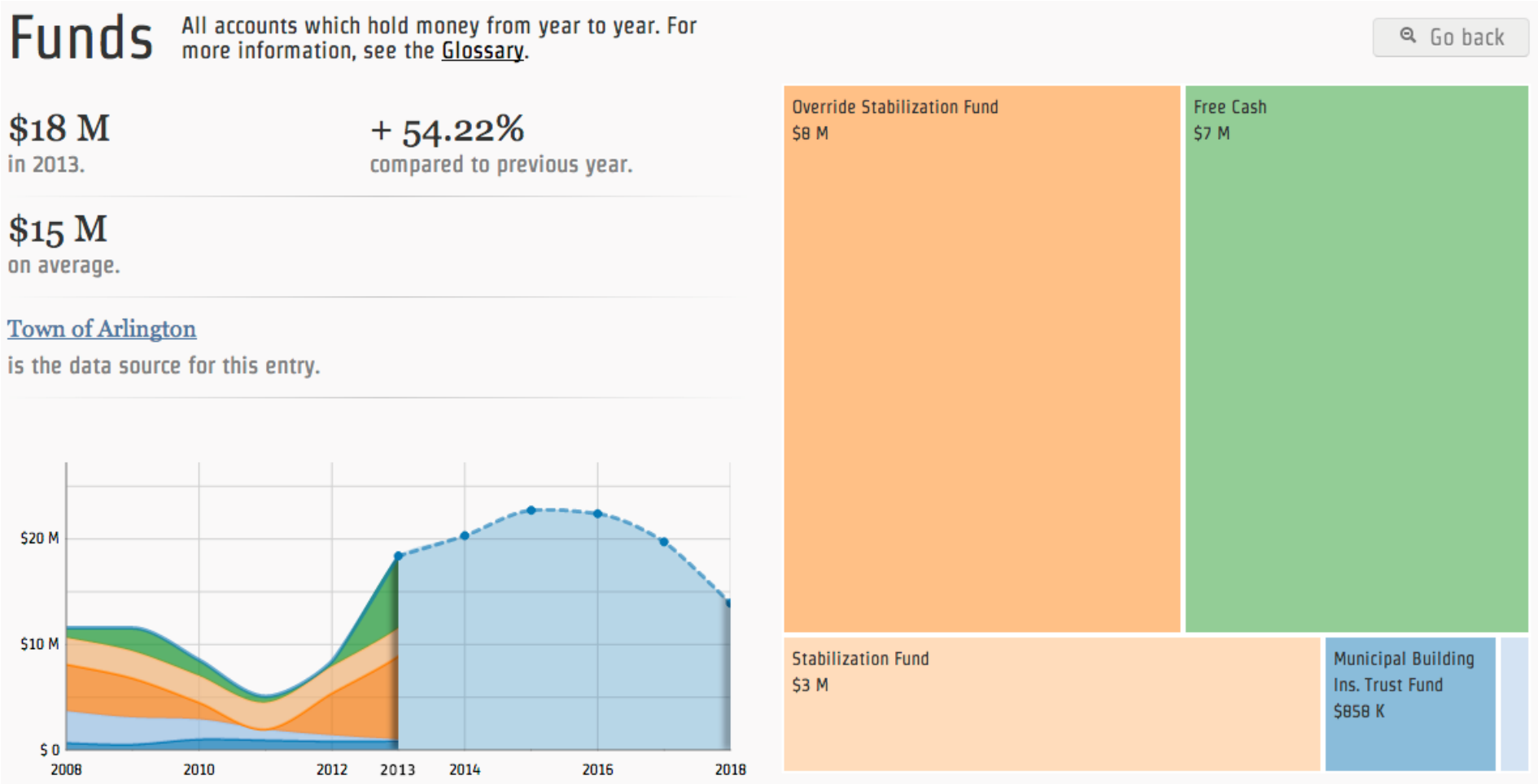
Bindungsgrad

- hoch	55%
- mittel	45%

Ausgangslage

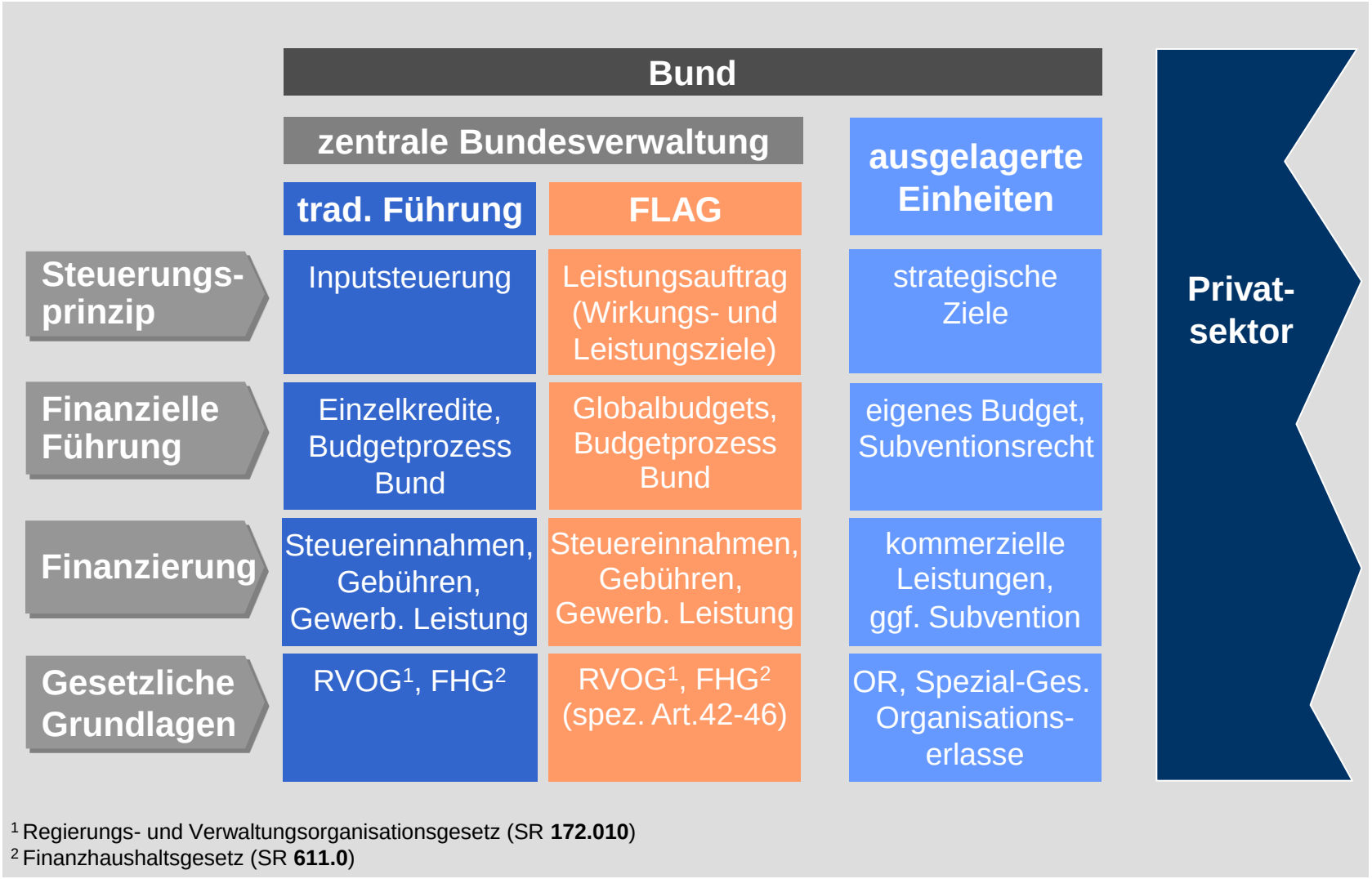
- International anerkannte gute Budgetierungs- und Steuerungspraxis
- rasch ändernde externe Faktoren (z.B. Demografie, Wechselkurse)
- hoher Anteil an gebundenen Ausgaben; Transferhaushalt
- steigender Bedarf an operativem Gestaltungsfreiraum
- teilweise fehlende Angebotskoordination infolge zersplitterter Angebotsstrukturen
- Inkrementellen Budgetierung
- zeitintensive Planungsvorbereitungen; Systemabhängigkeiten
- Steigende Ansprüche an die Aussagekraft und Transparenz von Planung und Berichterstattung

Erhöhte Ansprüche an die Berichterstattung



Arlington Visual Budget https://github.com/goinvo/Visual-Town-Budget

Führungsmodelle



[1] Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz (SR **172.010**)
[2] Finanzhaushaltsgesetz (SR **611.0**)

Betriebswirtschaftliche Orientierung als Auftrag (1)

Bundesverfassung, z. B.:

Art. 126: Der Bund hält seine **Ausgaben und Einnahmen auf Dauer im Gleichgewicht**

Art. 178: Der Bundesrat leitet die Bundesverwaltung. Er sorgt für ihre zweckmässige Organisation und eine **zielgerichtete Erfüllung der Aufgaben**

Art. 170: Die Bundesversammlung sorgt dafür, dass die Massnahmen des Bundes **auf ihre Wirksamkeit überprüft werden**

Betriebswirtschaftliche Orientierung als Auftrag (2)

Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz:

Art. 36: Bundesrat und Departementsvorsteher/innen **geben** der Bundesverwaltung **die Ziele vor,** … setzen Prioritäten, … beurteilen die Leistungen und **überprüfen periodisch die gesetzten Ziele.**

Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung:

Art. 12: Die Führungsverantwortlichen führen mittels **Vereinbarung von Zielen und Wirkungen**, … beurteilen die Leistungen, … fördern die Veränderungsbereitschaft, … **stellen ein ergebnisorientierte Arbeitsweise sicher**.

Planungsinstrumente

Stehen uns die nötigen Informationen zur Verfügung?

Transparenz

- Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)
  Performance Budgeting
- Optimierung Rechnungs-modell
- Erhöhte Integration in der Planung als auch in der IT-Systemlandschaft
- …

Analysephase – Was erwartet uns?

- Perspektiven 2025
  - Herausforderungen
  - Szenarien
- Langfristperspektiven

- Politischer Dialog
  - Von-Wattenwyl-Gespräche
- Strukturreformen
- Erarbeitung von Gesetzesvorlagen
  Viele sinnvolle Massnahmen haben lange Wirkungsverzögerungen
- Regierungsfolgeabschätzung
- Ausweis und Analyse von den finanziellen und wirtschaftlichen Auswirkungen von Vorlagen
- Zeit kaufen – aber wie?

Analysephase – Wo stehen wir?

- Wirtschaftslage
- Handlungsbedarf für nächstes Budget und den nächsten Finanzplan?

- Vergleich mit letztjährigen Planung
  - Teuerungsannahmen
  - Einnahmenveränderungen
  - Basisszenario
- Vergleich mit der Rechnung
  - Kreditreste
- Inkraftsetzung von Rechtserlassen unter Beachtung der finanziellen Konsequenzen
- Vorgaben zur Einhaltung der Schuldenbremse

Einwirkung auf das Parlament

- Schuldenbremse (Art. 126 BV)
- Ausgabenbremse (Art. 159 Abs. 3 Bst. b BV)
- Ausweis von möglichen Mehrbelastungen im Finanzplan
- Diskussionsempfehlungen für die Beratung der Budgetvorlage durch die Finanzkommissionen
- Politischer Dialog (z.B. Themen an Klausurtagungen der Finanzkommissionen bestreiten)

Einwirkung auf die Verwaltung (I)

- Schuldenbremse (Art. 126 BV)
- Ausweis von möglichen Mehrbelastungen im Finanzplan
- Information und Ausbildung
- Budgetprozess
  - Vorgaben (Plafonds)
  - Plausibilisierung der Budgeteingaben der Verwaltungseinheiten
  - Budgetgespräche mit Verwaltungseinheiten
  - Budgetgespräche mit Departementen
  - Mehrbedarf ist grundsätzlich zu kompensieren (auch im Budgetvollzug)
  - Eigene Anträge an den Bundesrat

Einwirkung auf die Verwaltung (II)

- Evaluationen
- Wachstumsanalysen
- Kennzahlen zum Eigenaufwand / Benchmarks
- Periodische Aufgabenüberprüfungen
- Wachtumsziele je Aufgabengebiet
- Überprüfung von Subventionsmassnahmen
- Schnüren von Sparpaketen
- Budgetvollzug
  - Hochrechnungen / Erwartungsrechnungen
  - Monitoring

Schnüren von Sparpaketen

- Runder Tisch
- Schnüren von Sparpaketen
  - Echte Sparmassnahmen
  - Nachhaltigkeit
  - Bereinigungsbedarf rechtfertigt Massnahmen
  - Vorschläge für Sparmassnahmen (jene des Finanzdepartements den Fachdepartementen gegenüberstellen)
- Erfolgsfaktoren
  - Einbezug von wichtigen Akteuren
  - Schnelles Vorgehen
  - Gestaffelte Umsetzung für umstrittene Bereiche

Diskussion

KANTON solothurn

Fallstricke bei der Budgetierung
Auf der Suche nach dem Erfolgsrezept

Dr. Andreas Bühlmann
Vorsteher Amt für Finanzen (AFIN)
Kanton Solothurn

VÖFRW, Bern
26. September 2014

KANTON solothurn

Übersicht

- Der Kanton Solothurn
- Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
- Der Legislaturplan
- Vorbemerkungen zum Budgetierungsprozess
- Der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan
- Der Voranschlag
- Globalbudgets
- Controlling
- Der Geschäftsbericht
- Fazit

KANTON solothurn

Der Kanton Solothurn

- Nordwestlich gelegen, mit Grenze zu Frankreich und zur französischsprachigen Westschweiz
- Hauptort: Solothurn
- Einwohnerzahl (2013): 262‘965
- Wirtschaft: Früher landwirtschaftlich und industriell geprägt, heute nach wie vor starker 2. Sektor (Stahlwerk Gerlafingen, Uhrenindustrie, Medizinaltechnik, Industriezulieferer)
- Finanzen (2013):
  - Gesamthaushalt: 1‘990 Mia. CHF
  - Defizit (operativ): 121,3 Mio. CHF
  - Nettoinvestitionen: 109,1 Mio. CHF
  - Eigenkapital: 263,3 Mio. CHF (massgeblich für Defizitbremse)
- Massnahmenpläne 2013 und 14 zur Stabilisierung des Haushaltes
- Weitere Informationen: www.so.ch

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) – (1)

WOV ist heute der Normalfall

- Schrittweise Einführung von WOV seit 1996
- Versuchsverordnung ab 1998, Einbezug des Parlamentes
- Der Kanton funktioniert seit 2005 flächendeckend nach WOV, inklusive der Gerichte
- Alle Dienststellen führen heute ein Globalbudget (Erfolgsrechnung)
- Investitionsrechnung: Rollende Mehrjahresplanungen
- Rechnungslegung seit 2012 nach HRM2

WOV-Gesetz als Basis

- Präzisierungen des Gesetzes in der WOV-Verordnung
- Detailanweisungen in WOV-Handbuch (Kreditwesen, IKS etc.) und Accounting-Manual

KANTON solothurn

Der Legislaturplan

- Basis für die rollende Planung
- Enthält die wichtigsten Zielsetzungen des Regierungsrates für die Legislatur (jeweils vier Jahre)
- März 2013: Neuwahlen in Parlament und Regierung
- Oktober 2013: Die Regierung beschliesst den Legislaturplan zu Handen des Kantonsrates
- Dezember 2013: Der Legislaturplan wird im Kantonsrat beraten und mit zusätzlichen Planungsbeschlüssen verabschiedet
- Der Legislaturplan ist die Basis für den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan der folgenden vier Jahre
- Umsetzung Legislaturplan wird kontrolliert durch laufende Berichterstattung im Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)

Vorbemerkungen zum Finanzplanungs- und Budgetprozess

Zentrale vs. Dezentrale Organisation

- SO ist sehr dezentral organisiert
  - AFIN koordiniert den Prozess und erstellt rechtzeitig die Dokumentationen für die politischen Behörden (IAFP, Voranschlag, Semesterbericht, Geschäftsbericht)
  - Verantwortung liegt im Rahmen der Vorgaben des Regierungsrates bei den Departementen und Dienststellen
  - AFIN hat keine Weisungsrechte
  - Bereinigung von Versionen des Voranschlages:
    - Beratende Funktion des AFIN
    - Präsentation der Versionen durch Chef AFIN in der Regierung
    - Meist «Einzelgespräche» Finanzdirektor/Chef AFIN/Departementschef
  - Gute Koordination und Zusammenarbeit mit den Departementen (insb. Departementscontrollern) wesentlich für qualitativ gute Produkte

Der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)

- Heute zentrales Dokument im WOV-System des Kantons
- Der IAFP umfasst jeweils vier Planjahre (aktuell 2015-18) und wird jährlich im ersten Quartal erstellt
- Inhalt: Planungsgrundlagen; Finanzielle Übersichten; Aufgabenübersicht gem. Legislaturplan bei den Verwaltungseinheiten; Details zur Erfolgsrechnung
- Erstes Planjahr = Richtbudget zur Erstellung des Voranschlages
- Januar – März: Erstellung des IAFP, Verabschiedung des IAFP im Regierungsrat zu Handen des Parlamentes
- April/Mai: Beratung des IAFP in allen ständigen parl. Kommissionen (zuständiger Teilbereich) und Finanzkommission (ganzer IAFP)
- Juni: Beratung des IAFP im Kantonsrat, Kenntnisnahme, Planungsbeschlüsse möglich

Der Voranschlag (1)

- Grundlage für das staatliche Handeln des nächsten Jahres
- Richtbudget zur Erstellung des Voranschlages ist das erste Planjahr des IAFP
- März: Die Finanzkommission beschliesst die Vorgaben für den Vor-anschlag auf der Basis der Rechnung des Vorjahres und dem IAFP
- April: Die Regierung erlässt Weisungen, der verwaltungsinterne Prozess zur Erstellung des Voranschlages wird ausgelöst (alle Departemente sind beteiligt, federführend ist das AFIN)
- Juli: Zahlen für den interkantonalen Finanzausgleich werden vom Bund bekannt gegeben
- August: Sozialpartner beschliessen Lohnmassnahmen
- September: Die Regierung beschliesst den Voranschlag und die neuen dreijährigen Globalbudgets zu Handen des Kantonsrates (pro Jahr werden jeweils ein Drittel der Globalbudgets erneuert)

KANTON solothurn

Der Voranschlag (2)

- September bis November: Kantonsrätliche Kommissionen beraten den Voranschlag
  - Sachkommissionen, ev. mit Anträgen
  - Finanzkommission, ev. mit Anträgen
  - Differenzbereinigung, wenn unterschiedliche Anträge vorhanden sind (kommt in der Praxis selten vor)
- Dezembersession: Behandlung des Voranschlages und der neuen Globalbudgets und Verabschiedung durch den Kantonsrat
- Kritische Anmerkung: Lange Bearbeitungszeit des Voranschlages im Parlament infolge der oben erwähnten Differenzbereinigungsverfahren
  - Zahlen müssen u.U. mittels Budgetnachträgen aktualisiert werden
  - Schätzungen (z.B. Steuererträge) nicht aktuell, Abschluss des Voranschlages bereits im August
  - Reformvorschläge bisher gescheitert – aber ja nicht aufgeben …

Globalbudgets

KANTON solothurn

- Alle drei Jahre neuer Verpflichtungskredit für jede der 45 Dienststellen (nur Erfolgsrechnung)
- Jahrestranche wird mit Voranschlag bewilligt
  - Eher konservative Budgetierung bei den Ämtern
  - Abweichung Budget/Rechnung zu hoch (2013 37 Mio. CHF -> 7 %)
  - Daher wurden Gespräche geführt mit allen Globalbudgetinhabern (Dienststellen und Gerichtsverwaltung)
    - Angst vor Nachtragskrediten und übertriebenes Vorsichtsdenken als Hauptgründe für die hohen Abweichungen -> muss besser werden
- Ziele und Indikatoren zur Leistung/Wirkung je Produktgruppe
- Investitionsrechnung über Mehrjahresprogramm und Voranschlag
- Impact (Wirkung) wird gemessen
- Wirkungsziele werden formuliert und mittels Indikatoren gemessen
- Wirkungsziele werden durch die Verwaltung definiert

Globalbudgets (2)

KANTON solothurn

- Das Parlament hat aber die Möglichkeit, diese zu verändern oder selber neue Ziele zu formulieren und Indikatoren zu setzen
  - Kommt selten vor, Milizparlamentarier, sehr anspruchsvolle Aufgabe, Wirkungsziele und Indikatoren zu formulieren
- Beeinflussbare Faktoren fliessen ins Globalbudget ein, nicht beeinflussbare Faktoren gelten als Finanzgrössen
  - Streitfrage: Was gehört ins GB, was nicht (z.B. Bussen?)
- Budgetgenauigkeit bei GB-Saldi ein Muss
  - Die Zusammenhänge sollten dem GB-Inhaber zur Genüge bekannt sein
- Budgetgenauigkeit bei den Finanzgrössen wenn möglich
  - Gewisse Finanzgrössen lassen sich nicht voraussagen (SNB, NFA etc.)
- Tendenz:
  - Rund 30 % des Aufwandes noch direkt beeinflussbar
  - Die Resultate werden volatiler, Abweichungen bei den Finanzgrössen möglich (teils hohe Beträge, SNB als Stichwort)

Controlling

Der Regierungsrat wird während dem Jahr über den Geschäftsverlauf orientiert:

- Semesterbericht mit Jahresendprognose im August
  - Semesterbericht über alle Globalbudgets
    - Stand per 30. Juni
    - Ausblick auf das Jahresende
    - Ausblick über die Entwicklung der Finanzgrössen
  - Jahresendprognose über gesamten Finanzhaushalt
  - Kritische Rückfragen bei grossen Abweichungen
  - Kenntnisnahme durch den Kantonsrat
- Quartalsweise wird eine Hochrechnung über den gesamten Finanzhaushalt erstellt und dem Regierungsrat präsentiert
  - Qualität kann noch gesteigert werden, wurde mit Ämtern diskutiert

Rechenschaftsablage der Regierung gegenüber Parlament und Bevölkerung

Teil 1: Das Wichtigste in Kürze (für ein breiteres Publikum bestimmt)

- Bericht des Regierungs- und Kantonsrates
- Übersicht über die finanziellen Resultate
- Revisionsbericht

Teil 2: Eigentlicher Finanzteil (als Arbeitsunterlage für das Parlament)

- Details zu den finanziellen Resultaten
  - Bilanz
  - Erfolgsrechnung
  - Investitionsrechnung
  - Geldflussrechnung
  - Kennzahlen, Anhang
- Sämtliche Globalbudgets
- Pendente parlamentarische Vorstösse

Geschäftsbericht (2)

KANTON solothurn

- November des Berichtsjahres: AFIN erteilt Weisungen an die Dienststellen zur Erstellung der Jahresabschlussunterlagen
- SAP ist das IT-System für das Finanzwesen im Kanton, Abschluss wird in SAP erstellt
- Februar: Erster Abschlussentwurf
- Ende Februar: Prüfung der Rechnung durch Kant. Finanzkontrolle, Vornahme der letzten Korrektur- und Abschlussbuchungen
- März: Genehmigung der Rechnung durch den Regierungsrat, Orientierung der Öffentlichkeit
- Mai: Beratung des Abschlusses in kantonsrätlichen Kommissionen
- Juni: Beratung und Verabschiedung des Geschäftsberichtes im Kantonsrat

KANTON solothurn

Fazit

- Schlechte Finanzlage als Auslöser für WOV-Einführung
- WOV enthält direkte Einflussmöglichkeiten für Volk und Parlament
- WOV-System hat sich für die Verwaltung insgesamt bewährt, Kostenbewusstsein konnte gesteigert werden
  - Der Kanton Solothurn hat heute eine der kostengünstigsten Verwaltungen der Schweiz (Untersuchung Universität Zürich, 2008)
- WOV-System muss unterhalten werden
  - Halbjährliche Review mit Evaluierung von Reformbedarf
  - Pragmatische, unbürokratische Lösungen im Vordergrund
- Verhältnis zum Parlament im Auge behalten (Miliztauglichkeit)
  - Parlamentarier vermuten oft Kompetenzverlust zu Lasten der Exekutive

Fazit (2)

KANTON solothurn

Auf der Suche zum Erfolgsrezept ...

- Zentrale vs. Dezentrale Organisation
  - These: Es braucht gewisse Weisungsrechte für das Finanzdepartement, auch wenn man sich nicht immer beliebt macht ...
- Erstellung des IAFP im Frühjahr als Basis für den Budgetierungsprozess hat sich sehr bewährt
  - Realistische Planungsgrundlage für Parlament und Verwaltung, realistische Vorgaben
  - Erstes Planjahr -> Richtbudget
  - Budgetierungsprozess viel einfacher, da grosse Vorarbeiten bei der Aufbereitung des IAFP bereits gemacht werden (weniger Budgetrunden)

Fazit (3)

KANTON solothurn

- Globalbudgets
  - Beim Globalbudgetsaldo: hoher Anspruch an Budgetgenauigkeit; keine Angst vor Nachtragskrediten !
  - Bei den Finanzgrössen: Budgetgenauigkeit nicht immer möglich, gewisse exogene Finanzgrössen kaum prognostizierbar
  - Das bedeutet: Volatilität der Abschlüsse nimmt zu, mit Abweichungen muss man leben können
- Solothurn-spezifisch:
  - Zeitraum zwischen Präsentation des Voranschlages im September bis zur Verabschiedung im Parlament im Dezember zu lange
    - Führt zu Budgetnachträgen, verschiedene Zahlen nicht aktuell genug
- Hochrechnungen während dem Jahr wichtig
  - Anspruch auf Genauigkeit der Prognosen
  - Wichtiges Informations- und Führungsinstrument
  - Zwischenabschlüsse zu aufwändig

Fazit (4)

KANTON solothurn

... und zum Schluss noch zwei Erfahrungswerte:

- Finanzverwaltungen müssen hartnäckig, aber auch dialogbereit sein
  - Es ist der Ton, welcher die Musik macht

- Pragmatismus vor Formalismus
  - Keine Scheingenauigkeiten, auf das Wesentliche konzentrieren, es kommt sowieso anders, als man denkt ...

canton de vaud

LIBERTÉ ET PATRIE

Schuldenobergrenzen der Waadtländer Gemeinden

Fabrice Weber,
Leiter der Aufsichtsstelle über die Gemeindefinanzen
Kanton Waadt, DIS, Amt für Gemeinden und Wohnungswesen
26. September 2014

Mehrere Ziele

- Einhaltung der **gesetzlichen Bestimmungen** der neuen Waadtländer Verfassung (Art. 139 und 140 KV-VD);
- den kommunalen Behörden ein **effizientes Hilfsmittel** garantieren, um die Verwaltung der Gemeindefinanzen besser zu überwachen;
- schneller reagieren und von den Bedingungen auf dem **Kapitalmarkt** profitieren;
- den **Verwaltungsaufwand** vereinfachen und verringern;
- die **finanziellen Risiken** der Gemeinden in Zusammenhang mit der Bürgschaftsleistung eingrenzen.

Anwendungsbereiche des Rundschreibens

- die Gemeinden;
- die Gemeindeverbände;
- und alle anderen Vereinigungen des öffentlichen Rechts (Art. 147 LC [Gemeindegesetz], Bsp. Verbände und Agglomerationen)

Gesetzliche Bestimmungen
Art. 143 LC und Art. 22a RCCom

- Behörden für die Festlegung von Schuldenobergrenzen: **Gemeinde- oder Generalräte**, auf kommunalen Vorbescheid, überprüft durch eine Ratskommission;

- Dauer für die Validierung der Schuldenobergrenzen: **5 Jahre**, für eine ganze Legislaturperiode;

- zur Verfügung stehende Zeit für die Festlegung der Schuldenobergrenzen: die **ersten 6 Monate der Legislaturperiode**, d. h. vom 1. Juli bis zum 31. Dezember des Jahres N;

- Möglichkeit der ***Änderung der «Schulden»-Obergrenzen***: ja, nach oben wie nach unten, auf Antrag beim Staatsrat mit vorheriger Analyse der für die Beziehung zu den Gemeinden zuständigen Abteilung.

Gesetzliche Bestimmungen
Art. 143 LC und Art. 22a RCCom

Art. 143 LC. – Zu Beginn jeder Legislaturperiode legen die Gemeinden im Rahmen der Anleihenpolitik eine Schuldenobergrenze fest. Sie informieren die für die Beziehung zu den Gemeinden zuständige Abteilung, die davon Kenntnis nimmt. Wird die Schuldenobergrenze im Laufe einer Legislaturperiode geändert, muss ein Genehmigungsantrag beim Staatsrat gestellt werden, der die finanzielle Lage der Gemeinde überprüft. Der Staatsrat kann eine Erhöhung der Schuldenobergrenze verbieten, wenn die neue Obergrenze das finanzielle Gleichgewicht der Gemeinde gefährdet. Der Staatsrat setzt die Prüfungsmodalitäten der Finanzlage der Gemeinden durch Verordnung fest. Die Bürgschaften oder andere Garantieformen werden denselben Anwendungsregeln unterworfen wie die Anleihen.

Art. 22a RCCom. – Jeder Antrag auf Änderung der Schuldenobergrenze einer Gemeinde ist Gegenstand einer gründlichen Prüfung der Finanzlage dieser Gemeinde durch den Staatsrat. Bei der Prüfung stützt sich dieser auf:

- das Budget und die Jahresrechnungen der betroffenen Gemeinde,
- eine Finanzplanung.

Die Finanzlage der Gemeinde wird auf der Grundlage von betriebswirtschaftlichen Indikatoren und Kennziffern analysiert, die von der Konferenz der kantonalen Aufsichtsstellen über die Gemeindefinanzen validiert sind.

Finanzdaten zur Ermittlung der Schuldenobergrenze

Kurzfristige Schulden
+ Mittel- und langfristige Schulden
= Aktuelle Verschuldung
+ Offene Kreditlinien (laufende Rechnung)
= Hypothetische Verschuldung
+ Zukünftige Investitionen über 5 Jahre
= Maximal mögliche Verschuldung
- Zukünftige Margen der Selbstfinanzierung über 5 Jahre
= **Zulässige Obergrenze der Bruttoverschuldung *(Ebene 1)***
- Umlaufvermögen (zum Buchwert)
+/- Verluste/Einkünfte durch Realisierung des Finanzvermögens über 5 Jahre
= *Obergrenze der Nettoverschuldung (Ebene 2)*

Festlegung der Risikoobergrenze für Bürgschaften (und andere Garantieformen)

< 50 % der Obergrenze für die Anleihen (Ebene 1)

und

< 40 % des Kapitals und der Rücklagen der Gemeinde

Finanzielle Kontrollindikatoren

(mit Bewertung)

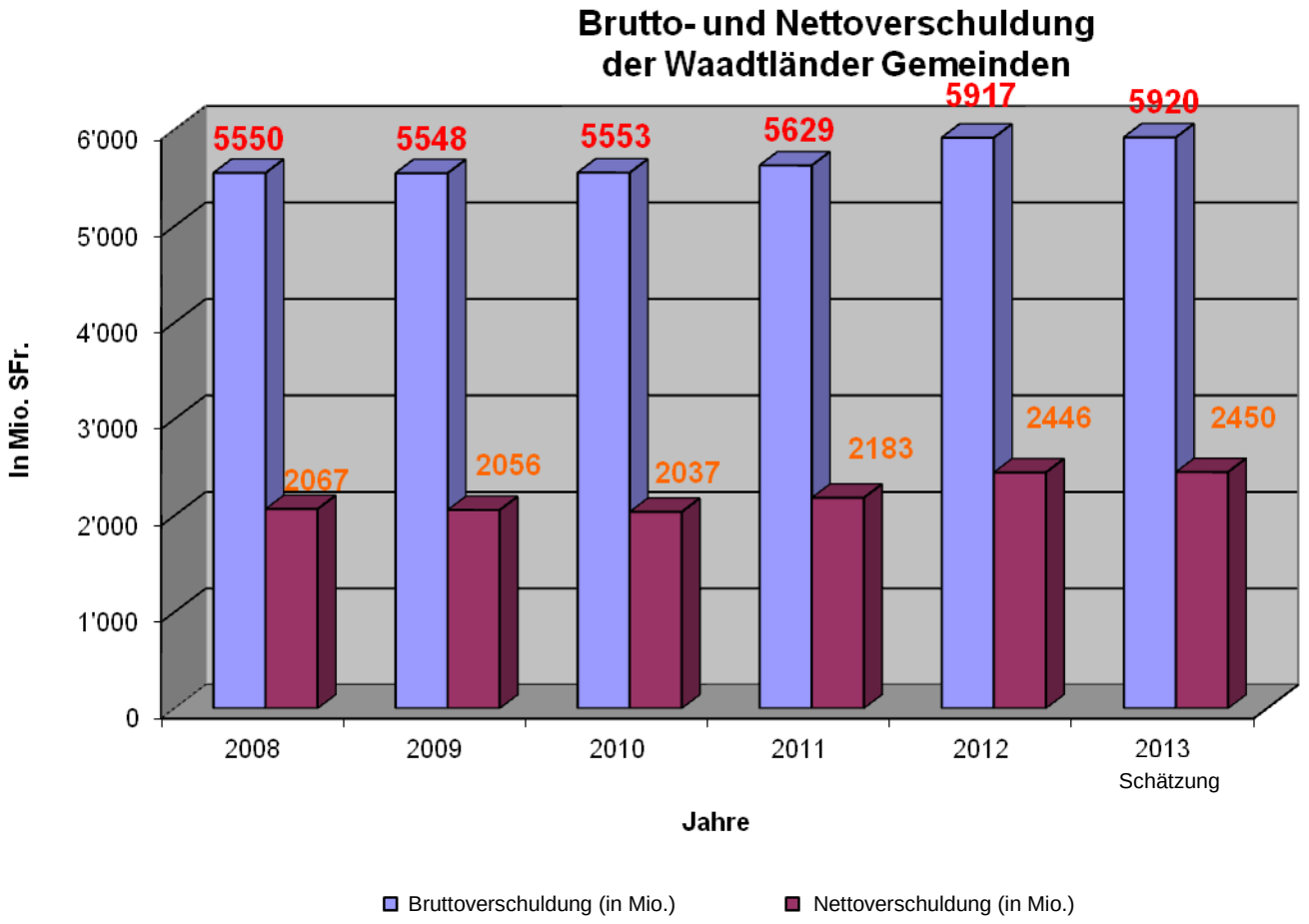
1. Anteil der *Bruttoverschuldung*

2. Anteil der *Zinsbelastung*

➔ **validiert durch die Konferenz der kantonalen Aufsichtsstellen über die Gemeindefinanzen (*www.kkag-cacsfc.ch)***

Schulden der Waadtländer Gemeinden

Finanzielle Indikatoren



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Fragen

Kommentare

Stadt La Chaux-de-Fonds

Die wichtigsten Herausforderungen und Schwierigkeiten, die im Bereich der Finanzplanung zu lösen sind

Kurzportrait – Allgemeines

- **Weltberühmte Persönlichkeiten**: Louis Chevrolet, Blaise-Cendrars, Le Corbusier (1. Werke: Villa Turque und Maison Blanche)
- **Kultureller Reichtum**: Das Théâtre Populaire Romand (TPR) mit einem Theater im italienischen Stil und einer Musikhalle mit weltberühmter Akustik
- **Wiege der Uhrmacherkunst**, von Karl Marx in «Das Kapital» als Stadt der Uhrenmanufaktur genannt
- **Mehrere Museen**: Naturhistorisches Museum, der kostenlose Zoo Bois du Petit-Château, einzigartig in der Schweiz, Internationales Uhrenmuseum, Kunstmuseum und Historisches Museum
- Die schachbrettartig angelegte Uhrmacherstadt gehört mit ihrem Nachbarort Le Locle zum **UNESCO-Weltkulturerbe**
- Zahlreiche **Sportanlagen,** eine Nachtskipiste am Stadtrand

Kurzportrait – Wirtschaft

- **Drittgrösste Stadt der Romandie: 39’000 Einwohner**, d. h. 22 % der Bevölkerung des Kantons Neuenburg (176’000 Einwohner)
- Die Uhrenmetropole: im Herzen **einer Grenzregion mit über 150’000 Einwohnern**, aber **ohne Vorstädte**
- Eine breite Wirtschaftsstruktur: über 2’500 Unternehmen mit **25’000 Arbeitsplätzen**, davon **12’500 Pendler** (32 % der Bevölkerung/50 % der Arbeitsplätze)
- Unter den Pendlern sind **4’800 Grenzgänger** (12 % der Bevölkerung/19 % der Arbeitsplätze); ihre Zahl nimmt stetig zu (4’000 Ende 2010, 4’400 Ende 2011, 4’700 Ende 2012)
- **Sehr industriell geprägte Wirtschaft**: 44 % gegenüber 38 % auf kantonaler Ebene und 25 % auf nationaler Ebene → ein konsequenter Beitrag zum Wohlstand des Kantons NE
- Die Industriestruktur ist im Wesentlichen von der **Uhrmacherei** höchster Qualität (Präsenz der Spitzenmarken) und den damit verbundenen Zulieferern geprägt

  → Starker Einfluss der Uhrmacherei bei den Steuereinnahmen (konjunkturelles Risiko)

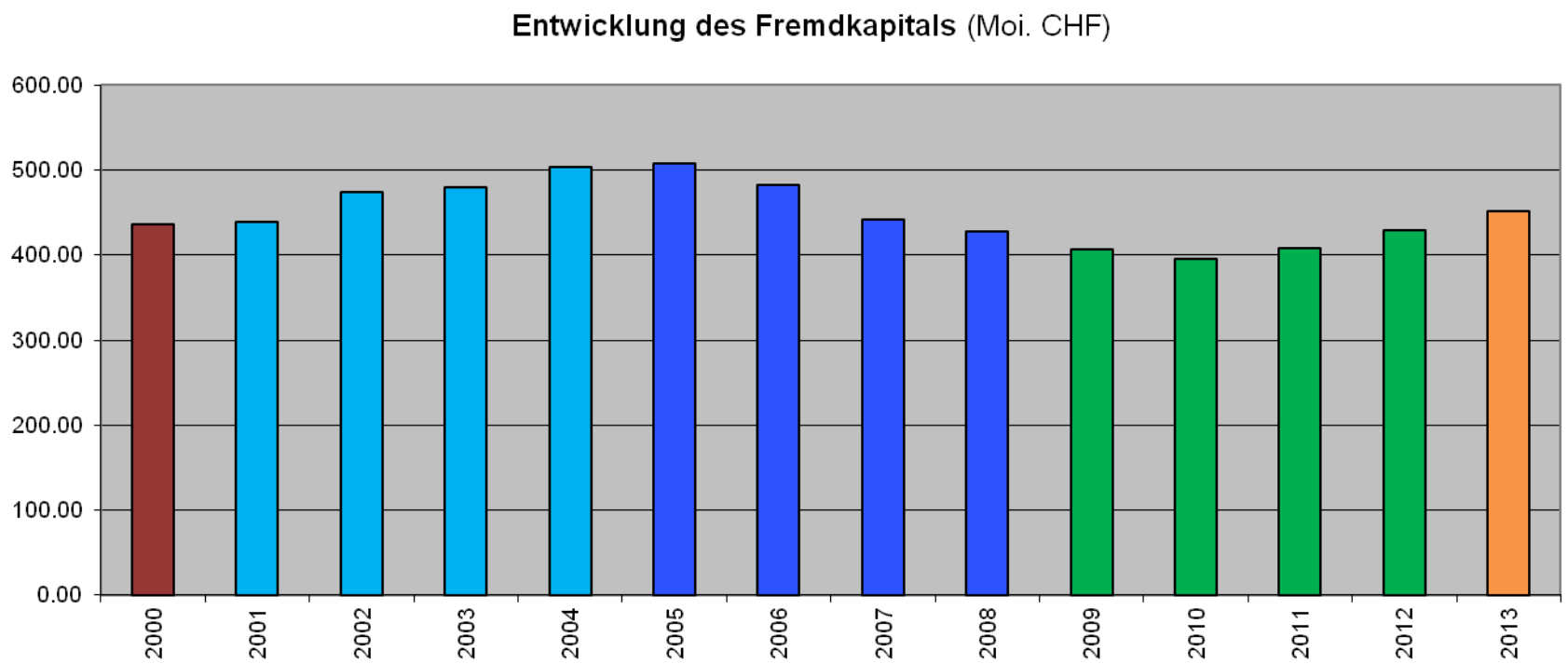
Kurzportrait – Rechnungen 2013

- Einnahmen: CHF 240.6 Mio.
- Lasten: CHF 240.1 Mio.
- Ergebnis: CHF +0.5 Mio. (wirtschaftliches Ergebnis: CHF + 3.7 Mio.)
- Geldflusssaldo aus der Selbstfinanzierung: CHF + 22.7 Mio.
- Nettoinvestitionen: CHF 23.9 Mio. (> CHF 1.2 Mio. im Vergleich zur Selbstfinanzierung)
- Vermögen am 31.12.2013: CHF 27.0 Mio.
- Entwicklung des Fremdkapitals:
  - 31.12.2012: CHF 429.2 Mio.
  - 31.12.2013: CHF 451.3 Mio.

  → CHF + 22.1 Mio. (wovon CHF 18 Mio. Rekapitalisierung der Pensionskasse von NE)

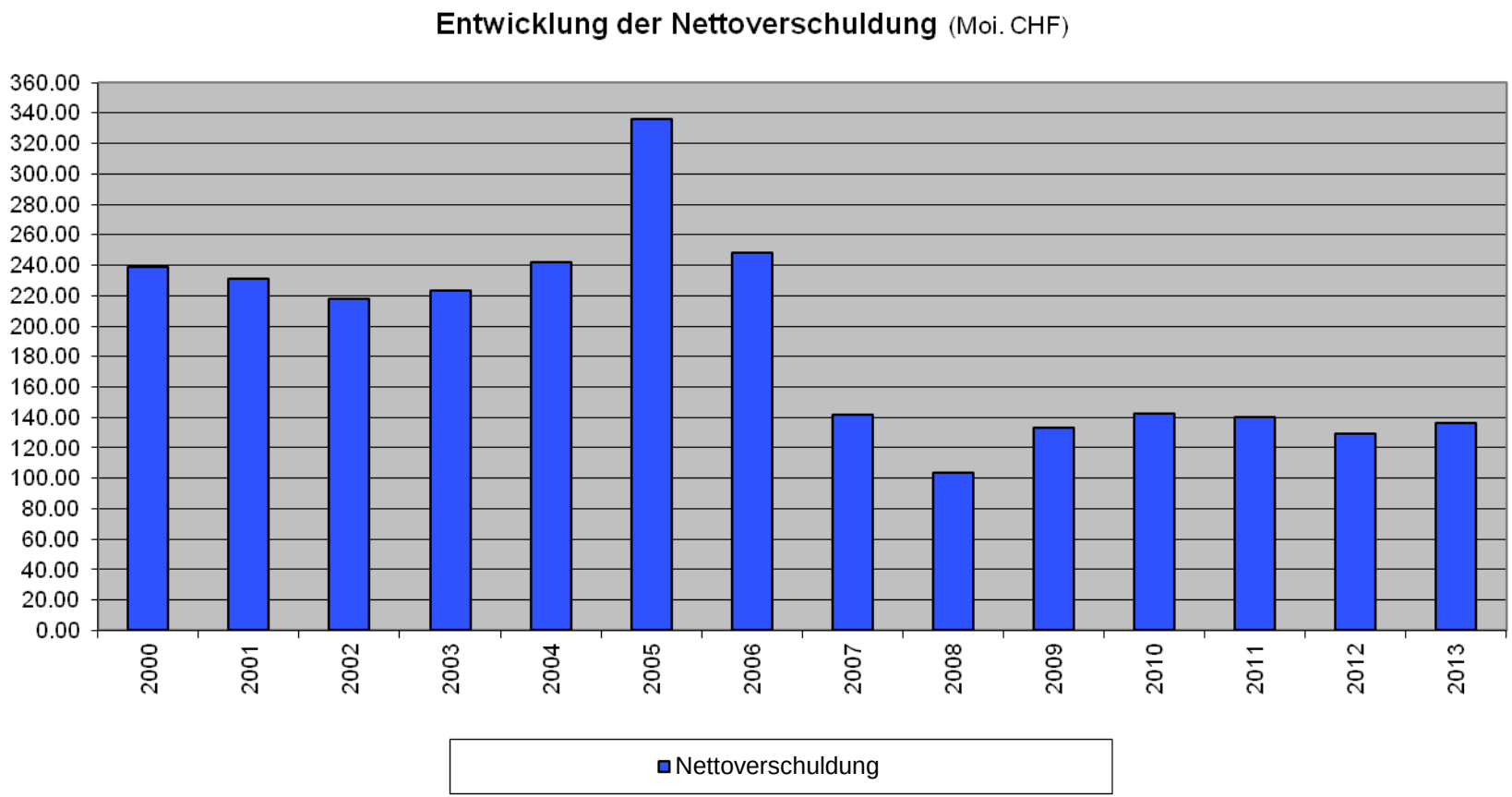
Kurzportrait – Indikatoren – 1

Entwicklung des Fremdkapitals (Mio. CHF)

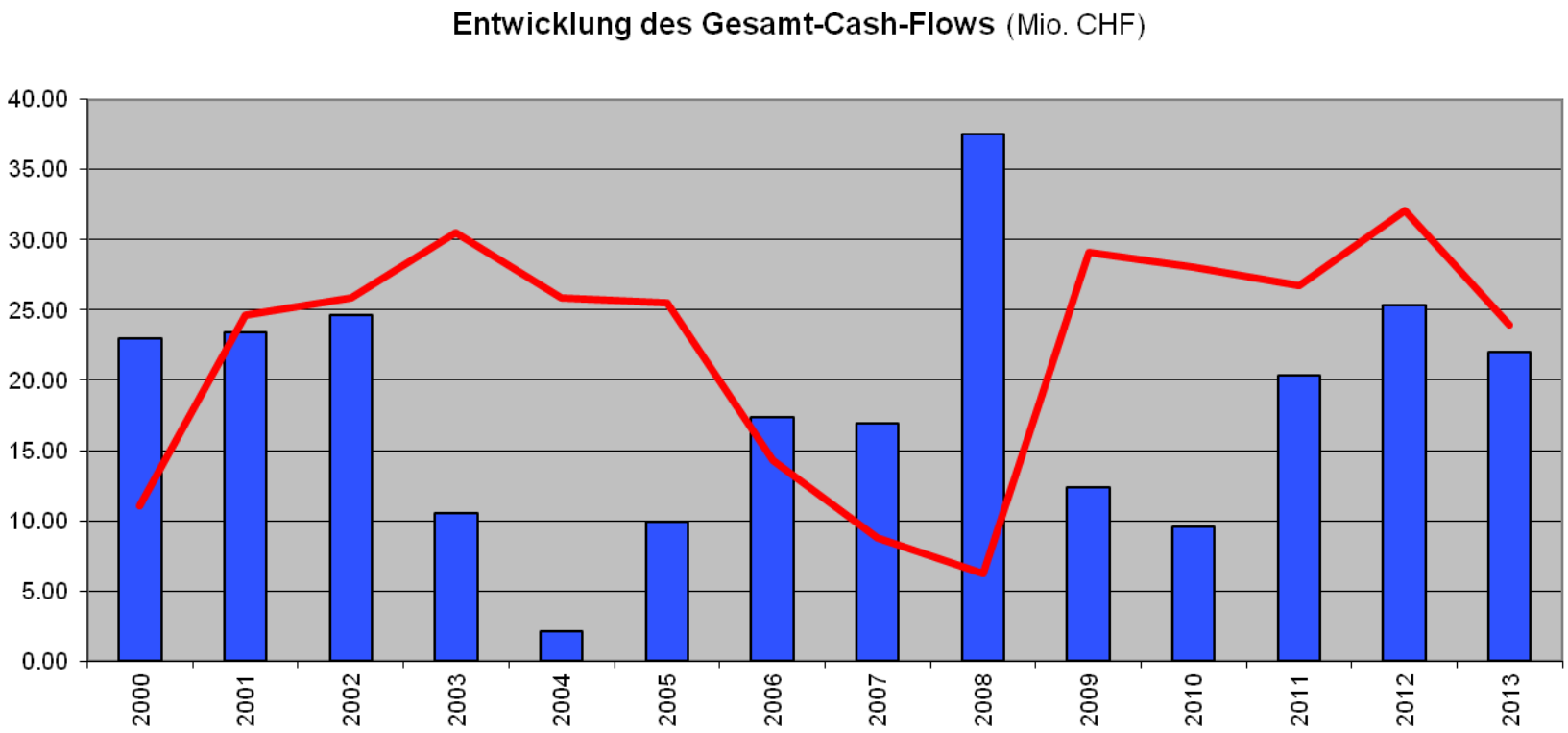


Die Farben stehen für die verschiedenen Legislaturperioden, die die Budgets in den entsprechenden abgeschlossenen Jahren vorbereitet haben.

Kurzportrait – Indikatoren – 2

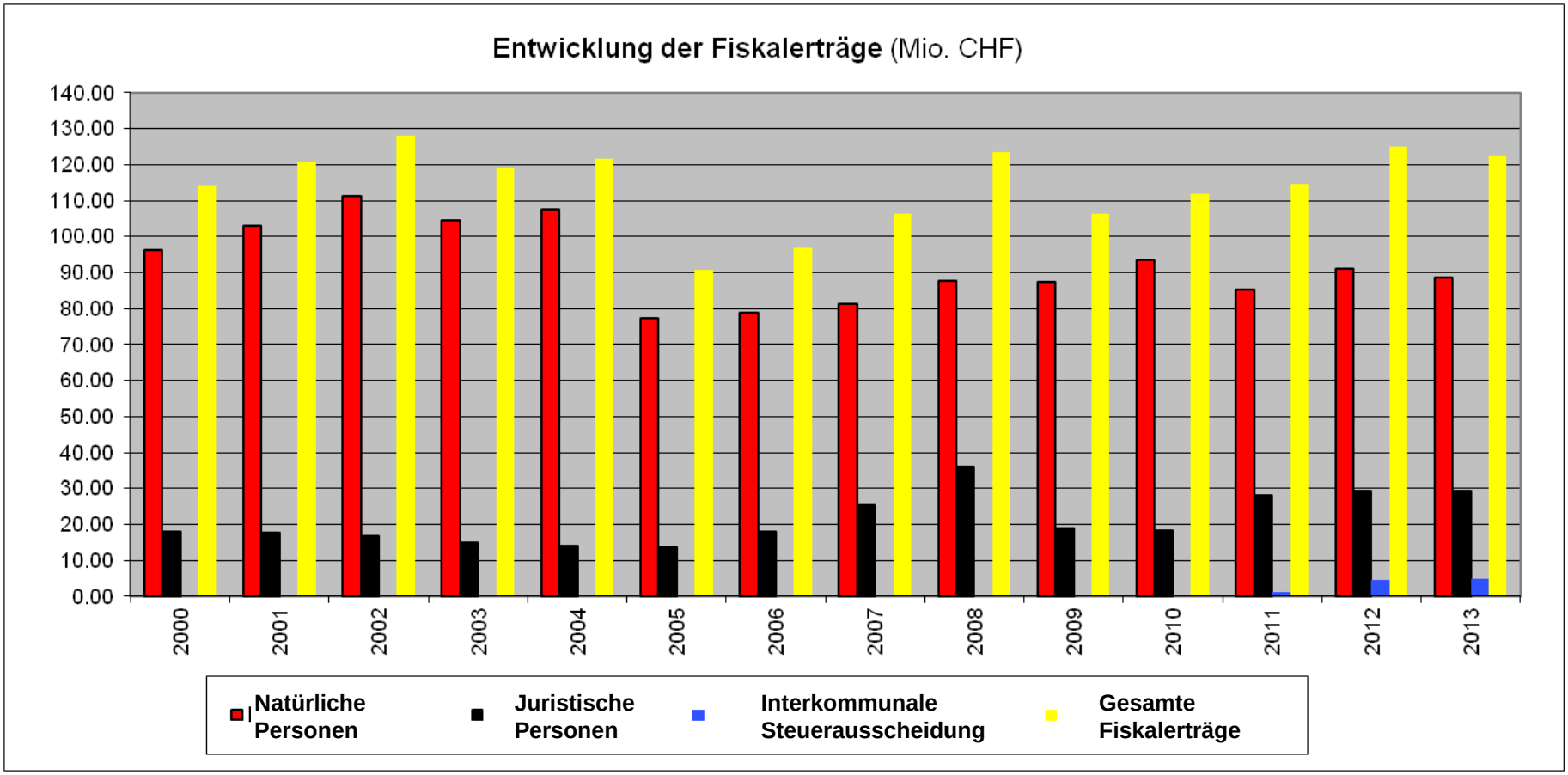


Kurzportrait – Indikatoren – 3



La Chaux-de-Fonds
MÉTROPOLE HORLOGÈRE

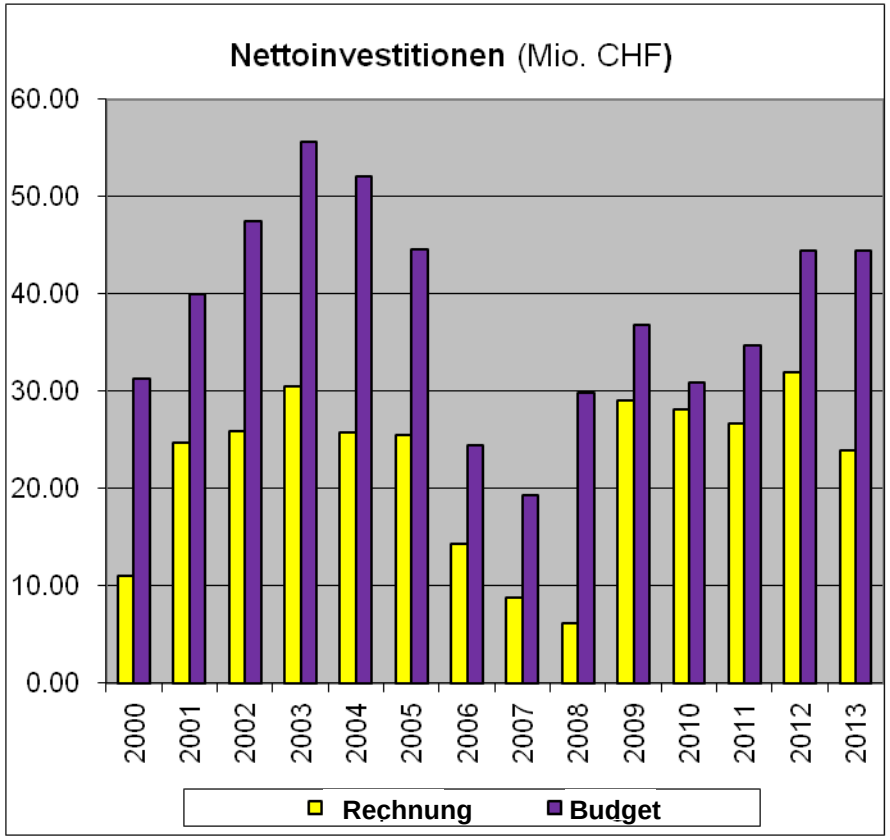
Volatile Steuereinnahmen

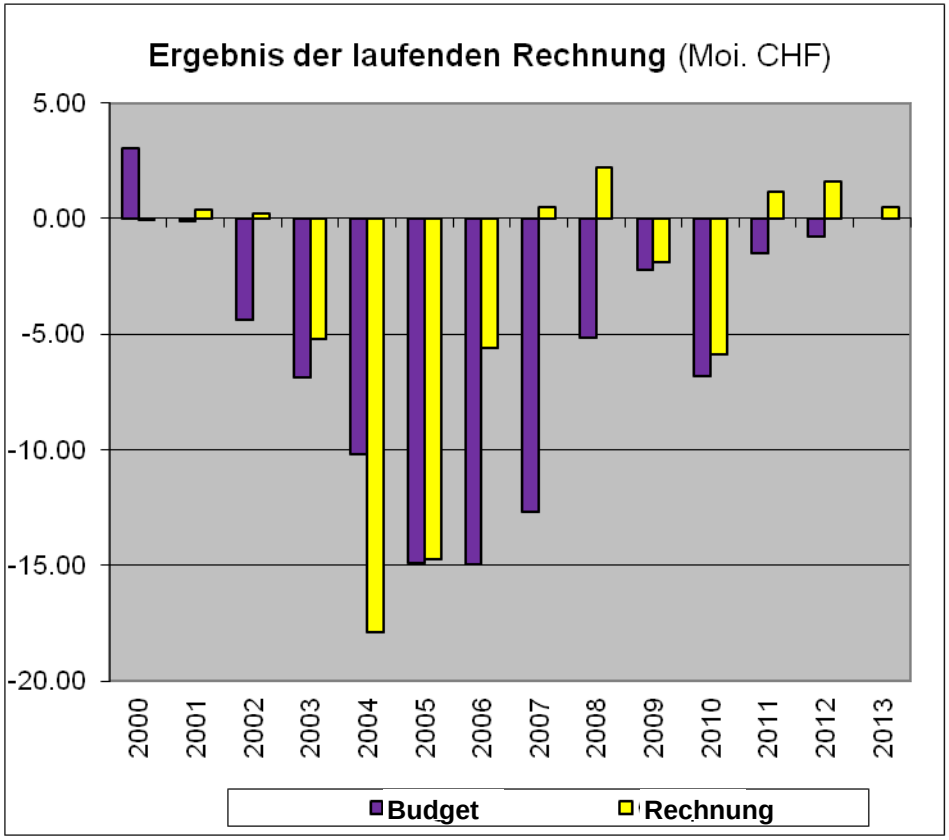


→ Trotz Volatilität sind die Prognosen der Stadt annehmbar (IDHEAP)

La Chaux-de-Fonds
MÉTROPOLE HORLOGÈRE

Festgestellte Abweichungen zwischen Budgets und Rechnungen





Prognosen: HRM2 + Neues Gesetz über die Finanzen von NE (ab 2015)

- **Bilanz und Erfolgsrechnung = «true and fair view»**
- Das **neue Kreditrecht** erfordert eine gute Investitionsplanung
- **Haushaltsgleichgewicht** (Defizit beschränkt auf den Bilanzüberschuss)
- **Schuldenbremse** (legt einen Rahmen fest und begrenzt die jährlichen Ausgaben)
- **Finanz- und Aufgabenplan** über vier Jahre
- Langfristige **Finanzplanung**

→Das neue Gesetz wird zur Verbesserung der Prognosen über 4 Jahre und der Finanzierungsplanungen beitragen

→Grosser kultureller Wandel

Gemäss HRM2 zu planende Projekte – Infrastruktur

- Viele **kulturelle und sportliche Einrichtungen** wurden in den 50er und 60er Jahren gebaut und müssen renoviert werden. Dazu gehören:
  - Neues olympisches Schwimmbad: CHF 50 Mio.
  - Renovierung der Musikhalle: CHF 5 Mio.
  - Laufendes Projekt der Place de la Gare (Totalsanierung): CHF 10 Mio.
  - Umzug des **Naturhistorischen Museums** und Zusammenlegung mit dem **Zoo** Bois du Petit-Château (CHF 17 Mio.)
- Neues im Bau befindliches **Viertel Le Corbusier** neben dem Bahnhof (Gelände und Ausrüstung werden bisher von der Stadt getragen)
- Bau einer **Fussgängerbrücke** über die SBB-Gleise (CHF 5 Mio.) und Renovierung einer **Strassen-/Schienenbrücke** (CHF 6 Mio.)
- Anpassung an **HarmoS** (CHF 40 Mio. für die Kollegen genannt) + **vorschulische** + **ausserschulische Betreuung** → Infrastrukturen + Personalkosten (schwer zu beziffern)

Die Prognosen erschwerende Projekte und Herausforderungen – Verkehr

- **Problem des Pendelverkehrs**, annehmbare Verkehrsverbindungen zwischen der Schweiz und Frankreich entwickeln («vergessene» Region)
- **Richtung Schweiz**:
  - Verkehrsstrasse/Tunnel in Richtung Neuenburg ausgelastet
  - Neues Projekt einer schnellen Verbindung nach Neuenburg nach Ablehnung des RER in der Abstimmung. Dringend, da baldiges Ende der Nutzungsdauer der derzeitigen Bahnlinie (2019)
- **Richtung Frankreich:**
  - Nationale Bedeutung der H20 mit Umgehung von Le Locle und La Chaux-de-Fonds (22'000 Fahrzeuge/Tag auf Strassen vom Beginn des letzten Jahrhunderts): gesperrt aufgrund der Ablehnung der Vignette
    → Gotthard = 17'500 Fahrzeuge/Tag im Jahr 2013
  - Auszubauende öffentliche Verkehrsmittel (Gleise)

Schwierige Einschätzung der zukünftigen zusätzlichen Kosten

- **Rekapitalisierung der Pensionskasse von NE**: CHF 18 Mio. gezahlt in 2013, CHF 4 Mio. für 2019 und CHF 80 Mio. für den Übergang von 80 % auf 100 % in 2039 einzuplanen → Rückstellungen?
- **Belastung Sozialhilfe**:
  - CHF 14 Mio. in 2013 / CHF 9.6 Mio. in 2010 / CHF 5.7 Mio. in 2005 (Verlagerung der Arbeitslosigkeit) → Entwicklung?
  - Kostenverlagerung des Kantons für 2015: CHF 0.7 Mio. → Danach?
- **Wirtschaft von CHF 160 Mio. vom Kanton NE verlangt** durch den Grossen Rat → Kostenverlagerung von 40 Mio. auf die Gemeinden → CHF 9 Mio. für die Stadt? Wann? Dauer?
- Neue Verteilung der **Besteuerung für Grenzgänger** auf Staat/Gemeinden: → CHF 6 Mio. weniger Einnahmen für die Stadt → Entwicklung?
- Ein neuer **interkommunaler Finanzausgleich** und ein Projekt zur **Entflechtung von Kanton NE/Gemeinden** → Auswirkungen?

Schlussfolgerung – 1

- **Gesunde Finanzlage** der Uhrenindustrie in der **Hochkonjunktur**, aber mit einer **relativ hohen Verschuldung**
- **Korrekte Schätzung der Steuereinnahmen** (Vergleich IDHEAP)
- Neues Finanzgesetz und **HRM2**:
  → Tendenz zu einer Verbesserung der Prognosen und Planung
  → Die Qualität der Prognosen der Investitionsausgaben wird verbessert
- **Der Kontext erschwert die Prognosen und Planungen erheblich:**
  - Zahlreiche unbekannte Faktoren bezüglich des Anteils der Stadt bei der Verkehrs- und regionalen Entwicklung
  - Grosse Unsicherheiten durch die finanziellen Schwierigkeiten des Kantons (Kostenverlagerung und Erhöhung seiner Einnahmen zu Lasten der Gemeinden)
  - Unbekannte Auswirkungen der kantonalen Projekte in Bezug auf den interkommunalen Finanzausgleich und die Aufgabenentflechtung (Staat/Gemeinden)
- Die Lage tendiert zu einer **strukturellen Instabilität** und **Verschlechterung**, die heute praktisch nicht abzuschätzen ist

Schlussfolgerung – 2

- Um die verbindliche Schuldenbremse und Regel des Haushaltsgleichgewichts einzuhalten, müssen die Behörden die **Prioritäten** festlegen und auf mehreren Ebenen **Entscheidungen** treffen.

  → Betriebsaufwand (staatliche Aufgaben, Leistungen, …)
  → (Politische, dringende, …) Investitionsprojekte
  → Verteilung der Investitionsausgaben auf viele Jahre

- Angesichts des grossen Einflusses der **Uhrenindustrie** auf die Steuereinnahmen würde ein **Konjunkturabschwung** in diesem Sektor **schwierige Entscheidungen** nach sich ziehen

Fragen/Antworten

René Barbezat
Chef de Service

Service financier
Serre 23
Case postale 370
CH-2301 La Chaux-de-Fonds
T + 41 (0) 32 967 62 40
www.chaux-de-fonds.ch