

# COCKPIT FÜHRUNGS- UND STEUERUNGSINSTRUMENT

Dienstag, 21. Januar 2020

## Ausgangslage / Problemstellung

- Geballte Investitionsausgaben
- Schwache Steuerkraft
- Stetige Aufwandsteigerungen in der ER
- Schlechte Kennzahlen:  
Nettoverschuldung pro Kopf  
tiefer Cashflow  
hoher Investitionsanteil
- Hohe Verschuldung

## Ziel

- Steuerungs- und Führungsinstrument für Stadtrat und Verwaltung
- Transparentes und einfach verständliches Informationsinstrument für Behörde und Bevölkerung
- Gesamtbetrachtung und Gesamtbeurteilung der Finanzlage, jährlich mit Budget und Finanzplan (Integrierter Aufgaben- + Finanzplan IAFP)
- Möglichkeit frühzeitiges Einleiten von Massnahmen
- Massnahmenkatalog (Auswahl)
- Mittel- bis langfristige Finanzplanung und –Steuerung
- Vergleich/Benchmark Cercle d'Indicateur (Städtevergleich)
- Auswertung der **Finanzstrategischen Zielsetzungen**

## Vorgehen

- Beratung, Projektauftrag und Projektbegleitung
  - SWOT-Analyse im Finanzbereich
  - Vision und Finanzleitbild
  - **Strategische Zielsetzungen** mit Indikator (Messgrösse), Zielwert und Massnahmenkatalog
  - Aufbereitung und Vorschläge Instrumente (Verwaltung)
- **Strategiecontrolling** mittels Cockpit

## Finanzstrategische Zielsetzungen




<p><b>1. Ilf bietet einen der Leistung angemessenen Steuerfuss.</b></p>	<p>– Erfolgsrechnung (Nettoergebnis Aufwand-/ Ertragsüberschuss) ist mittelfristig ausgeglichen (Durchschnitt 10 Jahre: 5 Rechnungsjahre, 2 Budgets, 3 Planjahre)</p> <p>oder</p> <p>durch genügend Eigenkapital (Bestand gemäss aktuellem Budgetjahr) gedeckt.</p>	<p>– <math>\geq 0</math></p> <p>oder</p> <p>– <math>NE \text{ ER} \geq EK</math></p>	<p>– Straffe Budgetvorgaben / Priorisierung der Aufgaben</p> <p>– Integrierte Aufgaben-, Finanzplanung mit Planbilanz und –mittelflussrechnung über die jeweils nächsten 5 Jahre</p> <p>– Unterjährige Hochrechnungen um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen</p> <p>– Identifizierung und aktive Bewirtschaftung der Kostentreiber</p>
<p><b>2. Erhaltung und Stärkung der Steuerkraft</b></p>	<p>– Steuerkraft in % des kantonalen Mittels</p>	<p>– <math>\geq 75 \%</math></p>	<p>– Raumplanerische Massnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplatzgebieten</li> <li>- gezielte Arealentwicklung</li> </ul> <p>– Standortmarketing betreiben</p> <p>– Benchmark-Analyse</p> <p>– Reintegration in Arbeitswelt</p> <p>– Regelmässiger Kontakt mit ausgewählten Steuerzahlern</p>

# Kennzahlen-Bewertungssystem

Punkte-Skala									
				1	2	3	4	5	6
<b>1 Selbstfinanzierungsgrad</b>									
Grad der Finanzierung der Investitionen aus den selbst erarbeiteten Mitteln.	$\frac{\text{Selbstfinanzierung} \cdot 100}{\text{Nettoinvestitionen}}$	ab 80% 50 - 80% unter 50%	langfristig anzustreben (über 100% = Schuldendenabbau) kurzfristig vertretbar / langfristig problematisch grosse Verschuldung	6	3	1			
<i>Hinweis: Der Selbstfinanzierungsgrad kann von Jahr zu Jahr stark schwanken. Die Kennzahl muss über mehrere Jahre betrachtet und beurteilt werden.</i>									
<b>2 Nettoverschuldungsquotient</b>									
Anteil der direkten Steuern, der erforderlich wäre, um die Nettoschuld abzutragen	$\frac{\text{Nettoschuld I} \cdot 100}{\text{direkte Steuern}}$	bis 100% 100-150% über 150%	kleine Verschuldung / Belastung erträglich mittlere Verschuldung / mittlere, tragbare Belastung grosse Verschuldung / hohe, kaum tragbare Belastung	6	3	1			
<i>Hinweis: Der Nettoverschuldungsquotient kann von Jahr zu Jahr stark schwanken. Die Kennzahl muss über mehrere Jahre betrachtet und beurteilt werden.</i>									

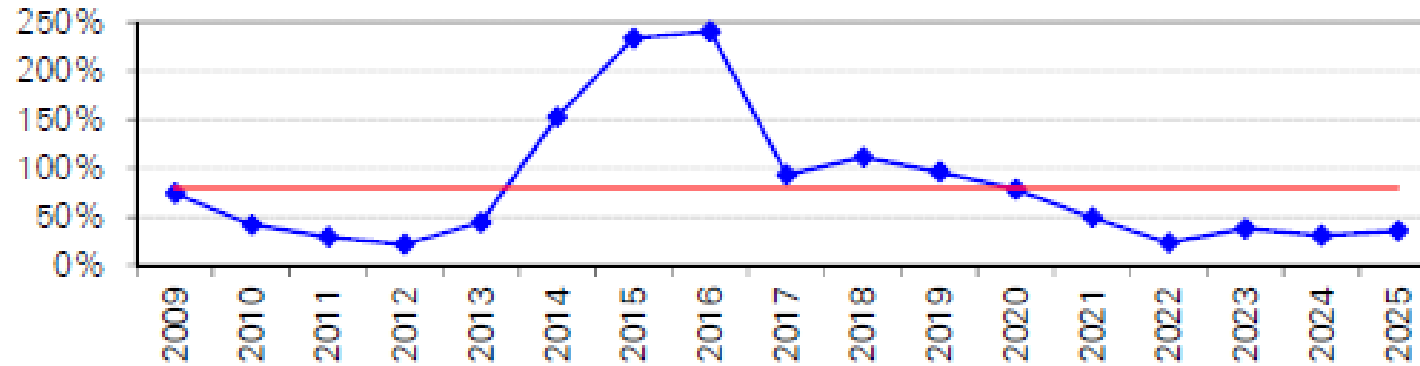
- Punkte-Skala 1-6
- Auswahl 6 wichtigster Kennzahlen
- Gewichtung der Kennzahlen
- Auswertung Vergangenheit (-10J), Gegenwart, Zukunft (+10J)

## Kennzahlen-Bewertungssystem

Ampelanzeige	Handlungsbedarf
 grün	kein Handlungsbedarf
 orange	eventueller Handlungsbedarf → Indikator muss beobachtet werden und eine oder mehrere geeignete Massnahmen im Fall einer Verschlechterung des Wertes müssen erarbeitet werden.
 rot	dringender Handlungsbedarf → entsprechende Massnahme(n) ist/sind einzuleiten!

# Kennzahlen-Bewertungssystem

## 1 Selbstfinanzierungsgrad



● 3.5-6.0 Punkte    ● 2.0-3.4 Punkte    ● bis 1.9 Punkte

### Finanzstrategische Zielsetzung

Aktuell	Indikator:	aktueller Selbstfinanzierungsgrad	
	Zielwert:	$\geq 80\%$	
	<b>B20 Wert:</b>	<b>78%</b>	<b>Punkte:</b> ● 3
Durchschnitt	Indikator:	Selbstfinanzierungsgrad im Durchschnitt der letzten fünf Rechnungsjahre + der nächsten fünf Budgets-/Planjahre.	
	Zielwert:	$\geq 80\%$	
	<b>Wert:</b>	<b>111.75%</b>	<b>Punkte:</b> ● 6



## Kennzahlen-Bewertungssystem

- ✓ leicht nachvollziehbar
- ✓ einfach kommunizierbar
- ✓ keine Kenntnisse über Kennzahlen nötig
- ✓ Einzel- und Gesamtauswertung
- ✓ Auswertung auf einen Blick

# Auswertungen Finanzstrateg. Zielsetzungen

## 2.1 NETTOINVESTITIONEN VERWALTUNGSVERMÖGEN (OHNE EIGENWIRTSCHAFTSBETRIEBE)

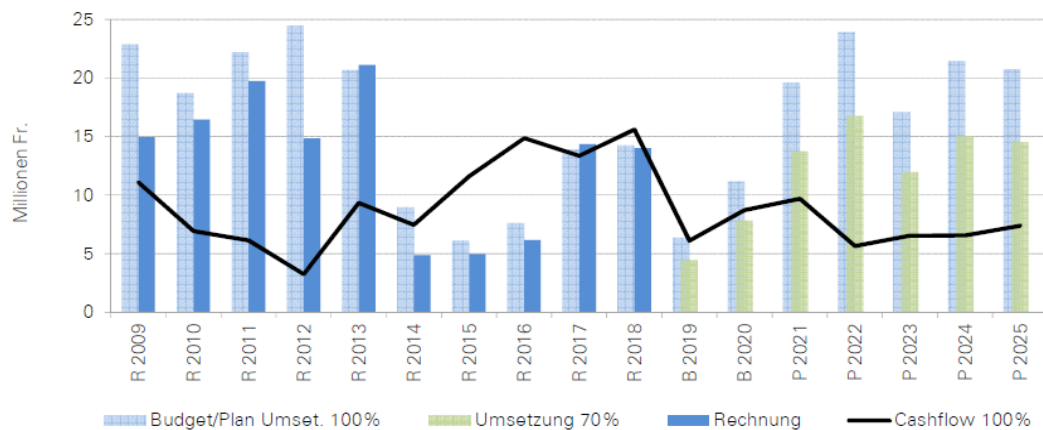
### Finanzstrategische Zielsetzung

Indikator: Selbstfinanzierung (Selbstfinanzierungsgrad) der Nettoinvestitionen

● ab 80%    ● 50 - 80%    ● unter 50%

Zielwert: >= 80%

	R 2009	R 2010	R 2011	R 2012	R 2013	R 2014	R 2015	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	B 2020	P 2021	P 2022	P 2023	P 2024	P 2025										
<b>Rechnung</b>	14'962	16'441	19'745	14'846	21'105	4'878	4'963	6'171	14'341	14'010																	
<b>Budget/Plan Umset. 100%</b>	22'890	18'719	22'191	24'485	20'690	8'957	6'102	7'622	13'927	14'237	6'361	11'151	19'621	23'917	17'105	21'455	20'745										
<b>Umsetzung 70%</b>											4'452	7'805	13'734	16'742	11'974	15'019	14'522										
Cashflow 100%	11'083	6'912	6'115	3'241	9'345	7'464	11'603	14'863	13'348	15'598	6'111	8'724	9'687	5'642	6'530	6'562	7'368										
Cashflow 70%											6'156	8'741	9'687	5'712	6'670	6'822	7'698										
Selbstfinanzierungsgrad (100%)											74 %	42 %	29 %	22 %	44 %	153 %	234 %	241 %	93 %	111 %	96 %	78 %	49 %	24 %	38 %	31 %	36 %



### Zusammenfassung 2009 - 2018

total Cashflow	99'571
total Investitionen	131'463
Selbstfinanzierung	76 %

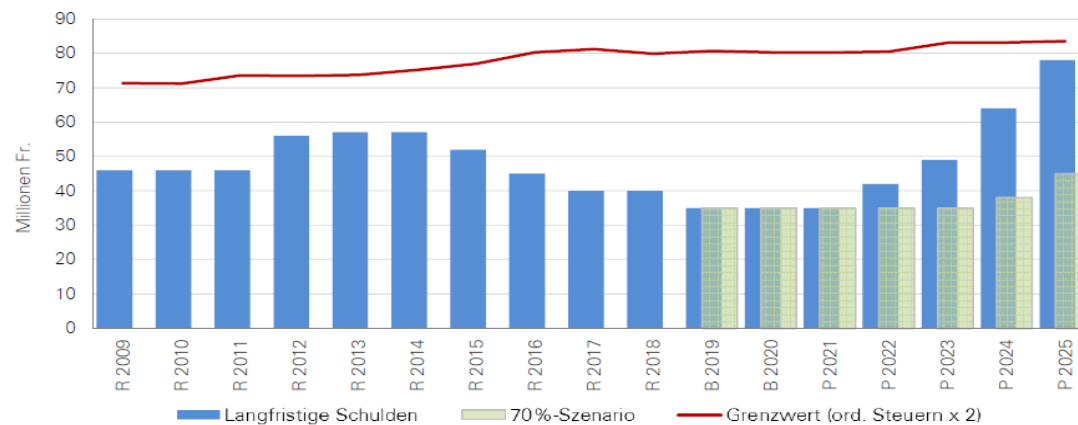
# Auswertungen Finanzstrateg. Zielsetzungen

## 2.2 VERSCHULDUNG / LANGFRISTIGE SCHULDEN

### Zielsetzung

Indikator 1: Kapitaldienstanteil	● 0 - 5%	● 5 - 15%	● über 15%
Zielwert 1: Kapitaldienstanteil < 5%			
Indikator 2: Nettoverschuldungsquotient	● bis 100%	● 100-150%	● über 150%
Zielwert 2: Nettoverschuldungsquotient < 100%			
Indikator 3: Verhältnis Finanzvermögen/Fremdkapital	● unter 80%	● 80-100%	● ab 100%
Zielwert 3: 100% (Fremdkapital max. 100% des Finanzvermögens)			

	R 2009	R 2010	R 2011	R 2012	R 2013	R 2014	R 2015	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	B 2020	P 2021	P 2022	P 2023	P 2024	P 2025
Kapitaldienstanteil	4	4	5	6	7	4	3	3	4	4	7	5	5	6	7	7	8
Nettoverschuldungsquote												-3	-3	22	45	78	108
Finanzvermögen (kFr.)	77'509	70'782	58'613	68'530	62'806	63'086	64'570	68'527	73'160	66'335	76'955	64'685	64'765	60'315	56'660	56'780	45'935
Fremdkapital (kFr.)	70'981	70'985	71'153	89'863	93'121	89'767	80'785	72'499	79'089	72'051	74'089	72'051	72'051	79'051	86'051	101'051	115'051
Anteil FK an FV	92	100	121	131	148	142	125	106	108	109	96	111	111	131	152	178	250
<b>Langfr. Schulden (kFr.)</b>																	
Langfristige Schulden	46'000	46'000	46'000	56'000	57'000	57'000	52'000	45'000	40'000	40'000	35'000	35'000	35'000	42'000	49'000	64'000	78'000
70%-Szenario											35'000	35'000	35'000	35'000	35'000	38'000	45'000
<b>Schuldenbremse: Langfristige Schulden aktuell + Budgetjahr</b>																	
Grenzwert (ord. Steuern x 2)	71'286	71'210	73'579	73'407	73'705	75'180	76'985	80'269	81'177	79'880	80'692	80'300	80'197	80'443	83'050	83'125	83'541



# Auswertungen Indikatoren Cercle d'Indicateur

## 1.1 INDIKATOREN AUS CERCLE D'INDICATEUR

	Indikator	Definition	Zuständig	Einheit	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Umwelt	U4: Energieverbrauch	Elektrizitätsabgabe in kWh pro Einwohner/-in	Hochbau	kWh/Einw.	4'154	3'955	4'091	3'975	3'944	n.a.	3'646	4'287	n.a.
	UK4: Energieverbrauch	Minergie-Bauflächen pro Einwohner/-in	Hochbau	m2/Einw.	3.30	3.45	3.27	3.38	3.23	3.21	3.65	**2.80	3.68
	U6.1: Ressourcenverbrauch	Abfallmenge pro Einwohner/-in (Haushaltabfälle, Separatsammlungen)	Tiefbau	kg/Einw.	460.04	463.08	466.69	461.01	450.03	433.18	437.37	429.65	424.13
	UK7: Wasserhaushalt	Totaler Wasserverbrauch pro Einwohner/-in (nur 11ef verrechnet)	Tiefbau	m3/Einw.	*75 (12 M: 60)	67	77	80	80	64	63	63	67
	UK9: Bodenverbrauch	Überbaute Bauzone pro Einwohner/-in	Hochbau	m2/Einw.	0	177	194	n.v.	176	190	179	177	n.a.
Wirtschaft	W1: Einkommen	Durchschnitt. Steuerbares Einkommen aller steuerpflichtigen Personen	Steuern	SFr./Steuerpfl. Pers.	54'500	55'200	55'700	55'000	55'600	56'600	57'200	58'600	57'300
	W10: öffentlicher Haushalt	Gesundheit der Gemeindefinanzen	Finanzen	Punktedurchschn. 1-6 aller Kennzahlen	5.5	5.5	4.4	4.9	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
	W11: Steuern	Steuerbelastung (Gemeinde) der natürlichen Personen. Verheiratet, allein verdienend, zwei Kindern, jährliches Bruttoarbeitseinkommen CHF 100'000.--	Steuern	SFr.	3'570	3'570	3'362	3'362	3'362	3'362	3'362	3'362	3'304
	G2K: Mobilität	Nutzung des lokalen ÖV: Fahrgastzahlenentwicklung der VBG in der Region Effretikon pro Einwohner/-in	Finanzen (VBG)	Passagiere/Einw.	59.41	58.36	63.99	62.26	63.47	66.07	73.20	76.94	77.20
	G2K: Mobilität	immatrikulierte Motorfahrzeuge pro Einw.	Polizei	Fzg/Einw.	0.656	0.654	0.670	0.668	0.633	0.632	0.640	0.632	0.635
	G4.2: Sicherheit	Strafanzeigen wegen Straftaten und -versuchen nach Strafgesetzbuch pro 1000 Einwohner/-innen	Polizei	Anzeigen/Einw.	0.075	0.059	0.062	0.058	0.045	0.037	0.042	0.034	0.041

## Umgesetzte Massnahmen

- Priorisierung der Investitionen (Dringlichkeit und Priorität Stufen 1-3)
- Staffelung der Investitionen
- SPARPAKET17
- 70%-Szenario der Investitionen im Integrierten Aufgaben- und Finanzplan IAFP
- Einführung Schuldenbremse (Volksabstimmung)

# Fragen

