



FINANZIELLE STEUERUNG
VON GEMEINDEN
IN BESONDEREN
SITUATIONEN

Impressum

Autor

Dominik Just (Zentrum für Verwaltungsmanagement FHGR)
 dominik.just@fhgr.ch

Mitarbeit

Michael Kaesermann (BDO)
 michael.Kaesermann@bdo.ch

Andreas Müller (Politconsulting, für den SGV)
 andreas.mueller@politconsulting.ch

Gestaltung und Layout

Martina Rieben (SGV)

Titelbild

Colourbox

1. Auflage 2021

Inhalt

1. Ausgangslage und Zielsetzung 5

2. Finanzielle Steuerung von Gemeinden und Covid-19 6

3. Grundlagen 8

 3.1 Finanzielle Steuerung im Allgemeinen 8

 3.2 Finanzielle Steuerung in der Gemeinde 9

4. Planung und Budgetierung 12

 4.1 Vom Budget zum IAFP 12

 4.2 IAFP für kleine und mittlere Gemeinden? 12

 4.3 Funktionen und Ziele eines IAFP 12

 4.4 Erfolgsfaktoren eines IAFP 12

5. Ablauf einer Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung 13

 5.1 Schritt 1 – Planungsteam bilden bzw. aktivieren 13

 5.2 Schritt 2 – Produkte bilden bzw. überprüfen 13

 5.3 Schritt 3 – Lagebeurteilung durchführen 13

 5.4 Schritt 4 – Strategische Vorgaben pro Produkt abbilden
 und Entwicklungen abschätzen 13

 5.5 Schritt 5 – Produkte im Detail planen und IAFP zusammenführen 14

 5.6 Schritt 6 – Analysen durchführen und Varianten entwickeln 14

 5.7 Schritt 7 – IAFP beschliessen 14

 5.8 Zusammenfassung 14

6. Analysen und Varianten 20

7. Monitoring 21

8. Literatur 22

Anhang – Toolbox

Anhang 1	IAFP-Muster – Maximalvariante	24
Anhang 2	IAFP-Muster – Minimalvariante	25
Anhang 3	Detailpositionen Bilanz, Erfolgs-, Investitions- und Geldflussrechnung nach HRM2	26
Anhang 4	Produktgruppen und Produkte	28
Anhang 5	Liquiditätsplan	32
Anhang 6	Finanzkennzahlen nach HRM2	34

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die **finanzielle Steuerung von Gemeinden** ist eine grosse Herausforderung. Das Zusammenspiel der politischen Interessengruppen muss auf allen Ebenen funktionieren. Die Entscheidungsträger brauchen zuverlässige Informationen, aufgrund derer sie ihre Entscheidungen treffen können. Die Gemeinde-Exekutive als Schnittstelle zwischen der Politik und der Verwaltung muss dafür besorgt sein, dass diese Informationen frist- und adressatengerecht zur Verfügung stehen.

Die zu steuernden **Aufgabenbereiche** in einer Gemeinde sind sehr umfangreich und je nach Gemeinde unterschiedlich. Die Abbildung dieser Aufgaben gemäss Vorgaben des Harmonisierten Rechnungslegungsmodells HRM2 – z.B. im Bereich Bildung, Soziales, Forst, Tourismus und Bauwesen – ist mit hohem Aufwand verbunden und erfordert entsprechende Fachkenntnisse. Das Schweizer **Milizsystem** ist jedoch gerade so konzipiert, dass auch in wichtigen Exekutiv-Funktionen einer Gemeinde Personen mitentscheiden können, die beruflich völlig anders orientiert sind und keine oder nur wenig Fachkenntnisse zum Thema finanzielle Steuerung besitzen.

Der vorliegende **Leitfaden** unterstützt die verantwortlichen Personen in einer Gemeinde bei der finanziellen Steuerung, indem er die grundlegenden Elemente und Zusammenhänge der finanziellen Steuerung erklärt und praktische Handlungsanweisungen, Checklisten und Good-Practice-Beispiele zur Verfügung stellt. Neben dem Basiswissen zur finanziellen Steuerung wird zusätzlich gezeigt, welche Auswirkungen besondere Situationen, beispielsweise die aktuelle Covid-19-Pandemie, auf die Gemeindefinanzen haben können und wie man im Rahmen der finanziellen Steuerung geeignet darauf reagiert.

Die **Gemeindelandschaft in der Schweiz** ist sehr heterogen, und dementsprechend sind auch die Gemeinden finanziell unterschiedlich aufgestellt. Die einen können mit vorhandenen finanziellen Reserven die Situation entschärfen, andere haben möglicherweise ein Liquiditätsproblem, andere müssen in einzelnen Bereichen sparen oder gar ein Sparpaket schnüren, und wieder andere kommen eventuell nicht um eine Steuererhöhung herum. Der Leitfaden soll einer Gemeinde helfen, diese Möglichkeiten zu erkennen und situativ richtig zu reagieren.

2. Finanzielle Steuerung von Gemeinden und Covid-19

Diese Doppelseite fasst die Empfehlungen des Leitfadens im Sinne eines **Management Summary** zusammen. Details und Hintergrundinformationen sind im jeweiligen Kapitel zu finden.

Planung (Kapitel 5 und 6)

Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)

Schritt 1 – Planungsteam bilden bzw. aktivieren

Die Covid-19-Situation im Frühling 2021 geht einher mit der Erstellung des Finanzplans 2022 bis 2026 und dem Budget 2022. Der Planungsphase ist in diesem Jahr deshalb besondere Beachtung zu schenken. Das Planungsteam und insbesondere die Exekutive müssen diesbezüglich sensibilisiert werden.

Schritt 2 – Produkte bilden bzw. überprüfen

Sind aufgrund von Covid-19 innerhalb einer Produktgruppe bzw. eines Bereichs neue Massnahmen und Projekte beschlossen worden?

Schritt 3 – Lagebeurteilung durchführen

Wie beeinflusst Covid-19 die **aktuelle Situation** in der jeweiligen Produktgruppe?

Hat sich aufgrund Covid-19 etwas in den **strategischen Vorgaben** geändert?

Schritt 4 – Strategische Vorgaben pro Produkt abbilden und Entwicklungen abschätzen

Wie sieht die Entwicklung im Produktbereich **neu** aus?

Müssen wegen Covid-19 **neue Projekte** initiiert oder **Massnahmen** ergriffen werden (z.B. Sparpaket)?

Sind aufgrund von Covid-19 die **Kosten** neu zu ermitteln, oder muss der **Planungszeitraum** der Massnahmen und Projekte neu definiert werden?

Aufgrund der unsicheren Entwicklung wegen Covid-19 sollte bei der Planung der Erfolgsrechnung mit zusätzlichen **Varianten** gearbeitet werden.

Investitionen sind unter Umständen wegen Covid-19 infrage zu stellen, müssen allenfalls zeitlich vorgezogen oder zurückgestellt werden.

Schritt 5 – Produkte im Detail planen und im IAFP zusammenführen

Die folgende **Abbildung 1** zeigt die Detailpositionen und Produkte, die in der **Erfolgs-** und **Investitionsrechnung** bei der Zusammenführung des IAFP speziell beachtet werden müssen.

Bereich	Covid-19-Auswirkung
Themenübergreifend	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung Sparpaket Verschiebung von Projekten Strikte Budgetdisziplin Neubeurteilung von Investitionen
00 Allgemeine Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> Neuanstellungen zwecks Covid-19-Bekämpfung Aufwand und Investitionen Homeoffice Aufwand und Investitionen Schutzmassnahmen (Schalter) Reduktion Reisespesen Ausbuchung Tageskarten SBB Zusatzaufwand Reinigungsmaterial
01 Öffentliche Ordnung und Sicherheit, Verteidigung	<ul style="list-style-type: none"> Minder-/Mehraufwand Securitas Minder-/Mehreinnahmen Parkgebühren
02 Bildung	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand und Investitionen Schutzmassnahmen Aufwand und Investitionen Distance Learning Rückerstattungen Musikschulen Mindereinnahmen und -aufwand Kinderhort/Mittagstisch
03 Kultur, Sport und Freizeit, Kirche	<ul style="list-style-type: none"> Ertragsausfälle wegen abgesagter Anlässe Mindereinnahmen Benutzungsggebühren

04 Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Beiträge an Spitäler, Pflegeeinrichtungen
05 Soziale Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> Abgabe von Gutscheinen Leistungen an Arbeitslose
06 Verkehr und Nachrichtenübermittlung	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Gemeindeanteile an öV aufgrund sinkender Ticketeinnahmen
07 Umweltschutz und Raumordnung	<ul style="list-style-type: none"> Zusatzaufwand Abfallbeseitigung (Lockdown)
08 Volkswirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> Vorzeitige Auslösung von Investitionen zur Förderung der lokalen Wirtschaft
09 Finanzen und Steuern	<ul style="list-style-type: none"> Steuerausfälle, -erlasse Zahlungsverzögerungen, Ratenzahlungen Verzugszinsen Nachtragskredite Aufnahme von Zusatzkrediten Negativzinsen

Abbildung 1 Einfluss von Covid-19 auf die Erfolgs- und Investitionsrechnung

Monitoring (Kapitel 8)

Besonders in kritischen Situationen ist ein zeitnahes, laufendes **Monitoring** angezeigt, insbesondere im Bereich der Investitionen sowie der Zahlungseingänge und -ausgänge. Als Hilfsmittel dienen z.B. Führungscockpits oder Dashboards. Diese visualisieren die wichtigsten Steuerungsgrössen anhand von Kennzahlen oder Ampelsystemen.

Werden andere **Kennzahlen** benötigt, um ein effektives und zeitnahes Monitoring zu gewährleisten? Muss das **Cockpit** bzw. Dashboard aufgrund der Covid-19-Situation angepasst werden?

Wird die Liquidität in den nächsten Monaten kritisch, bzw. muss ein **Liquiditätsplan** erstellt werden?

Aufgrund der Erkenntnisse des **Monitoring** kann es vorkommen, dass im laufenden Budget **Nachtragskredite** beschlossen werden müssen.

Schritt 6 – Analysen durchführen und Varianten entwickeln

Soll man aufgrund der Covid-19-Situation eine zusätzliche Planungsvariante mit vorsichtigeren Steuereinnahmen erstellen?

Müssen zusätzliche Finanzierungsalternativen geprüft werden (z.B. kurz-/langfristiges Fremdkapital, Steuern, Gebühren)?

Schritt 7 – IAFP beschliessen

Liquiditätsplan

Ein **Liquiditätsplan** wird benötigt, wenn die Gemeinde unsicher ist, ob sie ihre laufenden Verpflichtungen in den nächsten zwölf Monaten begleichen kann. Dies kann der Fall sein, wenn sie bereits Steuerausfälle oder zusätzliche Ausgaben auf sich zukommen sieht.

3. Grundlagen

3.1 Finanzielle Steuerung im Allgemeinen

Die finanzielle Steuerung ist ein Teilbereich der allgemeinen Steuerung von Organisationen. Diese Steuerung wird auch als Controlling bezeichnet und wird oft als Kreislauf dargestellt (siehe **Abbildung 2**). Sie enthält die vier Elemente Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle. In Unternehmen werden diese oft von separaten Funktionsbereichen wahrgenommen. Das Planungs- und Kontrollelement wird in der Regel im Finanz-Controlling durchgeführt, die Entscheidungen erfolgen in der Geschäftsleitung und die Durchführung in den produktiven Abteilungen.

Die **Planungsphase** enthält die Erarbeitung der Grundlagen, die Situationsanalyse, die Festlegung der Ziele sowie die Entwicklung von Planungsvarianten. Die Arbeit mit Varianten erhöht die Flexibilität und Qualität in der **Entscheidungsphase**. Dort wird entschieden, welche Massnahmen durchgeführt und welche Ressourcen (v.a. Finanzen, Mitarbeitende) bereitgestellt werden sollen. Dadurch wird im Leistungsprozess der sogenannte Input festgelegt. In der dritten **Durchführungsphase** erfolgt auf Basis des vorgesehenen Inputs die Leistungserstellung mit einem Output. Als Output werden Dienstleistungen erbracht oder Produkte erstellt. In der letzten **Kontrollphase** wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Zeigt dieser eine Abweichung zwischen den Plan- und Ist-Werten, sind zwei Ursachen möglich. Entweder waren die Ziele bzw. Soll-Werte unrealistisch, oder es wurden falsche Entscheidungen getrof-

fen bzw. bei der Leistungserstellung schlecht gearbeitet und die Ist-Werte weichen von den Soll-Werten ab. Auf jeden Fall muss reagiert werden. Waren die Soll-Werte falsch, muss der Steuerungskreislauf mit der Planungsphase neu gestartet und neue Soll-Werte bestimmt werden. Waren die Soll-Werte korrekt und es wurden bei der Entscheidung oder Durchführung Fehler gemacht, muss man andere Massnahmen festlegen bzw. anders arbeiten.

Im internationalen Kontext sieht man oft das **Plan-Do-Check-Act (PDCA)**-Controlling-Modell. Dieses ist im Grundsatz ähnlich wie das oben beschriebene: so ist «Planung» gleich «Plan», «Durchführung» gleich «Do» und «Kontrolle» gleich «Check». Die «Entscheidung» fehlt bzw. gehört zum «Do». Neu dazu kommt jedoch das «Act». Damit ist das oben beschriebene Reagieren bei Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Werten gemeint.

Der Controlling-Zyklus muss durch die steuernde Instanz laufend überwacht werden. Das sogenannte **Monitoring** ist übergeordnet und von der Kontrolltätigkeit innerhalb des Steuerungskreislaufs zu unterscheiden. Im Rahmen der Corporate Governance wird diese Tätigkeit durch den Verwaltungsrat wahrgenommen.

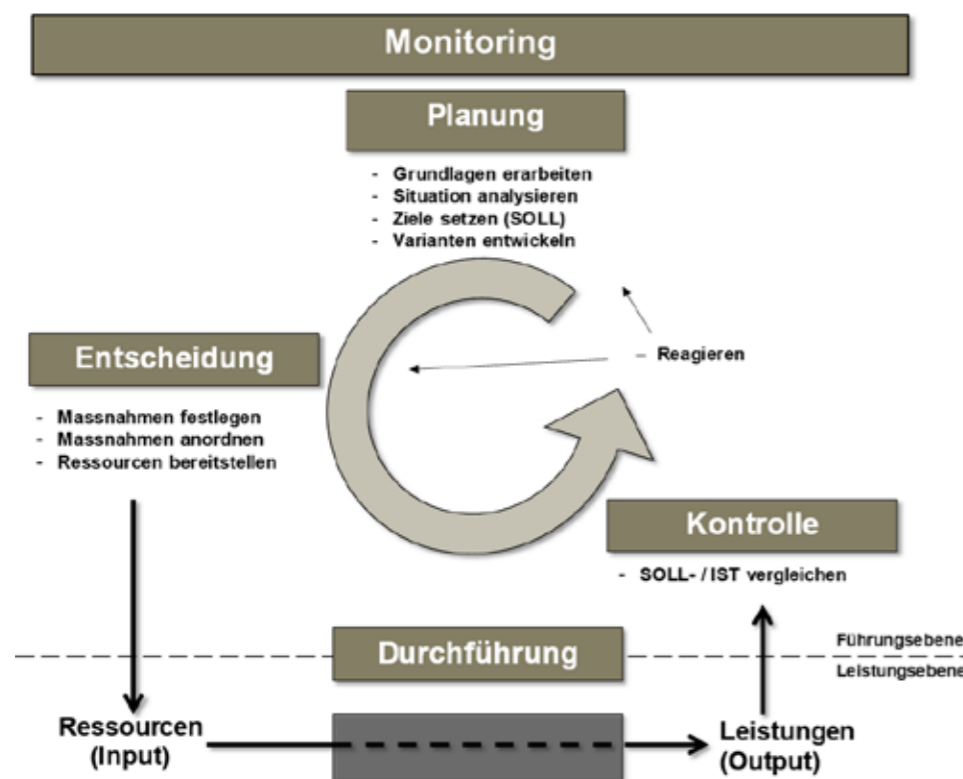


Abbildung 2
Der Controlling-Kreislauf

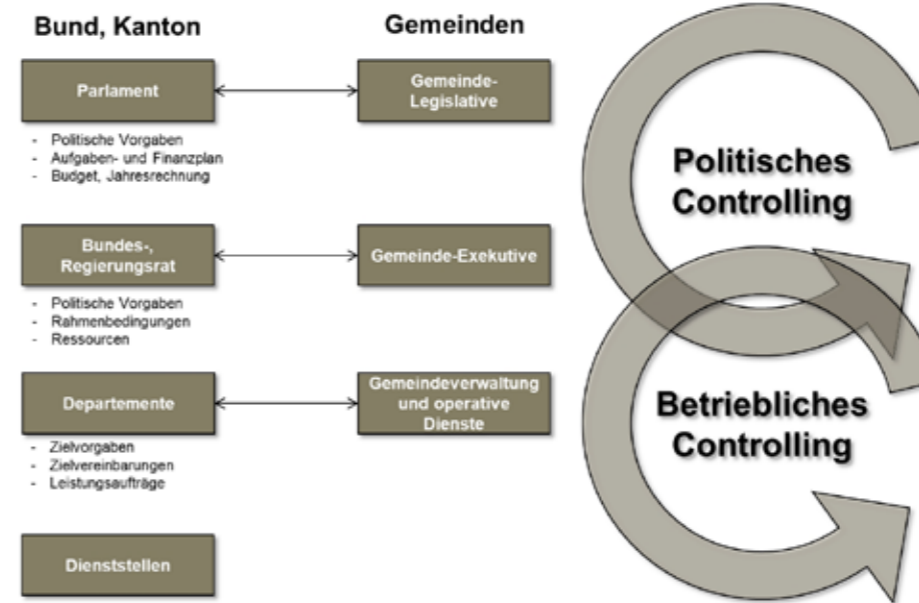


Abbildung 3 Politisches und betriebliches Controlling

3.2 Finanzielle Steuerung in der Gemeinde

Steuerungsebenen

Bund, Kantone und Gemeinden werden grundsätzlich in **drei Ebenen** gesteuert. Die oberste Ebene der **Legislative** wird durch die Bevölkerung, die Gemeindeversammlung und allenfalls ein Parlament repräsentiert. In der mittleren Ebene ist die **Exekutive** angesiedelt, bestehend aus Regierung (Bund, Kantone) bzw. der Gemeinde-Exekutive. Auf der untersten Ebene setzen die Bundes-, die kantonalen und **Gemeindeverwaltungen** die politischen Programmedien um und erledigen das Tagesgeschäft.

Die Steuerung dieser drei Ebenen erfolgt durch **zwei Controlling-Kreisläufe**, die sich überschneiden (siehe **Abbildung 3**). Das obere **politische Controlling** geschieht auf der Legislativ- und der Exekutiv-Ebene, das untere **betriebliche Controlling** beschäftigt die Exekutiv-Mitglieder und die Verwaltungen.

Steuerungsinstrumente

Die **Steuerungsinstrumente** einer Gemeinde werden in diesen drei Ebenen eingesetzt. Sie sind auf der nächsten Doppelseite auf der Zeitachse dargestellt.

Das **Gemeindeleitbild** ist das oberste Steuerungsinstrument im politischen Controlling. Es enthält politische und gesellschaftliche Visionen und dient als Grundlage für die langfristige Planung der Entwicklung der Gemeinde in den nächsten 10–20 Jahren. Ein Leitbild ist nicht in allen Kantonen vorgeschrieben.

Eine **Gemeindestrategie** dient der Umsetzung des Leitbilds. In der Regel enthält die Strategie allgemeine Zielsetzungen und dazugehörige Massnahmen. Die gesetzlichen Vorgaben zur Erarbeitung einer Gemeindestrategie sind ebenfalls kantonal unterschiedlich ausgestaltet.

Der **Legislaturplan** dokumentiert die Prioritäten der Exekutive während ihrer Legislaturperiode. Falls ein Leitbild und Strategien bereits vorhanden sind, sollte der Legislaturplan Bezug darauf nehmen. Die kantonalen Vorgaben zur Erstellung eines Legislaturplans sind sehr unterschiedlich.

Der **Integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)** liegt an der Schnittstelle von politischem und betrieblichem Controlling. Er soll helfen, die politischen Vorgaben möglichst effizient und effektiv in der Verwaltung umzusetzen und beispielsweise mit Kennzahlen zu überwachen. Der IAFP bildet die folgenden vier bis fünf Planjahre ab und ist die Basis für das Budget des Folgejahres.

Das **Budget** dient der kurzfristigen, jährlichen Steuerung von Finanzen und Leistungen. Es spielt in der politischen Steuerung bei Bund, Kantonen und Gemeinden die Hauptrolle. Von Gesetzes wegen muss es jedes Jahr vom Souverän genehmigt werden. Nach Ablauf eines Jahres werden der Jahresbericht und die Jahresrechnung erstellt und Abweichungen vom Budget dokumentiert und begründet.

Der **Liquiditätsplan** prognostiziert die monatliche Entwicklung der flüssigen Mittel während eines Jahres. Während er in der Privatwirtschaft als wichtiges finanzielles Steuerungsinstrument eingesetzt wird, kommt er im öffentlichen Sektor nur teilweise zum Einsatz. Im **Anhang 5** ist ein Liquiditätsplan aufgeführt.

Die oben beschriebenen Instrumente sind Bestandteil der **Planungsphase** im Controlling-Kreislauf. Nach der **Entscheidungs- und Durchführungsphase** bzw. nach Ablauf einer Rechnungsperiode muss die Gemeinde die Grundlagen für einen Soll-Ist-Vergleich bereitstellen. Dazu gehören der **Jahresbericht** und die **Jahresrechnung** mit der Bilanz, der Erfolgsrechnung und der Investitionsrechnung. Mit Einführung von HRM2 sind noch weitere Elemente flächen-

deckend hinzugekommen, welche die Transparenz der Berichterstattung erhöhen sollen (v.a. die Geldflussrechnung, der Eigenkapitalnachweis und der Anhang).

Die finanzielle Aufsicht und die **Finanzkontrolle** sind kantonal unterschiedlich ausgestaltet. Geschäfts- bzw. Rechnungsprüfungs-Kommissionen, externe Revisionsstellen oder andere Organe müssen **Prüfberichte** abliefern, welche die Rechtmässigkeit und Korrektheit der finanziellen Steuerung der Gemeinde bestätigen sollen. Einzelne Gemeinden sind in den letzten Jahren sogar weiter gegangen, indem sie **Controlling-Berichte** mit Angaben auch zu nicht finanziellen, politischen Steuerungszielen veröffentlichten.

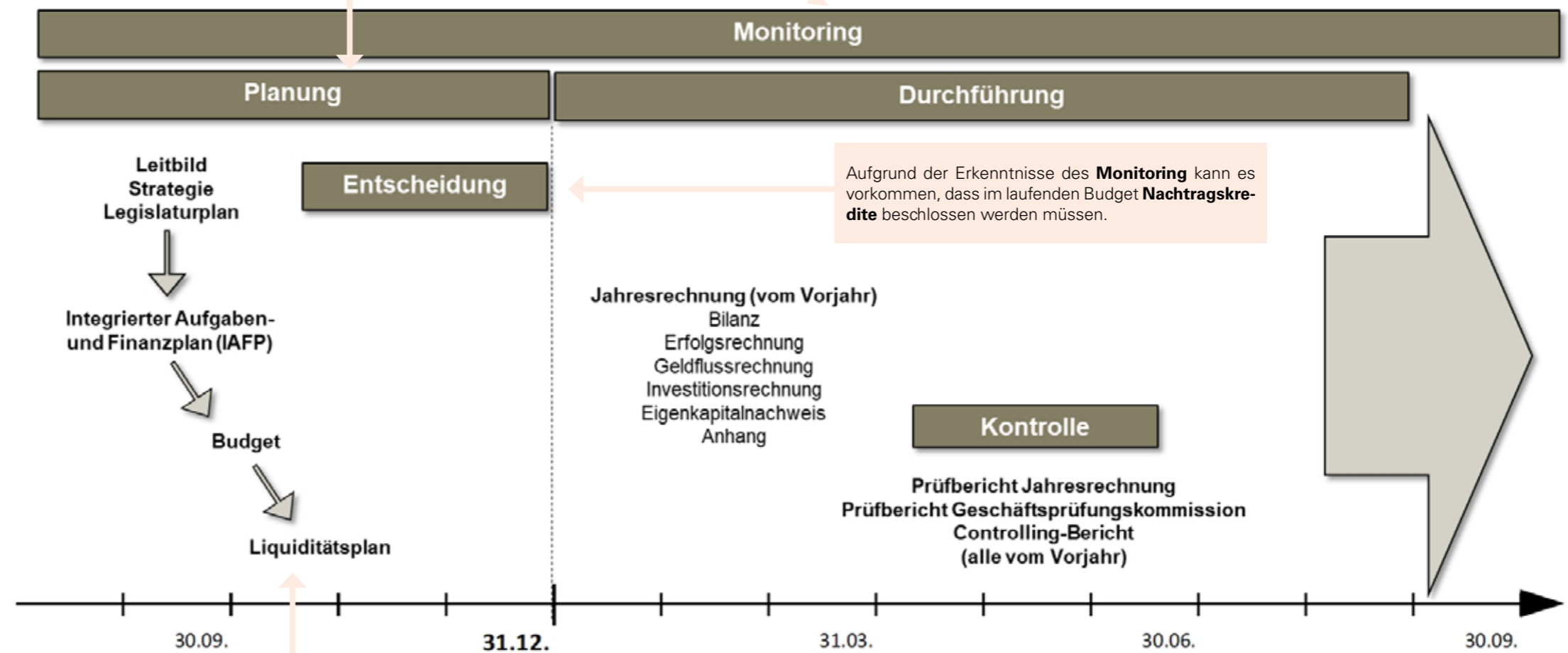
Finanzielle Steuerung in besonderen Situationen

In besonderen Situationen erhalten bestimmte Elemente des Controlling-Kreislaufs auch eine andere Bedeutung. So können in der **Planungsphase** plötzlich Faktoren auftreten, die bis anhin nicht oder nur teilweise berücksichtigt wurden. Die Situationsanalyse muss entsprechend in einer anderen Form durchgeführt werden. So können bei der Festlegung der Ziele neue Faktoren ins Spiel kommen. Die **Entscheidungen** können zusätzlich erschwert werden, da eventuell die Zeit drängt oder man durch die Komplexität der neuen Situation überfordert ist. Auch die **Durchführung** der beschlossenen Massnahmen kann durch die besondere Situation zusätzlich erschwert werden. Die Budgets sind bereits genehmigt, Abstimmungen können eventuell erst verzögert stattfinden, und die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung ist noch lange nicht fällig. Davon wird auch die **Kontrollphase** beeinflusst. Man kann erst kontrollieren, wenn auch aktuelle und korrekte Ist-Daten vorhanden sind. Ausserdem können durch das Auftauchen neuer Faktoren mit grosser Wahrscheinlichkeit weitere Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten auftauchen. Und nicht zuletzt wird man insbesondere in zeitlich kritischen Situationen schneller **reagieren** und somit den Führungskreislauf rascher durchlaufen müssen.

In diesem Leitfaden werden Aspekte, welche die finanzielle Steuerung aufgrund der besonderen Covid-19-Situation beeinflussen, im Unterschied zu den allgemeinen Hinweisen farblich mit rosafarbenen Boxen dargestellt. dargestellt.

Die aktuelle Covid-19-Situation im Frühling 2021 geht einher mit der Erstellung des Finanzplans 2022 bis 2026 und dem Budget 2022. Der Planungsphase ist in diesem Jahr deshalb besondere Beachtung zu schenken. Das Planungsteam und insbesondere die Exekutive müssen diesbezüglich sensibilisiert werden.

Besonders in kritischen Situationen ist ein zeitnahes, laufendes **Monitoring** angezeigt, insbesondere im Bereich der Investitionen sowie der Zahlungseingänge und -ausgänge. Als Hilfsmittel dienen z.B. Führungscockpits oder Dashboards. Diese visualisieren die wichtigsten Steuerungsgrössen anhand von Kennzahlen oder Ampelsystemen.



Ein **Liquiditätsplan** wird benötigt, wenn die Gemeinde unsicher ist, ob sie aufgrund der speziellen Covid-19-Situation ihre laufenden Verpflichtungen in den nächsten zwölf Monaten begleichen kann. Dies kann der Fall sein, wenn sie bereits heute Steuerausfälle oder zusätzliche Ausgaben auf sich zukommen sieht. Ein Liquiditätsplan ist jedoch auch in «normalen» Zeiten von Vorteil.

Aufgrund der Erkenntnisse des **Monitoring** kann es vorkommen, dass im laufenden Budget **Nachtragskredite** beschlossen werden müssen.

Abbildung 3 Controlling-Instrumente einer Gemeinde

4. Planung und Budgetierung

4.1 Vom Budget zum IAFP

Der IAFP hat in den letzten Jahrzehnten in der Schweiz stark an Bedeutung gewonnen. Vor allem auf Bundes- und Kantonsebene sowie in grösseren Städten und Gemeinden ist er heute vermehrt anzutreffen. Traditionell arbeitete man früher im Rahmen der Steuerung öffentlicher Haushalte nur mit dem Budget für die jährliche Planung und allenfalls einem längerfristigen Finanzplan. Der internationale Einfluss des **New Public Management** mit dem Wechsel von der Input- zur Output-Steuerung im öffentlichen Sektor bewirkte, dass man sich bei der Finanzplanung neu Gedanken über die zu erbringenden Aufgaben und Leistungen der öffentlichen Verwaltung machte. Damit wurde aus dem Finanzplan (FP) der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP). Je nach Kanton besteht die Regelung, dass nur das Budget genehmigt werden muss und der IAFP lediglich zur Kenntnis genommen wird.

4.2 IAFP für kleine und mittlere Gemeinden?

Die Erweiterung der Finanzplanung durch die Planung von Aufgaben ist mit einem **Zusatzaufwand** verbunden. Man benötigt insbesondere eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung, um die Finanzdaten den Aufgaben zuzuordnen zu können. Eine Finanzbuchhaltung allein genügt nicht. Dieser Zusatzaufwand im Rechnungswesen bei der Informationserfassung und -verarbeitung wird mit der Frage nach dem Zusatznutzen verknüpft. Da dieser v.a. in kleinen und mittleren, finanziell übersichtlichen Gemeinden nicht gegeben ist, sehen diese davon ab, einen detaillierten IAFP zu erstellen. Aber auch einige grössere Städte verzichten bis heute auf die Erstellung eines umfassenden IAFP und arbeiten immer noch mit dem Budget und einem einfachen Finanzplan. Die damit verbundenen Einschränkungen bei der Steuerung von Aufgaben und Finanzen werden in Kauf genommen.

4.3 Funktionen und Ziele eines IAFP

Wie bereits oben beschrieben, soll der IAFP helfen, die politischen Vorgaben möglichst effizient und effektiv in der Verwaltung umzusetzen. Effektiv heisst dabei, dass nur Aufgaben erledigt und Leistungen (oft auch Produkte, Output) erstellt werden, die eine Wirkung erzielen. Effizient ist die Aufgabenerfüllung dann, wenn eine gewünschte Wirkung mit möglichst wenig Ressourceneinsatz (Input) erreicht wird.

Ein weiterer Vorteil eines IAFP ist, dass die politischen Zusammenhänge und die Steuerung von Zielen und Massnahmen transparent dargestellt werden können. Der Stimmbürger/die Stimmbürgerin erkennt die Absichten und Ziele der Politik, und es findet eine Versachlichung und Vertiefung in den Diskussionen zwischen den Akteuren statt. Die Verantwortlichen werden gezwungen, die verfügbaren Mittel zielführend und wirtschaftlich einzusetzen.

Aus Sicht der finanziellen Steuerung gibt der IAFP einen ganzheitlichen Überblick über die Entwicklung des gesamten Finanzhaushalts und insbesondere über allenfalls benötigte finanzielle Mittel bei grösseren Investitionen. Die Kommunikation mit den Steuerzahlenden kann dadurch verbessert werden.

4.4 Erfolgsfaktoren eines IAFP

Die folgenden **Faktoren** beeinflussen die Qualität und Wirksamkeit des IAFP in einer Gemeinde massgeblich:

- **Bekanntnis** aller Beteiligten zum IAFP
- Bewusstsein, dass der IAFP (im Gegensatz zum Budget) **rechtlich nicht verbindlich** ist
- **IAFP-Planungsteam**: Zusammensetzung aus Personen aus der Exekutive und der Verwaltung. Keine Bildung von zusätzlichen Kommissionen mit externen Personen
- **Teamarbeit** zwischen Exekutive und Finanzverantwortlichen. Keine One-Man-Show der Finanzchefin bzw. des -chefs.
- für die Gemeinde **massgeschneiderter IAFP**, d.h. situative Abschätzung von Arbeitsaufwand und Nutzen des IAFP (weniger ist mehr, keine Zahlenfriedhöfe)
- Vorhandensein von **strategischen Grundlagen** (Gemeindeleitbild, Strategie, Legislaturplan)
- Vorhandensein von **konkreten, messbaren Zielen**
- sinnvolle **Verknüpfung** von Zielen und Massnahmen
- **laufende Aktualisierung** der Planung (rollende Planung)
- systematischer, logischer **Aufbau**
- zuverlässige, aktuelle **Planungsgrundlagen**
- **Verständlichkeit, Lesbarkeit, Transparenz**
- ansprechende **Grafiken** und **Visualisierungen**

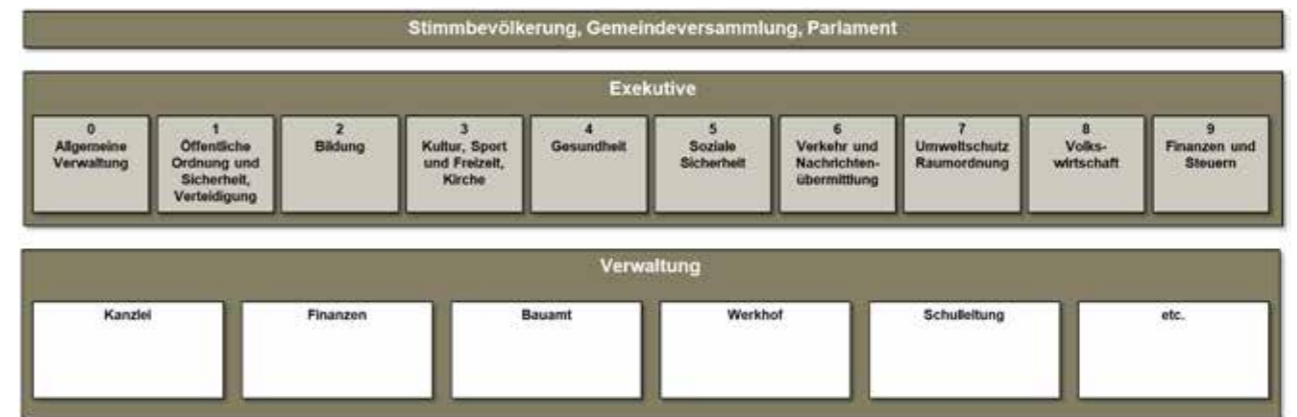


Abbildung 4 IAFP-Bereiche bzw. Produkte/Aufgaben

5. Ablauf einer Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung

Die folgenden sieben Schritte beschreiben den **Ablauf** einer Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung:

5.1 Schritt 1 – Planungsteam bilden bzw. aktivieren

Im **ersten Schritt** wird bei der Erstellung des IAFP je nach Ausgangslage zuerst ein Planungsteam zusammengestellt oder, falls ein solches bereits vorhanden ist, aktiviert. Termine für die folgenden Schritte werden mit den Verantwortlichen der Exekutive vereinbart, und die Unterlagen werden vorbereitet.

Die Qualität der Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung hängt stark von der **Zusammensetzung des Planungsteams**, seinem Engagement und Fachwissen ab. Das Planungsteam sollte aus Mitgliedern der Exekutive und der Gemeindeverwaltung zusammengesetzt sein.

Die Anzahl Mitglieder aus der **Exekutive** hängt von den Aufgaben einer Gemeinde und den im IAFP abgebildeten Leistungen ab. Diese werden je nach Detaillierungsgrad als **Produktgruppen, Produkte** oder **Unterprodukte** bezeichnet. Im einfachsten Fall, der v.a. für kleine Gemeinden zutrifft, bilden die Departemente die Produkte. Diese entsprechen häufig den **zehn Funktionsbereichen** gemäss HRM2 (siehe **Abbildung 4**).

Die Anzahl Mitglieder in der Gemeinde-Exekutive ist in der Regel kleiner als zehn, d.h., die einzelnen Exekutivmitglieder sind für **mehrere Produkte** verantwortlich. In den Kantonen und beim Bund werden diese zehn Funktionsbereiche als Produktgruppen bezeichnet, die noch weiter unterteilt werden in Produkte und Unterprodukte (siehe **Anhang 4**).

Aus der **Gemeindeverwaltung** sollten die Vorsteher/Innen der organisatorischen Abteilungen oder Ämter vertreten sein. In kleinen Gemeinden ohne Verwaltungsapparat übernimmt der Gemeindeschreiber/die Gemeindeschreiberin

diese Aufgabe. In mittleren Gemeinden mit wenigen Ämtern müssen die Abteilungsvorsteher/Innen mehrere Aufgabenbereiche übernehmen, je nach Anzahl der politischen Aufgabenbereiche.

5.2 Schritt 2 – Produkte bilden bzw. überprüfen

Im **zweiten Schritt** wird geprüft, ob die in den Vorjahren gebildeten Produktgruppen oder Produkte noch Gültigkeit haben und ob allenfalls Produkte entfernt oder neue Produkte hinzugefügt werden müssen (**Abbildung 6**). Gemeinden, die einen IAFP zum ersten Mal erstellen, haben hier mit einem erheblichem Zeitaufwand zu rechnen.

5.3 Schritt 3 – Lagebeurteilung durchführen

Im **dritten Schritt** wird die **aktuelle finanzielle Situation** der Gemeinde analysiert (**Abbildung 6**). Dazu werden die Werte der vergangenen Jahre sowie der aktuelle Stand betrachtet, z.B.:

Liquidität: Wie viel Cashflow pro Jahr konnte die Gemeinde in den letzten Jahren generieren? Kann man einen durchschnittlichen Cashflow erkennen, der die Finanzierungskraft der Gemeinde erklären kann? Wie hoch ist der aktuelle Bestand an flüssigen Mitteln? Wie ist das aktuelle Verhältnis der flüssigen Mittel plus kurzfristigen Forderungen zu den kurzfristigen Schulden?

Wie hoch ist die aktuelle **Verschuldung**? Wie hoch ist das aktuelle **Eigenkapital**? Welche Ergebnisse wurden in den letzten Jahren in der Erfolgsrechnung erzielt? Ist ein «normales» Ergebnis erkennbar? Wie hoch waren die Investitionen in den vergangenen Jahren pro Jahr und im Durchschnitt?

5.4 Schritt 4 – Strategische Vorgaben pro Produkt abbilden und Entwicklungen abschätzen

Im **vierten Schritt** werden die politischen und strategischen Vorgaben aus Leitbild, Strategien und Legislaturplan – falls vorhanden – pro Produkt abgebildet, und die Entwicklung wird abgeschätzt (**Abbildung 6**). Es soll auf-

gezeigt werden, welchen Weg man in den nächsten Jahren im jeweiligen Produktbereich einschlagen will. Dazu werden die geplanten **Aufwendungen** und **Erträge** in der Erfolgsrechnung sowie die **Investitionen** ermittelt. Die Identifizierung der wichtigsten Mengen- und Qualitätstreiber, welche die Erfolgsrechnung im Produktbereich beeinflussen, soll diesen Prozess unterstützen (**Abbildung 7**). Zudem werden die geplanten Investitionen im Produktbereich erfasst (**Abbildung 8**).

5.5 Schritt 5 – Produkte im Detail planen und IAFP zusammenführen

Im **fünften Schritt** wird der detaillierte IAFP erstellt. Dabei erfasst der/die Finanzverantwortliche die restlichen Daten pro Produkt und führt sämtliche Produkte im Planungsprogramm zusammen. Es entsteht die Basisvariante des IAFP mit den Elementen Erfolgsrechnung, Investitionsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung (siehe **Anhang 3**).

5.6 Schritt 6 – Analysen durchführen und Varianten entwickeln

Im **sechsten Schritt** werden Analysen durchgeführt und Varianten entwickelt. Die vorliegende Basisvariante des IAFP zeigt die Entwicklung der wichtigsten Eckwerte. Je nach Entwicklung einzelner Werte müssen Vorschläge für die finanzielle Steuerung erarbeitet und Varianten berechnet werden.

5.7 Schritt 7 – IAFP beschliessen

Im **Schritt 7** prüft die Exekutive die verschiedenen Varianten und **entscheidet** sich für eine.

5.8 Zusammenfassung

Die Abbildung 5 fasst die sieben Schritte der Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung zusammen. Auf den folgenden drei Doppelseiten (**S. 14–19**) werden die Teilschritte anhand eines **Muster-IAFP** für Gemeinde-Exekutive im Detail erklärt. Beim Muster handelt es sich um eine **Maximalvariante** für grosse Gemeinden. Im Anhang sind sowohl die Maximalvariante (**Anhang 1**) als auch eine **Minimalvariante** (**Anhang 2**) für Kleingemeinden zu finden.

Zu beachten ist insbesondere, dass die **Schritte 2, 3, 4, 6 und 7** durch die Gemeinde-Exekutive gemeinsam mit den Finanzverantwortlichen der Gemeinde erarbeitet werden sollten. Die Detailplanung im **Schritt 5** kann dann durch die Finanzverantwortlichen selbstständig durchgeführt werden.

Ablauf IAFP	
Schritt 1 -	Planungsteam bilden bzw. aktivieren
Schritt 2 -	Produkte bilden bzw. überprüfen
Schritt 3 -	Lagebeurteilung durchführen
Schritt 4 -	Strategische Vorgaben pro Produkt abbilden und Entwicklungen abschätzen
Schritt 5 -	Produkte im Detail planen und im IAFP zusammenführen
Schritt 6 -	Analysen durchführen und Varianten entwickeln
Schritt 7 -	IAFP beschliessen

Abbildung 5 Ablauf einer Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung

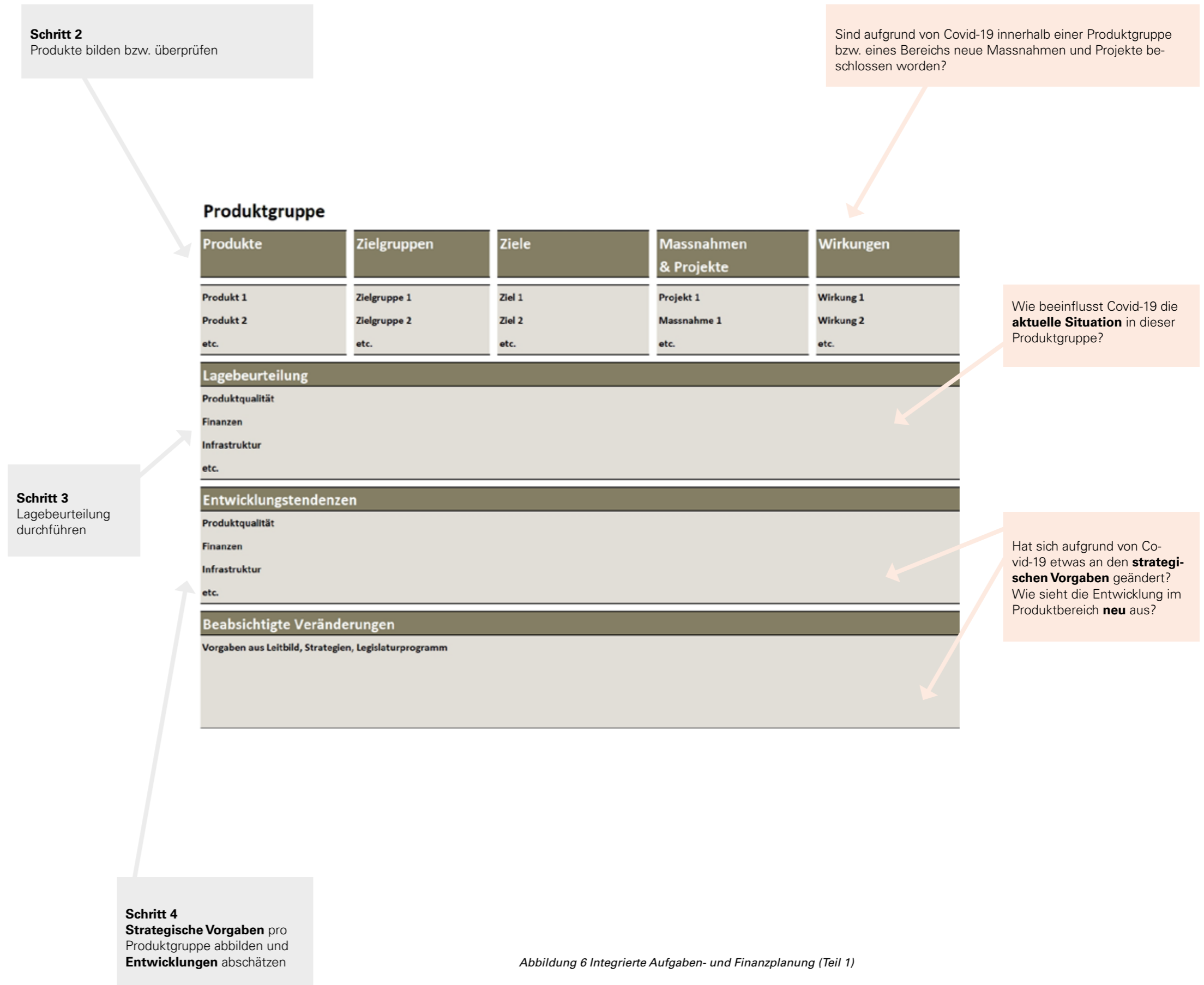


Abbildung 6 Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (Teil 1)

Schritt 4
Strategische Vorgaben pro Produktgruppe abbilden und Entwicklungen abschätzen

Müssen wegen Covid-19 **neue Projekte** initiiert oder **Massnahmen** ergriffen werden (z.B. Sparpaket)?

Massnahmen & Projekte								
Massnahme / Projekt	Status	Kosten Total	Zeit- raum	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan		
						Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Massnahme 1	Planung		Jahr 1 bis 3					
Projekt 1	Umsetzung		Jahr -2 bis Jahr 3					
Projekt 2	Planung		Jahr 1 bis 8					
Massnahme 2	Planung		Jahr 2 bis 4					
Projekt 3	Umsetzung		aktuell bis Jahr 2					

Entwicklung der Eckwerte								
Eckwert	Einheit	Ziel- grösse	Rechnung Vorjahr	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan		
						Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler pro Klasse							
Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze							
Kosten pro Schüler/in	CHF							
Personalstellen	Vollzeitstellen							
Anzahl Lernende	Anzahl							
Anzahl Klassen	Anzahl							
Kosten pro Kantonsschüler	CHF							

Sind aufgrund von Covid-19 die **Kosten** neu zu ermitteln, oder muss der **Planungszeitraum** der Massnahmen und Projekte neu definiert werden?

Hier sind Beispiele von Eckwerten und Messgrössen aus dem Bereich Bildung aufgeführt.

Abbildung 7 Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (Teil 2)

Schritt 4
Entwicklung beim Aufwand und Ertrag in der Erfolgsrechnung sowie bei den Ausgaben und Einnahmen in der Investitionsrechnung abschätzen

Das **aktuelle Jahr** wird im IAFP mit den Budgetzahlen des Vorjahres abgebildet, da die Ist-Daten noch fehlen. Darauf folgen rechts **vier oder fünf Planjahre**, welche die mittelfristige Entwicklung aufzeigen. Die Spalte links vom aktuellen Jahr ermöglicht einen **Vorjahresvergleich** mit Ist-Werten.

Erfolgsrechnung			Rechnung	Budget	Budget	Plan		
			Vorjahr	aktuell	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Globalbudget	Saldo							
	Aufwand							
	Ertrag							
Produktgruppe :	Saldo							
	Aufwand							
	Ertrag							
Produktgruppe :	Saldo							
	Aufwand							
	Ertrag							
Produktgruppe :	Saldo							
	Aufwand							
	Ertrag							

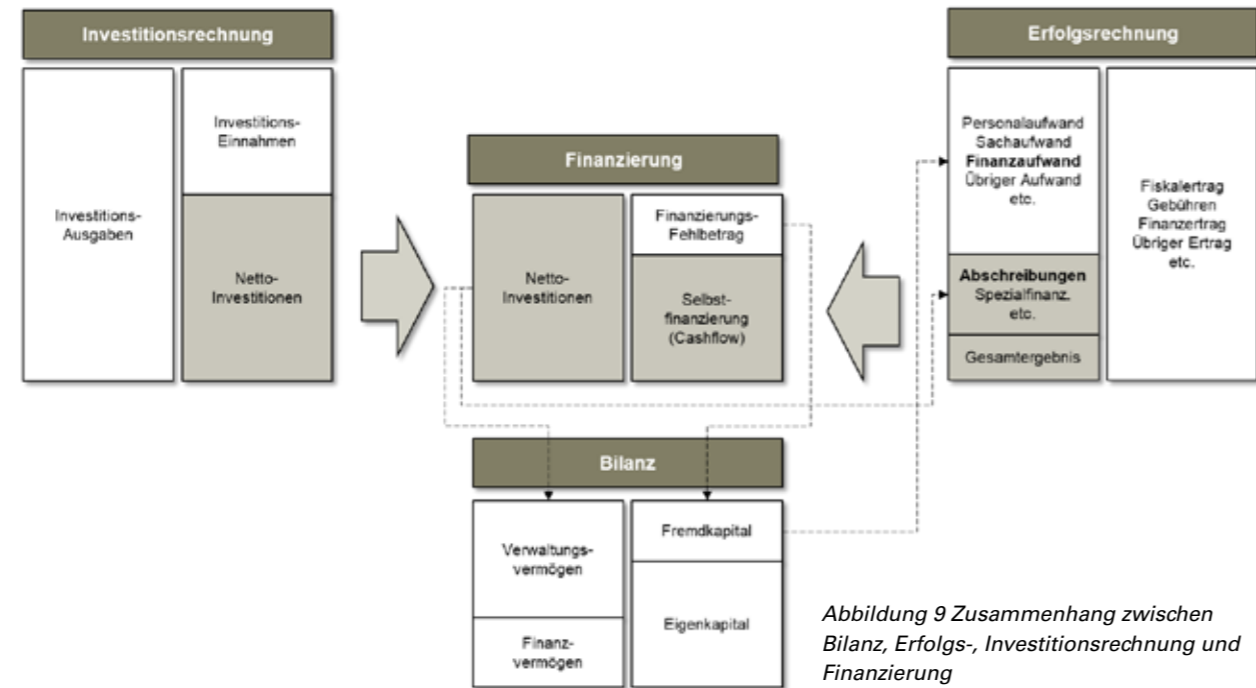
Investitionsrechnung			Rechnung	Budget	Budget	Plan		
			Vorjahr	aktuell	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Nettoinvestitionen								
Ausgaben								
Einnahmen								

Erläuterungen zur Erfolgsrechnung und Investitionsrechnung (inkl. Reporting zum Vorjahresbudget)								

Aufgrund der unsicheren Entwicklung wegen Covid-19 sollte bei der Planung der Erfolgsrechnung mit zusätzlichen Varianten gearbeitet werden.

Investitionen sind unter Umständen wegen Covid-19 infrage zu stellen, müssen allenfalls zeitlich vorgezogen oder zurückgestellt werden.

Abbildung 8 Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (Teil 3)



6. Analysen und Varianten

Die ersten **fünf Schritte** der Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung führen zu einer ersten Planungsvariante. Diese zeigt u.a. das **Gesamtergebnis** in der Erfolgsrechnung, die **Nettoinvestitionen** der Investitionsrechnung sowie resultierende Finanzierungsüberschüsse oder -fehlbeträge. Der Zusammenhang zwischen diesen Elementen der Jahresrechnung ist in der **Abbildung 9** ersichtlich.

Im **sechsten Schritt «Analysen durchführen und Varianten entwickeln»** geht es darum, die erste Planungsvariante zu analysieren und entsprechende Schlussfolgerungen abzuleiten. Die finanzpolitische übergeordnete Zielgrösse ist dabei meistens ein nachhaltig ausgeglichener Finanzhaushalt oder andere von der Gemeinde vorgegebene Werte aus ihrer **Finanzstrategie**. In der Planungsphase definierte Kennzahlen mit Zielgrössen und Schwellenwerten dienen dabei als Hilfsmittel.

Bei der Erarbeitung von Varianten müssen beispielsweise die folgenden **Fragen** beantwortet werden:

- Wieviel Spielraum besteht bei den Investitionen?
- Sind die durch die Nettoinvestitionen ausgelösten zusätzlichen Abschreibungen in der Erfolgsrechnung tragbar, oder entsteht ein Aufwandüberschuss?
- Können die Nettoinvestitionen durch den Cashflow gedeckt werden, oder entsteht ein Finanzierungsfehlbetrag?

- Wie sollen Finanzierungsfehlbeträge behoben werden, z.B. durch Aufnahme von Krediten? Sind die dadurch entstehenden zusätzlichen Zinsen tragbar? Wo liegt die Verschuldungsgrenze?
- Welche Auswirkungen hat die geplante Variante auf die Bereiche, die über Spezialfinanzierungen ausgeglichen werden (Wasser, Abwasser, Abfallbeseitigung usw.)? Sind die Kosten der Bereiche durch die Gebühren gedeckt?

- Soll man aufgrund der Covid-19-Situation eine zusätzliche Planungsvariante mit vorsichtigeren Steuereinnahmen erstellen?
- Müssen zusätzliche Finanzierungsalternativen geprüft werden (z.B. kurz-/langfristiges Fremdkapital, Steuern, Gebühren)?

7. Monitoring

Ein wirksames **Monitoring** funktioniert nur mit geeigneten Steuerungsgrössen. Im **Steuerungscockpit** bzw. **Dashboard** sollten sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Elemente die aktuelle Situation in der Gemeinde abbilden.

Im Rahmen des **nicht finanziellen** Monitorings werden beispielsweise Vorgaben aus der Legislaturplanung oder der Gemeindestrategie eingesetzt. Je nach Ausbau des IAFP kann der Fokus auch auf bestimmte Produktbereiche oder Produkte gerichtet werden. Die zu überwachenden Messgrössen und Zielwerte sind bereits beim Erstellen des IAFP definiert worden (siehe **Kapitel 5**).

In Bezug auf das **finanzielle Monitoring** schlägt das Rechnungslegungsmodell HRM2 mindestens **drei Kennzahlen** vor, die man in ein Cockpit integrieren könnte (weitere siehe im **Anhang 6**):

- Nettoverschuldungsquotient;
- Selbstfinanzierungsgrad;
- Zinsbelastungsanteil

Der **Nettoverschuldungsquotient** zeigt die Nettoschuld in Prozenten des Fiskalertrags. Er beantwortet die Frage, welcher Anteil der Fiskalerträge bzw. wie viel Jahrestranchen erforderlich wären, um die Nettoschulden abzutragen.

Der **Selbstfinanzierungsgrad** zeigt die Selbstfinanzierung in Prozenten der Nettoinvestitionen. Er beantwortet die Frage, ob die Investitionen aus eigener Kraft finanziert werden können. Mit einem Selbstfinanzierungsgrad über 100% können Schulden abgebaut werden.

Der **Zinsbelastungsanteil** zeigt den Nettozins in Prozenten des laufenden Ertrags. Er beantwortet die Frage, welcher Anteil des laufenden Ertrags durch den Zinsaufwand gebunden ist. Je niedriger der Wert, desto grösser der Handlungsspielraum.

Die **Richtwerte** bzw. **Benchmarks** für die Kennzahlen sind abhängig von mehreren Faktoren und kantonale unterschiedlich. Die Grafiken zeigen drei beispielhafte Ausprägungen.

- Werden andere **Kennzahlen** oder **Grössen** benötigt, um ein effektives und zeitnahes Monitoring zu gewährleisten? Muss das **Cockpit** bzw. Dashboard aufgrund der Covid-19-Situation angepasst werden?
- Wird die Liquidität in den nächsten Monaten kritisch, bzw. muss ein **Liquiditätsplan** erstellt werden?

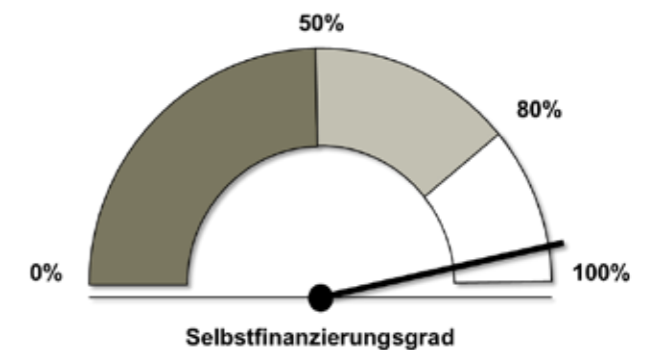


Abbildung 10 Beispiele von Finanzkennzahlen

8. Literatur

Schedler Kuno / Summermatter Lukas / Signer Daniel, **Politik mit Weitblick, Leitfaden zu einer integrierten Aufgaben- und Finanzplanung**, Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, 2010.

Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren, **Handbuch harmonisiertes Rechnungsmodell für die Kantone und Gemeinden HRM2**, Stand Homepage 1.1.2020.

Fetz Ursin / Derungs Curdin / Just Dominik, **Startpaket für Gemeindepolitiker/-innen**, Zentrum für Verwaltungsmangement, Fachhochschule Graubünden FHGR, 2018.

Maximalvariante

Produktgruppe									
Produkte	Zielgruppen	Ziele	Massnahmen & Projekte	Wirkungen					
Produkt 1	Zielgruppe 1	Ziel 1	Projekt 1	Wirkung 1					
Produkt 2	Zielgruppe 2	Ziel 2	Massnahme 1	Wirkung 2					
etc.	etc.	etc.	etc.	etc.					
Lagebeurteilung									
Produktqualität									
Finanzen									
Infrastruktur									
etc.									
Entwicklungstendenzen									
Produktqualität									
Finanzen									
Infrastruktur									
etc.									
Beabsichtigte Veränderungen									
Vorgaben aus Leitbild, Strategien, Legislaturprogrammen									
Massnahmen & Projekte									
Massnahme / Projekt	Status	Kosten Total	Zeitraum	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
Massnahme 1	Planung		Jahr 1 bis 3			Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Projekt 1	Umsetzung		Jahr 2 bis Jahr 3						
Projekt 2	Planung		Jahr 1 bis 3						
Massnahme 2	Planung		Jahr 2 bis 4						
Projekt 3	Umsetzung		aktuell bis Jahr 2						
Entwicklung der Eckwerte									
Eckwert	Einheit	Zielgrösse	Rechnung Vorjahr	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler pro Klasse					Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze								
Kosten pro Schüler/in	CHF								
Personalstellen	Vollzeitstellen								
Anzahl Lernende	Anzahl								
Anzahl Klassen	Anzahl								
Kosten pro Kantonschüler	CHF								
Erfolgsrechnung									
			Rechnung Vorjahr	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
Globalbudget	Saldo					Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
	Aufwand								
	Ertrag								
	Saldo								
Produktgruppe	Aufwand								
	Ertrag								
Produktgruppe	Saldo								
	Aufwand								
	Ertrag								
Produktgruppe	Saldo								
	Aufwand								
	Ertrag								
Investitionsrechnung									
			Rechnung Vorjahr	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
Nettoinvestitionen						Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Ausgaben									
Einnahmen									
Erläuterungen zur Erfolgsrechnung und Investitionsrechnung (inkl. Reporting zum Vorjahresbudget)									

Minimalvariante

Departement / Ressort									
Lagebeurteilung									
Entwicklungstendenzen									
Beabsichtigte Veränderungen									
Massnahmen & Projekte									
Massnahme / Projekt	Status	Kosten Total	Zeitraum	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
Massnahme 1	Planung		Jahr 1 bis 3			Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Projekt 1	Umsetzung		Jahr 2 bis Jahr 3						
Entwicklung der Eckwerte									
Eckwert	Einheit	Zielgrösse	Rechnung Vorjahr	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
						Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Erfolgsrechnung									
			Rechnung Vorjahr	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
						Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Saldo									
Aufwand									
Ertrag									
Investitionsrechnung									
			Rechnung Vorjahr	Budget aktuell	Budget Jahr 1	Plan			
						Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Nettoinvestitionen									
Ausgaben									
Einnahmen									
Erläuterungen zur Erfolgsrechnung und Investitionsrechnung (inkl. Reporting zum Vorjahresbudget)									

Detailpositionen Bilanz, Erfolgs-, Investitions- und Geldflussrechnung nach HRM2

Erfolgsrechnung	
3 Aufwand	
30 Personalaufwand	
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	
33 Abschreibungen Verwaltungsvermögen	
34 Finanzaufwand	
35 Einlagen in Spezialfinanzierungen und Fonds	
36 Transferaufwand	
37 Durchlaufende Beiträge	
38 Ausserordentlicher Aufwand	
39 Interne Verrechnungen	
4 Ertrag	
40 Fiskalertrag	
41 Regalien und Konzessionen	
42 Entgelte	
43 Übrige Erträge	
44 Finanzertrag	
45 Entnahmen aus Spezialfinanzierungen und Fonds	
46 Transferertrag	
47 Durchlaufende Beiträge	
48 Ausserordentlicher Ertrag	
49 Interne Verrechnungen	
Investitionsrechnung	
5 Ausgaben	
50 Sachanlagen	
51 Investitionsausgaben auf Rechnung Dritter	
52 Immaterielle Anlagen	
54 Darlehen	
55 Beteiligungen und Grundkapitalien	
56 Eigene Investitionsbeiträge	
57 Durchlaufende Investitionsbeiträge	
58 Ausserordentliche Investitionsausgaben	
59 Übertrag an Bilanz	
6 Einnahmen	
60 Übertragung von Sachanlagen ins FV	
61 Rückerstattungen	
62 Übertragung immaterielle Anlagen in das Finanzvermögen	
63 Investitionsbeiträge für eigene Rechnung	
64 Rückzahlung von Darlehen	
65 Übertragung von Beteiligungen	
66 Rückzahlung eigener Investitionsbeiträge	
67 Durchlaufende Investitionsbeiträge	
68 Ausserordentliche Investitionseinnahmen	
69 Übertrag an Bilanz	

Bilanz	
10 Finanzvermögen (FV)	
100 Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	
101 Forderungen	
102 Kurzfristige Finanzanlagen	
104 Aktive Rechnungsabgrenzungen	
106 Vorräte und angefangene Arbeiten	
107 Langfristige Finanzanlagen	
108 Sachanlagen FV	
109 Forderungen gegenüber Spezialfinanzierungen und Fonds im Fremdkapital	
14 Verwaltungsvermögen (VV)	
140 Sachanlagen VV	
142 Immaterielle Anlagen VV	
144 Darlehen VV	
145 Beteiligungen, Grundkapitalien VV	
146 Investitionsbeiträge	
148 Kumulierte zusätzliche Abschreibungen	
20 Fremdkapital (FK)	
200 Laufende Verbindlichkeiten	
201 Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	
204 Passive Rechnungsabgrenzungen	
205 Kurzfristige Rückstellungen	
206 Langfristige Finanzverbindlichkeiten	
208 Langfristige Rückstellungen	
209 Verbindlichkeiten gegenüber Spezialfinanzierungen und Fonds im Fremdkapital	
29 Eigenkapital (EK)	
290 Spezialfinanzierungen im Eigenkapital	
291 Fonds im Eigenkapital	
292 Rücklagen der Globalbudgetbereiche	
293 Vorfinanzierungen	
294 Finanzpolitische Reserven	
295 Aufwertungsreserve Verwaltungsvermögen	
296 Neubewertungsreserve Finanzvermögen	
298 Übriges Eigenkapital	
299 Bilanzüberschuss/-fehlbetrag	

Geldflussrechnung	
Gesamtergebnis der Erfolgsrechnung	
+ liquiditätsunwirksame Aufwände der Erfolgsrechnung	
- liquiditätsunwirksame Erträge der Erfolgsrechnung	
+/- Bestandesänderungen der übrigen Positionen des Nettoumlaufvermögens	
Geldfluss aus operativer Tätigkeit (GFO)	
Saldo aus der Investitionsrechnung (Nettoinvestitionen)	
+ liquiditätsunwirksame Ausgaben der Investitionsrechnung	
- liquiditätsunwirksame Einnahmen der Investitionsrechnung	
+/- Bestandesänderungen der übrigen Positionen des Nettoumlaufvermögens	
Geldfluss aus Investitionstätigkeit ins Verwaltungsvermögen (GFI)	
+ Verkauf von Finanz- und Sachanlagen des Finanzvermögens	
- Kauf von Finanz- und Sachanlagen des Finanzvermögens	
Geldfluss aus Anlagentätigkeit ins Finanzvermögen (GFA)	
Geldfluss aus Investitions- und Anlagentätigkeit (GFIA)	
+ Finanzeinnahmen aus neuen kurz-/langfristigen Finanzverbindlichkeiten	
- Finanzausgaben für die Tilgung von kurz-/langfristigen Finanzverbindlichkeiten	
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (GFF)	
Total Veränderung Flüssige Mittel	

Produktgruppen und Produkte

0 Allgemeine Verwaltung	1 Öffentliche Ordnung und Sicherheit, Verteidigung	2 Bildung	03 Kultur, Sport und Freizeit, Kirche	04 Gesundheit
01 Legislative und Exekutive	11 Öffentliche Sicherheit	21 Obligatorische Schule	31 Kulturerbe	41 Spitäler, Kranken- und Pflegeheime
011 Legislative	111 Polizei	211 Eingangsstufe	311 Museen und bildende Kunst	411 Spitäler
012 Exekutive	112 Verkehrssicherheit	212 Primarstufe	312 Denkmalpflege und Heimatschutz	412 Kranken, Alters- und Pflegeheime
02 Allgemeine Dienste	113 Strassenverkehrs- und Schiffsamt	213 Oberstufe / Sekundarstufe I	32 Kultur, übrige	413 Psychiatrische Kliniken
021 Finanz- und Steuerverwaltung	12 Rechtsprechung	214 Musikschulen	321 Bibliotheken und Literatur	42 Ambulante Krankenpflege
022 Allgemeine Dienste	120 Rechtsprechung	217 Schulliegenschaften	322 Musik und Theater	421 Ambulante Krankenpflege
024 Bauverwaltung	13 Strafvollzug	218 Tagesbetreuung	329 übrige	422 Rettungsdienste
025 Bürgergemeinde	130 Strafvollzug	219 Obligatorische Schule, n.a.g.	34 Sport und Freizeit	43 Gesundheitsprävention
026 Region	14 Allgemeines Rechtswesen	22 Sonderschulen	341 Sport	431 Alkohol- und Drogenprävention
027 Kommunikation und Standortförderung	140 Allgemeines Rechtswesen	220 Sonderschulen	342 Freizeit	432 Krankheitsbekämpfung, übrige
029 Verwaltungsliegenschaften	15 Feuerwehr	23 Berufliche Grundbildung	35 Kirche und religiöse Angelegenheiten	433 Schulgesundheitsdienst
	150 Feuerwehr	230 Berufliche Grundbildung	350 Kirche und religiöse Angelegenheiten	434 Lebensmittelkontrolle
	16 Verteidigung	25 Obligatorische Schule		48 F&E in Gesundheit
	161 Militärische Verteidigung	251 Gymnasiale Maturitätsschulen		480 F&E in Gesundheit
	162 Zivile Verteidigung	252 Fachmittel- u.a. allgemeinbild. Schulen		49 Gesundheitswesen, n.a.g.
	163 Militärische Hilfe i.A., Friedensförderung	26 Höhere Berufsbildung		490 Gesundheitswesen, n.a.g.
	18 F&E in Öffentliche Ordnung und Sicherheit, Vert	260 Höhere Berufsbildung		
	181 F&E in Öffentliche Ordnung und Sicherheit	27 Hochschulen		
	182 F&E in Verteidigung	271 Universitäre Hochschulen		
		272 Pädagogische Hochschulen		
		273 Fachhochschulen		
		28 Forschung		
		281 Grundlagenforschung		
		282 F&E in Bildung		
		29 Übriges Bildungswesen		
		291 Verwaltung		
		292 Bildung, n.a.g.		

05 Soziale Sicherheit	
51	Krankheit und Unfall
511	Krankenversicherung
512	Prämienverbilligungen
513	Unfallversicherungen
514	Militärversicherung
52	Invalidität
521	Invalidenversicherung
522	Ergänzungsleistungen IV
523	Invalide
524	Leistungen an Invalide
53	Alter und Hinterlassene
531	Alters- und Hinterlassenversicherung
532	Ergänzungsleistungen AHV
533	Leistungen an Pensionierte
534	Wohnen im Alter (ohne Pflege)
535	Leistungen an das Alter
54	Familie und Jugend
541	Familienzulagen
542	Mutterschaftsversicherung
543	Alimentenbevorschussung und inkasso
544	Jugendschutz
545	Leistungen an Familien
55	Arbeitslosigkeit
551	Arbeitslosenversicherung
552	Leistungen an Arbeitslose
559	Arbeitslose, n.a.g.
56	Sozialer Wohnungsbau
560	Sozialer Wohnungsbau
57	Sozialhilfe und Asylwesen
571	Beihilfen
572	Wirtschaftliche Hilfe
573	Asylwesen
579	Fürsorge, n.a.g.
58	F&E in soziale Sicherheit
580	F&E in soziale Sicherheit
59	Soziale Wohlfahrt, n.a.g.
591	Erwerbsersatz-ordnung EO
592	Hilfsaktionen im Inland
593	Hilfsaktionen im Ausland

06 Verkehr und Nachrichtenübermittlung	
61	Strassenverkehr
611	Nationalstrassen
612	Hauptstrassen nach Bundesrecht
613	Kantonsstrassen, übrige
615	Gemeindestrassen
618	Privatstrassen
619	Strassen, n.a.g.
62	Öffentlicher Verkehr
621	Öffentliche Verkehrsinfrastruktur
622	Regional und Agglomerationsverkehr
623	Öffentlicher Verkehr, n.a.g.
63	Verkehr, übrige
631	Schifffahrt
632	Luft- und Raumfahrt
633	Sonstige Transportsysteme
634	Verkehrsplanung allgemein
64	Nachrichtenübermittlung
640	Nachrichtenübermittlung
68	F&E in Verkehr und Nachrichtenübermittlung
681	F&E in Verkehr
682	F&E in Nachrichtenübermittlung

07 Umweltschutz und Raumordnung	
71	Wasserversorgung
710	Wasserversorgung
72	Abwasserbeseitigung
720	Abwasserbeseitigung
73	Abfallwirtschaft
730	Abfallwirtschaft
74	Verbauungen
741	Gewässerverbauungen
742	Schutzverbauungen, übrige
75	Arten- und Landschaftsschutz
750	Arten- und Landschaftsschutz
76	Bekämpfung von Umweltverschmutzung
761	Luftreinhaltung und Klimaschutz
769	Übr. Bek. von Umweltverschmutzung
77	Übriger Umweltschutz
771	Friedhof und Bestattung
779	Umweltschutz, n.a.g.
78	F&E in Umweltschutz und Raumordnung
781	F&E in Umweltschutz
782	F&E in Raumordnung
79	Raumordnung
790	Raumordnung

08 Volkswirtschaft	
81	Landwirtschaft
811	Verwaltung, Vollzug und Kontrolle
812	Strukturverbesserungen
813	Produktionsverbesserungen Vieh
814	Produktionsverbesserungen Pflanzen
815	Wirtschaftliche Massnahmen
816	Direktzahlungen
817	Soziale Massnahmen
818	Alpwirtschaft
82	Forstwirtschaft
820	Forstwirtschaft
83	Jagd und Fischerei
830	Jagd und Fischerei
84	Tourismus
840	Tourismus
85	Industrie, Gewerbe, Handel
850	Industrie, Gewerbe, Handel
86	Banken und Versicherungen
860	Banken und Versicherungen
87	Brennstoffe und Energie
871	Elektrizität
872	Erdöl und Gas
873	Nichtelektrische Energie
879	Energie, n.a.g.
88	F&E in Volkswirtschaft
881	F&E in Landwirtschaft
882	F&E in Forstwirtschaft, Jagd und Fischerei
883	F&E in Brennstoffe und Energie
884	F&E in Übrige Volkswirtschaft
89	Sonstige gewerbliche Betriebe
890	Sonstige gewerbliche Betriebe

09 Finanzen und Steuern	
91	Steuern
910	Steuern
92	Steuerabkommen
920	Steuerabkommen
93	Finanz- und Lastenausgleich
930	Finanz- und Lastenausgleich
94	Ertragsanteile an Bundeseinnahmen ohne Zweckb.
940	Ertragsanteile an Bundeseinn. ohne Zweckb.
95	Ertragsanteile, übrige, ohne Zweckbindung
950	Ertragsanteile, übrige, ohne Zweckb.
96	Vermögens- und Schuldenverwaltung
961	Zinsen
962	Emissionskosten
963	Liegenschaften des Finanzvermögens
969	Finanzvermögen, n.a.g.
97	Rückverteilungen aus CO2-Abgabe
970	Rückverteilungen aus CO2-Abgabe
99	Nicht aufgeteilte Posten
990	Nicht aufgeteilte Posten
995	Neutrale Aufwendungen und Erträge
999	Abschluss

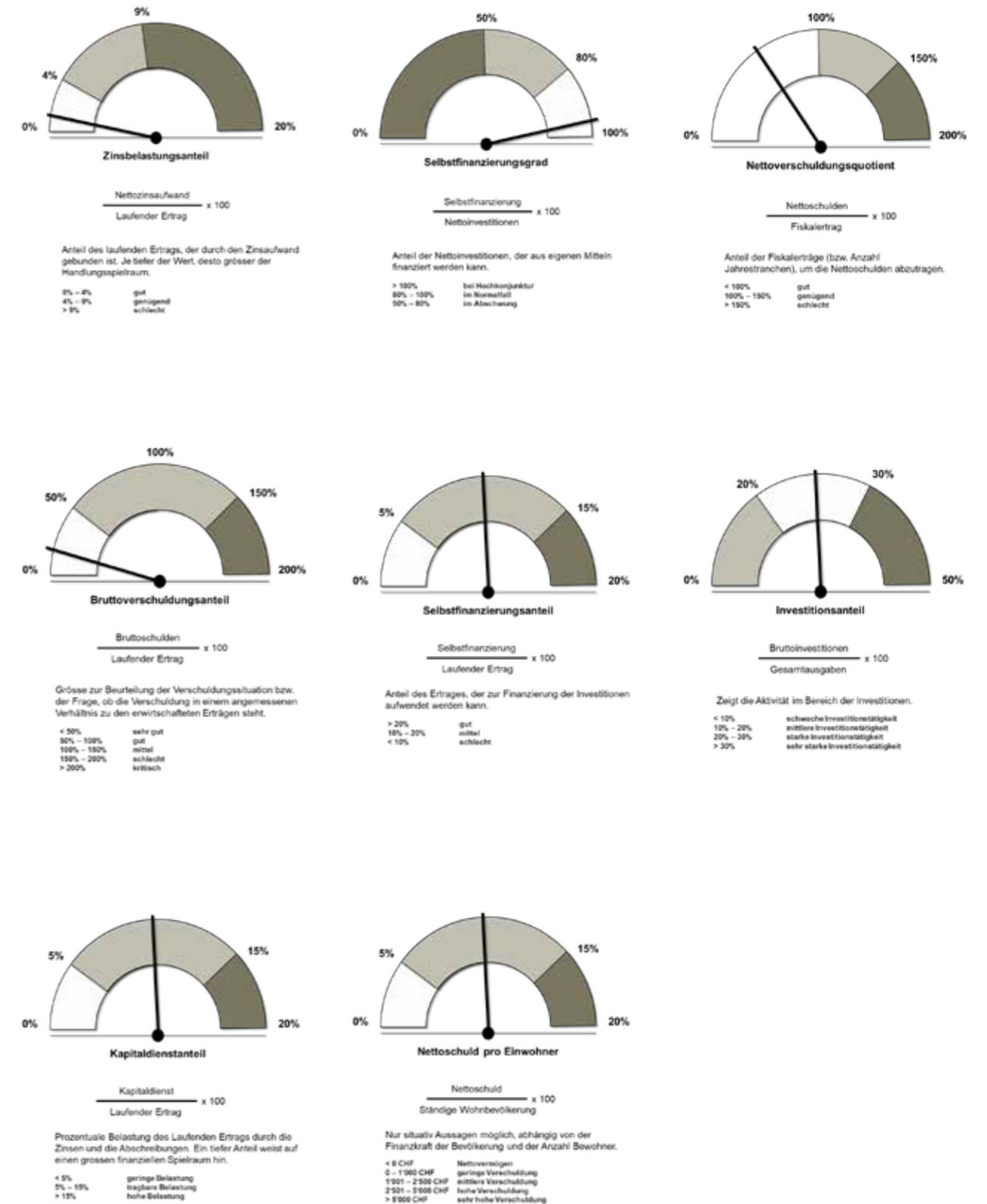
Liquiditätsplan

Liquiditätsplanung

- 1'000 CHF -	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Total
Erfolgsrechnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liquiditätswirksamer Aufwand	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liquiditätswirksamer Ertrag	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investitionsrechnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ausgaben	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Einnahmen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finanz- und Anlagentätigkeit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ausgaben	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Einnahmen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veränderung Liquidität	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liquidität Anfangsbestand	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veränderung Liquidität	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liquidität vor Massnahmen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Banken													
Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Banken													
Festgeldanlage													
Liquidität Schlussbestand	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Finanzkennzahlen nach HRM2

Adressat	Fragestellungen	Grösse bzw. Kennzahl
Öffentlichkeit und Politik	Welche Mittel werden für welche Zwecke verwendet?	Details der Erfolgsrechnung Funktionale Gliederung Globalbudget
	Kann der Aufwand gedeckt werden?	Saldo der Erfolgsrechnung Stufe operatives Ergebnis Stufe Gesamtergebnis
	Können die Investitionen finanziert werden?	Selbstfinanzierungsgrad
	Wie hoch sind die Finanzkraft und der finanzielle Spielraum des öffentlichen Gemeinwesens?	Selbstfinanzierungsanteil
	In welchem Ausmass werden Investitionen getätigt?	Investitionsanteil
	Wie entwickeln sich die Netto-/Bruttoschulden?	Netto-/Bruttoschulden: absolut pro Einwohner Bruttoverschuldungsanteil Nettoverschuldungsquotient
	Welcher Anteil der Mittel ist für den Zinsaufwand gebunden?	Zinsbelastungsanteil
Interne Führung	Welche Mittel werden für welche Zwecke verwendet?	Details der Erfolgsrechnung Funktionale Gliederung
	Werden die Leistungen wirtschaftlich erbracht?	Kostenrechnungen
	Ist die Zahlungsfähigkeit gewährleistet?	Selbstfinanzierung Verhältnis zwischen Selbstfinanzierung und Investitionen
	Wie rentiert das Finanzvermögen?	Bruttorendite und weitere Kennzahlen
Kapitalgeber	Sind die Schulden durch Finanzvermögen gedeckt?	Nettoschulden: absolut pro Einwohner Bruttoverschuldungsanteil Nettoverschuldungsquotient
	Können die Investitionen finanziert werden?	Selbstfinanzierungsgrad
	Wie hoch sind die Finanzkraft und der finanzielle Spielraum?	Selbstfinanzierungsanteil
	In welchem Ausmass, gemessen am laufenden Aufwand, werden Investitionen getätigt?	Investitionsanteil
	Ist die Zahlungsfähigkeit gewährleistet?	Finanzertag / Finanzaufwand
	Welcher Anteil der Mittel ist durch den Kapitaldienst gebunden?	Zinsbelastungsanteil Selbstfinanzierung Verhältnis zwischen Selbstfinanzierung und Investitionen Kapitaldienstanteil





Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

