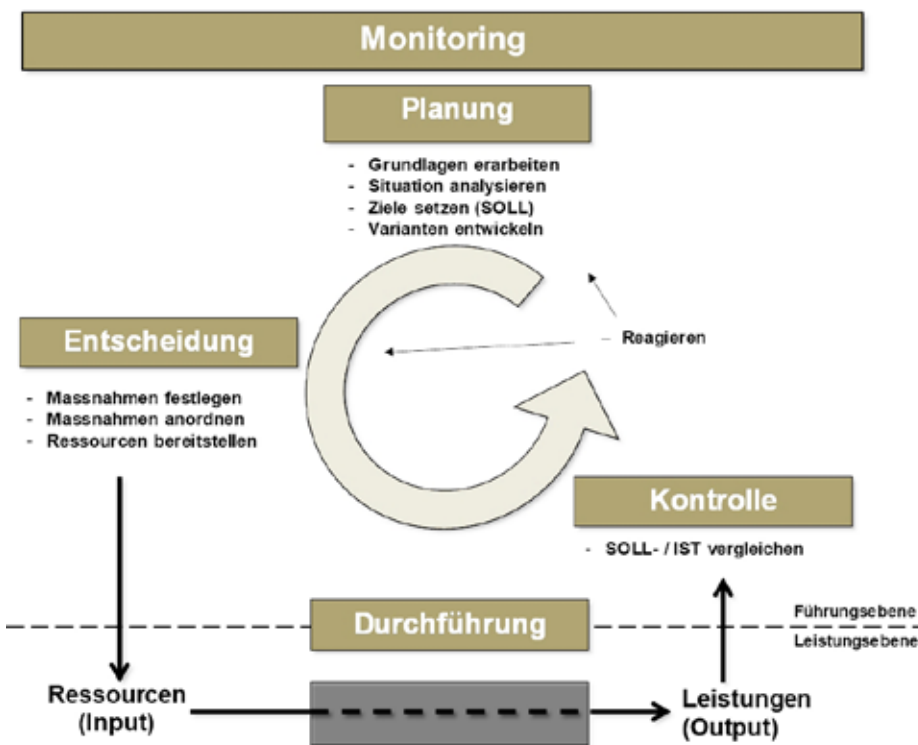


Finanzielle Steuerung von Gemeinden in COVID-19-Zeiten

Mit der aktuellen COVID-19-Situation erhalten die finanzielle Steuerung sowie das Monitoring der Gemeindefinanzen eine besonders wichtige Bedeutung. Ein neuer Leitfaden* unterstützt kleine und mittlere Gemeinden bei dieser Aufgabe.



Der Kreislauf der finanziellen Steuerung umfasst vier Phasen. Das Monitoring findet dabei als übergeordneter Prozess statt. Grafik: fhgr/BDO

Die finanzielle Steuerung von Gemeinden ist eine grosse Herausforderung, insbesondere in der Schweiz mit ihrem Milizsystem. Sie setzt neben allgemeinen Kenntnissen und Erfahrungen im Bereich der Führung auch Grundkenntnisse in Finanzangelegenheiten voraus, die man sich nur mit zusätzlichem Aufwand aneignen kann, wenn man sich nicht bereits beruflich damit beschäftigt. In grossen Gemeinden und Städten ist dies in der Regel weniger ein Problem, da die Politik sich auf Expertenwissen in der Verwaltung stützen kann. In mittleren und vor allem in kleinen Gemeinden verschärft sich die Problematik zusehends. Dort kann es vorkommen, dass sich das Thema der finanziellen Steuerung auf eine Person konzentriert, die für die Erstellung des nächsten Budgets verantwortlich ist, das dann von

Exekutive und Legislative verabschiedet wird.

Frühzeitige Planung ist essenziell

Die finanzielle Steuerung beinhaltet mehr als nur die Erstellung des Budgets (siehe Abbildung oben). In der Planungsphase wird die Basis der finanziellen Steuerung geschaffen. Die aktuelle Situation wird analysiert, Ziele werden gesetzt, und anschliessend wird ein Finanzplan erstellt. Je nach Gemeinde ist ein vorhandener Legislaturplan oder sind Strategievorgaben die Grundlage für die Zielfestsetzung. Der Finanzplan sollte die Entwicklung der Gemeinde in den kommenden fünf Jahren darstellen. Wenn die Lage unsicher ist wie aktuell mit COVID-19, sollte man der Aufarbeitung dieser Grundlagen erhöhte Aufmerksamkeit schenken und einen zusätzlichen Zeitaufwand einplanen.

Auf jeden Fall muss bereits jetzt, im Frühjahr, mit dem Finanzplan 2022–2027 gestartet werden. Der frühzeitige Einbezug sämtlicher Mitglieder der Exekutive erleichtert die Planung und Vorbereitung des Budgets 2022 im Herbst. Der Finanzplan sollte Varianten mit Best- und Worst-Case-Szenarien enthalten, welche die möglichen Auswirkungen von COVID-19 erfassen. Die Planung erfolgt für jeden Verantwortungsbereich (Departement, Ressort) separat.

Funktionsbereiche mit möglichen Auswirkungen von COVID-19 abbilden

In irgendeiner Form müssen schliesslich die zehn Funktionsbereiche nach HRM 2 komplett abgebildet und verantwortet werden. Die nebenstehende Tabelle zeigt diese Funktionsbereiche mit möglichen COVID-19-Auswirkungen, welche die Einnahmen bzw. Ausgaben von Investitions- und Erfolgsrechnung einer Gemeinde beeinflussen könnten (z.B. Mehraufwand für Pandemie-Schutzmassnahmen). Schlussendlich wird eine Variante die Basis für das Budget 2022 im Herbst sein. Wichtig ist auch die Kommunikation mit der Gemeindebevölkerung. Je früher und transparenter diese über die Finanzplanung 2022–2027 informiert wird, um so einfacher wird die Erstellung und Verabschiedung des Budgets 2022.

Entscheiden und kontrollieren

In der Entscheidungsphase werden die Ressourcen entsprechend der gewählten Planungsvariante und dem Budget bereitgestellt und in der Durchführungsphase umgesetzt. Die letzte Phase, die Kontrollphase, umfasst den Soll-Ist-Vergleich. Die Soll-Vorgaben aus der Planungsphase werden mit den Ist-Daten der Rechnungsperiode verglichen. Als Dokumentation dient die gesetzlich vorgeschriebene Rechenschaftsablage mit der Jahresrechnung und den zugehörigen Prüfberichten (aktuell im Frühjahr 2021 für die letzte Rechnungsperiode 2020). Weichen die Ist-Werte der Jahresrechnung

Bereich	Covid-19-Auswirkung
Themenübergreifend	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung Sparpaket - Verschiebung von Projekten - Strikte Budgetdisziplin - Neuerteilung von Investitionen
00 Allgemeine Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Neuanstellungen zwecks Covid-19-Bekämpfung - Aufwand & Investitionen Homeoffice - Aufwand & 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 & Investitionen Schutzmassnahmen - Aufwand & Investitionen Distance Learning - Rückerstattungen Musikschulen - Mindereinnahmen und -aufwand Kinderhort/Mittagstisch
03 Kultur, Sport und Freizeit, Kirche	<ul style="list-style-type: none"> - Ertragsausfälle wegen abgesagten Anlässen - Mindereinnahmen Benutzungsgebühren
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

Die zehn Funktionsbereiche nach HRM 2 müssen komplett abgebildet und verantwortet werden. Die Tabelle zeigt diese Funktionsbereiche mit möglichen COVID-19-Auswirkungen, welche die Einnahmen bzw. Ausgaben von Investitions- und Erfolgsrechnung einer Gemeinde beeinflussen könnten.

Bild: fhgr/BDO

stark von den Soll-Vorgaben ab, ist eine Reaktion erforderlich. Entweder müssen die Soll-Vorgaben der Planungsphase neu definiert oder es müssen andere Massnahmen durchgeführt werden.

Monitoring noch wichtiger

Das Monitoring ist ein übergeordneter Prozess, der den Kreislauf der finanziellen Steuerung mit den vier Phasen überwacht. Mit Überwachung ist vor allem die Einhaltung der Zielvorgaben aus der Planungsphase gemeint. Das

Monitoring wird in vielen Gemeinden zunehmend mit Softwarelösungen durchgeführt. Sogenannte Cockpit- bzw. Dashboard-Systeme visualisieren Kennzahlen zu wichtigen finanziellen und nicht finanziellen Grössen. Mit der aktuellen COVID-19-Situation erhält das Monitoring eine besonders wichtige Bedeutung. So überwachen zurzeit einige Gemeinden ihre Liquidität mit zusätzlichem Aufwand, da sie davon ausgehen, dass Verzögerungen und Ausfälle im Bereich verschiedener Einnahmen (Steuern, Gebühren usw.) zu



Ein neuer Leitfaden für die finanzielle Steuerung von Gemeinden in Krisenzeiten

Der Schweizerische Gemeindeverband hat gemeinsam mit dem Zentrum für Verwaltungsmanagement der Fachhochschule Graubünden und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Schweiz einen Leitfaden zur finanziellen Steuerung von Gemeinden in besonderen Situationen herausgegeben. Zielgruppe der Publikation sind vor allem kleine und mittlere Gemeinden. Diese weisen sehr unterschiedliche Voraussetzungen bezüglich Know-how und Instrumenten zur finanziellen Steuerung auf. Der Leitfaden versucht zum einen, einen generellen Überblick über eine integrale finanzielle Steuerung in einer Gemeinde zu geben und zum anderen, die speziellen Aspekte aufzuzeigen, die eine Gemeinde beachten sollte, wenn sie sich in einer besonderen Situation befindet.

* Der Leitfaden kann für 20 Franken beim Schweizerischen Gemeindeverband bestellt werden: verband@chgemeinden.ch

erwarten sind. Ausgabenseitig erscheinen im Rahmen des Monitorings in der Regel aktuelle Informationen zu laufenden Projekten und Krediten im Cockpit.



Dominik Just
Dozent und
Projektleiter
Fachhochschule
Graubünden