



Finanzstrategie 2030

1. Einleitung

Nach Jahren mit hohen Ertragsüberschüssen und einem tiefen Investitionsvolumen war die Gemeinde Bottmingen im Jahr 2015 erstmals seit langem gezwungen, Fremdkapital zur Finanzierung der hohen anstehenden Investitionen aufzunehmen (v.a. Neuerstellung von zusätzlichen Räumlichkeiten im Zuge der Schulharmonisierung sowie Nachholbedarf bei werterhaltenden Investitionen an den Schulstandorten Burggarten und Talholz). Resultierend daraus zeigte sich, dass die Finanzierung des operativen Gemeindebetriebs unter Einbezug der markant höheren Abschreibungen sowie die Rückzahlung des aufgenommenen Fremdkapitals auf Basis eines 42%-igen Steuerfusses nicht möglich gewesen wäre. Entsprechend beantragte der Gemeinderat an der Gemeindeversammlung vom 7.12.2015 eine Erhöhung des Steuerfusses für natürliche Personen auf 45% ab 2016. Als begleitende Massnahme erstellte und verabschiedete der Gemeinderat mit seinem Beschluss vom 10. November 2015 die *Finanzstrategie 2015 bis 2025*. In dieser wurden die massgeblichen Ziele, Ausführungen sowie möglichen Massnahmen zur Erhaltung eines ausgeglichenen und nachhaltigen Finanzhaushalts beschrieben.

Entsprechend der Strategie sollte die Gemeinde, vorausgesetzt, dass nicht weitere unvorhersehbare Aufgaben und Investitionen auf die Gemeinde zukommen, die Hälfte des aufgenommenen Fremdkapitals innerhalb der Zeitperiode der Finanzstrategie zurückzubezahlen, ohne den Steuerfuss erneut zu erhöhen.

Im 2020 konnte die Gemeinde, deutlich früher wie geplant und trotz eines unerwarteten Steuerrückgangs, CHF 10 Mio. vom aufgenommenen Fremdkapital zurückbezahlen. Somit verblieb die Gemeinde mit lediglich CHF 6 Mio. Fremdkapital, wovon im 2021 erneut CHF 3 Mio. zurückbezahlt werden konnten.

Mit der deutlich schneller als erwarteten Rückzahlung des Fremdkapitals erreicht die Gemeinde die in der *Finanzstrategie 2015 bis 2025* definierten Ziele, wodurch die Strategie erfüllt wird. Deshalb, und da die Gemeinde aufgrund der sich schnell ändernden Rahmenbedingungen erneut vor einem Investitionsschub steht, wurde die Finanzstrategie 2030 erstellt. In der Strategie wird im Kapitel zwei die finanzielle Ausgangslage der Gemeinde im Detail analysiert. Basierend auf den in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse werden im dritten Kapitel verschiedene Szenarien erstellt, welche den Zeitraum der Strategie abbilden. Zudem wird eine auf die aktuelle Situation angepasste Version der finanziellen Leitsätze gezeigt, die sich aus der Analyse der Ausgangslage, Erfahrungswerten, sowie im Austausch mit anderen Gemeinden ergeben hat.

Vorausgesetzt, dass nicht weitere unvorhersehbare Aufgaben und Investitionen auf die Gemeinde zukommen, soll mit der *Finanzstrategie 2030* die Attraktivität und die gesunde finanzielle Lage der Gemeinde nachhaltig sichergestellt werden.



2. Szenarien und Leitsätze

Zur Abschätzung der Entwicklung des Finanzhaushaltes der Gemeinde Bottmingen wurden auf Basis der aktuell verfügbaren Informationen ein Finanzplan erstellt. Dieser besteht aus einem Basisszenario, welches eine realistische Annäherung an den aktuellen Status Quo darstellen soll. Ergänzend dazu wurde ein positiveres und ein negativeres Szenario ausgearbeitet. Alle Szenarien basieren auf den vergangenen Rechnungen sowie dem aktuellen Budget (2022) und beinhalten keine ausserordentlichen Massnahmen zur Verbesserung der finanziellen Lage (Sparmassnahmen, Steuererhöhung, Devestition etc.). Die Szenarien unterscheiden sich in fünf Punkten, für welche je nach Szenario unterschiedliche Wachstumsannahmen getroffen wurden: Steuerertrag, Kosten Sozialhilfe, Alter und Bildung, sowie der prozentuale Anteil getätigter Investitionen im Verhältnis zum Investitionsplan.

Die verschiedenen Szenarien werden gemäss kantonalen Vorgaben anhand folgender Kennzahlen bewertet. Dabei ist der jeweils beste Wert in Grün, und der jeweils schlechteste in Rot hervorgehoben. Analog dazu werden positive (negative) Summen der Erfolgsrechnung ebenfalls in Grün (Rot) hervorgehoben.

Kennzahl	Beschreibung	Richtwert Finanzstrategie
Ergebnis der Erfolgsrechnung Allgemeiner- und Gesamthaushalt	Ergebnis aus den Rechnungen	>0 CHF positiv <0 CHF negativ
Bilanzüberschuss /-fehlbetrag	Saldo der kumulierten Ergebnisse der Erfolgsrechnung.	Gemäss Leitsätzen, wenn möglich >25% des Steuerertrags. Bilanzfehlbeträge sind gemäss HRMII spätestens innert vier Jahren zu jährlich >25% abzutragen.
Nettoverschuldungsquotient	Diese Grösse zeigt, welcher Anteil der Fiskalerträge bzw. wie viele Jahrest tranchen erforderlich wären, um die Nettoschuld abzutragen.	<100%: Gut 100%-150% Genügend >150%: Schlecht
Selbstfinanzierungsgrad	Der Selbstfinanzierungsgrad zeigt auf, inwieweit Investitionen aus selbsterarbeiteten Mitteln bezahlt werden können. Ein Selbstfinanzierungsgrad von 100% entspricht einer vollständigen Finanzierung der Nettoinvestitionen durch eigene Mittel. Aufgrund der kumulierten Werte über mehrere Jahre lässt sich erkennen, in wie weit die Investitionen selbst- oder fremdfinanziert sind.	Der jährliche Selbstfinanzierungsgrad kann stark schwanken, wobei der Stand der aktuellen Verschuldung und die Konjunkturlage eine Rolle spielt.
Zinsbelastungsanteil	Die Grösse zeigt den Anteil des "verfügbaren Einkommens", der durch den Zinsaufwand gebunden ist. Je tiefer der Wert, desto grösser der Handlungsspielraum.	<4%: Gut 4%-9%: Genügend



		>9%: Schlecht
Nettoschuld in Franken pro Einwohner	Zeigt die Verschuldung der Gemeinde abzüglich des Finanzvermögens pro Einwohner. Die Aussagekraft dieser Finanzkennzahl ist beschränkt, da die Nettoschuld je nach Verkehrswert des Finanzvermögens erheblich schwankt. Zudem ist vielmehr die Finanzkraft der Einwohner und weniger die Anzahl derselben von Bedeutung.	<0 CHF: Nettovermögen 0-600 CHF: Geringe Verschuldung 601-1'500 CHF: Mittlere Verschuldung 1'501-3000 CHF: Hohe Verschuldung >3000 CHF: Sehr hohe Verschuldung
Selbstfinanzierungsanteil	Der Selbstfinanzierungsanteil gibt an, welchen Anteil ihres Ertrages eine Gemeinde zur Finanzierung ihrer Investitionen aufbringen kann. Im Gegensatz zum Selbstfinanzierungsgrad lassen sich jedoch aufgrund des Selbstfinanzierungsanteils keine Rückschlüsse auf die langfristige Tragbarkeit der getätigten Investitionen ziehen.	>20%: Gut 10-20%: Mittel <10%: Schlecht
Kapitaldienstanteil	Mass für die Belastung des Haushaltes durch Kapitalkosten. Die Kennzahl gibt Auskunft darüber, wie stark der Laufende Ertrag durch den Zinsendienst und die Abschreibungen (=Kapitaldienst) belastet ist.	<5%: Geringe Belastung 5-15%: Tragbare Belastung >15%: Hohe Belastung
Bruttoverschuldungsanteil	Der Bruttoverschuldungsanteil stellt eine Grösse zur Beurteilung der Verschuldungssituation dar und zeigt auf, ob die Verschuldung in einem angemessenen Verhältnis zu den erwirtschafteten Erträgen steht.	<50%: Sehr gut 50-100%: Gut 100-150%: Mittel 150-200%: Schlecht >200% Kritisch
Investitionsanteil	Weist auf die Investitionsintensität eines Gemeinwesens hin. Bruttoinvestitionen in % der Gesamtausgaben.	<10%: Schwache Investitionstätigkeit 10-20%: Mittlere Investitionstätigkeit 20-30%: Starke Investitionstätigkeit >30%: Sehr starke Investitionstätigkeit



2.1 Szenarien:

Basisszenario

Eintretens-Wahrscheinlichkeit: mittel

- Entwicklung Steuererträge moderates Wachstum
- Sozialhilfe kleines Wachstum
- Alter kleines Wachstum
- Bildung mittleres Wachstum
- Investitionen Realisierung → 90%

	RG 2020	BU 2021	BU 2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Schnitt
Ergebnis der Erfolgsrechnung Allgemeiner Haushalt	105'411	-2'105'000	-1'457'600	-1'374'525	-851'263	-425'949	-55'855	-737'227	-232'519	462'654	1'202'124	-
Ergebnis der Erfolgsrechnung Gesamthaushalt	821'576	-2'646'400	-2'009'240	-1'964'970	-1'215'744	-776'645	-414'032	-1'087'809	-566'068	145'396	900'502	-
Bilanzüberschuss /- fehlbetrag EK Gemeinde	19'227'527	17'122'527	15'664'927	14'290'402	13'439'139	13'013'190	12'957'335	12'220'108	11'987'589	12'450'243	13'652'367	-
Eigenkapital inkl. Spezialfinanzierungen	58'021'808	55'401'108	53'429'568	51'502'298	50'324'254	49'585'309	49'208'977	48'158'868	47'630'500	47'813'596	48'751'798	-
Nettoverschuldungsquotient	-81.99%	-69.69%	-38.64%	-16.71%	21.60%	72.54%	108.70%	113.10%	103.19%	101.31%	88.30%	49.01%
Selbstfinanzierungsgrad	100.00%	-34.36%	-0.98%	2.22%	6.23%	7.37%	13.24%	49.46%	375.80%	90.77%	543.29%	17.78%
Zinsbelastungsanteil	-1.74%	-1.97%	-1.74%	-1.15%	-0.91%	-0.56%	-0.22%	-0.05%	-0.06%	-0.10%	-0.15%	-0.71%
Nettoschuld in Franken pro Einwohner	-3'337	-2'697	-1'623	-711	939	3'217	4'929	5'244	4'892	4'912	4'379	2'174
Selbstfinanzierungsanteil	10.29%	-2.72%	-0.17%	0.37%	1.96%	3.20%	4.58%	5.80%	7.16%	8.51%	9.84%	3.44%
Kapitaldienstanteil	3.46%	2.79%	3.28%	4.21%	4.02%	4.46%	5.26%	8.21%	8.31%	8.01%	7.66%	5.53%
Bruttoverschuldungsanteil	32.03%	33.62%	47.73%	63.32%	91.21%	129.34%	156.09%	158.10%	154.12%	150.24%	146.44%	112.48%
Investitionsanteil	2.91%	8.55%	15.55%	14.90%	24.52%	31.10%	26.78%	11.40%	2.54%	9.66%	2.49%	17.09%
Massnahmen gemäss Vorgaben Finanzhaushalt	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	-
Massnahmen gemäss Vorgabe Finanzierung	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-



BOTTMINGEN

Gemeindeverwaltung

Bei gleichbleibendem Steuersatz und Gebühren bis in die Planperiode 2030 und einem moderaten Wachstum der Steuererträge, sowie leicht steigenden Kosten sind ausgeglichene Betriebsrechnungen voraussichtlich erst ab 2029 wieder möglich. Es entstehen strukturelle Defizite, welche das Eigenkapital belasten. Dem entsprechend wird auch der Bilanzüberschuss der Gemeinde laufend bis ins Jahr 2028 abgebaut. Der Nettoverschuldungsquotient steigt laufend an, parallel dazu die Nettoverschuldung pro EW. Ab dem Jahr 2028, sprich nach dem grossen Investitionsvolumen, zeigt dieses Szenario wieder eine positive Selbstfinanzierung, welche für den Schuldenabbau genützt werden kann. Die Eintretens-Wahrscheinlichkeit des Szenarios wird als mittel eingestuft, die Verluste in den kommenden Jahren wären für die Gemeinde tragbar.

Gemäss den finanzpolitischen Leitsätzen würde im Basisszenario der Finanzhaushalt in den Jahren 2024-2025 bzw. die Verschuldung ab 2025 nicht den Zielvorgaben entsprechen. Um die Zielvorgaben wieder zu erfüllen, müssten grössere Ertragsüberschüsse erzielt werden, um Fremdkapital abbauen zu können. Dies kann teilweise über eine Senkung der Ausgaben, vor allem aber über Massnahmen zur Erhöhung der Einnahmen erfolgen (z.B. Devestition von Finanzvermögen oder Steuererhöhung)



Positives Szenario

Eintretens-Wahrscheinlichkeit: mittel

- Entwicklung Steuererträge starkes Wachstum
- Sozialhilfe konstant
- Alter konstant
- Bildung kleines Wachstum
- Investitionen Realisierung 80%

	RG 2020	BU 2021	BU 2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Schnitt
Ergebnis der Erfolgsrechnung Allgemeiner Haushalt	105'411	-2'105'000	-1'457'600	-1'321'025	-738'463	-243'049	213'745	-274'527	299'981	1'052'654	1'850'624	-
Ergebnis der Erfolgsrechnung Gesamthaushalt	821'576	-2'646'400	-2'009'240	-1'911'470	-1'102'944	-593'745	-144'432	-625'109	-33'568	735'396	1'549'002	-
Bilanzüberschuss /- fehlbetrag EK Gemeinde	19'227'527	17'122'527	15'664'927	14'343'902	13'605'439	13'362'390	13'576'135	13'301'608	13'601'589	14'654'243	16'504'867	-
Eigenkapital inkl. Spezialfinanzierungen	58'021'808	55'401'108	53'429'568	51'555'798	50'490'554	49'934'509	49'827'777	49'240'368	49'244'500	50'017'596	51'604'298	-
Nettoverschuldungsquotient	-81.99%	-69.69%	-38.64%	-18.88%	14.95%	60.00%	91.37%	94.16%	83.76%	80.23%	66.55%	37.47%
Selbstfinanzierungsgrad	100.00%	-34.36%	-0.98%	3.19%	7.83%	9.18%	16.43%	60.21%	428.33%	110.45%	614.93%	21.78%
Zinsbelastungsanteil	-1.74%	-1.97%	-1.74%	-1.16%	-0.95%	-0.64%	-0.33%	-0.19%	-0.21%	-0.26%	-0.32%	-0.79%
Nettoschuld in Franken pro Einwohner	-3'337	-2'697	-1'623	-803	650	2'661	4'143	4'365	3'971	3'890	3'300	1'662
Selbstfinanzierungsanteil	10.29%	-2.72%	-0.17%	0.49%	2.20%	3.59%	5.10%	6.45%	7.92%	9.38%	10.81%	3.85%
Kapitaldienstanteil	3.46%	2.79%	3.28%	4.17%	3.94%	4.32%	5.03%	7.64%	7.70%	7.40%	7.05%	5.26%
Bruttoverschuldungsanteil	32.03%	33.62%	47.73%	61.64%	86.03%	119.54%	142.50%	143.19%	139.58%	136.07%	132.63%	103.87%
Investitionsanteil	2.91%	8.55%	15.55%	13.77%	22.62%	29.01%	24.89%	10.63%	2.50%	8.94%	2.46%	15.97%
Massnahmen gemäss Vorgaben Finanzhaushalt	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	-
Massnahmen gemäss Vorgabe Finanzierung	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-

Bei einem starken Wachstum des Steuerertrags (z.B. durch Zuzug guter Steuerzahler), verbessern sich die Betriebsjahre ab dem Jahr 2028 erheblich. Somit entstehen keine strukturellen Defizite mehr ab dem Jahr 2028 und der Bilanzüberschuss steigt laufend an. Der Nettoverschuldungsquotient steigt nur noch



BOTTMINGEN

Gemeindeverwaltung

moderat an, parallel dazu auch die Nettoverschuldung pro EW, da ein bedeutend grösserer Teil der Investitionen durch Laufende Rechnungsüberschüsse getätigt werden können. Entsprechend dem hohen Investitionsvolumen ist der Selbstfinanzierungsanteil allerdings erst ab dem Jahr 2028 deutlich besser wie im Basisszenario. Ein weiterer Faktor, der die Kennzahlen merklich verbessert, ist die tiefere Annahme in der Realisierung der geplanten Investitionen. Dies wirkt sich insbesondere positiv auf den Bedarf an zusätzlichem Fremdkapital aus. Die Eintretens-Wahrscheinlichkeit des Szenarios wird aufgrund der in den letzten Jahren hohen positiven Abweichungen zwischen Budget und Rechnung ebenfalls auf mittel geschätzt.

Selbst in einem positiven Szenario wie diesem, sind die finanziellen Herausforderungen der kommenden Jahre nicht zu unterschätzen. Auch wenn gemäss den finanzpolitischen Leitsätzen der Finanzhaushalt lediglich im Jahr 2024 nicht den Vorgaben entspricht, so sind die hohen Investitionen und die daraus resultierende Verschuldung nach wie vor ab 2025 über dem Zielwert von 50% Nettoverschuldung. Um diesen Zielwert wieder zu erfüllen, müssten höhere Ertragsüberschüsse erzielt und damit Fremdkapital abgebaut werden. Dies kann über eine Senkung der Ausgaben sowie über eine Erhöhung der Einnahmen erfolgen (z.B. Devestition von Finanzvermögen oder Steuererhöhung).



Negatives Szenario

Eintretens-Wahrscheinlichkeit: tief

- Entwicklung Steuererträge schwaches Wachstum
- Sozialhilfe starke Kostensteigerung
- Alter starke Kostensteigerung
- Bildung starke Kostensteigerung
- Investitionen Realisierung 100%

	RG 2020	BU 2021	BU 2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Schnitt
Ergebnis der Erfolgsrechnung Allgemeiner Haushalt	105'411	-2'105'000	-1'457'600	-2'292'225	-2'324'163	-2'513'049	-2'804'655	-4'286'027	-4'492'019	-4'530'046	-4'561'376	
Ergebnis der Erfolgsrechnung Gesamthaushalt	821'576	-2'646'400	-2'009'240	-2'882'670	-2'688'644	-2'863'745	-3'162'832	-4'636'609	-4'825'568	-4'847'304	-4'862'998	
Bilanzüberschuss /- fehlbetrag EK Gemeinde	19'227'527	17'122'527	15'664'927	13'372'702	11'048'539	8'535'490	5'730'835	1'444'808	-3'047'211	-7'577'257	-12'138'633	
Eigenkapital inkl. Spezialfinanzierungen	58'021'808	55'401'108	53'429'568	50'584'598	47'933'654	45'107'609	41'982'477	37'383'568	32'595'700	27'786'096	22'960'798	
Nettoverschuldungsquotient	-81.99%	-69.69%	-38.64%	-11.99%	36.97%	103.80%	157.03%	175.27%	178.43%	193.42%	196.46%	84.48%
Selbstfinanzierungsgrad	100.00%	-34.36%	-0.98%	-10.77%	-4.95%	-3.92%	-5.01%	-16.32%	-107.09%	-20.90%	-118.99%	-8.87%
Zinsbelastungsanteil	-1.74%	-1.97%	-1.74%	-1.16%	-0.87%	-0.43%	0.03%	0.30%	0.38%	0.45%	0.51%	-0.52%
Nettoschuld in Franken pro Einwohner	-3'337	-2'697	-1'623	-496	1'541	4'350	6'632	7'459	7'652	8'359	8'557	3'536
Selbstfinanzierungsanteil	10.29%	-2.72%	-0.17%	-2.02%	-1.77%	-1.96%	-2.02%	-2.22%	-2.27%	-2.35%	-2.46%	-1.95%
Kapitaldienstanteil	3.46%	2.79%	3.28%	4.34%	4.27%	4.89%	5.95%	9.59%	9.93%	9.81%	9.65%	6.20%
Bruttoverschuldungsanteil	32.03%	33.62%	47.73%	68.70%	105.34%	155.99%	196.10%	209.24%	210.76%	221.45%	222.93%	141.56%
Investitionsanteil	2.91%	8.55%	15.55%	15.98%	26.26%	32.96%	28.45%	12.07%	2.55%	10.23%	2.48%	18.09%
Massnahmen gemäss Vorgaben Finanzhaushalt	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja							
Massnahmen gemäss Vorgabe Finanzierung	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	

Bei einem schwachen Wachstum des Steuerertrags und gleichbleibendem Steuersatz und Gebühren sowie stark steigenden Kosten, sind die Betriebsdefizite nicht mehr verkräftbar und hätten in kurzer Zeit das gesamte Eigenkapital der Gemeinde vernichtet, resp. ein Bilanzfehlbetrag wäre gegen Ende der Planperiode die Konsequenz. Die kommenden hohen Investitionen sind so nicht finanzierbar. Die Gemeinde würde sich massiv verschulden müssen und eine angemessene



BOTTMINGEN

Gemeindeverwaltung

Selbstfinanzierung der Planperiode ist nicht möglich. Die Eintretens-Wahrscheinlichkeit wird als tief eingestuft, die Konsequenzen beim Eintreten wären gravierend und es müsste frühzeitig mit entsprechenden Massnahmen reagiert werden.

Im Gegensatz zu dem vorigen Szenarien, entsprächen der Finanzhaushalt sowie die Verschuldung ab 2024 und 2025 konstant nicht mehr den Vorgaben. Die hohen Betriebsverluste würden die Gemeindefinanzen zusätzlich stark belasten, insbesondere auch, weil kein Fremdkapital zurückbezahlt werden kann. Um ein solch gravierendes Szenario zu verhindern, würden ab 2024 die in den finanziellen Leitsätzen aufgeführten Massnahmen zur Verbesserung des Finanzhaushaltes greifen. Dies würde sich entsprechend ebenfalls auf die Vorgaben zur Finanzierung der Gemeinde auswirken.



2.2 Finanzpolitische Leitsätze:

Ein wesentliches Element der Finanzstrategie sind die finanzpolitischen Leitsätze, welche als Führungsinstrument für den Gemeinderat sowie die Verwaltungsleitung dienen sollen. Dabei ist es essenziell, dass ein Rahmen vorgegeben wird, der einen Handlungsspielraum aber zugleich auch klare Grenzen vorgibt. Die Ausarbeitung der Leitsätze basiert auf internen Erfahrungswerten, Vorgaben des Kantons, aber auch auf dem Austausch mit anderen Gemeinden. Der Fokus wurde analog zur Finanzstrategie 2015 auf die Bereiche Finanzhaushalt, Aufwand, Ertrag, Investitionen, Finanzmanagement & Finanzierung, und Risikomanagement gelegt. Neu sind in den Leitsätzen auch Vorgaben zu den Spezialfinanzierungen enthalten.

Finanzhaushalt

- Der Finanzhaushalt ist so zu gestalten, dass die Gemeinde langfristig (finanziell) handlungsfähig bleibt und künftige Herausforderungen bewältigen kann
- Strukturelle Defizite in den Jahresrechnungen sind wo nur möglich zu vermeiden¹

Ziel: Der Finanzhaushalt muss ausgeglichen sein.

Massnahme (wenn Bilanzüberschuss >25% des Fiskalertrags):

- Wenn in drei aufeinanderfolgenden Rechnungsjahren ein strukturelles Defizit erscheint welches 3% der Steuereinnahmen übersteigt, müssen folgende Massnahmen aufeinanderfolgend getroffen werden:
 1. Kurzfristige Massnahmen zur Kostensenkung im laufenden Jahr: Jede Gemeinderätin/jeder Gemeinderat prüft mit seiner Abteilung mögliche Kostensenkungsmassnahmen.
 2. Mittelfristige Massnahmen zur Kostensenkung für das kommende Budgetjahr: Jede Gemeinderätin/jeder Gemeinderat prüft mit seiner Abteilung mögliche Kostensenkungsmassnahmen.
 3. Wenn trotz der Massnahmen 1 und 2 im vierten Rechnungsjahr erneut ein strukturelles Defizit auftritt, muss eine Anpassung des Steuerfusses überprüft werden
- Wenn Rechnungsjahre ein Ertragsüberschuss aufweisen, müssen folgende Massnahmen getroffen werden:
 1. Prüfen von Notwendigkeit zur Erstellung von Vorfinanzierungen und finanzpolitischen Reserven
 2. Wenn fünf Jahre in Folge ein Ertragsüberschuss von >5% des Steuerertrags verbucht wird, muss eine Senkung des Steuerfusses überprüft werden. Eine Reduktion des Fremdkapitals ist grundsätzlich einer Steuersenkung zu bevorzugen

Massnahme (wenn Bilanzüberschuss <25% des Fiskalertrags):

- Ist der Bilanzüberschuss <25% des vorjährigen Fiskalertrags, sind die Massnahmen 1, 2 und 3 wie beim strukturellen Defizit (bei Bilanzüberschuss > 25% des Fiskalertrags) zu ergreifen (siehe weiter oben). Zudem muss die Summe der vergangenen fünf Rechnungsjahre zwingend ausgeglichen sein. Dies soll verhindern, dass die Gemeinde Gefahr läuft, in einen Bilanzfehlbetrag zu geraten.

¹ Unter dem Begriff «Strukturelles Defizit» versteht man denjenigen Teil des Staatsdefizits, der nicht auf konjunkturelle Schwankungen zurückzuführen ist. Es entsteht z.B. wenn neue Aufgaben ohne Abbau bestehender Aufgaben zur Überlastung des Staatshaushaltes führen. (Vimentis)



Aufwand

- Die Kostenstruktur der Gemeinde ist zu einem relevanten Teil gesetzlich vorgegeben. Die Gemeinde kann jedoch in diversen Bereichen durch Reglemente oder zusätzliche Leistungsangebote Einfluss auf die Kostenstruktur nehmen
- Es wird angestrebt, eine möglichst effiziente und schlanke Verwaltung zu haben
- Das Leistungsangebot der Gemeinde soll regelmässig hinterfragt und überprüft werden

Ziel: Die Gemeinde erfüllt im gesetzlichen Rahmen Dienstleistungen für ihre Einwohnerinnen und Einwohner sowie für ansässige Firmen so wirksam und kostengünstig wie möglich. Ausser wenn durch ein zusätzliches Leistungsangebot oder gesetzliche Vorgaben begründet, soll der inflationsbereinigte Gesamtaufwand der Gemeinde nicht steigen

Massnahmen:

- Die Kostenstruktur der Gemeinde soll unter Beizug einer externen Stelle überprüft werden
- Kostensteigerungen grösser der kaufkraftbereinigten Inflation vom Vorjahr müssen durch die Budgetverantwortlichen im Rahmen der Budgetlesung erklärt und begründet werden
- Entstehen in einem Bereich des Sachaufwands in drei Rechnungsjahren in Folge starke Abweichungen zwischen dem budgetierten und ausgegebenen Betrag, sind die Budgetwerte durch die Budgetverantwortlichen auf das Rechnungsniveau des Vorjahres zu senken oder andernfalls sind die höheren Werte zu begründen.

Ertrag:

- Die Kerntätigkeit des Gemeinwesens ist durch Steuereinnahmen finanziert. Die Gemeinde verfügt über zusätzliche Einnahmen durch Baurechtsverträge, Mietzinse, sowie Ausgleichszahlungen vom Kanton und Bund

Ziel: Bottmingen zählt zu den fünf steuerlich attraktivsten Wohngemeinden im Kanton Basel-Landschaft

Massnahmen:

- Nach Möglichkeit wird eine positive Entwicklung des Steuersubstrates aktiv gefördert, indem attraktive Konditionen für natürliche und juristische Personen geschaffen bzw. erhalten werden
- Zu den Steuereinnahmen komplementäre Einnahmequellen werden periodisch überprüft, aktiv bewirtschaftet und gefördert (z.B. Gebühren, Baurechtsverträge, Mieteinnahmen etc.)
- Die Gemeinde versucht nach Möglichkeit gerechte Konditionen für Ausgleichszahlungen anzustreben

Investitionen

- Die Gemeinde investiert, um eine attraktive, fortschrittliche Gemeinde zu sein und den Bedürfnissen der Bevölkerung gerecht zu werden
- Um Investitionssprünge zu vermeiden werden Investitionen «rollend» geplant
- Investitionen werden kostengünstig geplant und Folgekosten (Unterhalt, Abschreibungen, etc.) werden aufgezeigt
- Investitionen sind so weit wie möglich mit eigens erarbeiteten Mittel zu finanzieren.

Ziel: Um einen Investitionsstau zu vermeiden strebt die Gemeinde im 5-Jahresschnitt eine nach dem Kanton vorgegebenen Raster «mittlere» Investitionstätigkeit» an



Massnahmen:

- Um eine «rollende» Planung der Investitionen sicherzustellen werden sie nach spezifischen Kriterien (Kriterien Raster) bewertet und zeitlich priorisiert
- Situativ wird die Zusammenarbeit mit Dritten und/oder eine Auslagerung geprüft

Finanzmanagement & Finanzierung

- Die Verschuldung der Gemeinde ist langfristig auf einem tiefen, aber ökonomisch sinnvollen Niveau zu halten
- Die Gemeinde finanziert ihre Investitionstätigkeit mit Hilfe von zeitgemässen Finanzierungsmöglichkeiten
- Das Rechnungsmodell nach HRM2 wird genutzt, um unternehmerisches Denken und Optimierungen zu fördern
- Die Beurteilung der Verschuldung erfolgt über die folgende Kenngrösse

$$\text{Nettoverschuldungsquotienten} = \left(\frac{\text{Fremdkapital} - \text{Finanzvermögen}}{\text{Fiskalertrag}} \right)$$

Ziel: Die Gemeinde strebt an, den Nettoverschuldungsquotienten nicht über 50% anwachsen zu lassen. Gemäss Richtlinien des Kantons BL ist ein <100% Nettoverschuldungsquotient als gut zu bezeichnen.

Massnahmen:

- Für eine zeitgemässe Finanzierung werden verschiedene Massnahmen ausgewogen in Betracht gezogen und eingesetzt (Selbstfinanzierung, Fremdkapital, Devestition, Steuererhöhung, etc.)
- Die Bevölkerung soll nach Möglichkeit über geeignete Instrumente in die Finanzierung miteinbezogen werden (z.B. über eine Kommunalanleihe)
- Die wichtigsten Parameter für das aktuelle Rechnungsjahr werden periodisch mittels dem neu eingeführten Kennzahlen Monitoring (KPI-Monitoring) quartalsweise überprüft und bewertet
- Effizienzsteigerung durch die Verbesserung der IT-Infrastruktur im Bereich Finanzen sowie buchhalterische Massnahmen wie z.B. die Einführung eines Globalbudgets werden geprüft

Risikomanagement

- Als Hauptrisiken identifiziert wurden u.a. die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und deren Einfluss auf die Gemeinde sowie die Einwohner, Entwicklungen am Kapitalmarkt, steigende Kosten in nicht oder nur wenig beeinflussbaren Themenbereichen (Gesundheit, Bildung, Sozial- und Asylwesen, Verlagerung von kantonalen Aufgaben an die Gemeinde etc.) sowie der Ausfall von Schlüsselpersonen in der Verwaltung

Ziel: Finanzielle Risiken werden nach Möglichkeit frühzeitig erkannt, damit rechtzeitig geeignete Massnahmen ergriffen werden können.

Massnahmen:

- Regelmässige Betrachtung von Risikofaktoren. Dies können sein: Wirtschafts- und Finanzmarkt-Entwicklung, Finanzausgleich, Bevölkerungswachstum und demographische Entwicklung (Bedarf an Infrastruktur), gesellschaftliche Veränderung (Steuersubstrat), Aufgabenverlagerung von Kanton zu Gemeinde

Spezialfinanzierung

- Spezialfinanzierungen sind zweckgebundene Finanzierungen spezifischer Aufgaben, die nicht durch Steuern, sondern ausschliesslich durch Gebühren finanziert werden (§ 21 Abs. 1 GRV). Sie entsprechen rechnungsmässigen Einheiten (Funktionen; z.B. 7101 Spezialfinanzierung Wasserver-



sorgung), denen bestimmte Einnahmequellen zugeordnet sind, mit denen die erbrachten Leistungen finanziert werden. Zwischen der erbrachten Aufgabe und den bezahlten Entgelten besteht ein direkter Zusammenhang (Verursacherfinanzierung).

Ziel: Gebührenmodelle für die Spezialfinanzierungen sollen möglichst langfristig geplant werden. Die Gebühren sind so zu gestalten, dass die Spezialfinanzierungen selbsttragen sind und sie weder die Gemeinde querfinanzieren noch von der Gemeinde querfinanziert werden.

Massnahmen:

- Sämtliche über die Spezialfinanzierung abrechenbaren Ausgaben und Investitionen sollen sachgerecht abgerechnet werden
- Der Bedarf an zusätzlichen Spezialfinanzierungen soll regelmässig überprüft werden



3. Fazit / Ausblick

Die Gemeinde Bottmingen steht finanziell vor einer grossen, aber bewältigbaren Herausforderung. Der anstehende Investitionsschub wird die Gemeindekasse über die kommenden Jahre zwangsläufig belasten, auch wenn die finanziellen Voraussetzungen positiv sind (hohe Bilanzüberschüsse, tiefes Fremdkapital, gute Steuereinnahmen, etc.).

Um dieser Herausforderung proaktiv zu begegnen, soll der Gemeinderat die in der Finanzstrategie vorgeschlagenen finanziellen Leitsätze verinnerlichen und verfolgen. Dies soll insbesondere dabei helfen, eine ganzheitliche Finanzierung der anstehenden Investitionen auszuarbeiten, welche alle Finanzierungsmöglichkeiten ausgewogen abdeckt (Selbstfinanzierung, Fremdkapital, Devestition, Steuererhöhung, etc.). Auch soll mittels der Finanzstrategie sichergestellt werden, dass die Gemeinde einen finanziellen Leitfaden hat, der einerseits genügend Spielraum aber andererseits auch gewisse Schranken vorgibt.

Vorausgesetzt, dass nicht weitere unvorhersehbare Aufgaben und Investitionen auf die Gemeinde zukommen, soll somit die Attraktivität und die gesunde finanzielle Lage der Gemeinde nachhaltig sichergestellt werden.