



Stadt Bern

Direktion für Finanzen,
Personal und Informatik



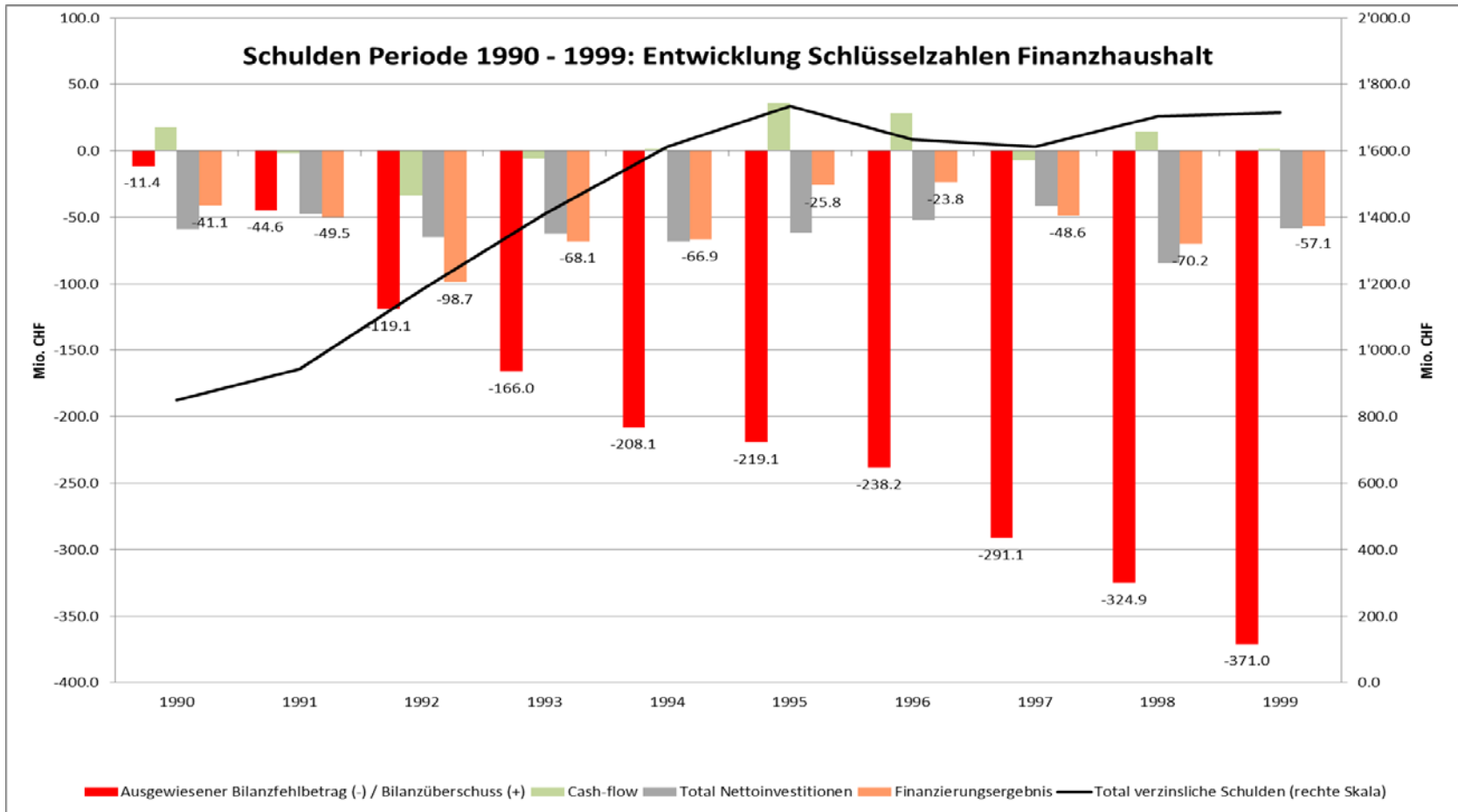
Steuerungs- und Kontrollinstrumente im Finanzhaushalt der Stadt Bern

SGVW Herbsttagung 2016

Daniel Schaffner, Finanzverwalter



Stadt Bern - Der freie Fall 1990 - 1999





Gründe für diese Entwicklung

- **Erfolgsrechnung**
 - Starkes, überproportionales Wachstum der Ausgaben (trotz 6 Sparpaketen)
 - Steuereinnahmen blieben deutlich hinter dem Ausgabenwachstum zurück
 - Zehn Jahre nacheinander resultierte ein Ausgabenüberschuss in zweistelliger Millionenhöhe
- **Bilanz**
 - Ende 1999 betrug der Bilanzfehlbetrag 371 Mio. Franken
 - Die verzinslichen Schulden stiegen um 945 Mio. Franken auf 1,7 Mia. Franken an (und dies bei einem \emptyset Zinssatz von 5,1 %!)
- **Investitionsrechnung**
 - Kumulierter Cash flow 1990 – 1999 nur 51 Mio. Franken!
 - Investitionsvolumen 600 Mio. Franken!
- **Gesetzlicher Rahmen**
 - Keine zwingenden, übergeordneten, Vorgaben zur soliden Haushaltsführung
 - Keine Sanierungspflichten



Gegenmassnahmen

- Kanton Bern
 - Neues Gemeindegesetz in Kraft ab 1. Januar 1999
 - Vorgaben zum Finanzhaushaltsgleichgewicht
 - Ein budgetiertes Defizit muss durch einen Bilanzüberschuss gedeckt sein.
 - Falls nicht gedeckt, muss Aussicht auf Deckung innert 8 Jahren bestehen.
 - Der Bilanzfehlbetrag darf einen Drittel des ordentlichen Jahressteuerertrages nicht übersteigen (Exkurs für Stadt Bern: Ende 1999 = 168 Mio. Franken).
 - Falls ungedecktes Defizit budgetiert wird, muss die Exekutive im Finanzplan Massnahmen aufzeigen, die zu einem Ausgleich führen. Diese müssen dem für die Budgetgenehmigung zuständigen Organ und dem Amt für Gemeinden und Raumordnung (Gemeindeaufsicht) vorgängig zur Kenntnis gebracht werden.
 - Der Bilanzfehlbetrag ist innerhalb von 8 Jahren abzutragen.

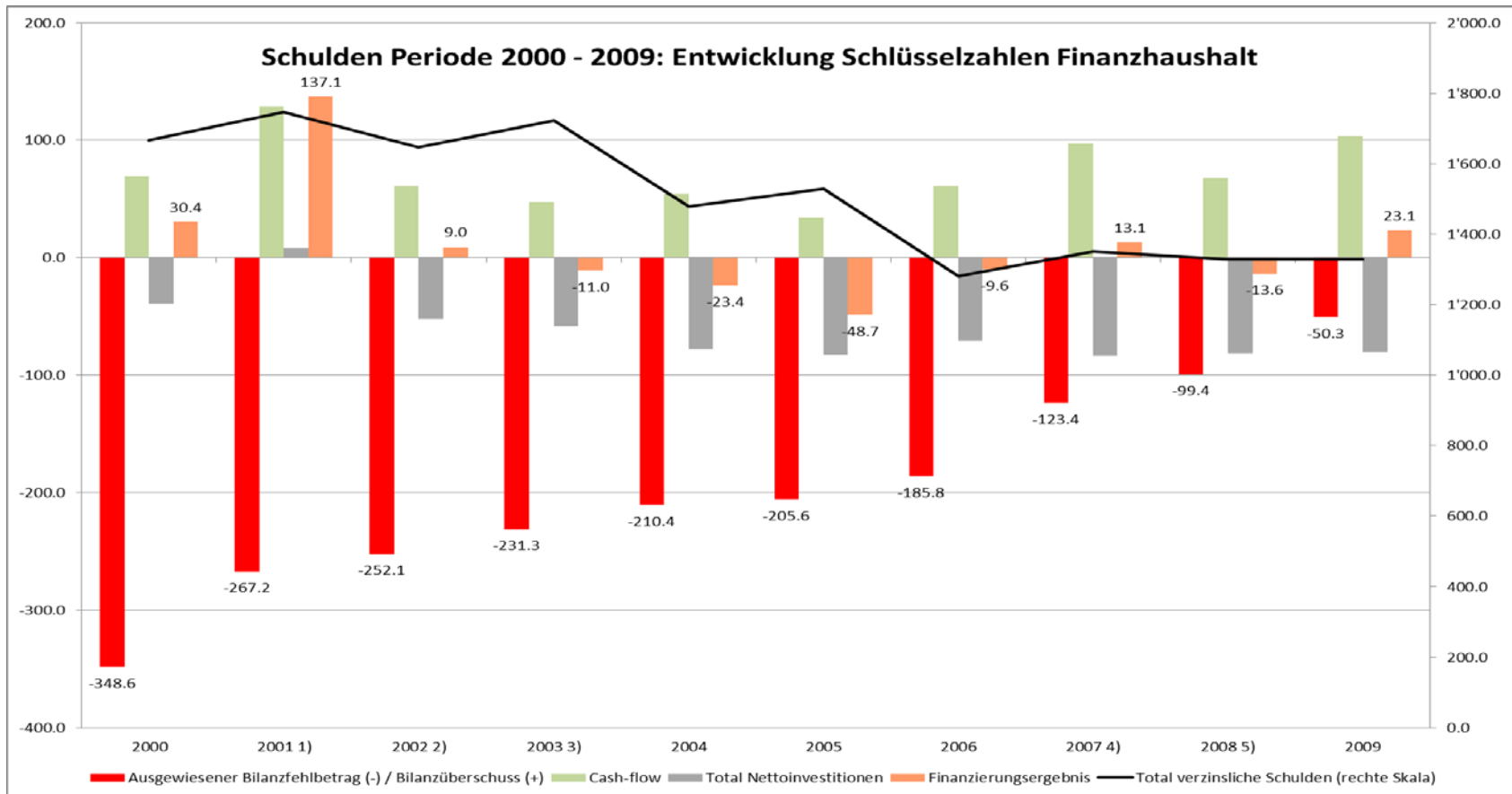


Gegenmassnahmen

- Stadt Bern
 - Beschluss des Regierungsrates des Kantons Bern:
 - Altrechtlicher Bilanzfehlbetrag (325 Mio. Franken) muss bis 2015 abgeschrieben werden.
 - Neurechtlicher Bilanzfehlbetrag aus dem Jahr 1999 (46 Mio. Franken) muss bis Ende 2007 abgeschrieben werden.
 - Stadt Bern stand finanziell unter Aufsicht des Amtes für Gemeinden und Raumordnung.
 - 8 weitere Entlastungspakete, eine günstige Entwicklung der Wirtschaft und ein kontinuierliches Wachstum der Anzahl Steuerpflichtige führte zum Ausgleich des Haushalts der Stadt Bern.
 - Ende 2010 war der altrechtliche Bilanzfehlbetrag vollständig abgeschrieben.
 - Ende 2015 weist der Allgemeine Haushalt der Stadt Bern einen Bilanzüberschuss von 104 Mio. Franken (teilweise auch HRM2 bedingt) aus.



Stadt Bern – der mühsame Wiederaufstieg





Fazit

10 Jahren finanzpolitischem
«Schlendrian»
folgten
10 Jahre mit Sanierungsarbeiten

NIE WIEDER!



Steuerungs- und Kontrollinstrumente heute

- NPM Ansatz für die finanzielle Führung seit 2004
- Flächendeckend eingeführt
 - Rund 100 Produktgruppen (Output Sicht)
 - 286 Steuerungsvorgaben
 - 736 Kennzahlen
- Pro Dienststelle jährlich ein Globalkredit (Budget)
- Allgemeiner Haushalt umfasst rund 1,2 Mia. Franken
- Restriktive Kreditkompetenzen, Legislative beschliesst
 - neue Ausgaben > 300 TCHF (Ausnahme: gebundene Ausgaben)
 - Projektierungskredite > 150 TCHF
 - Nachkredite > 200 TCHF zu Globalkrediten
- Legislativbeschlüsse
 - > 2 MCHF unterliegen fakultativem Referendum
 - > 7 MCHF unterliegen der obligatorischen Volksabstimmung



Steuerungs- und Kontrollmechanismen heute

- Mittelfristiger Investitionsplan (MIP; 8 Jahre)
- Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP; 4 Jahre)
- Instrumente der Exekutive
- Legislative
 - nimmt die Berichte zur Kenntnis
 - kann mit Planungserklärungen auf die Finanzplanung einwirken
- Überwiesene Planungserklärungen sind für die Exekutive politisch verbindlich. Nichterfüllung -> Erklärungspflicht
- Im IAFP informiert die Exekutive gesammelt über den Stand der Umsetzung



Steuerungs- und Kontrollmechanismen heute

- Produktgruppen-Budget
 - Hauptführungsinstrument der Legislative
 - Intensive Prüfung und Beratung (Delegationen, Kommissionen, Stadtrat)
 - Teilweise fragwürdige Diskussionen zu unwesentlichen Ausgabenposten
 - Jedes Budget muss zwingend vors Stimmvolk!

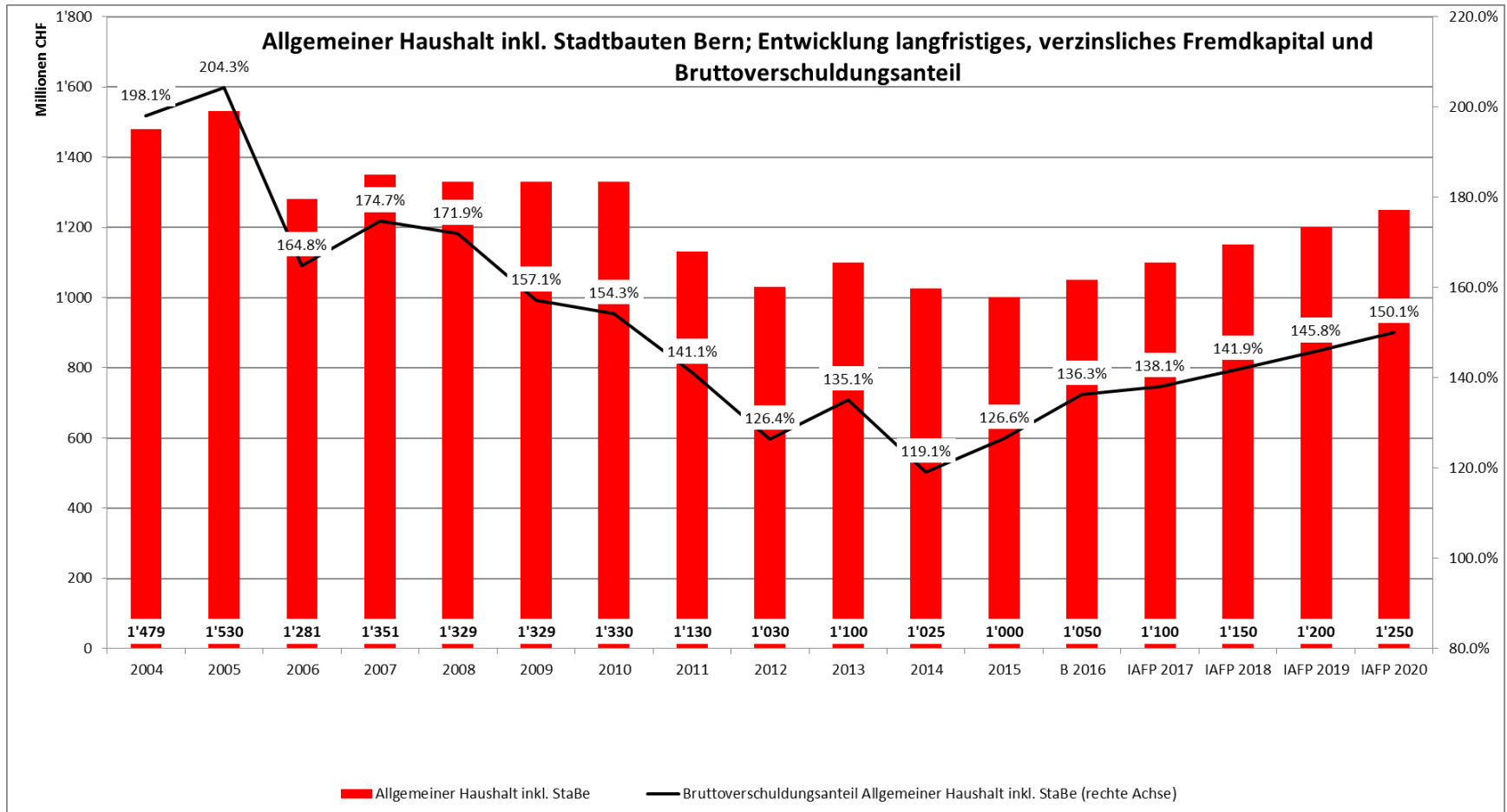


Steuerungs- und Kontrollmechanismen heute

- Jahresrechnung (HRM2 und Produktgruppen)
- Intensive Prüfung und Beratung (Delegationen, Kommissionen, Stadtrat)
 - Ausführlicher Vorbericht
 - Mehrstufige Erfolgsrechnung
 - Geldflussrechnung
 - Ausgebaute Offenlegungspflichten (Eigenkapitalnachweis, Anlage-, Beteiligungs-, Rückstellungs- und Gewährleistungsspiegel)
 - Verpflichtungskreditkontrolle
 - Kennzahlensystem
- Beschluss über den Jahresbericht

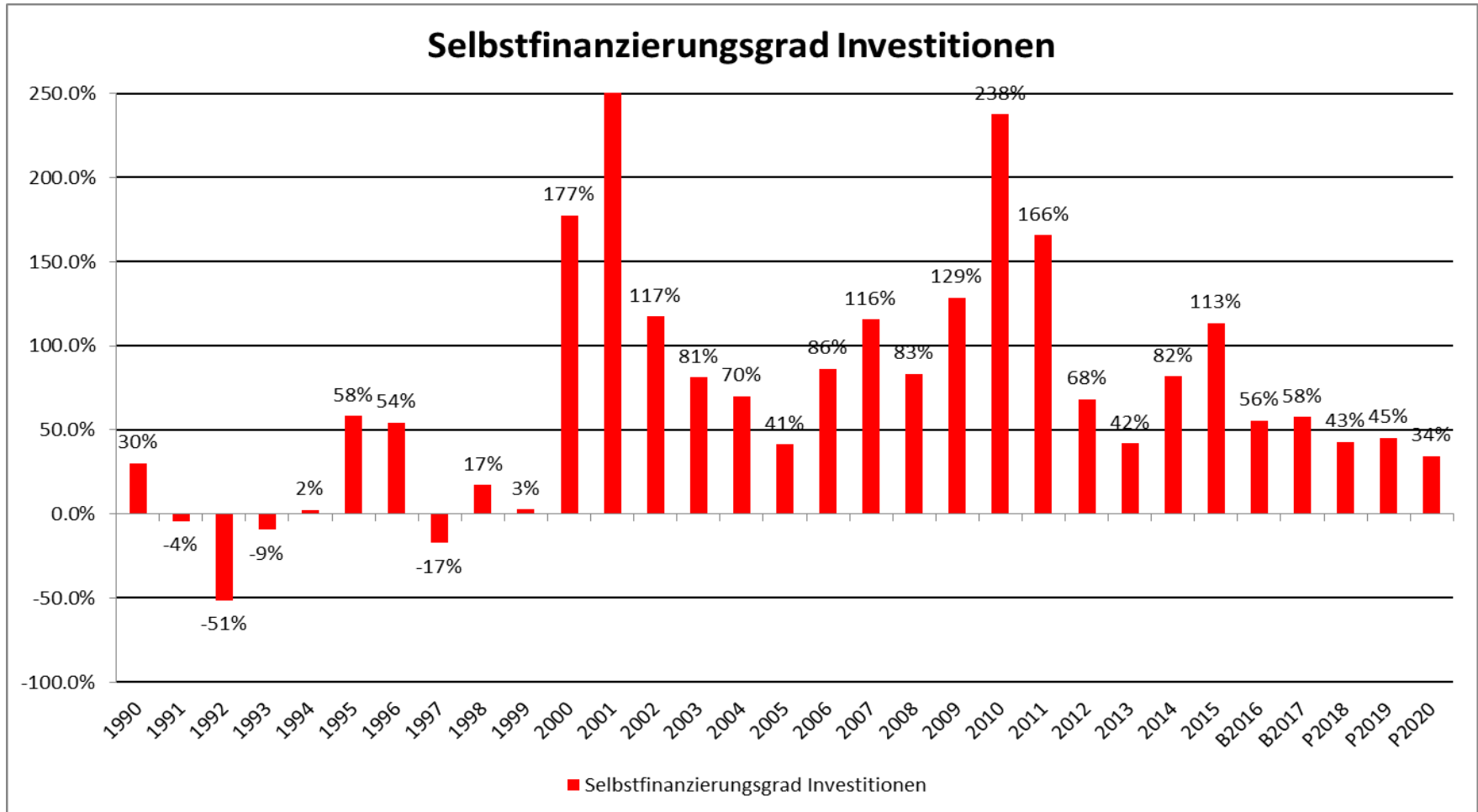


Kennzahl Bruttoverschuldungsanteil





Kennzahl Selbstfinanzierungsgrad



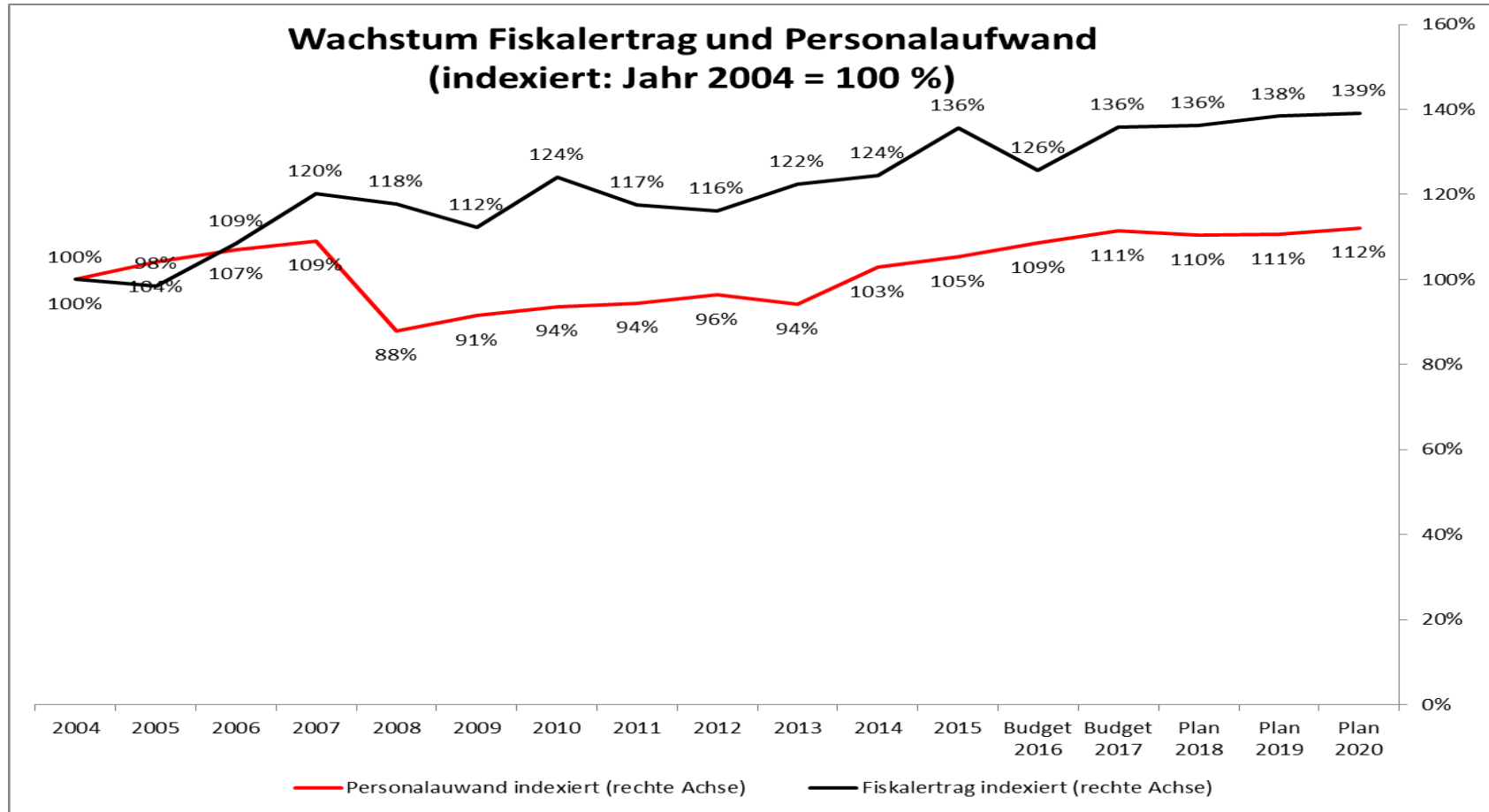


Kostentreiber und deren Auswirkungen

- Politik
 - Bestellungen durch politische Gruppierungen
 - Leistungsausbau durch Legislative und Exekutive (z.B. als Reaktion auf Sparpakete der übergeordneten staatlichen Ebenen, aber auch aufgrund von Wahlkampfversprechungen)
- Veränderte gesetzliche Bestimmungen
 - Höhere Umsetzungskosten durch noch dichtere und umfassendere gesetzliche Regelungen
- Auswirkungen auf Finanzhaushalt
 - Anstieg der Anzahl Mitarbeitende
 - Anstieg des Personalaufwandes
 - Anstieg des Sachaufwandes

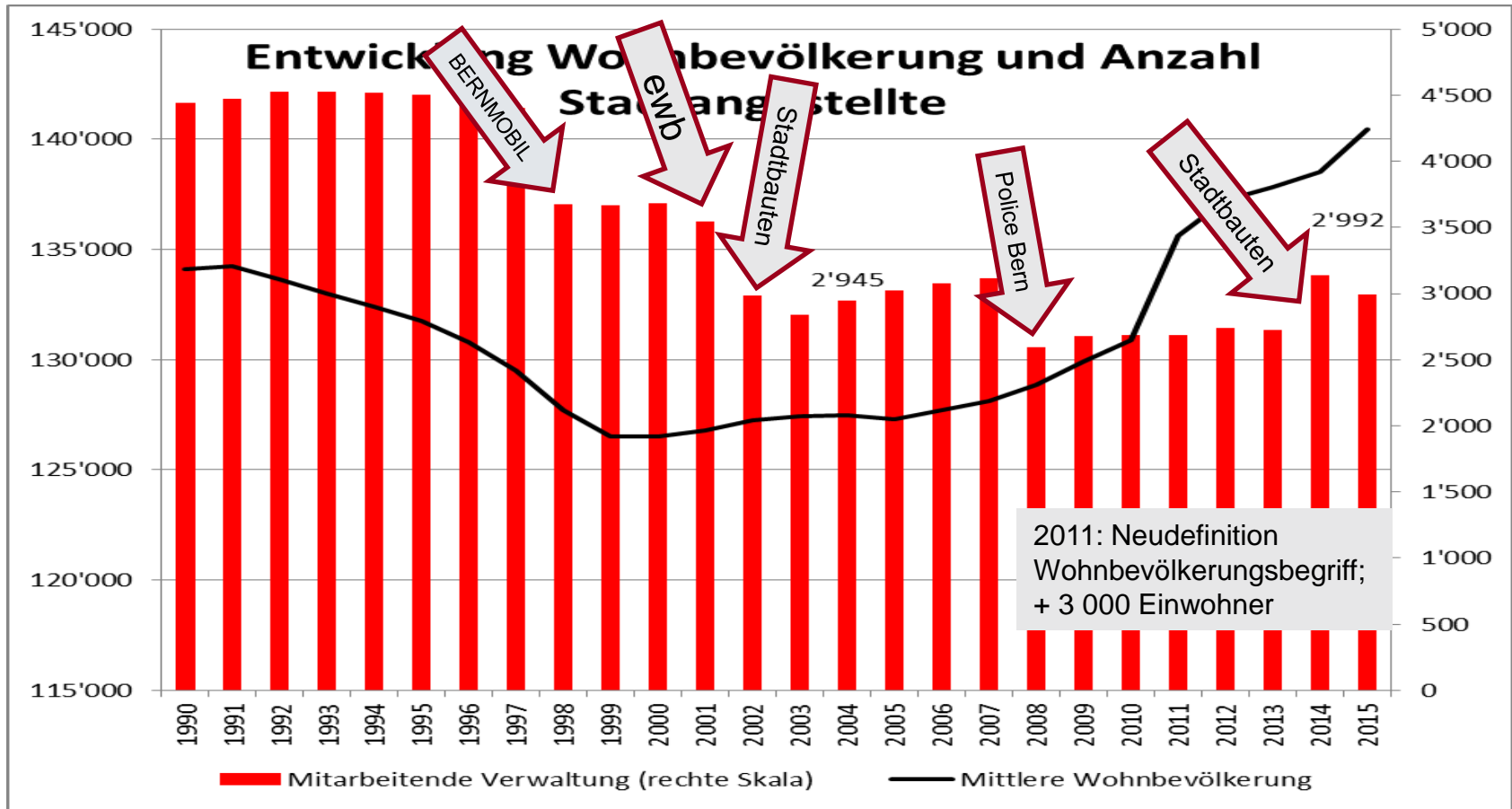


Auswirkungen auf Finanzhaushalt





Auswirkungen auf Finanzhaushalt



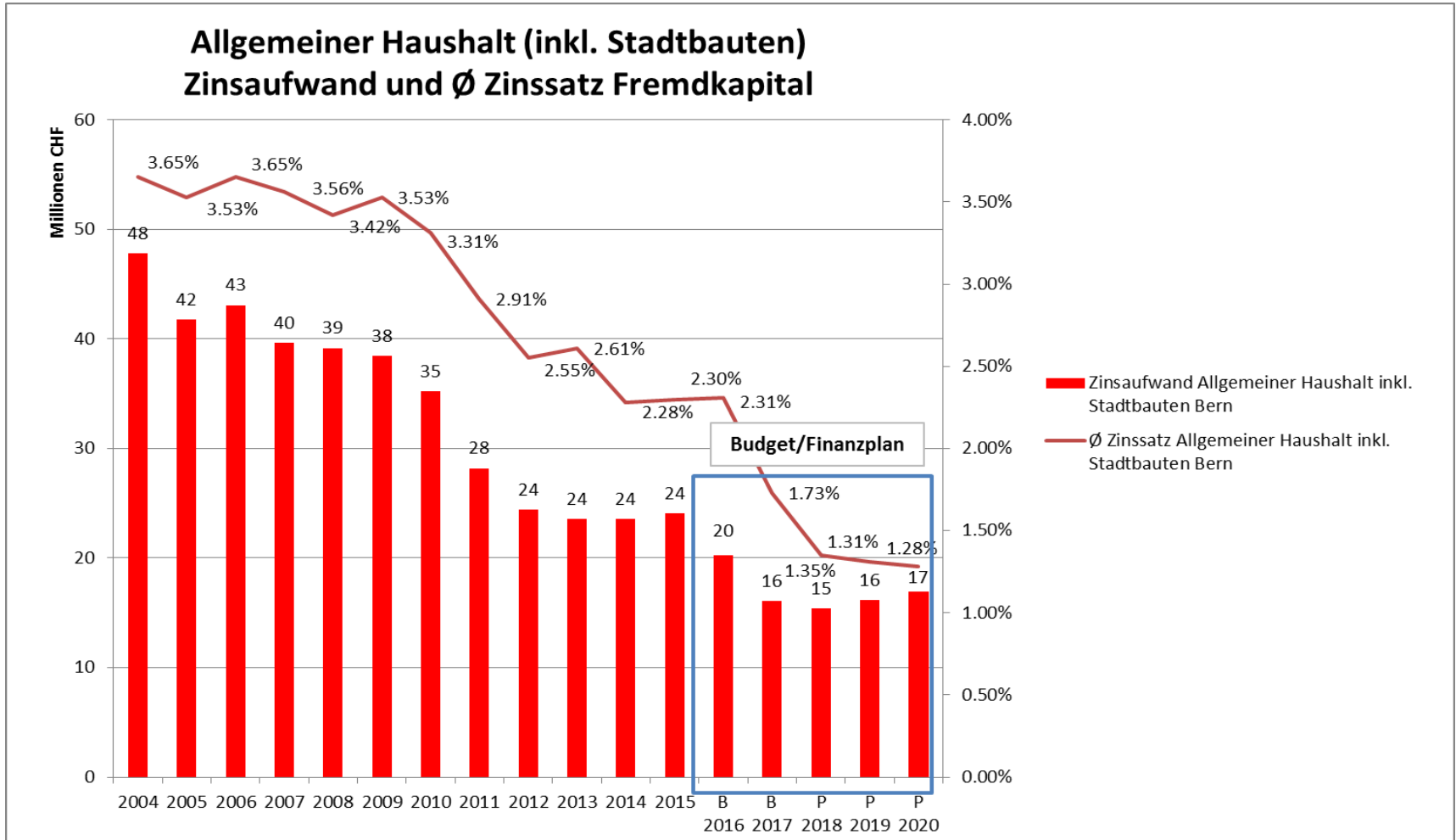


Kostentreiber

- **Veränderte Standards**
 - z.B. energetische Vorgaben, Brandschutzvorgaben, Erdbebenertüchtigung, Hindernisfreiheit, Corporate Governance
- **Veränderungen am Kapitalmarkt**
 - Länderrisiken, Schuldnerbonität, Zinsgefüge
- **Auswirkungen auf Finanzhaushalt**
 - Anstieg des Sachaufwandes
 - Höhere Abschreibungen
 - Höhere Zinskosten



Auswirkungen auf Finanzhaushalt





Schlussfolgerungen

- Steuerungs- und Kontrollinstrumente sind ausreichend vorhanden
- Grössere Haushalte sind sehr komplex und herausfordernd für Milizpolitiker
- Kontinuierliche, sachbezogene Erklärung der Zusammenhänge von Verwaltung an Exekutive und Legislative
- Sensibilisierung der Politik für finanzielle Grenzwerte unabdingbar, aber nicht einfach
- Parteiübergreifende Erkenntnis, dass Finanzhaushalte über eine gewisse Zeitperiode hinweg immer ausgeglichen sein müssen, ist für die Eindämmung des Kosten- und Schuldenwachstums vital

Fazit des Finanzverwalters

