



Beantwortung der Motion

26. März 2024

Motion-Nummer: 2

Motion betreffend «Bericht zur Überprüfung der Aufgaben und Leistungen der Stadtverwaltung Frauenfeld» von Gemeinderat Stefan Vontobel und Gemeinderätin Kathrin Widmer Gubler

Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

An der Gemeinderatssitzung vom 18. Januar 2023 haben Gemeinderat Stefan Vontobel und Gemeinderätin Kathrin Widmer Gubler mit 23 Mitunterzeichnenden eine Motion nach Art. 43 des Geschäftsreglements für den Gemeinderat (SRS 171.1.1) eingereicht (siehe: Beilage).

Der Stadtrat erhält im Rahmen dieses Vorstosses den Auftrag, dem Gemeinderat «einen Bericht zur Überprüfung der Aufgaben und Leistungen» der Frauenfelder Stadtverwaltung vorzulegen (siehe: Antrag Nr. 1). Der von den Motionären geforderte Bericht soll sich an der Systematik der institutionellen Gliederung nach Ausgabeart orientieren. Die Motionäre fordern Aussagen zu Rechtsgrundlagen von kurzfristig und mittelfristig gebundenen Ausgaben (siehe: Antrag Nr. 2), zu ungebundenen Ausgaben (siehe: Antrag Nr. 2), zu neu institutionalisierten Aufgaben aus der vergangenen Legislatur (siehe: Antrag Nr. 3) und zum Umsetzungsgrad von Massnahmen aus den Legislaturschwerpunkten 2019 bis 2023 (siehe: Antrag Nr. 4). Die Motionäre begründen ihren Vorstoss mit der Sorge um den städtischen Finanzhaushalt. Die Ausgaben würden seit Jahren steigen, und die Einnahmeseite stagniere – was unweigerlich zu einem Defizit führe. Die geplanten Investitionen erhöhten den Finanzbedarf und bedeuteten letztlich die Zunahme der Abschreibungen, heisst es im Vorstoss. Wie die vom Stadtrat am 5. Dezember 2023 verabschiedete Finanzstrategie nehmen auch die Motionäre für ihr Anliegen Bezug auf die Verordnung des Regierungsrates über das Rechnungswesen der Gemeinden (RB 131.21).

Im Grundsatz sieht der Stadtrat grossen Nutzen im Auftrag der Motion und schlägt dem Gemeinderat in diesem Zusammenhang vor, dass die Einführung eines neuen Führungsinstruments geprüft werden soll: Die sogenannte Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP) dient der nachhaltigen und proaktiven Steuerung über Aufgaben. Der Gemeinderat nimmt mit der Bestellung der Aufgaben viel grösseren Einfluss wahr als mit der heutigen Rechnungslegung, bei der die Legislative im Budget lediglich auf Ausgaben reagieren kann.

Seit Einreichung des Vorstosses im Januar 2023 haben sich der Stadtpräsident und der Finanzchef zweimal mit den Motionären ausgetauscht: Ende Juni 2023 und Anfang Februar 2024. Der Umstand, dass in diesen Gesprächen ein gemeinsames Verständnis betreffend finanzielle Führung konstituiert werden konnte, war für die hier vorliegende Beantwortung wertvoll und zielführend. Auch die Diskrepanz zwischen «Aufgabe» und «Ausgabe» oder die Herausforderung bei der Definition von «gebunden» und «ungebunden» stellten Schwerpunkte dar. Den Motionären ist zudem bewusst, dass die Umsetzung der Motionsforderungen mit Aufwand verbunden ist, weshalb sie auch eine gewisse Flughöhe (Ebene Gliedung) bei der Datenerhebung als angebracht beurteilen. Dass die Erarbeitung der Motionsantwort verhältnismässig lange gedauert hat, ist zwar letztlich den knappen Ressourcen des für die Beantwortung beauftragten Amtes geschuldet, hat aber aus Sicht des Stadtrats auch zweifellos sein Gutes, weil nun die städtische Finanzstrategie sowie die Erfahrungen aus dem zurückgewiesenen und überarbeiteten Budget 2024 in die Antwort eingeflossen sind.

Ausgangslage

Aktuelle Finanzlage der Stadtverwaltung

Die Stadt hat ihre Rechnungslegung auf das Jahr 2015 vom bisherigen Standard der Harmonisierten Rechnungslegung (HRM) auf den neuen Standard HRM2 angepasst. Diese Umstellung hatte nebst dem gesetzlichen Auftrag (Umsetzung bis spätestens zur Rechnung 2018) auch eine politische Komponente. In den Rechnungsjahren 2012 bis 2014 hatte die Stadt die gesetzlich erforderlichen Abschreibungen nicht in vollem Umfang umgesetzt. Die damaligen Rechnungsergebnisse vor Abschreibungen waren so schlecht ausgefallen, dass bei vollen Abschreibungen eine Steuerfusserhöhung erforderlich gewesen wäre, um die Rechnung ausgeglichen auszuweisen. Auf eine Steuerfusserhöhung und eine Anpassung der bisherigen Abschreibungspraxis indes wurde aufgrund der geplanten Umstellung auf HRM2 und angesichts der höheren Abschreibungen in den Jahren vor 2012 verzichtet.

Mit dem Übergang auf HRM2 mussten die Abschreibungen nach den neuen gesetzlichen Bestimmungen erfolgen. Da diese in den ersten Jahren des neuen Rechnungslegungsstandards zu wesentlich tieferen Abschreibungen führten, konnte auf eine Steuerfusserhöhung verzichtet werden. Schon seit Beginn der Umstellung war klar, dass dieser Systemwechsel nur eine befristete Wirkung haben dürfte. Es lag nahe, dass sich die Abschreibungen aufgrund der sehr tiefen Restbuchwerte stetig erhöhen würden, etwa durch ein grösseres Investitionsvolumen. Und die Abschreibungen sollten die Erfolgsrechnung laufend stärker belasten, falls sich nicht durch andere Faktoren wesentliche Änderungen ergeben würden.

Zum vorgenannten Effekt aus dem Wechsel von HRM zu HRM2 gesellt sich der Umstand, dass die Stadt Frauenfeld nicht das erwartete Bevölkerungswachstum aufweist, und auch das Wachstum des Steueraufkommens bleibt seit Beginn der 2000er-Jahre hinter dem kantonalen Durchschnitt zurück. Die laufenden Kosten – getrieben durch die Teuerung, die Alterung der Anlagen, die gesetzlichen Anpassungen und den allgemein grösseren Anforderungskatalog – steigen stetig an (siehe: Beilagen). So hätten in der zurückgewiesenen ersten Auflage des Budgets 2024 alle als ungebunden gekennzeichneten Aufwendungen gestrichen werden müssen, um ein ausgeglichenes Budget zu erhalten. Dies würde aber dazu führen, dass sich die Stadt sowohl für die Einwohnerinnen und Einwohner als auch für die städtischen Mitarbeitenden negativ entwickeln würde.

Finanzplan

Die gesetzliche Grundlage für das Instrument des Finanzplans findet sich in §11ff. der regierungsrätlichen Verordnung über das Rechnungswesen der Gemeinden. Die Planerfolgsrechnungen werden basierend auf dem neusten Budget erstellt. Grossteils handelt es dabei um eine Fortschreibung des Budgets, es werden nur wenige Korrekturen vorgenommen. Grössere Veränderungen sind selten schon vorab für eine Finanzplanperiode bekannt. Die Investitionsrechnung fusst auf der mehrjährigen Investitionsplanung. Grosse Unsicherheiten bestehen vor allem im konkreten zeitlichen Umsetzungshorizont und den zu erwartenden Kosten.

Strategie zur Einhaltung des Haushaltgleichgewichts

Die per Juni 2023 revidierte Verordnung des Regierungsrates über das Rechnungswesen der Gemeinden verlangt, dass Politische Gemeinden das Haushaltgleichgewicht einzuhalten haben. Der sogenannte Nettoverschuldungsquotient (Nettoschuld in Prozent der direkten Steuern natürlicher und juristischer Personen) darf nicht über 100 Prozent liegen. Die erste Auflage des Finanzplans 2025 bis 2027 (vor Rückweisung der ersten Auflage des Budgets 2024) der Stadt zeigte, dass diese Marke jedoch 2027 erreicht werden könnte.

Der Stadtrat hat deshalb am 5. Dezember 2023 beschlossen, dieser Entwicklung mit gezielten Massnahmen in der laufenden Legislatur entgegenzuwirken. So sollen der Personal- und der Sachaufwand künftig zusammen maximal 55.3 Millionen Franken pro Jahr betragen. Diese Summe entspricht den Werten des vorgeschlagenen Budgets 2024. Um dies zu gewährleisten, müssen die Teuerung oder anderweitige Anpassungen, wie beispielsweise die Schaffung neuer Stellen, kostenneutral aufgefangen werden.

Markant reduziert werden sollen die Nettoinvestitionen. Diese sollen künftig auf maximal 12 Millionen Franken pro Jahr beschränkt werden. Dies soll auch mittels geeigneten Gegenfinanzierungen geschehen, wie beispielsweise der Finanzierung durch Fonds, Privat-Public-Partnership oder dem Verkauf von Liegenschaften. Weiter will der Stadtrat alle Ausgaben überprüfen und Ausgaben einsparen, die keinen direkten Nutzen für die Bevölkerung haben oder die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Dies betrifft auch die Massnahmen der Legislatorschwerpunkte 2023 bis 2027, die unter den neuen Rahmenbedingungen weiterbearbeitet werden sollen. Von den Vorgaben nicht betroffen sind Thurplus und das Alterszentrum Park.

Auf der Einnahmenseite soll der Steuerertrag bis 2027 auf mindestens 55 Millionen Franken angehoben werden. Dieses Ziel soll unter anderem dadurch erreicht werden, dass die Stadt für steuerkräftige Personen und Firmen mit hoher Wertschöpfung attraktiv bleibt und wenn nötig der Steuerfuss in den nächsten Jahren nochmals moderat angehoben wird.

Budgetprozess in Überarbeitung

Im Oktober 2023 hat der Stadtrat erkannt, dass der Budgetprozess einer Überprüfung unterzogen werden sollte. Der Prozess ist, so die Meinung des Stadtrats, neu so zu konzipieren, dass bereits vor der ersten Lesung im Stadtrat auf Departementsebene die notwendigen Entscheide gefällt und die Budgetvorgaben eingehalten werden.

Die eingesetzte Arbeitsgruppe mit Vertretungen aus allen Departementen hat Handlungsfelder zusammengetragen, die es nun zu prüfen gilt, wie, mit welchem Aufwand und welchem Nutzen deren Umsetzung erfolgen könnte. Entsprechende Klärungen sind eingeleitet. Die Handlungsfelder beziehungsweise die daraus sich ableitenden Massnahmen

haben nebst dem Zeitplan auch einen Einfluss auf die Arbeitsinstrumente. Die einzelnen Arbeitsschritte erfordern unterschiedliche Instrumente und Hilfsmittel.

Wie oben ausgeführt, genügt es nicht, sich alleine auf die ungebundenen Ausgaben zu fokussieren. Es sollten alle Leistungen der Stadt auf ihre Notwendigkeit, ihren Ausführungsstandard und ihre Wirkung überprüft werden. Da heute entsprechende Instrumente nicht vorhanden sind, stellt die Bereitstellung dieser Daten und der Umgang mit diesen Informationen im Budgetprozess eine grössere Herausforderung dar.

Ein Budget ist das Ergebnis der Steuerung durch eine Körperschaft mittels Vorgaben von Aufgaben und Zielwertsetzungen. Für sich genommen ist es aber kein Führungsinstrument. Vielmehr ist es Teil in einem Führungs- und Steuerungskreislauf. In diesem Zusammenhang wäre für die Stadt Frauenfeld die Einführung einer IAFP, wie sie beispielsweise bereits die Stadt Gossau SG¹ seit über 15 Jahren praktiziert, ein probates Mittel. Ein weiteres Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung einer IAFP ist die Stadt Winterthur².

Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP)

Die IAFP ist im New-Public-Management eine Weiterentwicklung der Finanz- und Sachplanung. Traditionelle Planungen würden, so heisst es in der Publikation «Politik mit Weitblick: Leitfaden zu einer integrierten Aufgaben- und Finanzplanung»³, herausgeben vom Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen, unter der fehlenden Verknüpfung von Aufgaben und Ausgaben leiden. Aufgaben und Ausgaben werden unabhängig voneinander geplant. Das erschwert die strategische Führung eines Gemeinwesens. Durch eine IAFP, die üblicherweise in einer Vierjahresplanung angelegt ist, soll ein stärkeres Bewusstsein für strategische Entwicklungen entstehen. Jede Aufgabe wird dahingehend untersucht, wie sich Umfang und Qualität der erwarteten Leistungen voraussichtlich verändern werden und welche Auswirkungen dies auf die Finanzentwicklung hat. Die IAFP basiert gemäss der genannten Publikation auf Vorgabe (Aufgaben, Ziele) und Kontrolle (Zielerreichung, Mitteleinsatz). Es bestehe eine klare Trennung zwischen strategischer und operativer Führung. Umsetzungsentscheide würden in der Verwaltung erfolgen, weil in der Legislative und Exekutive das notwendige Fachwissen nicht oder nur im beschränkten Ausmass vorhanden sei.

So erreicht man folgende Ziele:

- Die Verwaltung plant die Entwicklung systematisch und regelmässig und lernt aus ihrer eigenen Planung. Diese Planung soll als Grundlage dienen für die strategische Führung im Amt.
- Die Exekutive trifft ihre Entscheidungen bewusst und macht die eigene Planung sowie jene der Verwaltung gegenüber der Öffentlichkeit transparent.
- Die Legislative verfügt über Informationen, die für eine langfristig ausgerichtete, nachhaltige Politik notwendig sind. So lassen sich eine politische Würdigung und die Anpassung der Bestellung (im Sinne der Auftragsdefinition) realisieren.

¹ <https://www.stadtgossau.ch/publikationen/289432> (abgerufen am 20. März 2024 um 13:30 Uhr).

² <https://stadt.winterthur.ch/gemeinde/verwaltung/finanzen/finanzamt/budgetprozess> (abgerufen am 20. März 2024 um 13:31 Uhr).

³ <https://www.alexandria.unisg.ch/bitstreams/e7e05d47-806e-4347-a84b-e0cbee7cec0d/download> (abgerufen am 20. März 2024 um 13:32 Uhr).

Voraussetzung ist, dass am Beispiel der Stadt Frauenfeld der Gemeinderat, der Stadtrat sowie die Stadtverwaltung den Zweck der IAFP kennen und abschätzen können, welchen Beitrag sie zu einer erfolgreichen Anwendung leisten müssen. Es braucht ein gemeinsames Verständnis einer strategischen Führung. Davon hängt der Mehrwert dieses Führungsinstruments ab. Eine IAFP unterstützt die politische Prioritätensetzung, die Erreichung übergeordneter Ziele sowie die Umsetzung von Legislatorschwerpunkten.

Die Stadt Gossau ging die Umsetzung einer IAFP so an, dass sie zwar ihre Buchhaltung umbaute, jedoch weiterhin sowohl den gesetzlich verlangten Umfang des Budgets als auch die zusätzlichen Informationen zur Verfügung stellt. Dies hat in der Einführung und auch später noch zu Mehraufwand geführt. Gossaus neue Finanzbuchhaltung, die zudem auch einer Betriebsbuchhaltung entspricht, stellt zugleich ein internes Führungsinstrument dar und unterstützt damit die entsprechenden Prozesse.

Im Fall der Stadt Frauenfeld ist eine Führung mittels Aufgaben und Zielvorgaben notwendig und wäre auch nachhaltig zielführend, da die Stadtverwaltung zu gross ist, um über Ausgaben geführt zu werden.

Interpellation Claudio Bernold «Globalbudget: für eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung»

An der Gemeinderatssitzung vom 9. Februar 2016 hatte Gemeinderat Claudio Bernold mit 20 Mitunterzeichnenden eine Interpellation mit dem Titel «Globalbudget: für eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung» eingereicht. Der Stadtrat zeigte sich in der am 18. September 2018 mit Beschluss-Nr. 237 verabschiedeten Beantwortung offen gegenüber dem Konzept der Wirkungsorientierten Verwaltung (WoV) und argumentierte für die Zweckdienlichkeit eines Globalbudgets. Am 24. Oktober 2018 diskutierte der Gemeinderat den parlamentarischen Vorstoss, zeigte sich aber grossmehrheitlich wenig überzeugt vom Nutzen eines Globalbudgets. Kritikpunkte der Legislative waren die Befürchtungen von Einflussverlust für den Gemeinderat und die Angst vor zusätzlicher Bürokratie.

Rechtslage

HRM2 und daraus folgende Herausforderungen

Der Kanton gibt im HRM2 lediglich den Kontenrahmen vor. Die funktionale Gliederung der Rechnung fasst gewisse Aufgaben zusammen. Diese Angaben an sich machen aber keine Aussagen über das Erfordernis und die Kosteneffizienz der Aufgaben beziehungsweise deren Erfüllung. Neue Führungsinstrumente sollten sich vom reinen buchhalterischen Budget lösen und weitere Indikatoren mitberücksichtigen.

Finanzhaushaltsgesetz und dazugehörige Verordnung

Mit der regierungsrätlichen Verordnung über das Rechnungswesen der Gemeinden vom 23. April 2013 wurde das Kreditrecht auf Gemeindeebene erstmals in einem Rechtstitel in einer gewissen Ausprägung geregelt. Neu wurden Regeln zum Haushaltsgleichgewicht aufgenommen. Die seit 2013 bestehenden Regeln waren aber interpretationsbedürftig, da jede Gemeinde beim Übergang auf HRM2 eine andere Ausgangslage hatte und die Regeln zum Haushaltsgleichgewicht darauf keine Rücksicht nahmen. Mit der überarbeiteten Fassung vom 1. Mai 2023 wurde die Anwendung des Haushaltsgleichgewichts präzisiert.

Ab 2015 erfolgte die Umsetzung der Abschreibungen nach der neuen Verordnung. Das heisst: lineare Abschreibungen statt wie bisher degressiv. Die Abschreibungssätze wurden seither gemäss Verordnung angewendet. Jedoch bediente man sich der Härtefallklausel gemäss § 63 Abs. 5 der Verordnung für den Übergang vom bisherigen auf den neuen Rechnungslegungsstandard. Denn eine Umsetzung gemäss generellen Übergangsregelungen hätte in der Rechnung der Stadtverwaltung zu grösseren Verlusten geführt. Sowohl dem Stadtrat als auch dem Gemeinderat war bewusst, dass aufgrund der neuen Regelung die Abschreibungen der folgenden Jahre wegen der Ausgangslage und im Zuge der Investitionstätigkeiten stetig steigen werden.

Gebundene und ungebundene Ausgaben

Die Rechtsgrundlagen zu den Begriffen der ungebundenen und gebundenen Ausgaben finden sich in der regierungsrätlichen Verordnung über das Rechnungswesen der Gemeinden in § 5 sowie in der Gemeindeordnung der Stadt Frauenfeld (SRS 131.1.0) in Art. 56b. Weder rechtlich noch praktisch ist eine scharfe Abgrenzung zwischen diesen Ausgabenkategorien möglich. Fakt ist, dass die Klassierung in gebunden und ungebunden eine Momentaufnahme ist. Eine neue und ungebundene Ausgabe kann sich in eine gebundene Ausgabe wandeln, indem zum Beispiel mehrjährige Verträge geschlossen und die Ausgabe in dieser Zeit als gebunden angesehen werden muss. Sowohl bei gebundenen wie auch ungebundenen Ausgaben gilt: Die Höhe einer Ausgabe ist abhängig von der Art und Ausprägung der Umsetzung. Zudem darf festgestellt werden, dass sich auch gebundene Ausgaben verändern lassen, indem etwa zugrundeliegende Regelungen oder Verträge angepasst oder aufgehoben werden. Insofern werden die Kosten durch den Umfang und die Art der Aufgabenerfüllung beeinflusst. Eine Zieldefinition im Sinne eines gewünschten Leistungsumfangs und auch die Messung der Zielerreichung helfen dabei, die Kosten zu steuern.

Seit dem Budget 2018 klassieren die einzelnen Verwaltungseinheiten ihre Ausgaben nach folgendem Raster:

- Ungebundene Ausgaben
- Gebundene Ausgaben kurzfristig (innert 12 Monaten veränderbar)
- Gebundene Ausgaben mittelfristig (innert 5 Jahren veränderbar)
- Gebundene Ausgaben langfristig (nach 5 Jahren veränderbar, bzw. nicht veränderbar)

Die Aufteilung zwischen ungebundenen und gebundenen Ausgaben ist rechtlich definiert. Die zeitliche Klassierung der gebundenen Ausgaben ist eine Regelung, die spezifisch für die Stadt Frauenfeld definiert worden ist. Dabei darf die Veränderbarkeit der Ausgaben nicht verwechselt werden mit deren ersatzlosem Wegfall nach der vorerwähnten Periode. Auch kann diese Klassierung keine Aussage über die künftigen Kosten geben, ob Einsparungen möglich sind oder ob sich die Kosten bereits auf tiefstem Niveau bewegen.

Da die Klassierung der Ausgaben in den letzten Jahren innerhalb der Budgetberatungen keine wesentliche Bedeutung eingenommen hat, erfolgte keine Weiterentwicklung dieses Instruments. Potenzial wird insbesondere bei einer einheitlicheren Klassierung der Ausgaben erkannt. Aktuell erfolgen die Klassierungen der Ausgaben durch die Budgetverantwortlichen innerhalb der Verwaltung. Wie oben ausgeführt, können unterschiedliche Haltungen zu den einzelnen Sachlagen zu unterschiedlichen Einschätzungen und damit unterschiedlichen Klassierungen der Ausgaben führen.

Inhaltliche Beurteilung des Ansinnens der Motion

Fragestellung der Motionäre

Ein Bericht zur Überprüfung der Aufgaben und Leistungen der Stadtverwaltung (also explizit nicht Alterszentrum Park und nicht Thurplus) orientiert sich an der Systematik der institutionellen Gliederung nach Ausgabenart (siehe: Antrag Nr. 1). Er soll Antworten geben auf gebundene Ausgaben und deren Rechtsgrundlagen (siehe: Antrag Nr. 2). Gebundene Ausgaben müssen weder im Umfang noch von der Art unveränderbar sein. Überdies bedeutet das Vorhandensein einer Rechtsgrundlage nicht, dass die Ausgabe auch gebunden ist. Weiter gibt es in vielen Fällen mehrere Möglichkeiten, eine Aufgabe zu erfüllen. Entsprechend unterscheiden sich die Kostenfolgen. Die Frage, was gebunden ist, lässt sich nur schwerlich beantworten. In erster Linie ist ein einheitliches Verständnis zur Klassierung der Ausgaben erforderlich. Aber auch wenn die Verwaltung aus lauter Finanz- oder Gesetzesfachleuten bestünde, wäre die Klassierung von viel Argumentationsspielraum geprägt.

Weiter soll der Bericht Aussagen machen zu ungebundenen Ausgaben sowie zu deren konkreten Aufgaben und Leistungen (siehe: Antrag Nr. 2). Festgehalten werden darf, dass oft nur Teile einer Aufgabenerfüllung ungebunden sind. Je nach Flughöhe der Betrachtung können ungebundene Ausgaben mehr oder wenig wesentlich sein für die Aufgabenerfüllung. Aufgrund der gesetzlichen Erfordernisse besteht zweifellos erheblicher Spielraum.

Was Aufgaben betrifft, die in der Legislatur 2019 bis 2023 neu Teil des Aufgabenkatalogs geworden sind, und deren Rechtsgrundlagen, so dürfte dies eine aufwendige Rechercheaufgabe darstellen (siehe: Antrag Nr. 3). Aus den Rechnungsabschlüssen sind neue Aufgaben meist nicht einzeln erkennbar, da diese in der Regel nicht zu neuen Gliederungen führen. Auch hier stellt sich die Frage des Detaillierungsgrades, was den Erarbeitungsaufwand wesentlich beeinflusst. Der Stadtpräsident hat bereits an anderer Stelle eine Auflistung zu regulatorischen und gesellschaftlichen Veränderungen des Aufgabenkatalogs der Stadtverwaltung der letzten Jahre zusammengetragen (siehe: Beilagen). Es handelt sich dabei um keine abschliessende oder verbindliche Erhebung. Es bestehen keine Aufzeichnungen, entsprechend ist das Risiko von Unvollständigkeit gross. Weil seit 2019 auch personelle Veränderungen stattgefunden haben, ist ein Verlust von informellem Wissen erfolgt, was diese neuen Aufgaben betrifft. Denn der Umfang betrifft eben nicht nur gesetzlich vorgeschriebene, sondern auch frei gewählte Aufgaben. So sind viele und grössere Kostentreiber in bestehenden Aufgaben zu finden.

Betreffend Umsetzungsgrad der Legislatorschwerpunkte 2019 bis 2023, den der Bericht ebenfalls einfordert, so kann festgehalten werden, dass diese Daten innert nützlicher Frist verfügbar sind (siehe: Antrag Nr. 4). Sie müssen aber für eine Publikation aufgearbeitet werden.

Beurteilung des Berichts

Die Schwierigkeit bei der Erstellung des geforderten Berichts ist die Rechnungslegung gemäss HRM2, die keine direkten Ableitungen von Aufgabenkosten zulässt. Bei HRM2 handelt es sich trotz sehr grossem Detaillierungsgrad um eine Finanzbuchhaltung. Zur Feststellung der Kosten pro Aufgabe wäre eine Betriebsbuchhaltung erforderlich. Dabei handelt es sich nicht alleinig um eine andere Darstellung des Rechnungsabschlusses. Vielmehr wäre für die Kostentransparenz die Erhebung von Betriebsdaten erforderlich. Da solche Daten, wenn überhaupt, nur punktuell vorliegen, müssten für die Berichterstattung in grösserem Umfang Schätzungen vorgenommen werden. Die Berichterstellung ist mit verhältnismässig grossem

Aufwand verbunden, der Erkenntnisgewinn hingegen wird ungleich geringer erwartet, weil der Bericht für sich genommen lediglich einer Momentaufnahme entspricht. Um eine periodische Berichterstattung zu erstellen und damit auch die Möglichkeit, Kostenentwicklungen transparent und nachvollziehbar aufzuzeigen, müssten weiterführende organisatorische Massnahmen sowie auch Arbeitsmittel ergriffen beziehungsweise erarbeitet und implementiert werden. Eine gesamtheitliche Analyse – so die dezidierte Meinung des Stadtrates – ist aber in jedem Fall sinnvoll und zielführend, kann sie doch für weiterführende Überlegungen und Lösungsansätze dienen und geniesst deshalb eine hohe Priorität.

Was die Definition der Kategorien «gebunden» und «ungebunden» betrifft, so gestaltet sich diese schwierig. Der Mehrwert dieser Aussage ist begrenzt, und trotz des Aufwands ist damit in der Stadtverwaltung noch kein gemeinsames Verständnis geschaffen, was gebunden ist und was ungebunden. Diese Herausforderung manifestiert sich aktuell, sie trat während der Phase nach der Rückweisung der ersten Auflage des Budgets 2024 zutage und löste viele zeitintensive Diskussionen über einzelne Ausgabeposten aus.

Eine Zusammenstellung der Aufgaben, die in der Legislatur 2019 bis 2023 neu in den Angebotskatalog aufgenommen worden sind, ist mit Aufwand verbunden, weil die Daten nur schwer zu eruieren sind. Wie schon erwähnt, ist dafür ein Bericht zum Umsetzungsgrad der Legislatorschwerpunkte im Grundsatz bereits vorhanden. Dieser kann nach einer notwendigen Datenaufbereitung zur Verfügung gestellt werden.

Finanzielle Auswirkungen

Aktuelle Motion

Die Motion zielt darauf, Sparpotenzial ausmachen zu können. Mit der Klassierung der Ausgaben und der Benennung der gesetzlichen Grundlagen wird zweifellos ein möglicher Handlungsspielraum aufgezeigt. Die damit erbrachte Leistung und deren Wirkung werden jedoch ausgeblendet. Die Herausforderung, die Ausgaben einheitlich zu klassieren, stellt, wie bereits erwähnt, einen grösseren Arbeitsaufwand dar. Der Nutzen dieser Arbeiten im Sinne der Gültigkeit der Aussagen indes ist zeitlich beschränkt. Einerseits werden nur die erwarteten Kosten eines Jahres aufgezeigt. Diese können sich aber in den Folgejahren stark verändern. Andererseits ist die einheitliche Klassierung stark von der Argumentation jeder klassierenden Person abhängig und oft nicht unumstösslich. Zudem kann sich je nach Art der Aufgabenumsetzung eine Klassierung jederzeit ändern. Der Stadtrat hat eine mögliche Umsetzung der Motion geprüft und ist aufgrund seiner Annahmen zum Schluss gekommen, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht optimal ist. Eine Aussage zu machen, in welcher Grössenordnung sich die Kosten für die internen Arbeiten zur Motionsbeantwortung bewegen, wäre indes nicht seriös. Dazu müssten der Auftrag präzisiert und ein Umsetzungskonzept erarbeitet werden. Entsprechende Schätzungen könnten im Anschluss durch die Verantwortlichen der einzelnen Organisationseinheiten erfolgen. Seitens Verwaltung sollten die erforderlichen Ressourcen in eine nachhaltigere Lösung investiert werden, für welche einzelne Teile dieser Motion wichtige Vorarbeit leisten können.

Motion	Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP)
Stärken Vergleichsweise «schnelle» Resultate	System, das für künftige Jahre angewendet werden kann

Motion	Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP)
Kosten sind, auch wenn hoch, «abschätzbar» (sobald das Umsetzungskonzept besteht, sollte der Zeitaufwand geschätzt werden können)	Macht die Ziele und Leistung der Verwaltung transparent
	Bestellte Leistung wird in Umsetzung rapportiert und erlaubt, Bestellung anzupassen
	Wirkung der bestellten Leistung wird wo möglich erhoben
	Förderung von betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln
Schwächen	
Ungenauigkeit: Aufgaben sind nicht klar gebundenen beziehungsweise ungebundenen Ausgaben zuzuordnen	Grosse Abhängigkeit von vielen Akteuren im ganzen Prozess
Unvollständig, da keine Vollkostenrechnung	Braucht viel Zeit für Aufbau
Grosser Zeitaufwand zur Erarbeitung bei praktisch begrenzter Nachhaltigkeit des Ergebnisses	Braucht positive Unterstützung aller Beteiligten
Einzelne Ausgaben können für verschiedene Produkte verwendet werden	Kann Befürchtung eines Kompetenzverlustes insbesondere beim Gemeinderat auslösen
Keine verbindlichen Aussagen auf Ebene Aufgaben möglich (viele Schätzungen erforderlich)	Kurzfristig keine wesentlichen Einsparungen
Aufzeigen von Leistungsmerkmalen und Wirkungen nicht möglich	Einführung eines entsprechenden Führungssystems (Prozess und Prozesshilfsmitteln) kostet Zeit und Geld
Chancen	
Förderung des Verständnisses für gebundene und ungebundene Ausgaben	Bietet künftig Möglichkeiten, Leistungen der Stadt und die dafür geplanten Mittel zu steuern
Förderung der Systemtreue: jede Ausgabe und jede Aufgabe erfordert rechtliche Legitimation und/oder einen genehmigten Auftrag	Neue Aufgaben werden mit standardisiertem Prozess aufgenommen
	Neue Lösungen können entstehen
	Für Aufgabenerfüllung können vermehrt Dritte zum Zug kommen: mehr Aufträge an Privatwirtschaft, weniger Eigenleistungen der Verwaltung, grössere Flexibilität
	Grössere Eigenverantwortung ermöglicht Attraktivierung städtischer Arbeitsstellen
Gefahren	
Aufgrund fehlender Zusammenhänge: Wirkung einzelner Sparmassnahmen nicht immer voraussehbar	Beinhaltet Projektrisiken, die in alle Richtungen gehen können
Zusammenhängende Kosten können übersehen oder falsch eingeschätzt werden	Erfordert Akzeptanz von vielen beteiligten Personen
	Wird nur noch Leistung angeboten, die auch bestellt wird: keine oder weniger Zusatzleistungen gegenüber Kundschaft

Motion	Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP)
	Organisatorische Anpassungen und Umstellungen in Buchführung bergen Risiken sowie Gefahren von Personalverlusten, Systemfehlern und Umsetzungsproblemen
	Ablehnende Haltung des Gemeinderats gegenüber Globalbudget und wirkungsorientierter Verwaltung (in Zusammenhang mit der Interpellation Bernold)

Zwischenschritt: Einbezug der Firma PublicXData AG

Die Solothurner Firma PublicXData AG ist ein spezialisiertes Beratungsunternehmen, das in Bereichen wie der Steuerung von Gemeindefinzen, Benchmarking, Reporting, Business-Intelligence sowie auch Risikomanagement/internes Kontrollsystem wirkt und schweizweit als eines der ganz wenigen Unternehmen mit standardisierten Verfahren arbeitet. Der Stadtrat wird in eigener Finanzkompetenz – eine unverbindliche Richtofferte geht für eine derartige Analyse von unter 20'000 Franken aus – das Unternehmen beauftragen, auf der Basis eines übersichtlichen Datenmodells Vergleiche anzustellen, um damit eine Aussage zu möglichen kostentreibenden Aufgaben machen zu können (siehe: Beilagen). Diese Daten und Aussagen dienen hernach als Grundlage für weitere Analysen. Der Einbezug der Dienste von PublicXData zeigt auf kurze Frist die möglichen Handlungsfelder auf und liefert wertvolle Messgrößen. Gleichzeitig bieten sich so Ansätze für mögliche Indikatoren, die für eine IAFP, aber auch andere Führungsinstrumente dienlich sein können. Das erforderliche Mengengerüst für die Vergleiche müssen die Ämter noch zusammentragen.

Fazit

Die finanzielle Situation und Entwicklung der Stadt Frauenfeld erfordert zweifellos eine tiefgreifende und gesamtheitliche Analyse, woraus eine Strategie und entsprechende Massnahmen folgen müssen. Die städtische Finanzstrategie soll dazu dienen, die Gewichtung der Einflussfaktoren («Stellschrauben») zur Erreichung des Haushaltgleichgewichts festzulegen. Die Strategie per se hat aber lediglich das gewünschte Ergebnis im Blick. Ungleich relevanter sind die Massnahmen auf der Ebene der Aufgaben- und Zieldefinition. Deren Umsetzung benötigt viel Zeit, ein möglichst zeitnaher Umsetzungsstart ist entsprechend zielführend. Diese Massnahmen sollen dazu dienen, dass effektiv gesteuert werden kann.

Die Motion indes schafft noch keine finanzielle Führungsinstrumente. Diese fehlen aktuell und weiterhin in der Stadtverwaltung. Eine IAFP beinhaltet entsprechende Führungsinstrumente, die in die bestehenden Prozesse eingebaut werden müssten. Der von den Motionären geforderte Bericht ist dann sinnvoll und kann Vorarbeit leisten für die Prüfung der Einführung einer IAFP, wenn er nebst den Momentaufnahmen, Zusammenstellungen zu Ausgabenkategorien und neuen Aufgaben auf die Finanzstrategie und die Massnahmen eingeht. Auf jeden Fall ist eine umfangreichere Grundlagenerarbeitung zur Einführung von Führungsinstrumenten notwendig. Der Umfang respektive die Ausprägung der Führungsinstrumente ist auf jeder Entscheidungsebene anders. Entsprechend sind die Ansprüche der einzelnen Adressaten abzuholen.

Der Stadtrat empfiehlt den Verzicht auf Berichtsteile, die wenig nachhaltigen Nutzen generieren. Der Einsatz der Ressourcen soll auf ein klares Ziel fokussiert werden, das den erwähnten nachhaltigen Nutzen generiert. Verschiedene Elemente der Motion stellen indes

eine gute Basis dar für die Umsetzung der IAFP in der Stadtverwaltung Frauenfeld. Bei Erheblicherklärung durch den Gemeinderat soll die Erstellung des Berichts im Rahmen des Budgetierungsprozesses 2026, also bis Ende 2025 erfolgen.

Ein Konzept zur Umsetzung der Motion als auch der weiterführenden Arbeiten zur Erlangung von griffigen finanziellen Führungsinstrumenten besteht aktuell keines. Zu unklar ist der noch zu definierende Auftrag und deren Ziele. Entsprechend sind keine Aussagen über den Ressourceneinsatz zur Erarbeitung der vorerwähnten Instrumente machbar. Die Notwendigkeit zur Erarbeitung vorerwählter Führungsinstrumente ist erkannt und soll in zielführendem Umfang in jedem Fall erstellt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass diese Motion eine gute Grundlage bietet, um Instrumente zur finanziellen Führung anzugehen. Wichtig ist aber, umfassender und weitsichtiger zu denken – auch angesichts des Ressourcenaufwands für die Motionsbeantwortung. Die Steuerung mittels der Definition von Aufgaben und Zielen entspricht auch seitens Verwaltung einer wünschenswerten Veränderung.

Antrag

Sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat beantragt dem Gemeinderat, die Motion wie folgt für erheblich zu erklären.

1. Erheblichkeit zu einem Bericht zur Prüfung der Aufgaben und Leistungen der Stadtverwaltung (ohne Alterszentrum Park und Thurplus) unter Einbezug der Rechtsgrundlagen als Analyse und Grundlage für eine Finanzstrategie und daraus folgenden Massnahmen wie neuen Führungsinstrumenten.
2. Erheblichkeit zur Darstellung von gebundenen und ungebundenen Ausgaben auf der Basis des jeweiligen Budgets gemäss den ausgeführten Erwägungen.
3. Erheblichkeit zur Darstellung von «neuen» Aufgaben der Legislatur 2019 bis 2023 gemäss den ausgeführten Erwägungen.
4. Erheblichkeit zur Berichterstattung über den Umsetzungsgrad der Massnahmen und Projekte der Legislatorschwerpunkte 2019 bis 2023

STADT FRAUENFELD **Stadtrat Frauenfeld**

Der Stadtpräsident: Anders Stokholm

Die Stadtschreiberin: Bettina Beck

Beilagen:

- Motion betreffend «Bericht zur Überprüfung der Aufgaben und Leistungen der Stadtverwaltung Frauenfeld» von Gemeinderat Stefan Vontobel und Gemeinderätin Kathrin Widmer Gubler
- «Budget 2024: Langzeitplanung und Einflüsse», Anders Stokholm, 15. November 2023
- «Kostenlose Analyse Gemeindestrassen Frauenfeld», 15. November 2022

Stefan Vontobel
Kathrin Widmer Gubler
Gemeinderäte Fraktion FDP
8500 Frauenfeld

Motion

(Art. 43 Geschäftsreglement)

Bericht zur Überprüfung der Aufgaben und Leistungen der Stadtverwaltung Frauenfeld

Der Stadtrat wird beauftragt, dem Gemeinderat einen Bericht zur Überprüfung der Aufgaben und Leistungen der städtischen Verwaltung Frauenfeld vorzulegen. Der Bericht soll sich an der Systematik der Institutionellen Gliederung nach Ausgabeart orientieren und folgende Punkte beantworten:

1. **Kurzfristig und mittelfristig gebundene Ausgaben**
Gestützt auf welche Rechtsgrundlage werden diese Aufgaben erbracht (Bundesrecht, kantonales Recht, kommunales Recht)?
2. **Ungebundene Ausgaben**
Arbeitstitel der konkreten Aufgaben und Leistungen
3. **Neue Aufgaben (gebunden und ungebunden)**
Welche Aufgaben und Leistungen sind in der Legislaturperiode 2019-2023 neu hinzugekommen, gestützt auf welche Rechtsgrundlage?
4. **Legislatorschwerpunkte 2019-2023**
Umsetzungsgrad der Massnahmen und Projekte

Begründung:


Die Ausgaben steigen seit Jahren und die Einnahmeseite stagniert. Dies führt unweigerlich zu einem Defizit. Die geplanten Investitionen erhöhen den Finanzbedarf und bedeuten letztlich die Zunahme der Abschreibungen. In der Finanzplanung des Budget 2023 wird für die Folgejahre 2024, 2025 und 2026 eine Nettoschuld prognostiziert.

Die Verordnung des Regierungsrates über das Rechnungswesen der Gemeinden legt in § 10ff. die Grundsätze der Haushaltssteuerung fest. Für das Rechnungsjahr 2022 wird ein deutliches Defizit erwartet. Das Budget 2023 der Stadt Frauenfeld weist bei einer bereits eingeplanten Steuerfusserhöhung einen deutlichen Aufwandüberschuss aus. Trotz einer erneut geplanten Steuerfusserhöhung von 2% im Jahr 2024 zeigt die Finanzplanung 2024 - 2026 negative Rechnungsergebnisse von rund 4 Mio. Es besteht somit Handlungsbedarf.

Als Gemeinderat stehen wir in der Pflicht, uns für ausgeglichene Stadtfinanzen einzusetzen.

Frauenfeld, 18. Januar 2023, die Motionäre


Stefan Vontobel




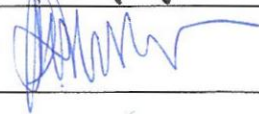

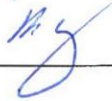


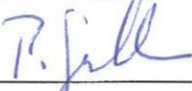



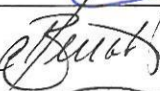
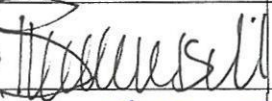

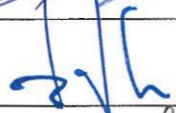
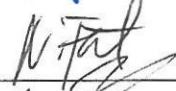
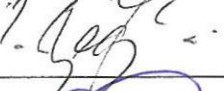
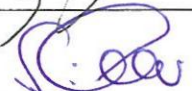
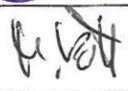
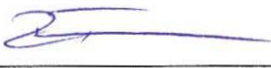

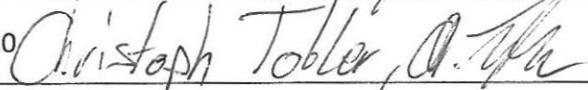

Kathrin Widmer Gubler

Unterzeichnende Person(en) gemäss Beiblatt

Mitunterzeichnerinnen und Mitunterzeichner der Motion «Bericht zur Überprüfung der Aufgaben und Leistungen der Stadtverwaltung Frauenfeld»

Name, Vorname, Unterschrift

Name, Vorname, Unterschrift

1 Mader Christian 	21 Klaudia Payer 
2 Zahnel Christa 	22 Andras Storer 
3 Sieber Kurl F. 	23 Pascal Frey 
4 Hänni Severine 	24
5 Küng Romeo 	25
6 Gubler René P. 	26
7 Gubler Hanspeter H. 	27
8 Badertscher Lisa 	28
9 S. Erni 	29
10 C. Bernold 	30
11 Brunschweiler Reto 	31
12 Goldinger Robin 	32
13 Hähelin Beda 	33
14 Fäh Natmalie 	34
15 Begić Ivo ? 	35
16 Leuthold Stefan 	36
17 Kirschele Poll 	37
18 Born Fina 	38
19 Eli. Bühner 	39
20 Christoph Tobler, A. 	40

Budget 2024

Langzeitplanung - Einflüsse

Gemeinderat

vom 15. November 2023

Nettoverschuldungsanteil

Definition Diese Kennzahl gibt an, welcher Anteil der Fiskalerträge, bzw. wieviele Jahrestanchen erforderlich wären, um die Nettoschulden abzutragen. Ein Wert kleiner als Null bedeutet, dass ein Nettovermögen vorliegt.

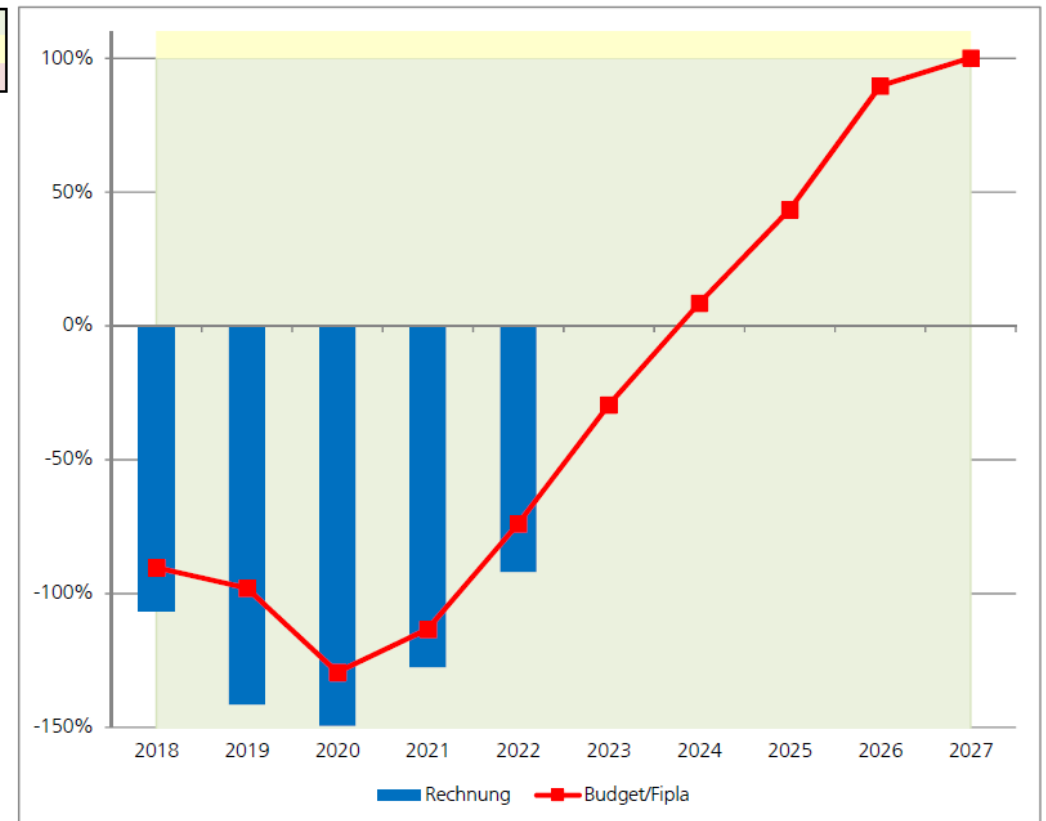
Berechnung
$$\frac{\text{Nettoschulden}}{\text{Fiskalertrag}}$$

Jahr	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Rechnung	-106.6%	-141.4%	-149.4%	-127.6%	-92.0%					
Budget/Fipla	-90.3%	-97.9%	-129.4%	-113.3%	-73.9%	-29.4%	8.5%	43.5%	89.6%	100.2%

Richtwert	< 100%	gut
	100% - 150%	genügend
	> 150%	schlecht

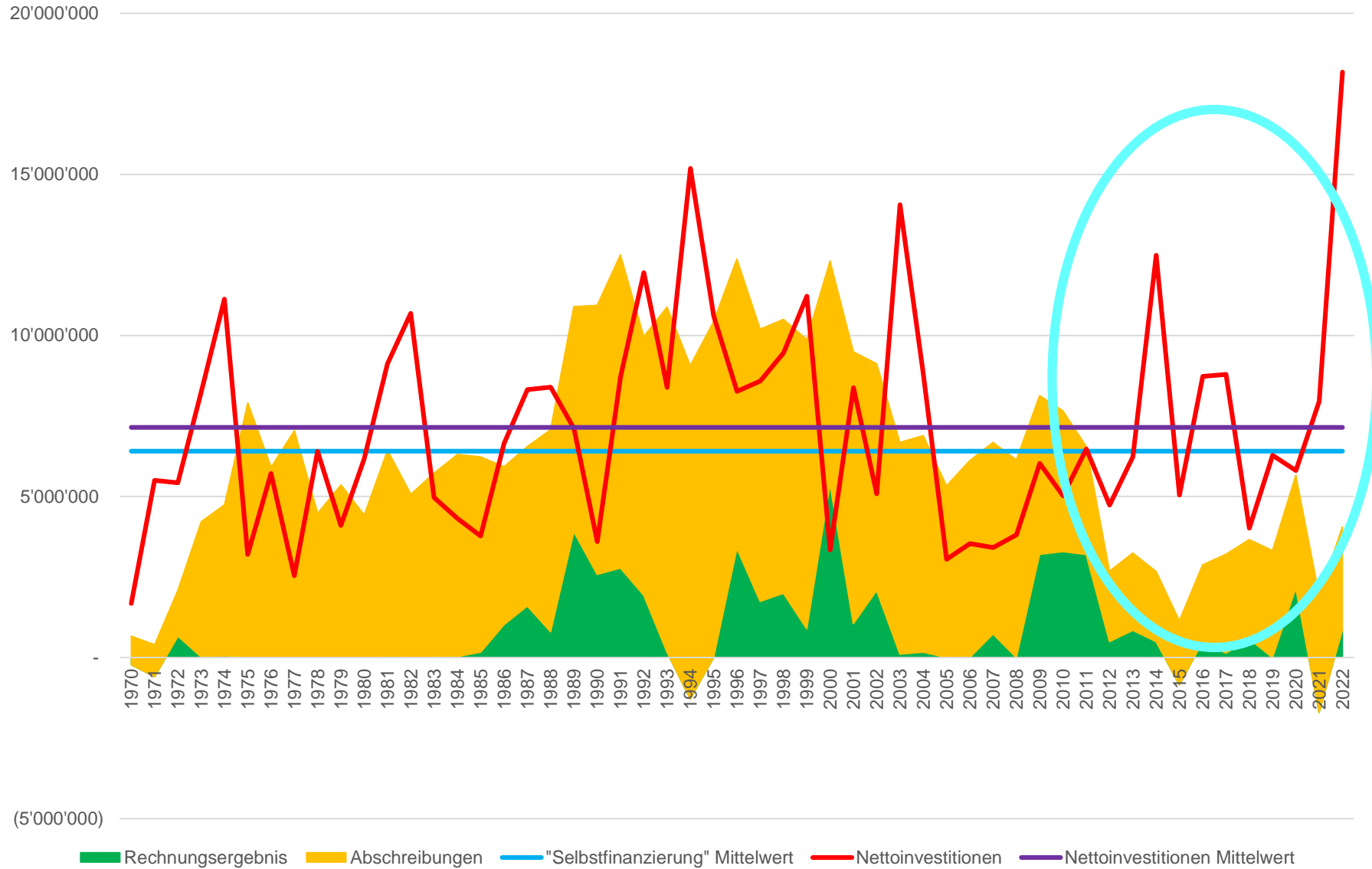
Ab dem Jahre 2024 wird eine Nettoschuld erwartet. Entsprechend wechselt das Vorzeichen bei dieser Kennzahl. Bis 2027 kann die Nettoschuld die Höhe eines jährlichen Steuerertrags erreichen.

Ab 100 Prozent Nettoverschuldungsanteil ziehen die Regelungen des Haushaltsgleichgewichts gemäss § 22 der Verordnung des Regierungsrates über das Rechnungswesen der Gemeinden.





Kumulierte Rechnungsergebnisse = 0



	Nettoinvestitionen in 1'000 Franken	Abschreibungen in 1'000 Franken
Rechnung 2015	5'933	2'002
...
Rechnung 2022	20'289	3'230
Budget 2023*	26'294	4'149
Budget 2024*	17'417	5'142
Fipla 2025*	17'671	5'895
Fipla 2026*	26'368	6'568
Fipla 2027*	13'646	8'617
Durchschnittliche Investitionen 2015 - 2027	14'002	4'266

	Nettoinvestitionen in 1'000 Franken	Abschreibungen in 1'000 Franken
Durchschnittliche Investitionen 2015 - 2027	14'002	4'266
Investitionen 2028-2032 pro Jahr:		
Prioritäten 1 + 2	16'400	
Prioritäten 3 + 4 (Erhebung 2022)	10'100	

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement Finanzen und Zentrales

- + Digitalisierung g (r)
- + Öffentlichkeitsprinzip r
- + Partizipation g
- + Kommunikation g
- + Personalmangel g
- ...

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement Finanzen und Zentrales

- ...
 - + Pensionskasse r
 - + Securitas g
 - + Kantonsbibliothek r
 - + «neuer» Rechnungslegungsstandard (HRM zu HRM2) r
- mit höherer Kostentransparenz, neu zusätzliche
Anlagebuchhaltung, neuer Anhang usw.
- ...

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement Finanzen und Zentrales

- ...
- + Internes Kontrollsystem (IKS) r
- + Kulturpool (seit 2012) g
- + Freizeitbedürfnis g
- + Quartierentwicklung g
- + Regionalplanungsgruppe (seit 1995) r

...

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement Finanzen und Zentrales

...

- Finanzausgleich g
- Quellensteuerbezug r
- Eidg. Feste g
- Abschreibungen (Wechsel von degressiv auf lineare
Abschreibungsmethode sowie dezentrale Verbuchung) r

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement für Bau und Verkehr

- + Revision Raumplanungsgesetz (Siedlungsentwicklung nach innen) r
- + Durch Siedlungsentwicklung nach innen höhere Betroffenheit und höheres Risiko von Rechtsmittelverfahren r
- + Stärkere Berücksichtigung des öffentlichen Raums mit höheren Investitionen in Freiraum und Gestaltung g
- ...

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement für Bau und Verkehr

...

- + Anpassung der Gesetzgebungen infolge neuen Herausforderungen (z.B. Umweltschutzgesetz, Lärmschutzverordnung, Gewässerschutzgesetz, Beschaffungsrecht) r
- + Fokussierung der Sachpläne des Bundes und damit Konkretisierung der Vorhaben und Richtpläne des Kantons mit entsprechenden Folge (z.B. Fruchtfolgeflächen, Beschaffungsrecht) r

...

Departement für Bau und Verkehr

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

...

- + Steigende Kosten beim Bau und Erneuerung der Infrastrukturen infolge erhöhten Anforderungen (Mitwirkung, Beschaffung, Qualität, Sicherheit) r
- + Bevölkerungswachstum, erfordert schnellere Zyklen der Infrastrukturausbauten g
- + Neue Erkenntnisse aus der Forschung, Entwicklung und Beobachtung (z.B. Unwetterereignisse, Hochwasser, Klima) r
- + Energiestadt g
- Vereinfachte Bauweisen (z.B. grabenlos, Stabilisierung, schnellbindend) g

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement Thurplus, Freizeit und Sport

- + Dekarbonisierung r/g
- + Regulatorien bezüglich Liegenschaften (Vorschriften Betrieb von Bändern usw.) r
- + Freizeitbedürfnis g
- + Energiestadt g/r
- + Mindererträge Energie r

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement für Alter und Gesundheit

- + Altersfragen / demographische Entwicklung g
- + Freiwilligenarbeit g
- + Individuelle Prämienverbilligungen r
- + Krankenkassenausstände r
- + Ambulante Betreuung Alter und Krankheit (Spitex, Tageseinrichtungen ...)
- Ergänzungsleistungen r
- + Restkostenfinanzierung Stationäre Pflege r

gesellschaftlich initiiert = g
regulatorisch initiiert = r

Departement für Gesellschaft und Soziales

- + Zunahme Sozialfälle und Berufsbeistandschaft (Anzahl und Komplexität) r
- + Asylwesen r
- + Familienergänzende Kinderbetreuung r/g
- + Partizipation kinderfreundliche Stadt g
- Finanzausgleich (Soziallastenausgleich) r
- + Frühe Förderung (Sprachspielgruppe) g/r

Gestufter Erfolgsausweis

Steuerfuss

Budget 2024

65%

Fipla 2025

65%

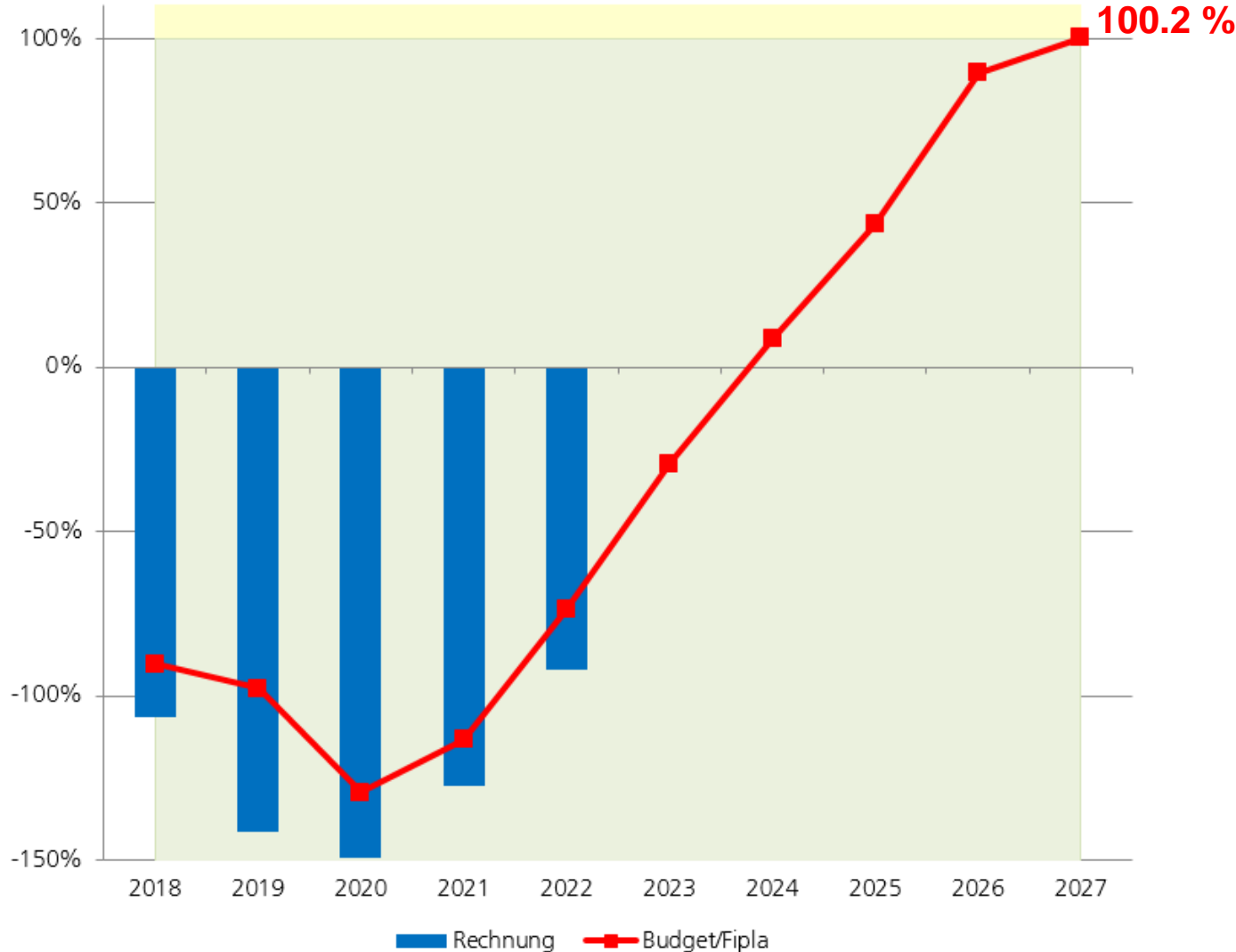
Fipla 2026

65%

Fipla 2027

65%

Betrieblicher Aufwand

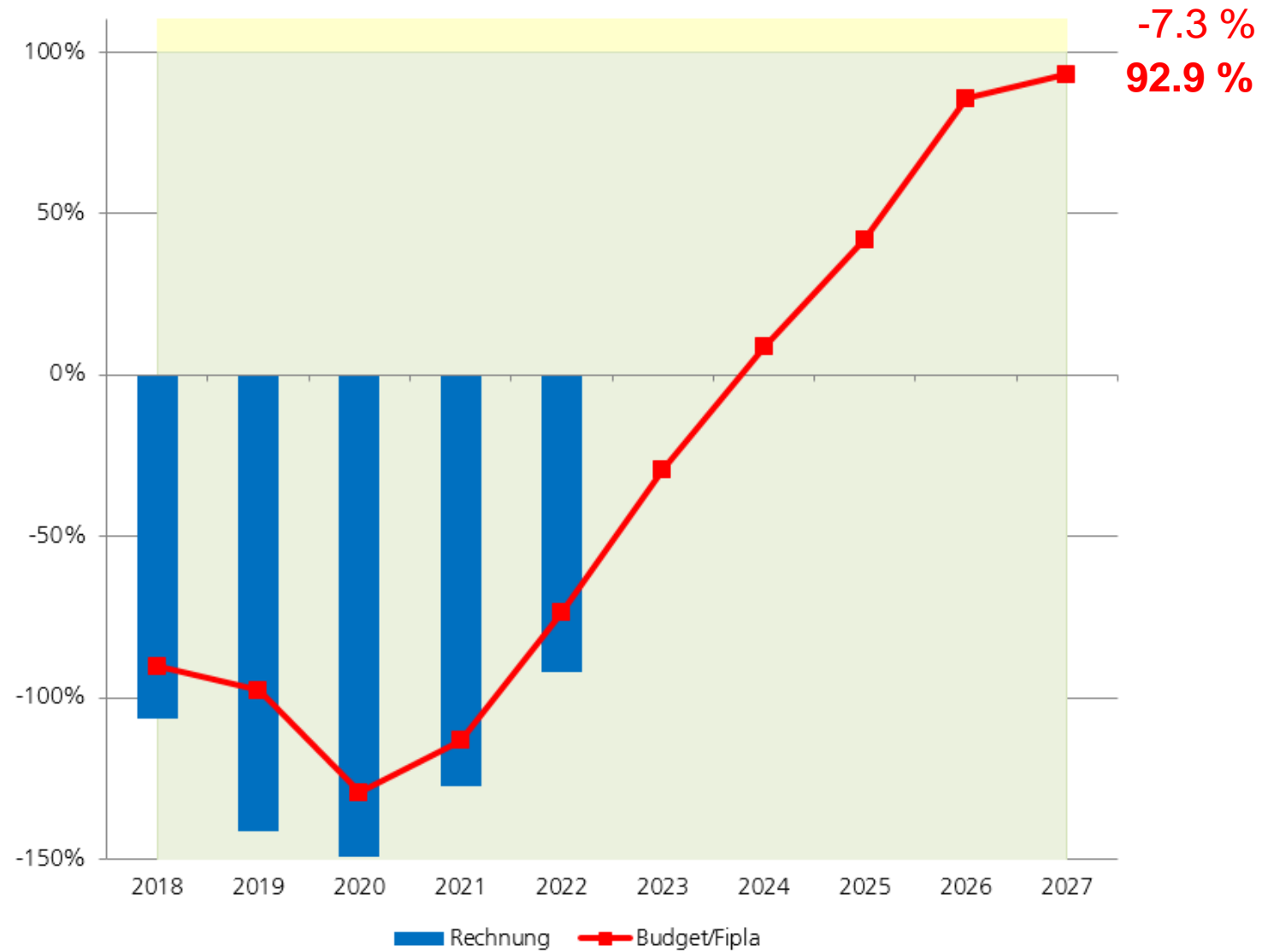


95'014'450	97'211'225	99'252'779	102'854'751
29'736'810	30'465'362	31'059'436	31'634'036
25'579'207	25'834'999	26'093'349	26'354'283
5'041'860	5'725'481	6'246'143	7'927'986
1'461'740	1'261'918	1'185'406	1'182'940
33'094'833	33'823'465	34'568'444	35'655'506
100'000	100'000	100'000	100'000
-90'004'605	-91'366'034	-93'013'295	-94'866'853
-49'061'000	-49'568'116	-50'475'067	-51'458'018
-209'300	-209'300	-209'300	-209'300
-20'691'008	-21'125'519	-21'569'155	-22'022'107
-	-	-	-
-613'457	-627'333	-509'555	-504'056
-19'329'840	-19'735'766	-20'150'217	-20'573'372
-100'000	-100'000	-100'000	-100'000
5'009'845	5'845'190	6'239'484	7'987'898
4'068'750	4'528'890	4'444'655	4'274'563
-4'163'375	-4'923'539	-5'166'966	-6'075'657
-94'625	-394'649	-722'311	-1'801'094
4'915'220	5'450'542	5'517'173	6'186'804
-	-	-	-
-60'600	-60'600	-60'600	-60'600
-60'600	-60'600	-60'600	-60'600
4'854'620	5'389'942	5'456'573	6'126'204

Gesamtergebnis Erfolgsrechnung

Personalstopp →Leistungsabbau

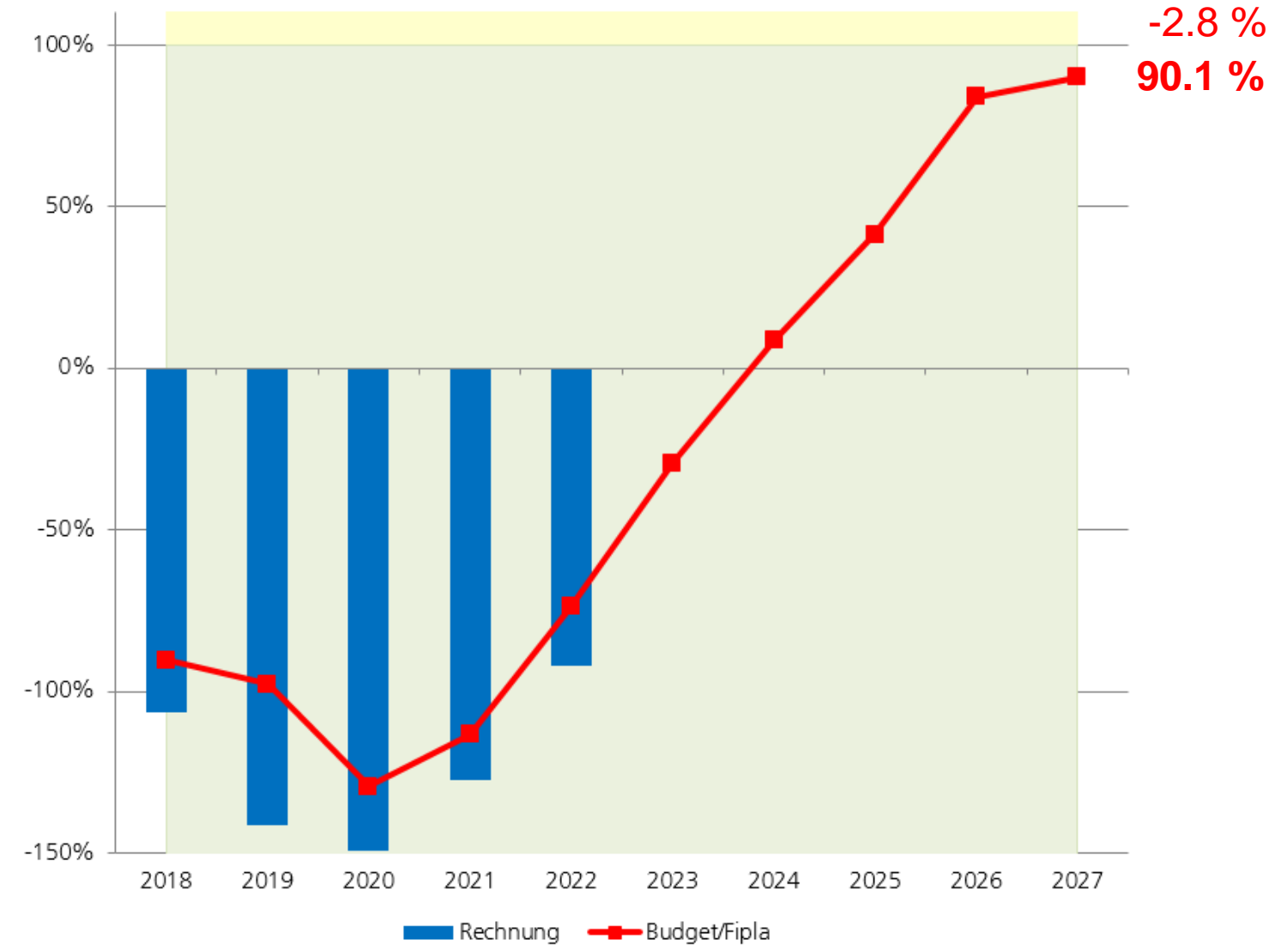
Gestufte Erfolgsausweis	Budget 2024	Fipla 2025	Fipla 2026	Fipla 2027
Steuerfuss	65%	65%	65%	65%
30 Personalaufwand kalkuliert	29'736'810	30'465'362	31'059'436	31'634'036
30 Personalaufwand gestoppt	29'736'810	29'736'810	29'736'810	29'736'810
Veränderung	-	-728'552	-1'322'626	-1'897'226
Gesamtergebnis Erfolgsrechnung	4'854'620	4'661'390	4'133'946	4'228'978



Personalstopp
→Leistungsabbau

Sachaufwand-Stopp
→Leistungsabbau

Gestufte Erfolgsausweis	Budget 2024	Fipla 2025	Fipla 2026	Fipla 2027
Steuerfuss	65%	65%	65%	65%
31 Sach- und übriger Aufwand kalkuliert	25'579'207	25'834'999	26'093'349	26'354'283
31 Sach- und übriger Aufwand gestoppt	25'579'207	25'579'207	25'579'207	25'579'207
Veränderung	-	-255'792	-514'142	-775'076
Gesamtergebnis Erfolgsrechnung	4'854'620	4'405'598	3'619'804	3'453'902

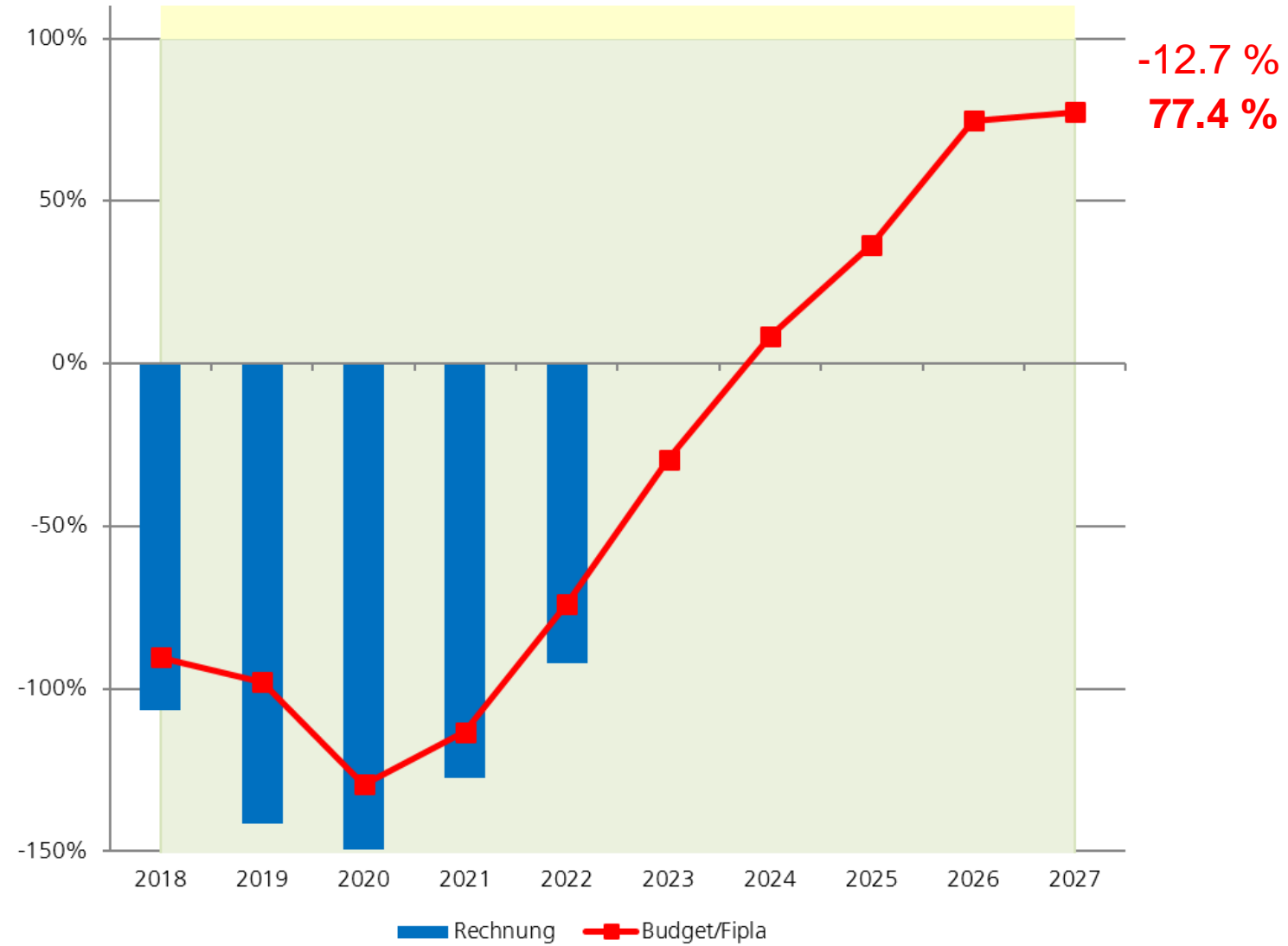


Personalstopp
→Leistungsabbau

Sachaufwand-Stopp
→Leistungsabbau

Anpassung Steuerfuss
→Höhere Belastung
Steuerzahlende

Gestufte Erfolgsausweis	Budget 2024	Fipla 2025	Fipla 2026	Fipla 2027
Steuerfuss	65%	68%	68%	68%
40 Fiskalertrag kalkuliert	-49'061'000	-49'568'116	-50'475'067	-51'458'018
40 Fiskalertrag angepasst	-49'061'000	-51'818'116	-52'785'067	-53'858'018
Veränderung	-	-2'250'000	-2'310'000	-2'400'000
Gesamtergebnis Erfolgsrechnung	4'854'620	2'155'598	1'309'804	1'053'902



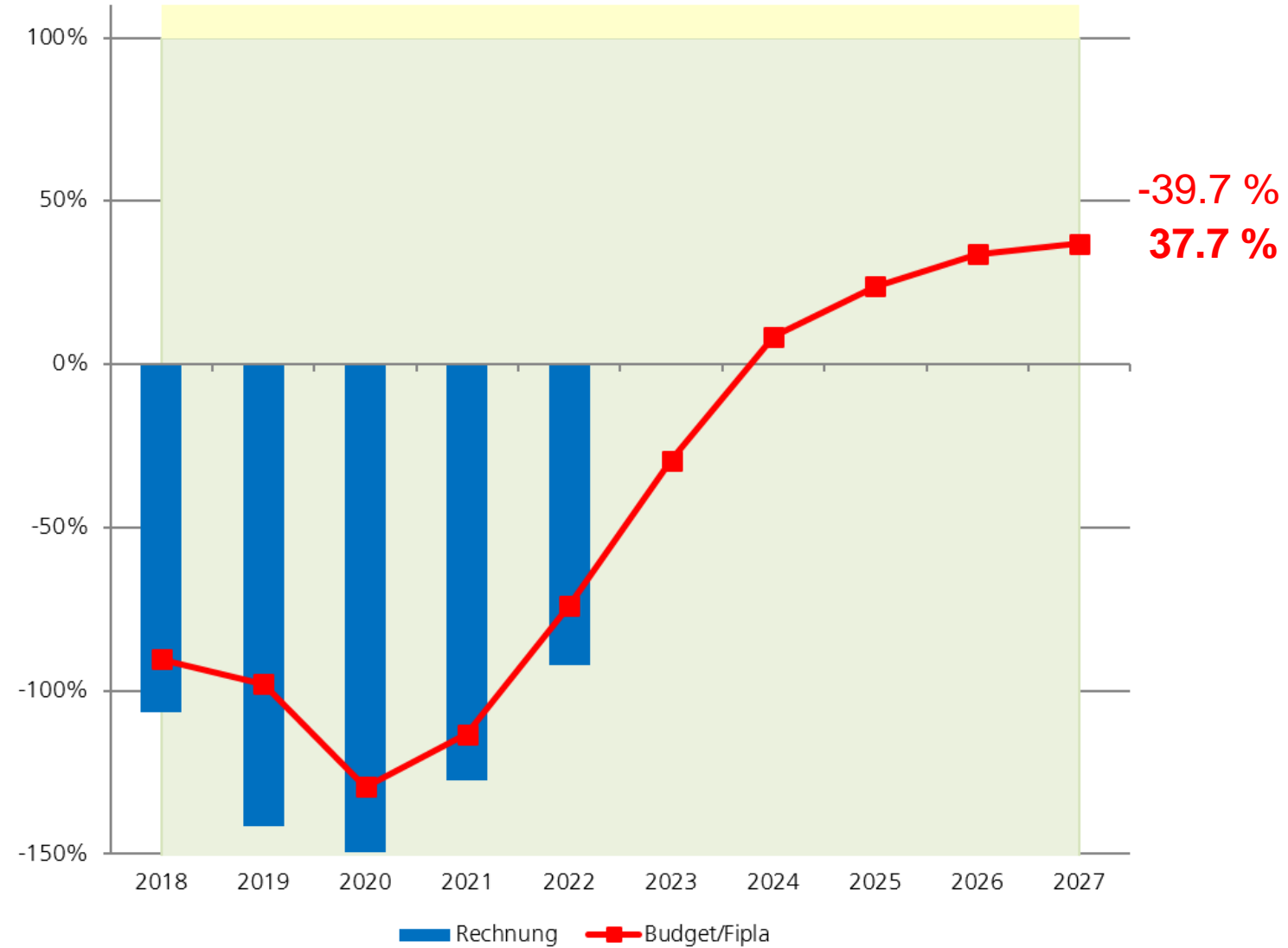
Personalstopp
→Leistungsabbau

Sachaufwand-Stopp
→Leistungsabbau

Anpassung Steuerfuss
→Höhere Belastung
Steuerzahlende

Reduktion Investitionen
→minimale Erneuerung
der Infrastruktur

Investitionsrechnung	Budget 2024	Fipla 2025	Fipla 2026	Fipla 2027
50 Sachanlagen kalkuliert	15'997'093	15'496'000	22'428'000	8'098'000
50 Sachanlagen angepasst	15'997'093	9'825'000	8'060'200	6'452'200
Veränderung	-	-5'671'000	-14'367'800	-1'645'800
Nettoinvestitionen	17'417'246	12'000'000	12'000'000	12'000'000



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Bitte stellen Sie Ihre Fragen?

Wir wünschen allen einen schönen Abend!

Kostenlose Analyse Gemeindestrassen Frauenfeld

PublicFinance AG,
Solothurn, 15. November 2022

Einordnung Performance Gemeindestrassen

Input Frauenfeld:

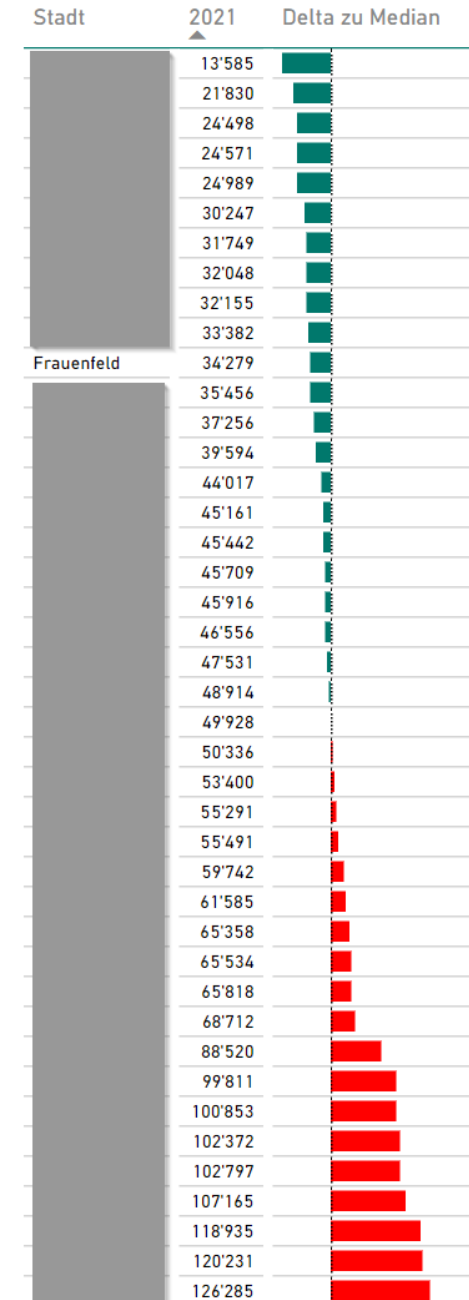
- Anzahl Kilometer asphaltierte Gemeindestrassen: 122km
- Kosten der Funktion 6150: 4.2 MCHF
- Vergleichsgruppe: inklusive Werkhof

Einordnung:

Mit Kosten von 34 TCHF pro km asphaltierte Gemeindestrasse liegt Frauenfeld im vorderen Drittel. Der Median liegt bei 50 TCHF.

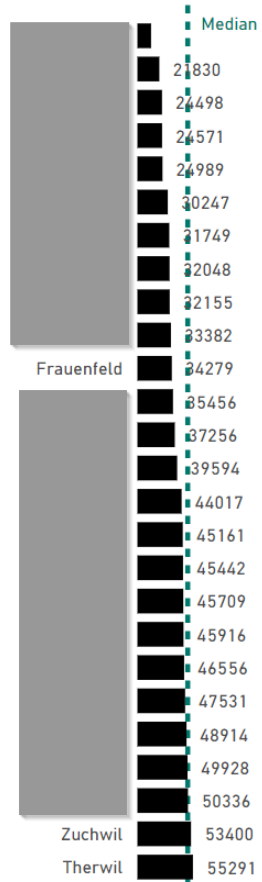
Ev. zu klärender Punkt:

Was ist in Funktion 6190 verbucht? Eventuell gehört ein Teil davon auch in «unsere Definition» der Gemeindestrassen



Prozess der Zusatzanalyse am Beispiel Gemeindestrasse

Kennzahl aus Benchmarking



Kosten / km asphaltierte Gemeindestrasse

Zusätzliche Daten erheben und Zahlen verifizieren

- Länge und Fläche aller Strassen
- VSS-Einstufung Strassenzustand
- Personalbedarf
- Investitionsausgaben Zukunft und Vergangenheit

Gemeinde erfasst zusätzliche wesentliche Treiber und überprüft Zahlen.

Resultate werden besprochen und Gründe für Performance werden erkannt

Beispiel: Die Kosten pro km asphaltierte Strasse sind hoch, da in Vergangenheit viel investiert wurde und somit die Abschreibungen hoch sind. Zudem ist die Reinigungsperiodizität und der Ausbaustandard im Vergleich hoch – dort hat die Gemeinde bei Kostendruck Handlungsspielraum.

Werkzeugkasten mit Handlungsalternativen

Finanzverwaltung hat solide Basis für Entscheidungsgrundlage und kann diese weiterverfolgen

Erkenntnisse werden an die Entscheidungsträger kommuniziert

Die Resultate werden den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt und ggf. werden Massnahmen abgeleitet. Verankerung des Benchmarkings über alle Stufen.

Auswertungen Zusatzanalyse Gemeindestrassen

Zusätzliche Abfrage

Länge	
Fahrbahn	km
Trottoir	km
Feldweg	km
Fahrradweg	km
Übriges (wenn ja, was?)	km
Fläche	
Fahrbahn	m ²
Trottoir	m ²
Feldweg	m ²
Fahrradweg	m ²
Übriges (wenn ja, was?)	m ²
VSS Norm Einstufung (nur Strassen)	
0.0 - 0.9 (guter Zustand)	m ²
1.0 - 1.9 (mittlerer Zustand)	m ²
2.0 - 2.9 (ausreichender Zustand)	m ²
3.0 - 3.9 (kritischer Zustand)	m ²
4.0 - 5.0 (schlechter Zustand)	m ²
Personalbedarf Werkhof	
Anteil Reinigung	FTE
Anteil Unterhalt	FTE
weitere Leistungen (aufführen)	FTE

Zusätzliche Kennzahlen

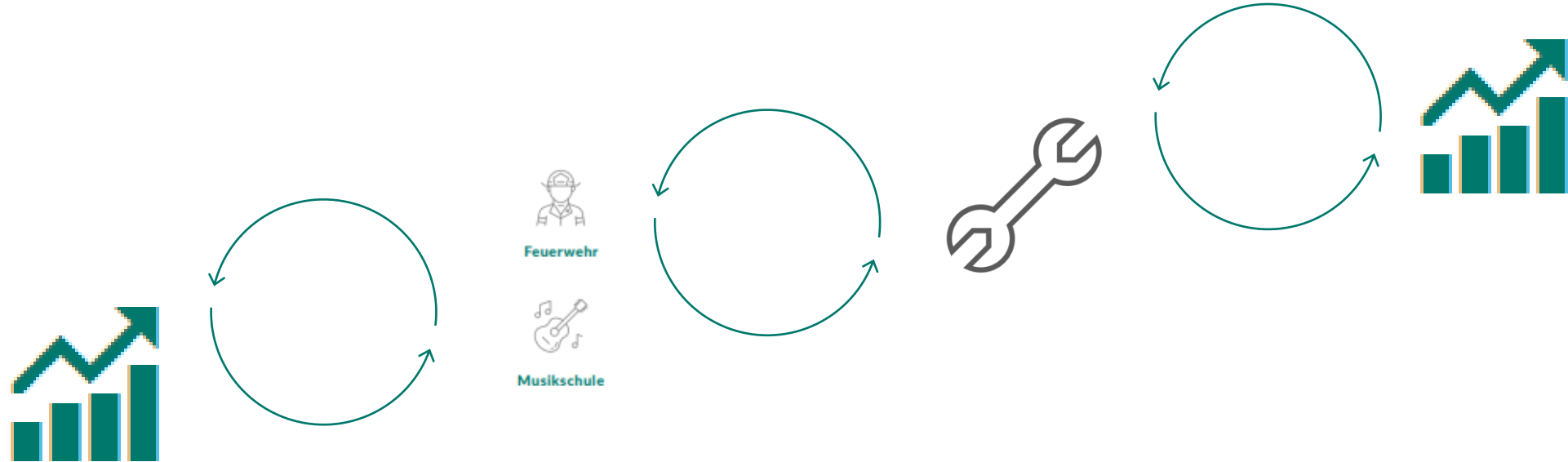
Kosten / km asphaltierte Strasse	
Abschreibungen / km asphaltierte Strasse	CHF/km
Personalkosten / km asphaltierte Strasse	CHF/km
eingek. Leistungen / km asphaltierte Strasse	CHF/km
Unterhalt / km asphaltierte Strasse	CHF/km
übrige Kosten / km asphaltierte Strasse	CHF/km
Kosten / m2 Strasse (alle Strassenarten)	
Abschreibungen / m ² Strasse (alle)	CHF/m ²
Personalkosten / m ² Strasse (alle)	CHF/m ²
eingek. Leistungen / m ² Strasse (alle)	CHF/m ²
Unterhalt / m ² Strasse (alle)	CHF/m ²
übrige Kosten / m ² Strasse (alle)	CHF/m ²
Investitionen 2014-2020 pro km Strasse (alle)	MCHF/km
Investitionen 2014-2020 pro m ² Strasse (alle)	CHF/m ²
Investitionen 2021-2024 pro km Strasse (alle)	MCHF/km
Investitionen 2021-2024 pro m ² Strasse (alle)	CHF/m ²

Anhang

Aktuelle Benchmarkingkunden: 54 Gemeinden aus 9 Kantonen



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess stärkt das Vertrauen zwischen den relevanten Stakeholdern



Resultate des neuen Jahr stehen im Sommer zur Verfügung

1

Detailanalyse von ausgewählten Bereichen inkl. Erarbeitung von konkreten Massnahmen

2

Resultate mit Bereichen besprechen. Prozess auch politisch verankern und jährlich Erkenntnisse kommunizieren.

3

Neues Ausgangsniveau Folgejahr Benchmarking für 30 Leistungsbereiche

1