

B , S , S .

VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG

Erhebung zu Investitionen in Städten

Schlussbericht

B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung
in Kooperation mit BCP

Basel, 8. November 2019

Erhebung zu Investitionen in Städten

Schlussbericht

zuhanden der Konferenz der städtischen Finanzdirektorinnen und -direktoren

Verantwortlich seitens Auftraggeber:

Karin Christen

Begleitgruppe:

Silvia Steidle (Stadt Biel)

Samuel Meier (Stadt Zürich)

Wolfgang von Bassewitz (Stadt Luzern)

Autor/innen:

Miriam Frey (B,S,S.), Stephan Burla (BCP), Linn Hjalmarsson (B,S,S.)

B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG, Aeschengraben 9, CH-4051 Basel

Tel: 061-262 05 55, Fax: 061-262 05 57, E-Mail: miriam.frey@bss-basel.ch

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei allen Städten, die an der Befragung teilgenommen und wertvolle Angaben zu ihren Investitionsprozessen gemacht haben. Unser Dank gilt ebenso der KSFD sowie der Begleitgruppe für die konstruktive Zusammenarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1. Einleitung	4
2. Methodik	4
3. Investitionsvolumen	5
3.1. Höhe.....	5
3.2. Entwicklung	9
3.3. Unterschiede	10
3.4. Finanzierung	12
4. Investitionsprozess	18
4.1. Investitionsplanung	18
4.2. Investitionsplafond.....	21
4.3. Investitionscontrolling	23
4.4. Investitionsstandards.....	26
5. Herausforderungen	28
6. Ausblick	33
7. Fazit	35
Anhang	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Pro Kopf Investitionen, Durchschnitt 2009-2018	5
Abbildung 2	Investitionen Bund, Kantone, Gemeinden	6
Abbildung 3	Investitionen/Gesamtaufwand, Durchschnitt 2009-2018	7
Abbildung 4	Aktivierungsgrenze	8
Abbildung 5	Pro Kopf Investitionen, Entwicklung.....	9
Abbildung 6	Investitionen/Gesamtaufwand, Entwicklung.....	10
Abbildung 7	Pro Kopf Investitionen nach Grösse, Durchschnitt 2009-2018.....	11
Abbildung 8	Investitionen/Gesamtaufw. nach Grösse, Durchschn. 2009-2018.	11
Abbildung 9	Investitionen/Gesamtaufwand nach Grösse, Entwicklung	12
Abbildung 10	Selbstfinanzierungsgrad, Durchschnitt 2009-2018	13
Abbildung 11	Selbstfinanzierungsgrad, Durchschnitt 2016-2018	13
Abbildung 12	Einführung von HRM2	14
Abbildung 13	Selbstfinanzierungsgrad, Entwicklung.....	14
Abbildung 14	Nettoschuld/Nettovermögen pro Kopf, Durchschnitt 2009-2018 .	15
Abbildung 15	Nettoschuld/Nettovermögen pro Kopf, Durchschnitt 2016-2018 .	16
Abbildung 16	Nettoschuld/Nettovermögen pro Kopf, Entwicklung.....	16
Abbildung 17	Investitionsplafond 2019 in CHF, pro Kopf.....	21
Abbildung 18	Zeitraumen Investitionsplafond.....	22
Abbildung 19	Investitionscontrolling.....	23
Abbildung 20	Methoden zur Investitionsbewertung	25
Abbildung 21	Bewertung Investitionsprozess (Skala 1-6).....	28
Abbildung 22	Investitionsplafond, Ausschöpfung in %.....	32
Abbildung 23	Künftige Investitionen (geplant)	33
Abbildung 24	Zusammenhang vergangene und künftige Investitionen	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Gründe für tiefere Investitionen als geplant	31
Tabelle 2	Künftige Investitionsbereiche.....	34
Tabelle 3	Bewertung Investitionsprozess, differenziert nach Kriterien	41
Tabelle 4	Gründe für hohe Schwankungen	42

Zusammenfassung

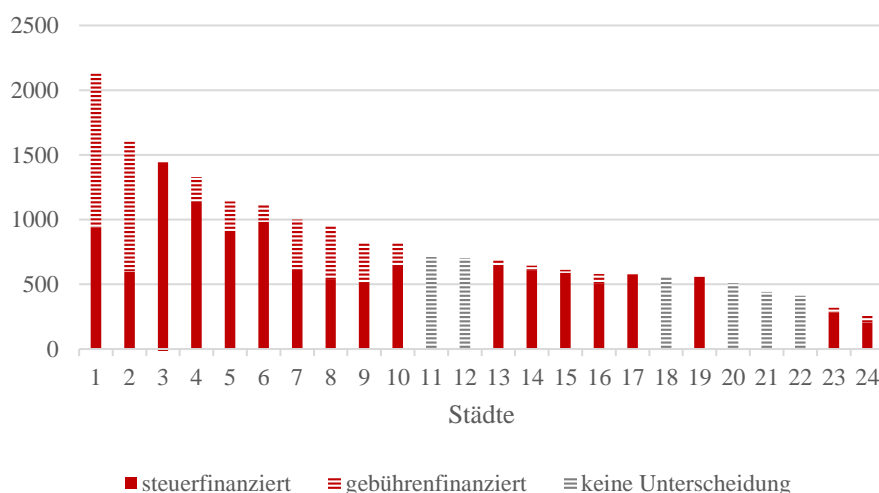
Ziel und Methodik

Die Konferenz der städtischen Finanzdirektorinnen und -direktoren KSFD hat B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung gemeinsam mit BCP mit einer Erhebung zu den Investitionen und Investitionsprozessen in Städten beauftragt. Die Ergebnisse sollen den KSFD-Mitgliedern zur Reflexion ihrer Prozesse und zum Erfahrungsaustausch dienen. Methodisches Kernstück der Studie ist die Befragung bei den KSFD-Mitgliedern. An der Erhebung teilgenommen haben 25 der angefragten 32 Städte. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 78%.

Investitionsvolumen

In den letzten 10 Jahren haben die befragten Städte im Durchschnitt rund 800 CHF pro Kopf und Jahr investiert (Verwaltungsvermögen, abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte). Die Werte variieren dabei je nach Stadt zwischen 300 CHF pro Kopf und Jahr und 2000 CHF pro Kopf und Jahr. Dies liegt u.a. daran, dass die Städte sich in Bezug auf das Ausmass der ausgegliederten gebührenfinanzierten Betriebe (wie z.B. Eigenwirtschaftsbetriebe im Bereich Abwasser) unterscheiden. Der Anteil der steuerfinanzierten Investitionen an den gesamten Investitionen variiert in der Folge je nach Stadt zwischen 37% und 100%.

Pro Kopf Investitionen, Durchschnitt 2009-2018



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=24. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte. Anmerkung: Bei 5 Städten konnte keine Unterscheidung zwischen steuerfinanzierten und gebührenfinanzierten Investitionen vorgenommen werden.

Insgesamt tätigen die teilnehmenden Städte Investitionen zwischen 1.5 und 2 Mia. CHF pro Jahr. Im Verhältnis zum laufenden Aufwand betragen die Investitionen ca. 10% und schwanken je nach Stadt zwischen 4% und knapp 17% (Durchschnitt der letzten 10 Jahre).

Betrachtet man die Veränderung der Investitionen in den letzten 10 Jahren zeigt sich keine eindeutige Entwicklung. Anders in den nächsten Jahren: Können die vorgesehenen Investitionen realisiert werden, nehmen die Investitionsausgaben in den nächsten 4 Jahren deutlich zu. Die Bereiche, in denen die künftigen Investitionen getätigt werden sollen, sind primär Bildung, Sport, weiterer Hochbau, Strassen und Abwasser.

Investitionen können durch Erträge oder durch Verschuldung finanziert werden. In Bezug auf die finanziellen Kennzahlen steht die Mehrheit der befragten Städte relativ gut da (so hat die Anzahl Städte mit einem Nettovermögen in den letzten Jahren z.B. zugenommen).

Investitionsprozesse

Die Prozesse der Investitionsplanung unterscheiden sich je nach Stadt und lassen sich grob in ein zentrales und in ein dezentrales System einteilen. Das zentrale System zeichnet sich dadurch aus, dass die Investitionen gemäss Vorgaben der Exekutive in einer Arbeitsgruppe / in einem Gremium diskutiert und priorisiert werden. Der Vorschlag der Arbeitsgruppe wird dann von der Exekutive genehmigt und es werden die entsprechenden Kredite gesprochen. Im dezentralen System kommt demgegenüber den Ämtern eine wichtige Rolle zu, indem diese die Investitionsplanung erstellen, welche danach in der Exekutive diskutiert wird. Ggf. werden die Anträge dann an die Ämter zur Überarbeitung gegeben, bevor die Investitionen genehmigt und der Kredit gesprochen wird. Ganz grob lässt sich sagen, dass ca. die Hälfte der befragten Städte ein eher zentrales System aufweist, die andere Hälfte ein dezentrales System (wobei oftmals Mischformen Anwendung finden).

In Bezug auf die verwendeten Grundlagen zur Investitionsplanung resp. -steuerung gibt es viele Gemeinsamkeiten bei den befragten Städten. So gaben 18 Städte an, sich auf Finanzkennzahlen (v.a. Selbstfinanzierungsgrad, Verschuldung) resp. das Finanzleitbild abzustützen.

Rund die Hälfte der Städte wendet einen Investitionsplafond zur Planung resp. Steuerung der Investitionen an (14 Städte). Dies bedeutet, dass ein Maximalbetrag für Investitionen in einem bestimmten Zeitraum – zumeist von der Exekutive – festgelegt wird. Die Höhe des Investitionsplafonds 2019 schwankt dabei je nach Stadt

zwischen 550 und 1700 CHF pro Kopf (wobei teilweise gewisse Bereiche ausgenommen werden). Der Investitionsplafond ist in der Mehrheit der Städte auf zwischen 1 und 5 Jahren ausgelegt.

Von den befragten Städten gaben 11 an, ein systematisches Investitionscontrolling zu haben. Bei fast allen deckt dieses die Planung ab, oftmals auch die Phasen Entscheidung, Durchführung und Evaluation / Investitionskontrolle. Zur Investitionsbewertung wenden die Städte je nach Projekt nicht-monetäre Methoden (z.B. Kosten-Nutzen-Analyse, 16 Städte), statisch-monetäre Methoden (z.B. Rentabilität, 9 Städte) oder dynamisch-monetäre Methoden (z.B. Kapitalwert, 6 Städte) an.

In Bezug auf die Investitionsstandards werden im Bereich Wirtschaftlichkeit primär finanzielle Kennzahlen, rechtliche Vorgaben und die Kosten-Nutzen-Analyse berücksichtigt. Im Bereich Nachhaltigkeit wurden v.a. Standards bezüglich Bauen (z.B. 2000 Watt Gesellschaft, Minergie Standards, Gebäudestandard 2015), Energiestadt, Energie- und Umweltgesetze und die Nachhaltigkeitsanalyse (Grossprojekte) genannt. Im Bereich Sicherheit sind schliesslich Erdbebensicherheit, Brandschutz und gesetzliche Regelungen (Ebene Bund/Kanton) von Bedeutung.

Herausforderungen

Die befragten Personen bewerteten den Investitionsprozess insgesamt mittel bis gut. Im Durchschnitt zufriedener sind dabei Städte mit einem systematischen Investitionscontrolling und Städte mit einem Investitionsplafond.

Als Herausforderungen wurden insbesondere folgende Punkte genannt: zu tiefer Realisierungsgrad, schwierige / ungenügende Priorisierung, fehlende Abstimmung zu den personellen Ressourcen, ungenaue Budgetierung und teilweise eine zu geringe Gesamtsteuerung. Dies bestätigt sich auch in den Daten: Befragt nach den vergangenen Investitionen, sagen 20 der 25 Städte aus, dass sie weniger investierten als vorgesehen. Neben Projektverzögerungen (Einsparungen) lag dies insb. an mangelnden Ressourcen und ungenauer Budgetierung. Ähnliches gilt für Städte mit einem Investitionsplafond: Dieser kann oftmals nicht ausgeschöpft werden, teilweise wird weniger als die Hälfte realisiert.

1. Einleitung

Die Konferenz der städtischen Finanzdirektorinnen und -direktoren KSFD hat B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung gemeinsam mit BCP mit einer Erhebung zu den Investitionen und Investitionsprozessen in den Städten beauftragt. Die Ergebnisse der Studie sollen den KSFD-Mitgliedern zur Reflexion ihrer Prozesse und zum Erfahrungsaustausch dienen.

2. Methodik

Methodisches Kernstück der Studie ist die Befragung bei den KSFD-Mitgliedern. Die Befragung zeichnet sich durch folgende Eckpunkte aus:

- Vollerhebung bei den Städten, die Mitglieder der KSFD sind
- Erhebung per E-Mail (word-Formular)
- Fragebogen in Deutsch / Französisch
- Pretest bei den Mitgliedern der Begleitgruppe
- Zeitraum der Befragung: 25. April – 19. Juni 2019

Der Fragebogen wurde auf Basis der Vorarbeiten der KSFD erstellt und gemeinsam mit der Auftraggeberin und der Begleitgruppe besprochen. Der Fragebogen findet sich im Anhang.

An der Befragung teilgenommen haben 25 der angefragten 32 Städte. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 78%, was als sehr hoch einzuschätzen ist. Der Rücklauf weist in Bezug auf Sprachregion¹ und Grösse² zudem keine systematische Verzerrung auf. Die Antworten sind somit als aussagekräftig und robust einzuschätzen. Auch die Datenqualität ist gut; bei Unklarheiten erfolgten zudem Rückfragen bei den teilnehmenden Städten.

Ergänzend zu den Ergebnissen der Befragung wurden punktuell weitere Statistiken (z.B. zur Bevölkerung) und Angaben aus Jahresberichten der Städte berücksichtigt. Zudem wurden die Ergebnisse bei der KSFD-Fachveranstaltung am 13.09.2019 vorgestellt und die in diesem Rahmen diskutierten Punkte berücksichtigt.

¹ Französischsprachig: 66.67% (4 von 6), Deutschsprachig: 81 (21 von 26).

² Rücklaufquote je nach Kategorie zwischen 69% und 100%.

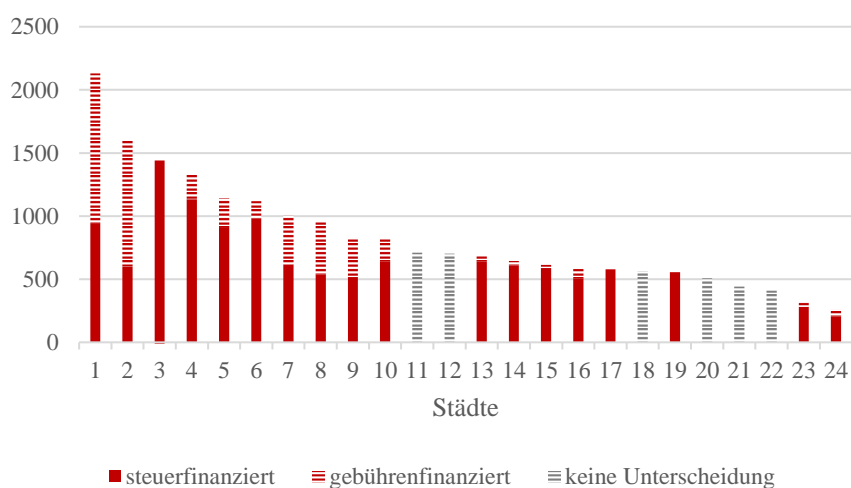
3. Investitionsvolumen

3.1. Höhe

In den letzten 10 Jahren haben die befragten Städte im Durchschnitt rund 800 CHF pro Kopf und Jahr in das Verwaltungsvermögen investiert (abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte).³ Die Varianz ist dabei relativ hoch: Während die Stadt mit dem geringsten Investitionsvolumen im Durchschnitt unter 300 CHF pro Kopf und Jahr investiert hat, betragen die Investitionen bei der Stadt mit dem höchsten Wert über 2000 CHF pro Kopf und Jahr.

Dies liegt u.a. daran, dass die Städte sich in Bezug auf das Ausmass der ausgegliederten gebührenfinanzierten Betriebe (wie z.B. Eigenwirtschaftsbetriebe im Bereich Abwasser oder Alters- und Pflegeheime) unterscheiden. Der Anteil der steuerfinanzierten Investitionen an den gesamten Investitionen variiert denn auch deutlich. Im Mittel liegt der Wert der steuerfinanzierten Investitionen bei knapp 80%, jedoch mit einer Spannweite zwischen 37% und 100%.

Abbildung 1 Pro Kopf Investitionen, Durchschnitt 2009-2018



Quelle: KSF/D / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=24. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte (z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen). Anmerkung: Bei 5 Städten stimmten die angegebenen steuerfinanzierten und gebührenfinanzierten Investitionen nicht mit der (berechneten) Summe dieser beiden Werte überein (Abweichung um mehr als 10 CHF pro Kopf). In diesen Fällen ist die Summe, welche angegeben wurde, dargestellt (Einteilung zu "keine Unterscheidung").

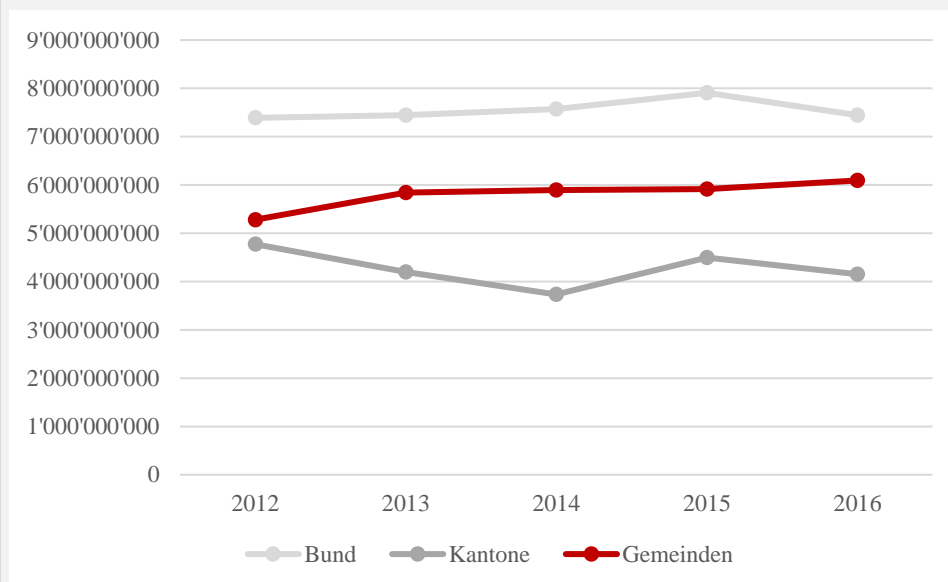
³ Es wird jeweils der ungewichtete Durchschnitt über die befragten Städte angegeben. Gewichtet würde der Wert bei über 900 CHF pro Kopf und Jahr liegen.

Zusammen investierten die befragten 24 Städte in den letzten 10 Jahren zwischen 1.5 und 2 Mia. CHF / Jahr.

Einschub: Investitionen von Bund, Kantonen, Gemeinden

Die gesamten Investitionen von Bund, Kantonen und Gemeinden betragen jährlich rund 18 Mia. CHF.

Abbildung 2 Investitionen Bund, Kantone, Gemeinden



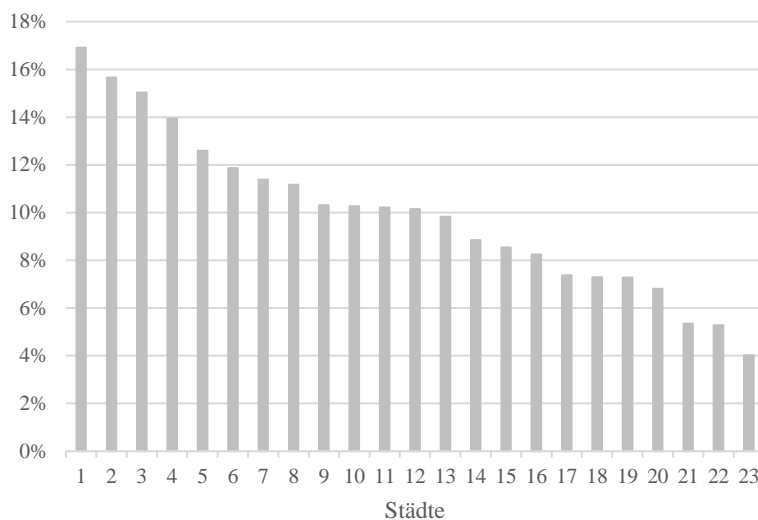
Datenquelle: Finanzstatistik 2016. Aufgeführt sind die Nettoinvestitionen.

Etwa ein Drittel der Investitionen wird durch Gemeinden getätigt. Dies ist im Verhältnis zum laufenden Aufwand relativ viel. So liegt der Investitionsanteil (definiert als Bruttoinvestitionen in % der Gesamtausgaben⁴), bei den Gemeinden insgesamt bei 16%, bei den Kantonen bei 8% und beim Bund bei 12% (Werte jeweils für das Jahr 2016).

⁴ Die Gesamtausgaben beinhalten in diesem Fall die laufenden Ausgaben + Investitionsausgaben. Die Definition entspricht somit nicht dem oben aufgeführten Verhältnis zwischen den Investitionen und dem laufenden Aufwand der befragten Städte.

Im Verhältnis zum laufenden Aufwand (exkl. Investitionen) betragen die Investitionen der in der vorliegenden Studie befragten Städte im Durchschnitt der letzten 10 Jahre ca. 10%. Auch hier gibt es jedoch Unterschiede: Der Anteil liegt je nach Stadt zwischen 4% und knapp 17%.

Abbildung 3 Investitionen/Gesamtaufwand, Durchschnitt 2009-2018



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=23. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte (z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen). Anmerkung: Gesamtaufwand = Aufwand gem. Erfolgsrechnung. Ggf. können sich die angegebenen Werte bezüglich Abgrenzung (ausserordentlicher Aufwand, finanzieller Aufwand) unterscheiden, weshalb die Angabe als Grössenordnung zu interpretieren ist.

Die oben dargestellten Zahlen beziehen sich auf die Nettoinvestitionen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte. In Bezug auf diese Aspekte lässt sich folgendes sagen:

Die Beiträge Dritter (Bund, Kanton, andere Gemeinden / Private) betragen im Mittel der letzten 10 Jahre rund 140 CHF pro Einwohner/in (ungewichteter Mittelwert). Die Varianz ist dabei relativ hoch. So variieren die Werte nach Stadt zwischen 34 CHF pro Kopf und knapp 400 CHF pro Kopf.⁵

Die Sondereffekte liegen im Mittel der letzten 10 Jahre bei ca. 40 CHF pro Einwohner/in und Jahr über alle Städte. Dabei gab ca. die Hälfte der Städte an, keine Son-

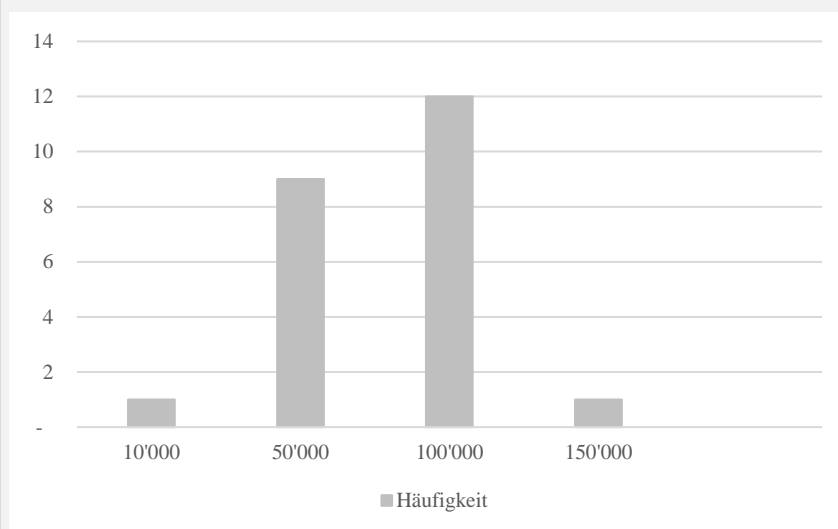
⁵ Steuerfinanziert: Bandbreite von 22 CHF bis 212 CHF pro Einwohner/in. Gebührenfinanziert: Bandbreite von 0 CHF bis 183 CHF pro Einwohner/in.

dereffekte gehabt zu haben, andere weisen relativ hohe Werte auf (in einzelnen Jahren). Ein Beispiel für Sondereffekte ist etwa der Übertrag von Finanz- zu Verwaltungsvermögen wie z.B. der Übertrag von Baurechten (gemeinnütziger Wohnungsbau).

Einschub: Aktivierungsgrenze bei Investitionen

Die meisten Städte kennen eine Aktivierungsgrenze von 50'000 CHF resp. 100'000 CHF für Investitionen. Je eine Stadt hat eine tiefere resp. eine höhere Grenze.

Abbildung 4 Aktivierungsgrenze



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=24.

Fünf Städte mit einer Aktivierungsgrenze von 50'000 CHF gaben an, dass diese neue Limite seit Einführung von HRM2 gilt, zuvor lag die Limite in vier dieser Städte höher und in einer tiefer. Teilweise wird nach Bereich differenziert:

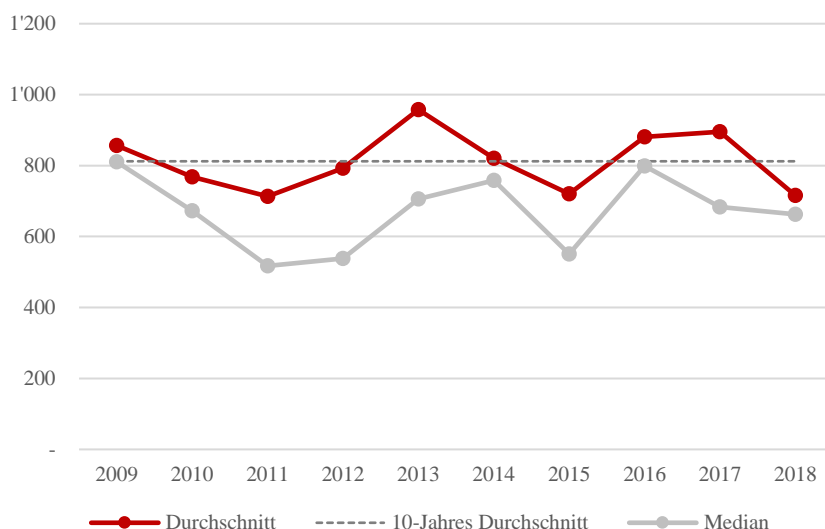
- Bei einer Stadt gilt die aufgeführte Aktivierungsgrenze von 100'000 CHF für den Hochbau, bei Mobilien ist die Aktivierungsgrenze bei 50'000 CHF festgelegt.
- Bei derjenigen Stadt, welche eine Aktivierungsgrenze von 150'000 CHF einsetzt, beträgt diese bei der Projektierung 50'000 CHF.
- Eine weitere Stadt gibt an, dass die Aktivierungsgrenze zwischen 50'000 und 100'000 CHF schwankt (oben nicht aufgeführt).

3.2. Entwicklung

Betrachtet man die Veränderung der Investitionen in den letzten 10 Jahren, zeigt sich keine eindeutige Entwicklung: Die Investitionen schwanken im Durchschnitt über alle befragten Städte um den Wert von etwa 800 CHF pro Kopf und Jahr.⁶ Das Maximum wurde im Jahr 2013 mit 960 CHF pro Kopf erreicht, das Minimum im Jahr 2011 mit 710 CHF pro Kopf (jeweils im Durchschnitt über alle Städte, gerundete Werte).

Der Median, d.h. derjenige Werte, bei dem die Hälfte der Städte höhere und die andere Hälfte tiefere Investitionen aufweist, lag je nach Jahr zwischen 520 und 810 CHF pro Kopf.

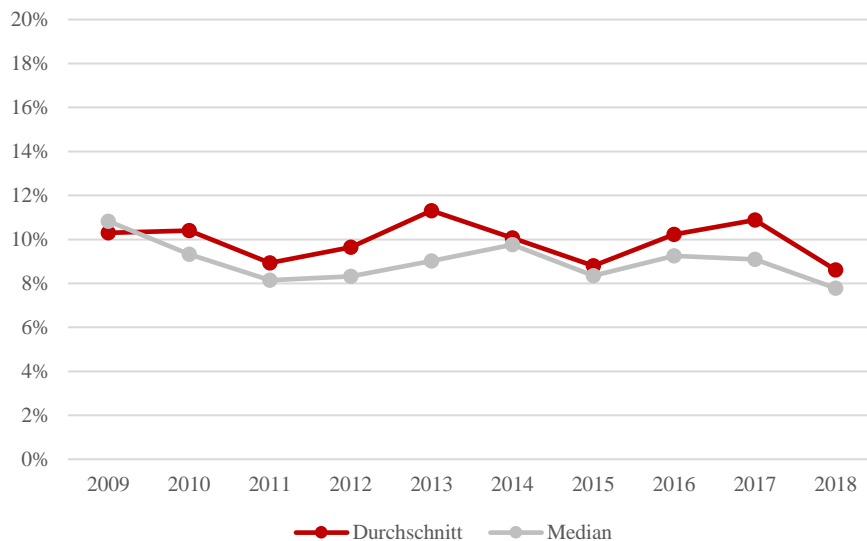
Abbildung 5 Pro Kopf Investitionen, Entwicklung



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=24. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte (z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen).

Auch in Bezug auf das Verhältnis der Investitionen zum Gesamtaufwand gab es in den vergangenen 10 Jahren keine systematische Entwicklung.

⁶ Die Städte wurden nach den Gründen von grösseren zeitlichen Schwankungen befragt. Diese sind im Anhang aufgeführt.

Abbildung 6 *Investitionen/Gesamtaufwand, Entwicklung*

Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=23. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte (z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen).

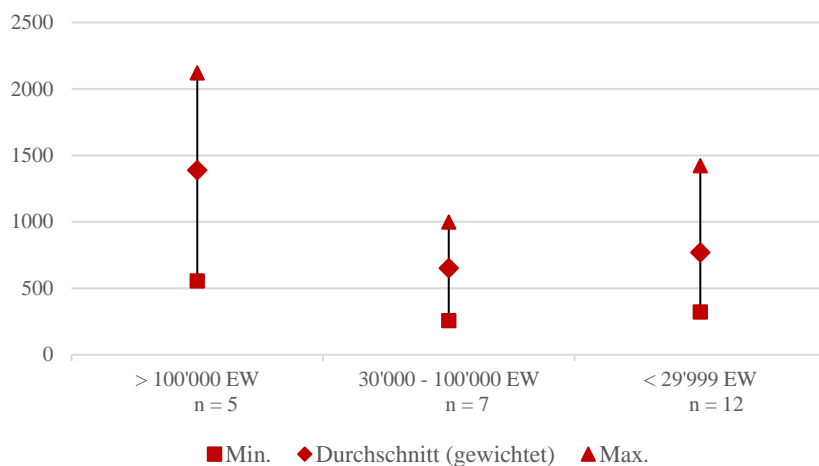
3.3. Unterschiede

Das Ausmass der Investitionen unterscheidet sich je nach Stadt. Es stellt sich die Frage, ob diese Unterschiede durch die Grösse der Stadt erklärt werden können: Investieren grosse Städte – im Verhältnis zu ihrer Einwohnerzahl oder ihrem Gesamtaufwand – mehr oder weniger als kleinere Städte?

Teilt man die Städte in 3 Gruppen ein (unter 30'000 Einwohner/innen, zwischen 30'000 und 100'000 Einwohner/innen und über 100'000 Einwohner/innen), zeigt sich kein systematischer Zusammenhang: Zwar weisen die grössten Städte die höchsten Investitionen pro Kopf auf, danach folgt jedoch die Gruppe der kleinsten Städte. Aufgrund der geringen Fallzahlen sind die Unterschiede zudem nicht robust. In Bezug auf das Verhältnis zum Gesamtaufwand weisen die kleinsten Städte den höchsten Wert auf (vor den grossen und den mittelgrossen Städten).

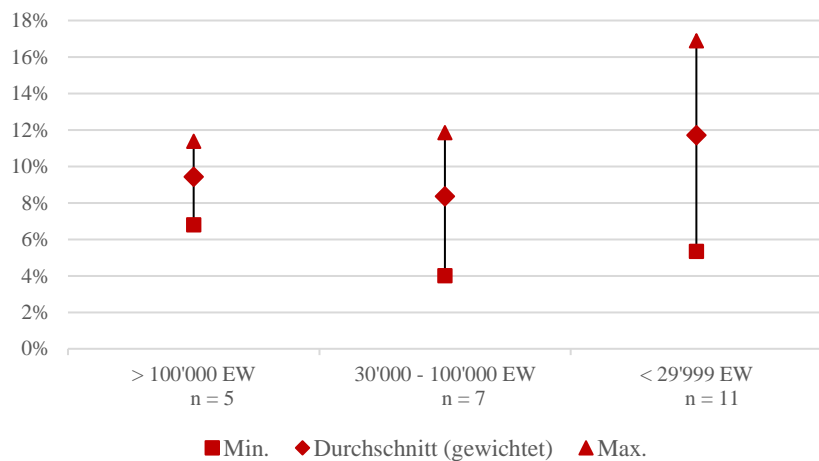
Nachfolgend aufgeführt sind die gewichteten Mittelwerte sowie die Extremwerte nach Grösse.

Abbildung 7 Pro Kopf Investitionen nach Grösse, Durchschnitt 2009-2018



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=24. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte (z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen). Ungewichtete Mittelwerte: 1182 CHF (gross), 599 CHF (mittel), 815 CHF (klein).

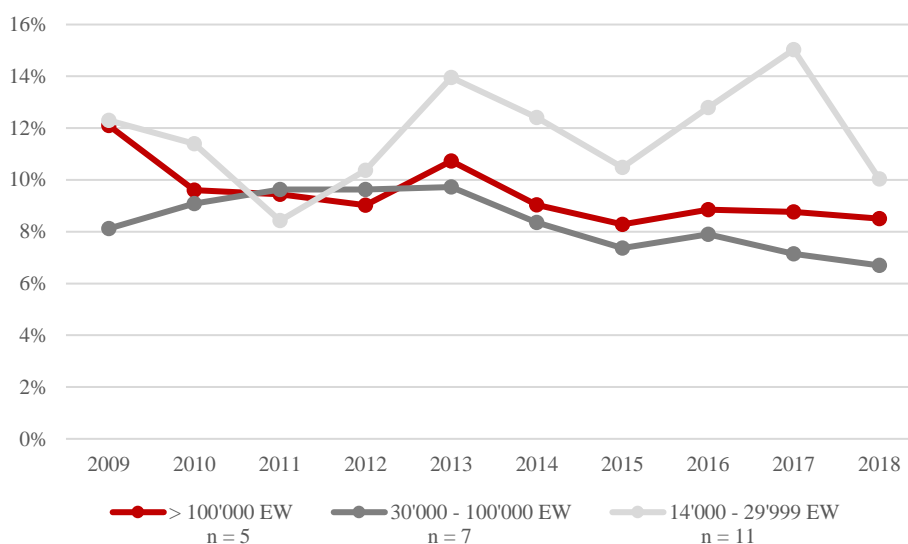
Abbildung 8 Investitionen/Gesamtaufw. nach Grösse, Durchschn. 2009-2018



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=23. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte (z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen). Ungewichtete Mittelwerte: 9% (gross), 8% (mittel), 12% (klein).

Wenig überraschend sieht man bei der Gruppe der kleinsten Städte die grössten Schwankungen über die Zeit: So variiert das Verhältnis Investitionen zu Gesamtaufwand im Durchschnitt zwischen 8% und 15% je nach Jahr. Bei den anderen beiden Gruppen ist die Varianz mit zwischen 7% und 10% (mittelgrosse Städte) resp. 8% und 12% (grosse Städte) geringer.

Abbildung 9 Investitionen/Gesamtaufwand nach Grösse, Entwicklung



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=23. Investitionen = Investitionen in das Verwaltungsvermögen abzüglich Beiträge Dritter und Sondereffekte (z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen).

3.4. Finanzierung

Selbstfinanzierungsgrad

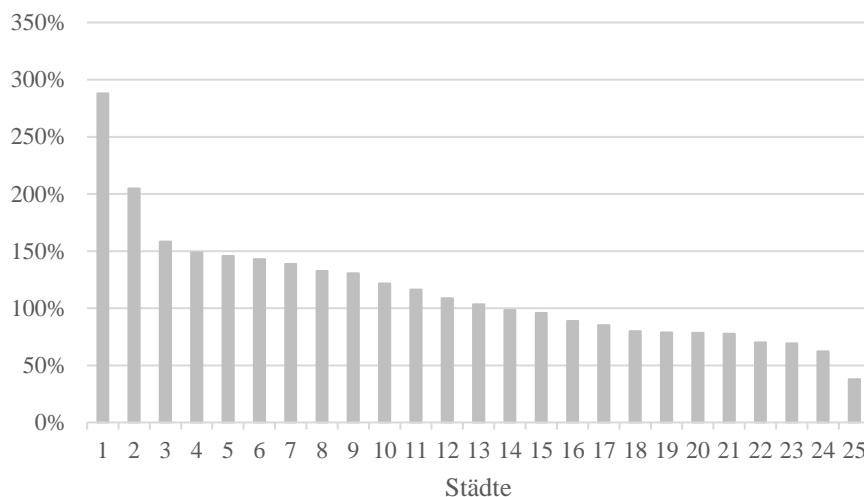
Investitionen können durch Erträge oder durch Verschuldung finanziert werden. Betrachten wir zunächst den Selbstfinanzierungsgrad.⁷ Dieser zeigt auf, inwieweit Investitionen durch eigene Mittel finanziert werden können. Ein Wert von über 100% gilt dabei als nachhaltig. Werte von deutlich unter 100% sind als kritisch zu bewerten.⁸ Zu beachten ist, dass nur mehrjährige Werte aussagekräftig sind; einmalig tiefe Werte sind wenig problematisch.

Die Hälfte der befragten Städte weist einen Wert von über 100% auf (13 Städte) und nur 1 Stadt liegt unter 50% (Durchschnitt der letzten 10 Jahre).

⁷ Selbstfinanzierungsgrad = (Saldo Erfolgsrechnung ER + Abschreibungen + Saldo Spezialfinanzierungen) / Nettoinvestitionen.

⁸ Die Konferenz der kantonalen Aufsichtsstellen über die Gemeindefinanzen nimmt eine Unterteilung in 4 Stufen vor: > 100% ideal, 80% – 100% gut bis vertretbar, 50% – 80% problematisch, < 50% ungenügend. Vgl. Konferenz der kantonalen Aufsichtsstellen über die Gemeindefinanzen (2014): Finanzkennzahlen. Einführung HRM2 – Arbeitspapier zur Fachempfehlung Nr. 18.

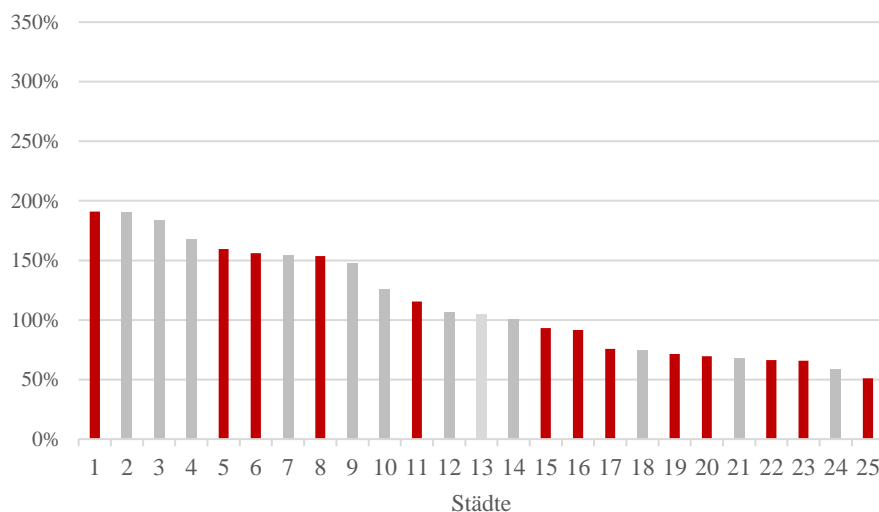
Abbildung 10 Selbstfinanzierungsgrad, Durchschnitt 2009-2018



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25.

Zu beachten ist, dass im betrachteten Zeitraum in vielen Städten HRM2 eingeführt wurde. Dies kann die finanziellen Kennzahlen verändern. Aus diesem Grund wird nachfolgend noch eine Auswertung dargestellt, in welcher die Städte, die im Betrachtungszeitraum HRM2 eingeführt haben, markiert sind. Aufgeführt ist der Durchschnitt 2016-2018. Es ergeben sich keine grundsätzlich anderen Aussagen.

Abbildung 11 Selbstfinanzierungsgrad, Durchschnitt 2016-2018

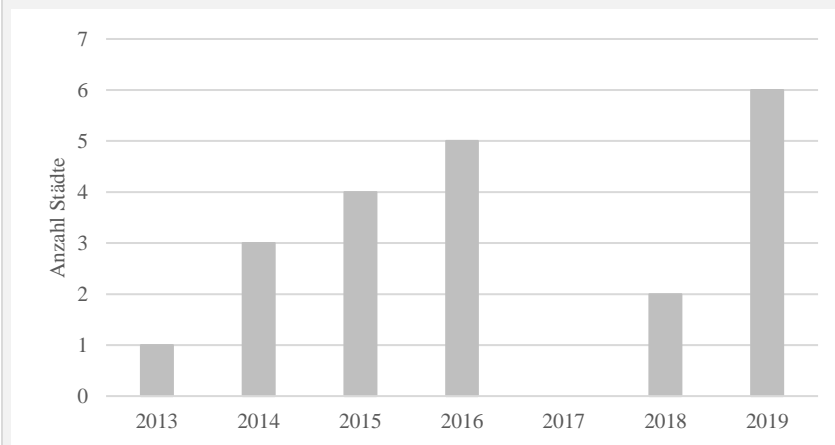


Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25, rot markiert: Städte mit HRM2 während des gesamten Zeitraums (d.h. zwischen 2016 und 2018). Anmerkung: Städte, die aktuell HRM2 haben, dieses jedoch erst nach 2016 eingeführt haben, sind ebenfalls grau markiert.

Einschub: Einführung von HRM2

Von den befragten Städten hat die Mehrheit in den vergangenen Jahren HRM2 eingeführt. Weiter gibt es drei Städte, die die Einführung im Jahr 2021 bzw. 2022 planen.

Abbildung 12 Einführung von HRM2



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25

Betrachtet man die zeitliche Entwicklung, zeigen sich Schwankungen; eine eindeutige Entwicklung ist nicht erkennbar.

Abbildung 13 Selbstfinanzierungsgrad, Entwicklung

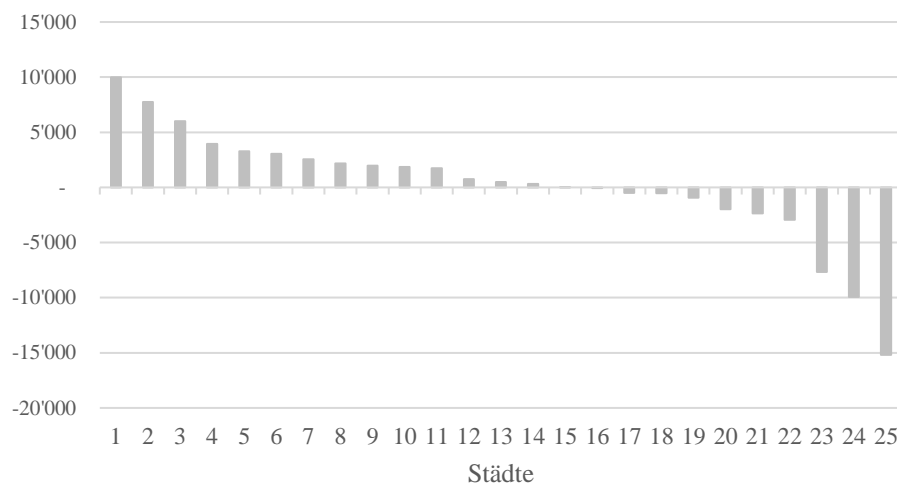


Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25. Anmerkung: Um die Lesbarkeit zu verbessern, wurde eine Einteilung in nur 3 Gruppen vorgenommen.

Nettoschuld pro Kopf

In Bezug auf die Nettoschuld ergeben sich ähnliche Aussagen wie bezüglich Selbstfinanzierungsgrad: Die finanzielle Situation der Städte ist grundsätzlich gut. So weisen 15 Städte der befragten 25 Städte ein Nettovermögen auf (im Durchschnitt der letzten 10 Jahre). Eine relativ hohe Nettoschuld kommt insb. bei grossen Städten (über 100'000 Einwohner/innen) vor.

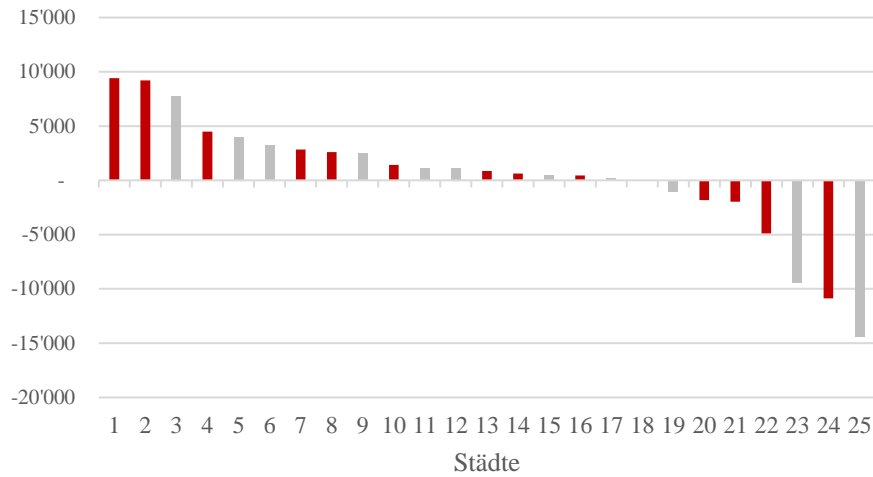
Abbildung 14 Nettoschuld/Nettovermögen pro Kopf, Durchschnitt 2009-2018



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25, >0 bedeutet Nettovermögen.

Nachfolgende Abbildung prüft einen möglichen Einfluss von HRM2; die Aussagen ändern sich dadurch jedoch nicht.

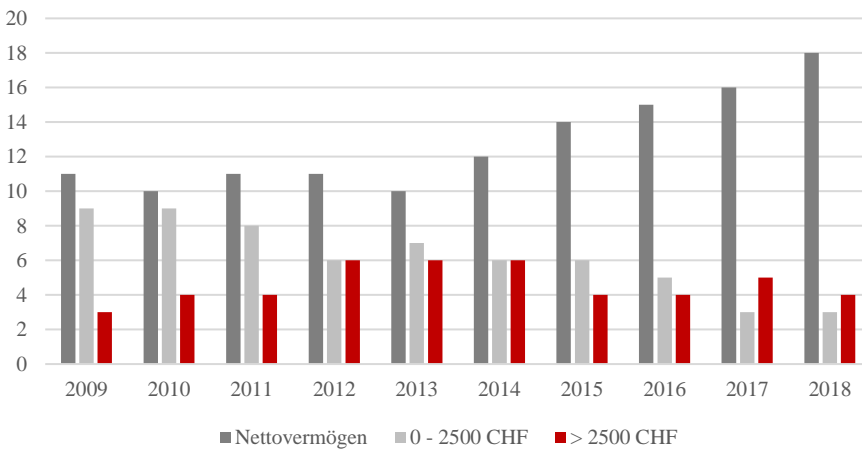
Abbildung 15 Nettoschuld/Nettovermögen pro Kopf, Durchschnitt 2016-2018



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25, >0 bedeutet Nettovermögen, rot markiert: Städte mit HRM2 während des gesamten Zeitraums.

In der zeitlichen Entwicklung zeigt sich eine Verbesserung der finanziellen Situation. So ist die Anzahl Städte mit einem Nettovermögen in den vergangenen Jahren gestiegen.

Abbildung 16 Nettoschuld/Nettovermögen pro Kopf, Entwicklung



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25, >0 bedeutet Nettovermögen.

Einschub: PPP heute und in Zukunft

In zwei Städten wurden in den vergangenen Jahren Investitionen teilweise über Public-Private-Partnership (PPP) finanziert. Dies waren in beiden Fällen Projekte im Bereich Sport-Infrastruktur.

Künftig sehen drei Städte Investitionen vor, die teilweise über Public-Private-Partnership finanziert werden sollen. Eine der Städte erwähnte, dass teilweise noch Abklärungen laufen, bei einer weiteren Stadt wird ein Flussprojekt und in der dritten Stadt voraussichtlich ein geplantes neues Theater teilweise mittels Public-Private-Partnership finanziert. Zudem erwähnt eine Stadt, dass sie zwar kein PPP im klassischen Sinn habe, jedoch bei einzelnen Projekten eine enge Zusammenarbeit mit Privaten vorhanden ist. Die restlichen 21 Städte planen in naher Zukunft keine Projekte, die mittels PPP finanziert werden.

4. Investitionsprozess

4.1. Investitionsplanung

Der Prozess der Investitionsplanung unterscheidet sich je nach Stadt. Die Prozesse lassen sich grob in ein zentrales und ein dezentrales System einteilen.

Das *zentrale System* zeichnet sich dadurch aus, dass die Investitionen gemäss Vorgaben der Exekutive in einer Arbeitsgruppe diskutiert und priorisiert werden. Der Vorschlag der Arbeitsgruppe wird dann von der Exekutive genehmigt und es werden die entsprechenden Kredite gesprochen (je nach Grösse von Exekutive, Legislative oder Stimmvolk). Inwieweit die einzelnen Ämter inhaltlich mitbestimmen resp. priorisieren können, hängt dabei davon ab, ob sie in der Arbeitsgruppe resp. dem entsprechenden Gremium vertreten sind. Ein Beispiel des zentralen Systems ist nachfolgend erläutert:⁹

Gesamtstädtische Investitionsplanung wird zentral koordiniert durch [die] Finanzverwaltung und diese leitet auch die Arbeitsgruppe Investitionen mit Vertreter/innen aller Direktionen. Alle Investitionen werden nach Kriterien bewertet [...] und die Investitionsprojekte werden basierend auf der jeweiligen einzelnen Projektplanung und den finanziellen Möglichkeiten zeitlich «eingestellt». Diese Arbeitsgruppe erarbeitet gemäss den Aufträgen des Stadtrates jeweils Vorschläge, um die finanziellen Vorgaben des Stadtrates zu erfüllen. Die finanziellen Vorgaben des Stadtrates erfolgen auf Basis der Finanzplanprognose inkl. Investitionsplanung jeweils im Frühjahr.

Im *dezentralen System* kommt den einzelnen Ämtern demgegenüber eine wichtige Rolle zu, indem sie ihre jeweilige Investitionsplanung erstellen, welche danach in der Exekutive diskutiert wird. Ggf. werden die Anträge dann an die jeweiligen Ämter zur Überarbeitung gegeben, bevor die Investitionen genehmigt und der Kredit gesprochen wird. Folgendes Beispiel verdeutlicht das dezentrale System:

Zuerst wird eine Bedarfsanalyse in den Abteilungen/Bereichen gemacht, die dazu führt, eine Investition in das Budget aufzunehmen. Dieses Investitionsprogramm aller Abteilungen wird in einem Investitionsbudget und -programm für das Budgetjahr sowie 4 weitere Planjahre erstellt. Dann geht dieses Investitionsbudget und -programm in den Gemeinderat zur Besprechung. In einer ersten Lesung werden gewisse Anpassungen, Verschiebungen diskutiert.

⁹ Anmerkung: Zitate der Erhebung sind jeweils kursiv aufgeführt.

Danach geht das Investitionsbudget und -programm wieder in die Abteilungen/Bereiche zur allfälligen Überarbeitung. Am Schluss wird das Investitionsbudget und -programm zusammen mit den Budgetzahlen der Erfolgsrechnung und dem Finanzplan genehmigt.

Zu beachten ist, dass die Einteilung nicht "trennscharf" erfolgt. Ganz grob lässt sich jedoch sagen, dass ca. die Hälfte der befragten Städte ein eher zentrales System aufweist, die andere Hälfte ein dezentrales System.

Die oben dargestellten Beispiele stellen u.E. jeweils zielführende Ausgestaltungen der beiden Systeme dar, welche beide sinnvoll sein können. Es gibt dabei allerdings auch Städte, bei denen keine Gesamtsteuerung erfolgt wie nachfolgendes Beispiel zeigt:

[Die] Exekutive entscheidet auf Stufe Einzelobjekt über die einzelnen Vorhaben, ohne zuvor beispielsweise auf der Stufe von Investitionsbereichen strategische Schwerpunkte setzen zu können.

Grundlagen

In Bezug auf die verwendeten Grundlagen zur Investitionsplanung resp. -steuerung geben 18 Städte an, sich auf Finanzkennzahlen resp. das Finanzleitbild abzustützen. Die wichtigsten Kennzahlen, die genannt wurden, sind:¹⁰

- Selbstfinanzierungsgrad
- Verschuldung (Brutto- und Nettoschuld)
- Investitionssumme / Plafond (s.u.)
- Eigenkapitalquote
- Steuerfuss
- Haushaltsgleichgewicht

Am häufigsten erwähnt wurden dabei der Selbstfinanzierungsgrad und die Verschuldung, wobei 4 Städte die diesbezüglichen Vorgaben erläuterten:

- Selbstfinanzierungsgrad von 70% (Mittelwert von 4 Jahren)
- Selbstfinanzierungsgrad von mind. 80%
- Nettoschuld 0, bei hohen Investitionen vorübergehend max. 20 Mio. CHF
- Bruttoverschuldungsanteil von max. 140%

¹⁰ Anmerkung: Es handelte sich hierbei um eine offene Frage, d.h. nicht alle Städte gaben an, welche konkreten finanziellen Kennzahlen sie verwenden.

Weitere Vorgaben wurden ebenfalls erwähnt. So gaben 7 Städte an, dass sie kantonale Vorgaben hätten (insb. bezüglich Haushaltsgleichgewicht / Verschuldung).¹¹ Schliesslich kennen aktuell 3 Städte eine (kommunale) Schuldenbremse.

Priorisierung

Eine Priorisierung der Investitionen erfolgt in 18 Städten. Weitere 6 Städte gaben eine teilweise Priorisierung an. 1 Stadt verneinte, dass eine Priorisierung erfolgt. Die Priorisierung erfolgt i.d.R. jährlich (10 Nennungen). Wie die Investitionen priorisiert werden, d.h. welche Kategorien angewandt werden, zeigen nachfolgende 2 Beispiele auf:

Beispiel 1:

- Priorität 1: Zwangsbedarf
- Priorität 2: Entwicklungsbedarf
- Priorität 3: Wunschbedarf

Beispiel 2:

- Priorität 1: Nachholbedarf (bereits entschieden)
- Priorität 2: Entwicklungsbedarf (Entscheid noch offen)
- Priorität 3: Wahl-/Wunschbedarf (wird lediglich zu 1/3 gewichtet und ist nur ab Budgetjahr +1 möglich)

Ein weiteres Beispiel einer Priorisierung wurde an der KSFD-Fachveranstaltung vorgestellt:¹² Die Stadt Luzern verwendet eine Matrix, mit der sie Investitionen nach strategischer Wichtigkeit und zeitlicher, politischer, sachlicher Dringlichkeit in 4 Gruppen einteilt.

Kleinere Städte (bis 30'000 Einwohner) geben dabei etwas häufiger an, eine Priorisierung vorzunehmen; bei grösseren Städten wurde eher eine teilweise Priorisierung angegeben. Einen Zusammenhang mit dem Investitionsverhalten (Investitionen im Verhältnis zum laufenden Aufwand) ist nicht erkennbar.

¹¹ Anmerkung: Zwischen Städten mit und ohne kantonale Vorgaben gibt es keine eindeutigen Unterschiede im Investitionsvolumen.

¹² Vgl. W. von Bassewitz: Investitionsplanung und Investitionssteuerung der Stadt Luzern, Präsentation anlässlich der KSFD-Fachveranstaltung «Investitionen», 13. September 2019.

4.2. Investitionsplafond

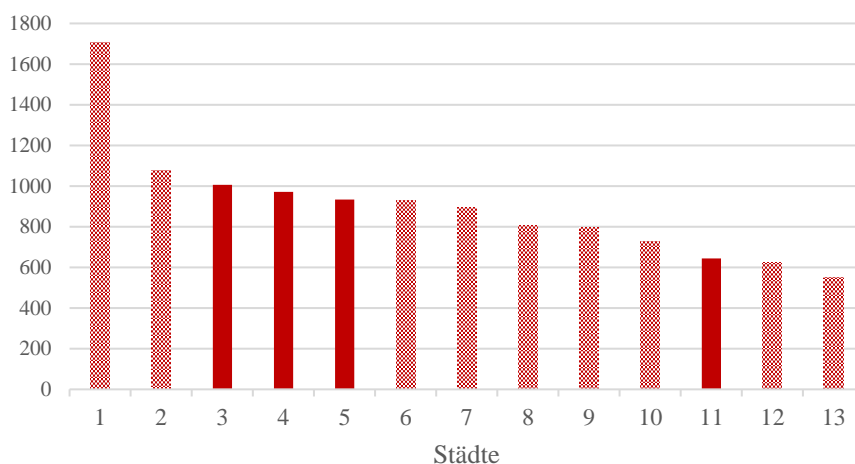
Rund die Hälfte der Städte hat einen Investitionsplafond (14 Städte). Ein Investitionsplafond bedeutet, dass ein Maximalbetrag für Investitionen in einem bestimmten Zeitraum festgelegt wird.

Die Höhe des Investitionsplafonds 2019 schwankt dabei je nach Stadt zwischen 550 und 1700 CHF pro Kopf. Zu beachten ist, dass 9 Städte angaben, dass sie nur teilweise einen Investitionsplafond haben resp. dass Bereiche davon ausgenommen sind:

- Bei 5 Städten beinhaltet der Investitionsplafond nur den steuerfinanzierten Bereich.
- 2 Städte nehmen einzelne Bereiche heraus (Sportanlagen, Pflegezentren).
- 1 Stadt hat den Investitionsplafond nur in gewissen Abteilungen (wobei diese jedoch den Grossteil der steuerfinanzierten Investitionen ausmachen).
- 1 Stadt wendet den Investitionsplafond nur für grosse Investitionen an.

Von den Städten, bei denen der Investitionsplafond nur einen Teil der Investitionen abdeckt, gaben 3 den Anteil der Investitionen an, der über den Investitionsplafond abgedeckt ist: Der Wert variiert zwischen 20 und 44%.

Abbildung 17 Investitionsplafond 2019 in CHF, pro Kopf

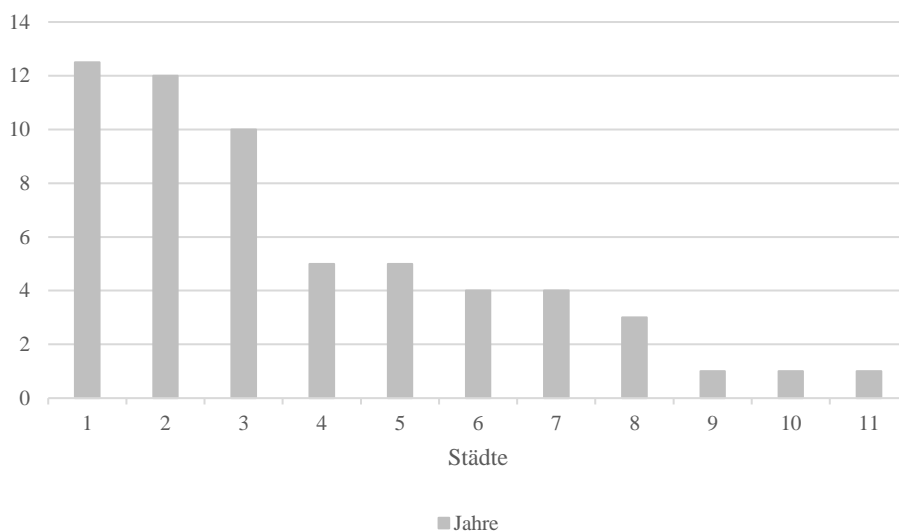


Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=13, markiert (schraffiert): Städte, die angaben, dass der Plafonds nur teilweise gilt (in 5 Fällen nur für den steuerfinanzierten Teil / exkl. Eigenwirtschaftsbetrieben, in 1 Fall nur für grosse Investitionen (d.h. Investitionen über 300'000 CHF), in 1 Fall nur für einzelne Abteilungen (welche einen grossen Teil der steuerfinanzierten Investitionen beinhalten) und in je 1 Fall ohne den Bereich Sportanlagen resp. Pflegezentrum). Anmerkung: 1 Stadt konnte keinen Wert angeben, da dieser schwankt.

Es zeigt sich kein systematischer Zusammenhang zwischen den Investitionen (im Verhältnis zum Gesamtaufwand) und der Frage, ob eine Stadt einen Investitionsplafond hat. In Bezug auf die Grösse weisen mittlere und grosse Städte eher einen Investitionsplafond auf als kleine; es gibt jedoch auch Ausnahmen dazu.

Der Zeitrahmen, auf welchen der Investitionsplafond ausgelegt ist, variiert dabei deutlich, liegt jedoch in der Mehrheit der Städte zwischen 1 und 5 Jahren.

Abbildung 18 Zeitrahmen Investitionsplafond



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=11, Anmerkung: 1 Stadt gab 10-15 Jahre an, hierbei wurde der Mittelwert (12.5) aufgeführt.

Zur Frage, welcher Anteil Unterhalt/Erneuerung am gesamten Investitionsplafond ausmacht (im Unterschied zum zusätzlichen Nutzerbedarf / Erweiterung), konnten nur wenige Städte eine Angabe machen: 4 Städte nannten einen konkreten Wert, dieser schwankte zwischen 40 und 85%.

Der Investitionsplafond wird meist von der Exekutive festgelegt (11 Nennungen). In 2 Städten erfolgt dies dabei auf Vorschlag der Finanzverwaltung. In 1 Stadt wird der Investitionsplafond durch das Parlament genehmigt. In 2 Städten ist die Legislative zuständig und in 1 Stadt die städtische Finanzverwaltung.

Die Höhe des Investitionsplafonds wird dabei einerseits basierend auf Finanzkennzahlen bestimmt, andererseits sind auch politische Entscheide von Bedeutung. Konkret nannten 2 Städte Erfahrungswerte als Grundlage, 7 Städte Kennzahlen wie Selbstfinanzierung und Verschuldung resp. nachhaltige Finanzierbarkeit und 4 Städte den Bedarf (der wiederum mit den Möglichkeiten abgeglichen werden muss).

Eine Stadt äusserte, dass der Plafond regelmässig nach oben angepasst werden muss, da er nicht realistisch festgelegt wird.

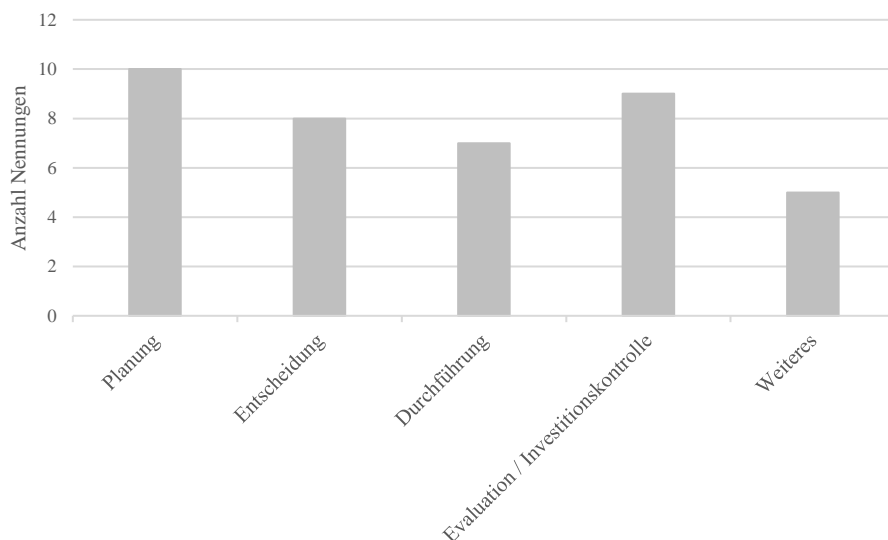
Von den 14 Städten, welche einen Investitionsplafond haben, erwähnen 8 Städte, dass ein Overbooking¹³ erfolgt. Dieses beträgt zwischen 15 und 42.5% je nach Stadt.

An der KSFD-Fachveranstaltung wurde schliesslich darauf hingewiesen, dass ein Investitionsplafond neben der Steuerung / Planung der Investitionen auch die Schaffung eines Problembewusstseins unterstütze.

4.3. Investitionscontrolling

Von den befragten Städten gaben 11 an, ein systematisches Investitionscontrolling zu haben. Bei fast allen deckt dieses die Planung ab, oftmals auch die Phasen Entscheidung, Durchführung und Evaluation / Investitionskontrolle.

Abbildung 19 Investitionscontrolling



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25. Mehrfachantworten möglich. Weiteres: Kreditabrechnungen (2 Nennungen), Budget- und FAP Prozess, Reporting, Contrôle du respect du montant de dépenses accordées.

¹³ Zuschlag bei den Planjahren, um den Investitionsplafonds auch bei Projektverzögerungen zu erreichen (Planungsüberhang).

Zum konkreten Ablauf gaben einige Städte wie folgt Auskunft:

- In einer Stadt wird ein unterjähriges Investitionscontrolling durchgeführt (Prognose vs. Budget, jeden 2. Monat). Zudem wird alle 4 Monate kontrolliert, ob der Gesamtkredit pro Investitionsprojekt eingehalten wird.
- In einer Stadt erstellt das Finanzamt zweimal im Jahr einen Trimesterbericht. In diesem informieren die Ämter über den Projektstand.
- In einer Stadt unterstützt die Finanzverwaltung die verantwortlichen Stellen bei der Auswahl der Investitionen. Während der Durchführung bietet sie zudem ein "Monitoring" an, indem die Zuständigen auf mögliche künftige Überschreitungen aufmerksam gemacht werden. Schliesslich unterstützt die Finanzverwaltung die Abteilungen bei den Abschlussberichten und erstellt eine Gesamtübersicht zu den Investitionen.
- In einer Stadt wird für jedes Projekt zweimal pro Jahr eine Kostenprognose per Jahresende erstellt. Die Prognosen werden im Projektportfolio-Controlling konsolidiert. Für die Investitionsplanung der Liegenschaften wird die Software STRATUS eingesetzt.

Von denjenigen Städten, welche angaben, kein systematisches Investitionscontrolling zu haben, werden 2 Städte künftig ein solches einführen. Von den übrigen wiesen 3 Städte darauf hin, dass es zwar ein Investitionscontrolling geben würde, dies aber nicht als systematisch bezeichnet werden könne. Zudem gaben 2 weitere Städte an, dass das Controlling in der Verantwortung des federführenden Amtes liege.

Es lässt sich kein systematischer Zusammenhang erkennen zwischen dem Investitionscontrolling und der Grösse einer Stadt oder den Investitionen (im Verhältnis zum Gesamtaufwand).

Methoden zur Investitionsbewertung

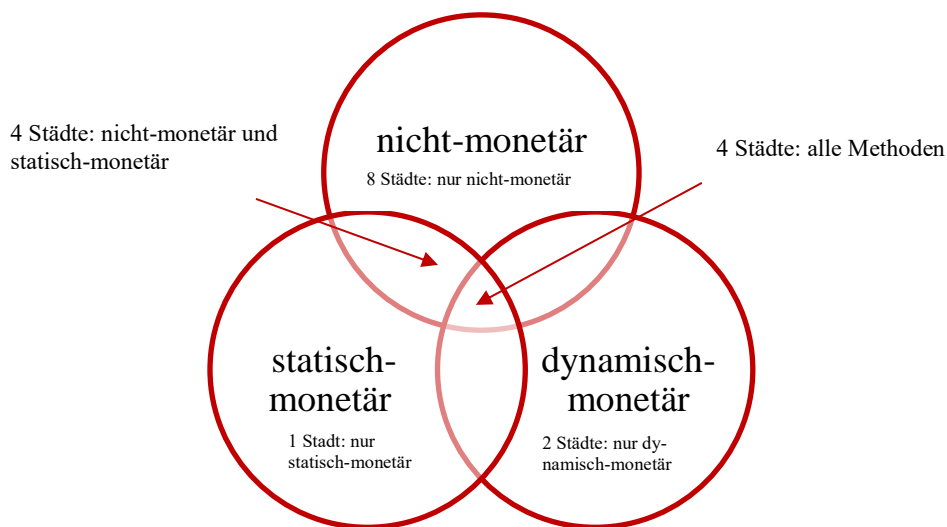
Zur Investitionsbewertung wenden die Städte unterschiedliche Methoden an (Mehrfachnennungen möglich):

- nicht-monetäre Methoden (z.B. Kosten-Nutzen-Analyse): 16 Städte
- statisch-monetäre Methoden (z.B. Rentabilität): 9 Städte
- dynamisch-monetäre Methoden (z.B. Kapitalwert): 6 Städte

Mehrere Städte wiesen darauf hin, dass die Anwendung der Methoden abhängig vom Projekt resp. der Art der Investition ist. Ein Beispiel: In einer Stadt werden im Bereich der IT-Projekte Kosten-Nutzen-Analysen erstellt. Eigenwirtschaftsbetriebe kennen hingegen z.T. Rentabilitäts- oder Kapitalwert-Methoden.

Entsprechend gaben einige Städte mehrere Methoden an. Dabei waren folgende Kombination am häufigsten: 8 Städte wenden nur nicht-monetäre Methoden an. 4 Städte wenden je nach Projekt nicht-monetäre oder statisch-monetäre Methoden an. 4 Städte wenden alle drei Methoden an.

Abbildung 20 Methoden zur Investitionsbewertung



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25.

Zwei Städte wiesen darauf hin, dass die Methoden teilweise nur rudimentär angewandt werden. Eine Stadt gab an, dass die Bewertungen auf politischer Ebene erfolgen (Verhandlungen).

Insgesamt gibt es sechs Städte, welche keine spezifischen Methoden für die Investitionsbewertung einsetzen. Darunter sind grössere und kleinere Städte. Zwei Städte gaben an, dass keine systematischen Bewertungen (nach einheitlichen Kriterien) erfolgen.

4.4. Investitionsstandards

Die Städte wurden nach den Standards in den Bereichen Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Sicherheit befragt, die sie bei Investitionen anwenden resp. vorgeben (offene Antwortkategorie). Nachfolgend sind die Antworten der Städte im Überblick dargestellt:

Wirtschaftlichkeit: 13 Städte bejahten Standards. Genannt wurden:

- Orientierung an Finanzkennzahlen
- Rechtliche Vorgaben (Finanzhaushaltsgesetz, Beschaffungsrecht)
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Beispiel:

Generationengerechte Finanzierung mit strategischer Zielsetzung eines 100% Selbstfinanzierungsgrades im Durchschnitt von 5 Jahren (wobei 80% der regulatorischen Vorgabe entspricht).

Nachhaltigkeit: 15 Städte bejahten Standards. Genannt wurden:

- Standard nachhaltiges Bauen (2000 Watt Gesellschaft)
- Diverse Minergie Standards
- Energielabel
- Energiestadt, E-Fahrzeuge
- Energiegesetz, Umweltgesetz
- Hochbau: Gebäudestandard 2015, SIA-Empfehlung 112/1
- Grossprojekte: Nachhaltigkeitsanalyse

Sicherheit: 12 Städte bejahten Standards. Genannt wurden:

- Erdbebensicherheit
- Brandschutzvorschriften
- Gesetzliche Vorgaben gem. Bund und Kanton
- Beispiel:

Der Bereich Sicherheit wird nach den entsprechenden Standards geprüft. Zusätzlich gibt es in den Bereichen/Abteilungen jeweils Sicherheitsbeauftragte, die die entsprechenden Vorgaben kontrollieren.

4 Städte wiesen darauf hin, dass keine einheitlichen Standards resp. Vorgaben dazu bestehen würden.

Beispiel:

Es existieren keine einheitlichen Standards. In den einzelnen Investitionsbereichen sind gewisse Standards definiert, z.B. für Schulbauten oder Wohnbauten im Finanzvermögen. Diese betreffen hauptsächlich die Ausbauanforderungen und den Ausbaustandard sowie Umweltvorgaben.

Des Weiteren gaben 2 Städte an, dass die Erarbeitung von Standards in Diskussion resp. in Gange sei. Teilweise wurde auch darauf hingewiesen, dass auf Ebene der Stadt keine weiteren Standards vorgegeben werden, sondern übergeordnete Standards (z.B. kantonale Ebene) angewandt werden.

Die Überprüfung der Standards ist heterogen, was auch damit zusammenhängt, dass die Städte die Standards teilweise auf übergeordneter Ebene (z.B. Vorgaben durch das Finanzhaushaltsgesetz), teilweise konkret angegeben haben (z.B. Minergie). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in 18 Städten eine Überprüfung erfolgt, eine Stadt erwähnt explizit, dass keine Überprüfung existiert und die weiteren Städte machten keine Angabe dazu.

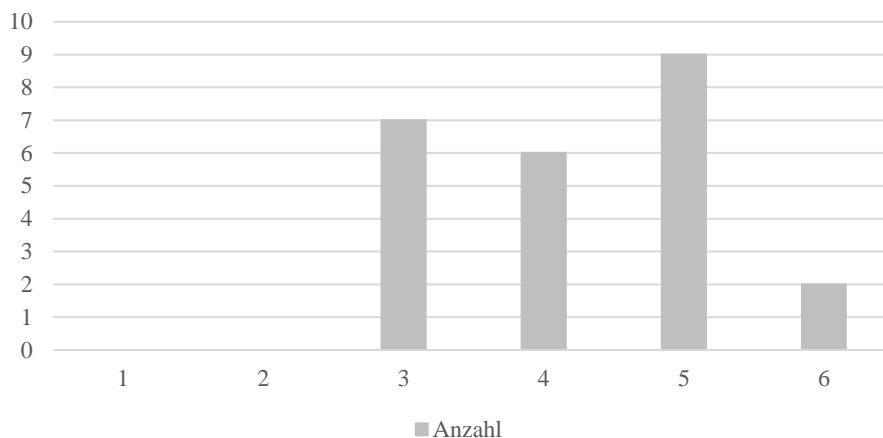
5. Herausforderungen

Nach der deskriptiven Beschreibung von Investitionsvolumen und Investitionsprozessen diskutiert der vorliegende Abschnitt nun Herausforderungen bei den Investitionen.

Bewertung Investitionsprozess

Die Personen wurden zunächst nach ihrer Beurteilung des Investitionsprozesses auf einer Skala von 1-6 befragt (1=sehr schlecht, 6=sehr gut). Der Median liegt bei einer 4, d.h. einer genügenden Bewertung. Eine ganz schlechte Bewertung von 1 oder 2 gab keine der Befragten ab; die Bestnote wurde mit 2 Nennungen allerdings auch selten gegeben. Insgesamt lässt sich somit sagen, dass die Zufriedenheit mittel bis hoch ist.

Abbildung 21 Bewertung Investitionsprozess (Skala 1-6)



Quelle: KSF/D / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=24. Anmerkung: 1=sehr schlecht, 6=sehr gut.

Betrachtet man die Bewertungen nach verschiedenen Kriterien (vgl. Auswertung im Anhang), gibt es folgende Einflussfaktoren, welche einen Zusammenhang mit der Bewertung zu haben scheinen:

- Städte mit einem systematischen Investitionscontrolling bewerten die Prozesse besser als Städte ohne ein entsprechendes Investitionscontrolling (Anteil Bewertung 5 oder 6: 70% im Vergleich zu 29%).
- Städte mit einem Investitionsplafond bewerten die Prozesse besser als Städte ohne Investitionsplafond (Anteil Bewertung 5 oder 6: 57% im Vergleich zu 30%).

- Kleine Städte bewerten die Prozesse besser als grosse Städte mit über 100'000 Einwohner/innen (Anteil Bewertung 5 oder 6: 55% im Vergleich zu 33%), wobei hierbei die Fallzahlen der einzelnen Kategorien geringer und somit die Aussagen weniger robust sind.

Herausforderungen

Als Gründe für weniger gute Bewertungen resp. als Herausforderungen wurden folgende Punkte genannt:

- zu tiefer Realisierungsgrad (3 Nennungen)
- schwierige / ungenügende Priorisierung (3 Nennungen)¹⁴
- fehlende personelle Ressourcen / ungenügende Abstimmung (2 Nennungen)
- zu geringe Steuerung / fehlende übergeordnete Konzepte (2 Nennungen)
- ungenügendes Controlling (2 Nennungen)
- Schnittstellenprobleme Besteller und Bau/Finanzen (2 Nennungen)
- ungenaue Budgetierung
- problematische Limite bezüglich Selbstfinanzierungsgrad

Nachfolgend sind exemplarisch einige Aussagen zu diesen Herausforderungen aufgeführt:

Thematik Realisierungsgrad:

Der Planungsprozess funktioniert. Einzig die vielen nicht ausgelösten Investitionsvorhaben sind teils ärgerlich. Dies macht die langfristige Planung eher schwierig.

Thematik Priorisierung:

Bei der Einstellung eines neuen Projekts in die Investitionsplanung müssen die Departemente ihren Projekten eine Prioritätsstufe zuweisen. Aufgrund des Anreizes, jegliche Projekte als hochprioritär auszuweisen, wird in der Regel die erste Prioritätsstufe vergeben. Diese Priorisierung ist als Entscheidungsgrundlage nicht geeignet. Eine nachgelagerte Priorisierung wird jeweils durch das Finanzamt vorgenommen und [der Exekutive] als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung gestellt.

¹⁴ teilweise bedingt durch ungenügende Entscheidungsgrundlagen

Thematik Ressourcen:

Les arbitrages peinent à se réaliser en amont. Dans les faits, la limitation du volume des investissements est liée à la limite en termes de capacité à gérer les projets de l'administration

Thematik Steuerung / Konzepte:

Es fehlen übergeordnete Konzepte (Schulraumplanung, Verkehrsplanung etc.) oder diese sind nicht klar erkennbar und/oder kommuniziert.

Thematik Budgetierung:

*Obwohl ein grosses Kostenbewusstsein besteht wird zu üppig budgetiert. Dies führt dazu, dass nur über die wenigsten Investitionen detailliert Rechenschaft abgelegt werden muss. Auch liegen viele Investitionen in der Kompetenz [der Exekutive], so dass auf die Rappor-
tierung betreffend Ursachen der tieferen Investitionen oft verzichtet wird und somit keine Verbesserung am System erfolgt. Durch die Schaffung einer höheren Transparenz kann der Druck zu genauerem Budgetieren aufgebaut werden. Dies ist jedoch nicht von allen Seiten gleich gewünscht. Genaueres Budgetieren kann auch zu mehr Verwaltungsaufwand führen, da öfter Zusatzkredite beantragt werden müssten.*

Verschiedene Städte weisen darauf hin, dass Bestrebungen laufen, den Investitionsprozess zu optimieren. Dabei sind die Städte unterschiedlich weit. Dies wurde auch an der KSFD-Fachveranstaltung bestätigt. Dabei ebenfalls erwähnt wurde, dass das Problembewusstsein durch diese Prozesse ebenfalls zugenommen habe, selbst wenn gewisse Elemente nicht funktioniert hätten und wieder Änderungen vorgenommen werden müssen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die tiefen Realisierungsgrade ein Hauptproblem darstellen. Einerseits wurde dies als Herausforderung direkt genannt, andererseits sind andere Herausforderungen damit verbunden resp. verursachen eine tiefe Realisierung (insb. fehlende Abstimmung zu den personellen Ressourcen, zu hohe Budgetierung, fehlende Priorisierung).

Inwieweit ein tiefer Realisierungsgrad ein Problem darstellt, wurde an der KSFD-Fachveranstaltung diskutiert. Denn eine tiefe Realisierung führt zu einem höheren Selbstfinanzierungsgrad, was grundsätzlich erwünscht ist. Allerdings wurde ausgesagt, dass die Substanz erhalten werden müsse, insofern sei ein hoher Realisierungsgrad wichtig. Falls die Investitionen nicht realisiert würden, würden sie sich kumulieren resp. weitergeschoben, was neue Probleme mit sich bringe.

Die Thematik der tiefen Realisierung von vorgesehenen Investitionen sieht man auch bei den effektiv durchgeführten Investitionen der letzten 10 Jahre. Auf die Frage, ob die durchgeführten Investitionen den geplanten Investitionen entsprochen hätten, antworteten 20 der 25 Städte, dass sie weniger als vorgesehen investiert hätten. In 4 Städten entsprachen die Investitionen den geplanten. In 1 Stadt wurde mehr investiert als geplant. Der Grund lag darin, dass über Jahre hinweg zu tiefe Investitionen festgelegt wurden, der Wert wurde überprüft und nach oben angepasst.

Die Städte mit geringeren Investitionen nannten dafür insb. folgende Gründe: Projektverzögerungen (Einsprachen), mangelnde Ressourcen, ungenaue Budgetierung.

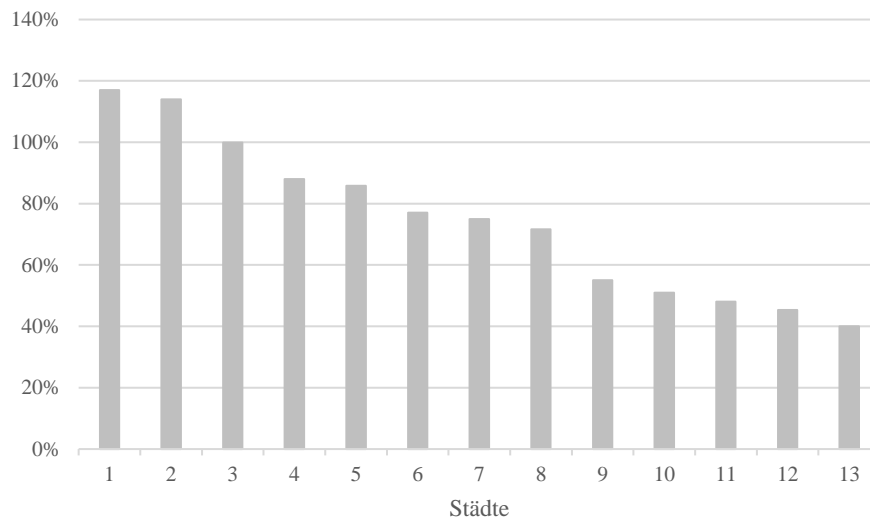
Tabelle 1 Gründe für tiefere Investitionen als geplant

Grund	Nennungen	Beschreibung
Verzögerungen	15	Einsprachen, Rekurse, Volksabstimmungen
Mangelnde Ressourcen	8	Vor allem Personalressourcen
Ungenaue Budgetierung	5	Zu hohe Budgetierung; Kostenvoranschläge sind zu ungenau, basieren auf Erfahrungswerten mit meist grosszügigen Reserven, Aufträge konnten günstiger vergeben werden als budgetiert (Bereich Strassen und Abwasser)
Weiteres	4	Schlechter Realisierungsgrad bei Investitionsvorhaben bei denen die Stadt nur einen Teil der Kosten trägt, keine Priorisierung der Investitionen (alle Projekte, ob realisierbar oder nicht wurden bei der Budgetplanung beachtet)

Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=20. Mehrfachnennungen möglich.

Zwei Städte ohne Investitionsplafond nannten einen Realisierungsgrad von 40-60% resp. 50%. Bei den Städten mit einem Investitionsplafond wurde die Ausschöpfung des Investitionsplafonds befragt (Rechnungsabschluss 2018). Die Ausschöpfungsquote lag im Durchschnitt bei 75%, wobei 2 Städte den Plafond überschritten. Der tiefste Wert lag bei 40%. An der KSFD-Fachveranstaltung wurde von einer Stadt ausgesagt, dass die Planbarkeit resp. Realisierung bezüglich Budgetjahr gut sei, für die folgenden Jahre aber deutlich nachlassen würde.

Abbildung 22 Investitionsplafond, Ausschöpfung in %



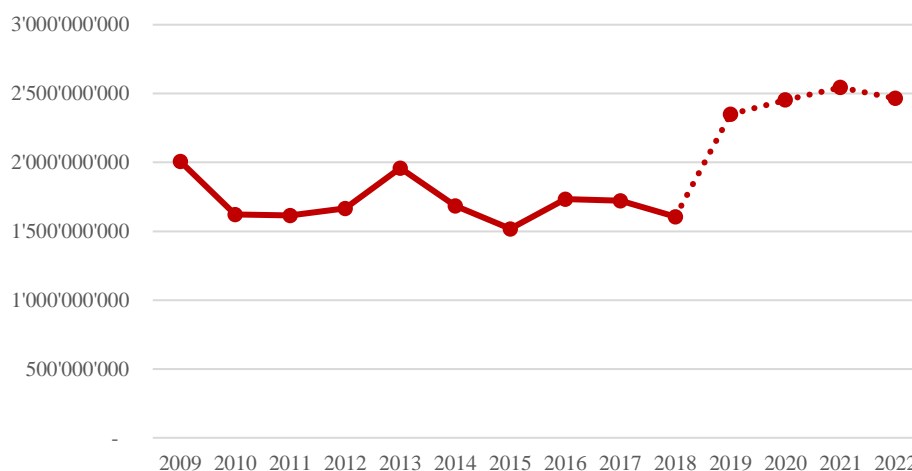
Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=13. Rechnungsabschluss 2018.

Anmerkung: Bei den Städten, welche den Investitionsplafond über 100% ausschöpften, lag dies daran, dass in einem Fall der Plafond zu tief festgelegt wurde, im anderen Fall wurden mehrere grosse Projekte gleichzeitig realisiert (zudem hatte die Einführung von HRM2 einen Effekt).

6. Ausblick

Im Sinne eines Ausblicks stellt der vorliegende Abschnitt die künftig geplanten Investitionen der Städte vor. Die befragten Städte konnten dabei i.d.R. Aussagen über die nächsten 4 Jahre (d.h. laufendes Jahr und 3 Planjahre) machen. Insgesamt wurden von den 23 Städten, die dazu Angaben machen konnten, in den vergangenen 10 Jahren jährlich zwischen 1.5 und 2 Mia. CHF an Investitionen getätigt. Gemäss Angaben zu den geplanten Investitionen steigen diese in den nächsten Jahren an. Zu beachten ist allerdings, dass der Realisierungsgrad in der Vergangenheit wie erwähnt deutlich unter 100% betrug. Geht man von einem Realisierungsgrad von z.B. 75% aus, würden die Investitionen in der Grössenordnung der vergangenen Jahre liegen.

Abbildung 23 *Künftige Investitionen (geplant)*



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=23

Vergleicht man die vergangenen mit den künftigen Investitionen, zeigt sich, dass die Städte, welche in der Vergangenheit überdurchschnittlich resp. unterdurchschnittlich investiert haben, dies auch künftig tun werden; allerdings nicht mehr im selben Ausmass. D.h. die Gruppen der Städte mit hohen resp. tiefen Investitionen gleichen sich gemäss Planung an. Eine grafische Darstellung zu dieser Auswertung findet sich im Anhang.

Die Bereiche, in denen die künftigen Investitionen getätigt werden sollen, sind primär Bildung, Sport, weiterer Hochbau, Strassen und Abwasser.

Tabelle 2 *Künftige Investitionsbereiche*

Bereich	Anzahl Nennungen	Beschreibung (Bsp.)
Bildung	19	Volksschule, Schulbauten, Gymnasium, Schulgebäude
Sport	14	Sportanlagen, Gesamtsanierung Fussballstadion, Neubau Hallenbad, Sportinfrastruktur, Schwimmhalle, Sanierung Eis- und Wasseranlagen, Turnverein, Eissportzentrum, Dreifachsporthalle
Hochbau	13	Verwaltungsgebäude, Rathaus, Liegenschaften, Wohnsiedlungen, Polizeigebäude, Gemeindehaus, Büroräumlichkeiten
Strassen / Verkehr	12	Strassenausbau, Erhaltung Strassen, Fahrzeugbeschaffung, Bau von Gleisanlagen, Tramdepots, Busgaragen, Bahnhof, Gemeindestrassen, Parkplätze
Abwasser / Kanalisation	10	Abwasser, Wasseraufbereitung, Siedlungsentwässerung, Kanalisationssanierung, Wasserversorgung, Trinkwasseraufbereitung
Kultur	5	Kulturbauten, Kirche, Theater
Altersbereich	4	Alterszentren
Stadt	4	Stadtplanung, Stadtpark, öffentliche Plätze, Zentrumschliessungsprojekt
Informatik	4	Informatik & Digitalisierung, Einführung ERP
Friedhof / Krematorium	2	
Tiefbau	2	Mobilität und Betrieb / Werterhaltung Infrastrukturen
Weitere	5	Hochwasserschutz, Asylunterkünfte, Flüsse, Elektrizitätswerke, Soziales

Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25.

7. Fazit

Die vorliegende Erhebung zeigt, dass die von den Städten getätigten Investitionen mit jährlich durchschnittlich rund 800 CHF pro Kopf eine substanzielle Grössenordnung aufweisen. Umso wichtiger ist die Planung und Steuerung der Investitionen. Die befragten Personen weisen diesbezüglich eine mittlere bis hohe Zufriedenheit auf, berichten aber auch von verschiedenen Problemfeldern. Die grössten Herausforderungen treten unabhängig vom System der Investitionsplanung (zentral / dezentral) auf und betreffen Fragen der Abstimmung, Priorisierung und Realisierung.

Allgemeingültige Empfehlungen zum Umgang mit diesen Herausforderungen sind auf Basis der vorliegenden Ergebnisse schwierig. Die Aussagen der befragten Städte weisen jedoch darauf hin, dass "Hilfsmittel" wie ein Investitionsplafond (welcher neben der Steuerung / Planung der Investitionen auch die Schaffung eines Problembewusstseins fördert) oder ein systematisches Investitionscontrolling je nach Situation hilfreich sein können. Letzteres wird auch durch eine Studie der Universität Bern¹⁵ bestätigt, in welcher die Erfolgsfaktoren von Investitionen in Schweizer Gemeinden analysiert wurden. Im Fazit schliessen die Autoren, dass Planung und Kontrolle den Investitionserfolg der Gemeinden steigern können.

Die Gesamtsteuerung der Investitionen ist und bleibt aber eine Herausforderung. Eine Herausforderung, welcher jedoch im gemeinsamen Austausch zwischen den Städten möglicherweise besser begegnet werden kann. Denn die vorliegende Erhebung hat gezeigt, dass die befragten Städte ähnliche Problemfelder kennen, jedoch verschiedene Lösungsansätze probiert und unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben – die beste Voraussetzung, um voneinander lernen zu können.

¹⁵ Vgl. Arnold, M., Lerch, B., Lips, D., Sprecher, R. (2018): Wie machen Gemeinden mehr aus ihrem Geld? In: Schweizer Gemeinde 3 | 2018, Studie des Instituts für Unternehmungsrechnung und Controlling (IUC) der Universität Bern.

Anhang

Fragebogen

Allgemeine Angaben

Stadt: [wird ergänzt]

Ansprechperson für Rückfragen (Name, Tel., E-Mail-Adresse): [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Investitionen in das Verwaltungsvermögen

1) Investitionen Ihrer Stadt in den Jahren 2009 bis 2018 (alle Beträge in ganzen CHF)

	Bruttoinvestitionen Verwaltungsvermögen hauptsächlich steuerfinanzierte Bereiche*	davon...		Bruttoinvestitionen Verwaltungsvermögen hauptsächlich gebührenfinanzierte Bereiche**	davon...		Total Investitionen Verwaltungsvermögen (steuer- und gebührenfinanzierter Bereich) abzüglich Beiträge Dritter sowie Sondereffekte	Zur Einbettung: Gesamtaufwand
		Beiträge Dritter (z.B. Bund, Kanton, andere Gemeinden, Private)	Sondereffekte ***		Beiträge Dritter (z.B. Bund, Kanton, andere Gemeinden, Private)	Sondereffekte ***		
Fiktives Bsp. zur Illustration	20'000'000	5'000'000	5'000'000	30'000'000	0	0	40'000'000	400'000'000
2009								
2010								
2011								
2012								
2013								
2014								
2015								
2016								
2017								
2018								

* Vermögenswerte, die der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen, somit hauptsächlich steuerfinanzierte Bereiche. Beispiel: Schulhäuser. ** Bei Mischfinanzierungen berücksichtigen Sie bitte diejenigen Investitionen, die hauptsächlich gebührenfinanziert sind. *** Investitionen, die für einen unverzerrten zeitlichen Vergleich der Investitionen abgezogen werden müssen, z.B. Überträge vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen. Finanzvermögen = Vermögenswerte, die ohne Beeinträchtigung der Erfüllung öffentlicher Aufgaben veräussert werden können (z.B. Immobilien zur Kapitalanlage).

Aktivierungsgrenze für Investitionen: [Klicken Sie hier, um einen Wert einzugeben.](#) CHF

Erläuterung: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Einführung von HRM 2: [Klicken Sie hier, um einen Wert einzugeben.](#) (Jahr)

- 2) Bei grösseren zeitlichen Schwankungen der Investitionen: Was waren die Gründe?

Grösste Schwankung:

Jahr: Wählen Sie ein Element aus.

Begründung: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Zweitgrösste Schwankung:

Jahr: Wählen Sie ein Element aus.

Begründung: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Drittgrösste Schwankung:

Jahr: Wählen Sie ein Element aus.

Begründung: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

- 3) Wurden die Investitionen teils über Public-Private-Partnerships finanziert?

Ja. Erläuterung: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Nein.

- 4) Entsprachen die realisierten Investitionen den geplanten Investitionen?

Ja.

Es wurde weniger investiert als geplant. Gründe: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Es wurde mehr investiert als geplant. Gründe: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Finanzkennzahlen

- 5) Finanzkennzahlen Ihrer Stadt in den Jahren 2009 bis 2018

	Selbstfinanzierungsgrad (in %)*	Nettoschuld / Nettovermögen pro Einwohner/in (in CHF)**	Erläuterung (z.B. Einführung von HRM 2)
2009			
2010			
2011			
2012			
2013			
2014			
2015			
2016			
2017			
2018			

* Selbstfinanzierung / Nettoinvestitionen. Selbstfinanzierung = Saldo Erfolgsrechnung zuzüglich Abschreibungen/Wertberichtigungen auf dem Verwaltungsvermögen zuzüglich Einlagen in Spezialfinanzierungen, abzüglich Entnahmen aus Spezialfinanzierungen. Nettoinvestitionen = Investitionsausgaben (Aktivierungen) – Investitionseinnahmen (Passivierungen).

** (Fremdkapital – Finanzvermögen) / Anzahl Einwohner/innen. Nettoschuld = negatives Vorzeichen, Nettovermögen = positives Vorzeichen.

Künftige Investitionen

6) Geplante Investitionen in Ihrer Stadt in den nächsten Jahren

(Finanz- und Aufgabenplan sowie weitere Planjahre (soweit bekannt))

	Geplante Investitionen Verwaltungsvermögen (steuer- und gebührenfinanzierter Bereich) abzüglich Beiträge Dritter sowie Sondereffekte (in CHF)	Grösste Infrastrukturprojekte /-bereiche (z.B. Volksschule, Strassen, Informatik)
2019 (Budget)		
2020		
2021		
2022		
2023		
2024		
2025		
2026		
2027		
2028		

7) Werden diese Investitionen teils über Public-Private-Partnerships finanziert?

- Ja, folgendes Projekt: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)
 Nein.

Prozess der Investitionsplanung

8) Bitte erläutern Sie, wie Investitionsentscheide in Ihrer Stadt getroffen werden in Bezug auf Akteure und Prozess / Instrumente / verwendete Grundlagen.

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

9) Bitte erläutern Sie, wie die Steuerung der Gesamtinvestitionen in Ihrer Stadt in Bezug auf Akteure und Prozess / Instrumente / verwendete Grundlagen (z.B. Finanzkennzahlen) erfolgt. [Klicken](#)

[Sie hier, um Text einzugeben.](#)

10) Erfolgt eine Priorisierung der Investitionen?

- Ja.
 Teilweise.
 Nein.

Erläuterung (Häufigkeit, durch wen, wie?): [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

11) Wie beurteilen Sie den Investitionsprozess in Ihrer Stadt auf einer Skala von 1-6 insgesamt?

(1=sehr schlecht, 6=sehr gut)

Wählen Sie ein Element aus. **Begründung:** [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Investitionsplafond

12) Hat Ihre Stadt einen Investitionsplafond*?

* Maximalbetrag für Investitionen in einem bestimmten Zeitraum

- Ja.
 Teilweise.
 Nein. Bitte fahren Sie bei Frage 16 fort.

Falls Teilweise: Anteil der plafonierter Investitionen an den gesamten Investitionen (Budget 2019):
 Klicken Sie hier, um einen Wert einzugeben.%

Erläuterung: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

13) Aktueller Investitionsplafond:

Höhe Investitionsplafond 2019 in CHF:

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Auf wie viele Jahre ist der Investitionsplafond ausgerichtet?

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Anteil Unterhalt/Erneuerung* in %:

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

* im Unterschied zu zusätzlichem Nutzerbedarf / Erweiterung; grobe Abschätzung genügt

14) Investitionsplafond der vergangenen Periode (Rechnungsabschluss 2018):

Ausschöpfung in %:

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Gründe bei deutlicher Abweichung:

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

15) Prozess:

Wer legt den Investitionsplafond fest?

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Wie wird die Höhe bestimmt?

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Erfolgt ein „Overbooking“? In welcher Höhe?

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Sind einzelne Investitionen ausgenommen? Welche?

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

* Zuschlag bei den Planjahren, um den Investitionsplafonds auch bei Projektverzögerungen zu erreichen (Planungsüberhang).

Investitionscontrolling

16) Verfügt Ihre Stadt über ein systematisches Investitionscontrolling*?

* Planung und Kontrolle, Steuerung und Informationsversorgung

- Ja.
 Nein. Bitte fahren Sie bei Frage 18 fort.

Erläuterung: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

17) Welche Phasen des Investitionsprozesses deckt das Controlling ab?

- Planung
 Entscheidung
 Durchführung
 Evaluation / Investitionskontrolle
 Weiteres: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Erläuterung: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

18) Welche Methoden wendet Ihre Stadt zur Investitionsbewertung an?

- statische monetäre Methoden (z.B. Rentabilität)
- dynamische monetäre Methoden (z.B. Kapitalwert)
- nicht-monetäre Methoden (z.B. Kosten-Nutzen-Analyse)

Erläuterung: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Standards von Investitionen

19) Welche Standards gibt Ihre Stadt bei Investitionen vor?

- Bereich Wirtschaftlichkeit: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)
Bereich Nachhaltigkeit: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)
Bereich Sicherheit: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)
Weiteres: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Erläuterung: [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

20) Wie erfolgt die Überprüfung dieser Standards?

[Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Weiteres

21) Gibt es rechtliche Vorgaben, welche den Spielraum der Investitionstätigkeit beschränken? (z.B. Schuldenbremse, kantonale Vorgaben)

- Ja. Erläuterung (welche? ggf. Sanktionen?): [Klicken Sie hier, um Text einzugeben.](#)
- Nein

22) Wie ist die Legislative in Ihrer Stadt organisiert?

- Einwohnerversammlung
- Parlament

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung.

*Zusätzliche Auswertungen**Tabelle 3 Bewertung Investitionsprozess, differenziert nach Kriterien*

	Anteil mittlere Bewertung (3 und 4)	Anteil gute Bewertung (5 und 6)
Systematisches Controlling		
Ja (n = 10)	30%	70%
Nein (n = 14)	71%	29%
Investitionsplafond		
Ja (n = 14)	43%	57%
Nein (n = 10)	70%	30%
Selbstfinanzierungsgrad > 100% (im Durchschnitt der letzten 10 Jahre)		
Ja (n = 13)	54%	46%
Nein (n = 11)	55%	45%
Stadtgrösse		
14'000 – 29'999 Einwohner (n = 11)	45%	55%
30'000 – 100'000 Einwohner (n = 7)	57%	43%
> 100'000 Einwohner (n = 6)	67%	33%

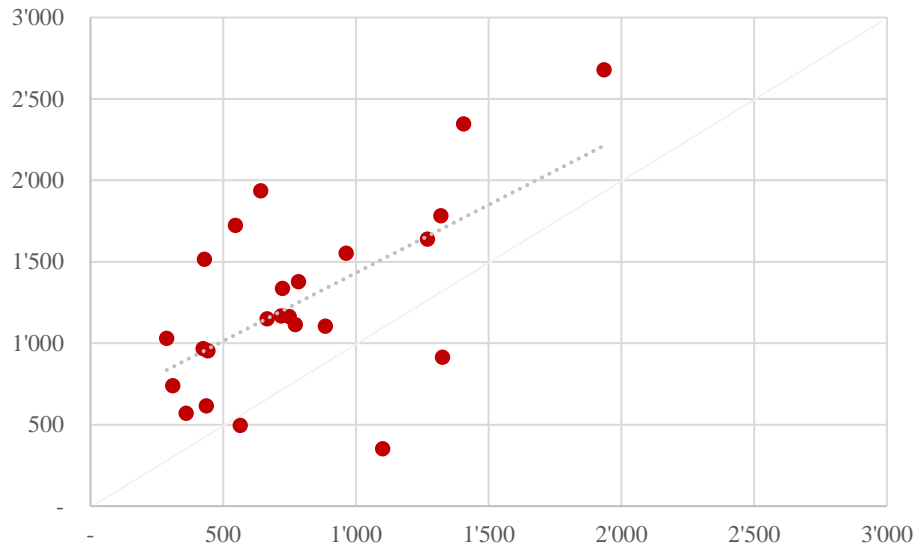
Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=24.

Tabelle 4 Gründe für hohe Schwankungen

Höhere Investitionen	15	
Renovationen / Sanierungen	7	Alters- & Pflegezentrum, Stadttheater, Spital, Schulhaus, Oberstufenzentrum, Gemeindestrassen, Hallenbad, Lehrschwimmbad, Bahnhofplatz, Strandbad, Gemeindefaal, Geothermie und Ausbau Fernwärme
Neubauten	5	Neubauten, Oberstufenzentrum, Krematorium, Sport-Arena, Einstellhalle Stadtbus, Ersatz Heizkessel KVA, Elektrizitätswerk
Weitere	3	Bereinigung a.o. Vorgänge, Übertrag Liegenschaften von FV in VV, Ausfinanzierung Aktiengesellschaften
Tiefere Investitionen	10	
Projektverzögerungen	6	Einsprachen, Abhängigkeiten von anderen Stellen, personelle Ressourcen, Investitionsstop, hängige politische Entscheidungen
Weitere	7	Sparaufträge, Rekapitalisierung Pensionskasse, verhältnismässig wenige Grossprojekte, Desinvestition, Ablehnung von Grossprojekten, tiefer Realisierungsgrad

Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25.

Abbildung 24 Zusammenhang vergangene und künftige Investitionen



Quelle: KSFD / B,S,S. Erhebung bei den Städten, n=25. Auf der x-Achse sind die durchschnittlichen Investitionen pro Kopf zwischen 2015 und 2018 aufgeführt, auf der y-Achse die durchschnittlichen Investitionen pro Kopf 2019 bis 2022 (geplant).

Anmerkung: Die graue Linie entspricht der 45°-Geraden. Eine Stadt über dieser Geraden investiert künftig mehr als in den vergangenen Jahren, eine Stadt darunter weniger. Legt man eine Regressionslinie durch die Punkte (gestrichelte Linie) zeigt sich, dass diese flacher verläuft als die 45°-Gerade. Daraus folgt, dass die Städte sich tendenziell angleichen, d.h. dass die Varianz gemäss Planung abnimmt.