

# DREHSCHLEIBE

1/07 März 2007


 VERBAND ZÜRCHER  
FINANZFACHLEUTE

## Editorial

Liebe Kolleginnen und Kollegen

In den Städten und Gemeinden des Kantons werden in diesen Tagen die Jahresrechnungen 2006 durch die Exekutiven behandelt. Wahrscheinlich werden viele dieser Rechnungen wiederum einiges besser aussehen, als im Herbst 2005 prognostiziert. Ausschlaggebend dafür ist sicherlich das konjunkturelle Umfeld aber auch die (allzu?) vorsichtige Budgetierung durch die Städte und Gemeinden.

Nebst den Abschlüssen interessiert uns aber auch die Frage, wie es mit den Gemeindefinanzen künftig weiter geht. Einflüsse des NFA, neue Rechnungslegungs-Standards (IPSAS/HRM2) oder auch der neue Finanzausgleich im Kanton Zürich dürften Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Städte und Gemeinden haben. Wichtig ist, dass wir uns frühzeitig mit diesen Themen auseinandersetzen und bereits heute erste Weichen stellen, damit auch in Zukunft von gesunden Finanzhaushalten gesprochen werden kann.

Mit Matthias Lehmann haben wir wiederum einen ausgewiesenen Experten im kommunalen Finanzwesen für einen Fachartikel in der vorliegenden Drehscheibe gewinnen können. Er setzt sich mit der eingangs erwähnten Thematik, der Entwicklung der finanziellen Situation der Zürcher Gemeinden, auseinander.

Viel Spass bei der Lektüre!

Euer Präsident, Marcel Peter

## Fachliche Publikation

### Entwicklung der finanziellen Situation, inkl. Steuerfüsse in den Gemeinden im Kanton Zürich in den nächsten Jahren

Matthias Lehmann, Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Kommunale Finanzberatung, Bahnhofplatz 9, 8001 Zürich

Der als Autor der Abenteuer von Tom Sawyer und Huckleberry Finn bekannte Mark Twain sagte einst sehr treffend: «Voraussagen sollte man unbedingt vermeiden, besonders solche über die Zukunft!» Genau dieses schwierige Geschäft ist seit bald zwanzig Jahren mein Beruf und so versuche ich gerne einen Blick in die künftige finanzielle Situation der zürcherischen Gemeindehaushalte zu werfen.

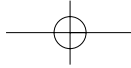
Der Umgang mit der unsicheren Zukunft erfordert mit zwei Gruppen von Unsicherheiten umzugehen. Erstens ist bei zwei oder mehreren Varianten oft unklar, welche Variante wirklich die bessere ist. Aktuell lässt uns zum Beispiel das Gemeindeamt wissen, dass aus Gemeindefusionen Vorteile in den Bereichen Raumplanung und Infrastruktur sowie in der strategischen Führung eines Lebensraumes resultieren sollen und fast gleichentags sagt eine Studie des Nationalfonds, dass Bürger in kleineren Gemeinden besser integriert und politisch kompetenter sind, also die Demokratiequalität grösser sei als in grösseren Gemeinwesen und Städten. Sind nun Fusionen abzu-



lehnen oder anzustreben? Und zweitens ist die künftige Entwicklung als Solche schlicht nicht genau zu prognostizieren. Wie entwickelt sich das konjunkturelle Umfeld? Welche Partei gewinnt die Wahlen? etc..

## INHALT

Editorial	1
Entwicklung der finanziellen Situation in den Gemeinden des Kantons Zürich	1
Kurswesen	4
Generalversammlung	4
Etwas zum Schmunzeln	4



### Zahlreiche Veränderungen im Umfeld

Trotzdem soll stets versucht werden, der Zukunft in ihrer ganzen Bandbreite auf den Zahn zu fühlen. Derzeit sind verschiedene für die finanzielle Situation der Gemeindehaushalte wesentliche «Baustellen» beim Kanton offen d.h. aktuell noch unentschieden. Einen ganz wesentlichen Einfluss hat die Entwicklung des Finanzausgleichsgesetzes. In einem Regierungsratsbeschluss zum Bericht des IFF betreffend Gesamtkonzept für eine Finanzausgleichsreform lassen sich folgende Grundpfeiler der Reformidee erkennen: Beibehaltung/Stärkung des Steuerkraft- bzw. Ressourcenausgleichs, Einführung eines Sonderlastenausgleichs und einzelner Fondslösungen (Struktur- und Entwicklungsfragen, Härtefälle), Abschaffung von Steuerfussausgleich, Investitionsfonds und finanzkraftabhängigen Staatsbeiträgen. Die Grundkonzeption ist dem Vorgänger meines Erachtens deutlich überlegen, dennoch sind verschiedene zur Gesamtbeurteilung wichtige Details noch unbekannt, z.B. Definition der exogenen Sonderlasten, Volumen und Finanzierung Ressourcenausgleich, Fondslösungen etc.. Aus aktuellem Anlass interessiert insbesondere ob die als «Fusionshürde» bekannte U-Kurve durch eine Schlechterstellung kleinerer Gemeinden oder eine Besserstellung der Grösseren erreicht werden soll. Je nach gewählter Detailregelung gehören verschiedene Gemeindegruppen zu den «Gewinnern» bzw. «Verlierern». Bei der gewählten Stossrichtung ist davon auszugehen, dass tendenziell grössere Gemeinden mit höheren (Sozial)aufwendungen profitieren und kleinere, finanzschwache Gemeinden eher belastet würden. Eine weitere grosse Unbekannte stellt der bekanntlich schwächelnde kantonale Finanzhaushalt dar. Welche Überraschungen warten noch auf die Gemeinden? Sei es im Zuge der Umsetzung des NFA oder aus anderem Anlass (z.B. Massnahmenplan XY...).

Dass der Kanton Zürich den eidgenössischen Nationalbank-Goldsegen ausschliesslich der eigenen Kasse gönnte, während viele andere Kantone die Gemeinden mindestens teilweise direkt partizipieren liessen, wirft einen deutlichen Schatten auf die kommenden Gemeindebudgets. Allein aus der «Teilung» der NFA-Auswirkungen schwebt dem Kanton ein Gemeindebeitrag von ca. 60 Franken pro Einwohner vor, das entspricht gegen 5 % der Gemeindeausgaben im Steuahaushalt (ohne Schule). Oder bringen die anstehenden kantonalen Wahlen hier eine Wende... Allenfalls überrascht uns das neu zusammengesetzte Parlament und das Steuergesetz wird zugunsten der Steuerzahler verändert, um im interkantonalen Steuerwettbewerb nachzuziehen?

Eindeutig positiv können die aktuellen Signale von der makroökonomischen Front gedeutet werden. Die Wirtschaft läuft erfreulich, wovon die Steuererträge profitieren. Zudem wird weder bei Teuerung noch langfristigen Zinsen von einem starken Anstieg ausgegangen. Ich bin überzeugt, dass den öffentlichen Kassawarten die mittelfristige Entwicklung im Steuersubstrat Freude bereiten dürfte. Dass das Seco in einer kürzlich erschienenen Publikation eine hohe Abhängigkeit der Schweizer Volkswirtschaft vom Finanzsektor attestiert, ist für den Kanton Zürich im aktuellen Umfeld auch kein Nachteil. Und mit dem stark umverteilenden Steuerkraftausgleich profitieren alle Gemeinden von dieser Entwicklung.

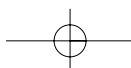
Weitgehend unbekannt Einflüsse gehen von den mittelfristig wahrscheinlichen Veränderungen in der Rechnungslegung aus. Die Impulse einer möglichen Einführung von IPSAS (oder doch HRM 2?) können noch nicht genau abgeschätzt werden. Positiv dürften sich der Trend zu Anlagenbuchhaltungen und Geldflussrechnungen, der Konsolidierungszwang und ein allge-

meiner Qualitätsschub d.h. die Umsetzung heute «eigentlich» gültiger Grundsätze auswirken (inkl. aussagekräftiger Anhang). Neutral oder klar negativ sind der wesentlich höhere administrative Aufwand und mögliche Aufwertungen von Verwaltungsvermögen bzw. der mögliche Trend zu höherer Verschuldung zu beurteilen. Obschon die WOV-Welle langsam abebben dürfte, werden sich Kostenrechnungen mit dem Schwerpunkt Anlagenbuchhaltung vor allem in einzelnen anlageintensiven Bereichen (Infrastrukturanlagen etc.) zur Optimierung der finanziellen Führung oder zum Benchmarking weiter verbreiten. Aktuell wird in ersten Musterprozessen über die «richtige» Gebührenhöhe bzw. Finanzierung gestritten und der Preisüberwacher hat da auch seine eigene Vorstellung. Ein Ausbau des Instrumentariums in Richtung allgemein gültiger, aktueller Grundsätze der Betriebswirtschaftslehre ist da klar absehbar.

### Absehbare Trends

Zuhanden der bald anstehenden Finanzplanung und Budgetierung soll ein Blick in die trübe Glaskugel gewagt werden. Neben der allgemeinen Unsicherheit solcher Prognosen können grundsätzlich richtige Gesamtaussagen oft für einzelne Gemeinden keine Relevanz haben, weil Spezialeffekte dominieren. Kleinere oder von einzelnen Firmen, Branchen, Situationen etc. abhängige Gemeinwesen kennen das. Insbesondere die «irgendwann» anstehende Reform des Finanzausgleiches kann die Ausgangslage einzelner Gemeinden schlagartig wesentlich beeinflussen; es werden Gemeinden besser- und andere schlechter gestellt!

Bei der Entwicklung des kant. Mittelwertes der Steuerkraft (ohne Stadt Zürich) rechne ich für das vergangene Jahr (massgebend für den Steuer-



kraftausgleich 2007) mit einem etwa stabilen Wert. Für das laufende Jahr dürfte bei den Steuern eine Zunahme von über 3 % resultieren, danach ist eine leichte Abschwächung wahrscheinlich. Eine abnormal grosse Budget- bzw. Prognoseunsicherheit besteht wegen der in vielen Gemeinden im vergangenen Jahr geänderten Praxis der Fakturierung der provisorischen Steuerbezüge des Rechnungsjahres, die tendenziell zu noch höheren Mehrerträgen in den Vorjahren führen dürfte. Hier (zu) defensive Werte vorzusehen ist nicht ratsam. Ab der Steuerperiode 2008 entfaltet der neue Lohnausweis auch im Kanton Zürich seine Wirkung, die für den Steuersäckel zumindest nicht negativ sein dürfte. Auf gescheitete Aussagen zur Entwicklung der Grundsteuern verzichte ich bewusst, sind doch viele sogenannte «gute Gründe» zum bevorstehenden Einbruch dieser Erträge eine der (nie eingetretenen) Konstanten in meiner langjährigen Tätigkeit. Der kant. Mittelwert der Steuerfüsse tendiert aktuell etwa seitwärts. Zwar haben von 2006 auf 2007 mehr als doppelt so viele Gemeinden den Steuerfuss gesenkt, als angehoben; die Senkungen fanden eher bei kleineren und die Erhöhungen bei grösseren Gemeinden statt, so dass sich die Effekte gegenseitig kompensieren. Wenn die positiven Steuerprognosen eintreffen, sind mittelfristig Senkungen möglich. In der Laufenden Rechnung ist mit weiterhin engen Budgets zu rechnen. Eine besonders ungemütliche Lage weist die in den vergangenen Jahren auf über einen Siebtel angestiegene Zahl jener Haushalte auf, welche die Konsumausgaben nicht mittels jährlich wiederkehrender Einnahmen zu decken vermögen. Früher oder später sind diese Cash drains zu beseitigen. Hier stellt sich die Frage, ob die ertragsseitig dank besserer Konjunktur höheren Steuereingänge ausreichen oder ob (in Ausnahmefällen) aufwandseitige Verbesserungen

zum Ziel führen, sonst bleibt die Steuerfusserhöhung als letzte Option. Für alle Gemeinden gilt, dass sich die Sozialausgaben mit besserer konjunktureller Entwicklung stabilisieren dürften, hingegen die Umsetzung von Volksschulgesetz und NFA, mittelfristig ein Nachholbedarf bei den Löhnen sowie eventuell das neue Finanzausgleichsgesetz die Laufende Rechnung belasten werden. Die Defizite werden zumeist an den hohen Eigenkapitalkonten abgebucht werden können. Die Fremdverschuldung wird sich uneinheitlich entwickeln. Die Investitionstätigkeit und allfällige Devestitionen im Finanzvermögen bestimmen dies. Bei Haushalten mit überdurchschnittlicher Investitionstätigkeit ist ein Finanzierungsfehlbetrag absehbar, umgekehrt wird Gemeinden in investitionsschwächeren Phasen die Deckung aus dem Cash Flow der aktuellen Periode möglich sein. Aufgrund der rechten Abschlüsse der vergangenen Jahre verfügen etliche Gemeinden aktuell über eine hohe Liquidität, so dass auch im Falle eines Finanzierungsfehlbetrags kein Anstieg der Fremdverschuldung resultieren muss. Die auf tiefem Niveau verharrenden langfristigen Zinsen führen auch zu keiner zusätzlichen Belastung bei der Refinanzierung. Im Gegenteil die leicht gestiegenen Geldmarktzinsen werden den Haushalten mit hoher Liquidität etwas höhere Festgelderträge bescheren.

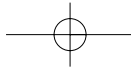
#### Was ist zu tun?

Welche konkreten Themen gilt es für eine viel versprechende Zukunft mit fitten Gemeinden und gesunden Haushalten im Auge zu behalten? Aus meiner Erfahrung sind dies neben unmittelbar den Finanzhaushalt betreffenden Faktoren der Wirtschaftsgang, die Gemeindeentwicklung und die aktive Gestaltung der Zukunft. Der Finanzhaushalt sollte konsequent

nach dem Grundsatz 0-0-100 dynamisch geführt werden, konsolidierte Entscheidungen beim Steuerhaushalt (Gemeinde und Schule gemeinsam!) und einzelne Betrachtungen bei den Gebührenhaushalten sind selbstverständlich, der Steuerfuss sollte nicht auf dem Maximum verharren und die Nettoschuld im Steuerhaushalt sollte 1'000 Franken je Einwohner (auch in der Planung) nicht übersteigen. Gesunde öffentliche Haushalte sind auf eine starke Wirtschaft und ein positives konjunkturelles Umfeld angewiesen, entsprechend profitieren Alle von einem wirtschaftsfreundlichen Umfeld. Die langfristigen Effekte der Gemeindeentwicklung können nicht überschätzt werden. Standorte ohne positive qualitative Entwicklung, womöglich mit Rückgang der Einwohnerzahl verschlechtern laufend ihre Effizienz und büssen entscheidend an Attraktivität ein. Versuchen wir die Zukunft als aktiv zu gestaltenden Prozess zu verstehen – sie beginnt nämlich jeden Morgen neu. Kennen wir unsere Wurzeln (Vergangenheit)? Stellen wir uns regelmässig auch unbequeme Fragen? Gehen wir davon aus, dass künftig vieles anders sein wird? Und haben wir definierte Ziele, damit wir wissen wohin die Reise geht? Wenn alle diese Fragen gemeinsam mit den politisch Verantwortlichen ausdiskutiert sind und nötige Massnahmen behutsam aber konsequent umgesetzt werden, befindet sich eine Gemeinde in bester Ausgangslage für eine (auch finanziell) prosperierende Zukunft.

Der Beitrag wurde mit einem Zitat des renommiertesten Lausbubenautors eröffnet, obschon neben mir sich bestimmt noch andere Lausbuben und -mädchen mit öffentlichen Finanzen befassen, möchte ich ganz standesgemäss mit einem Ausspruch des französischen Staatsmanns Talleyrand schliessen, der zu Folgendem rät:

**«Man muss die Zukunft im Sinn haben und die Vergangenheit in den Akten.»**



## KURSWESEN

### MWST-Kurs für Praktiker

Für FinanzverwalterInnen und MitarbeiterInnen in MWST-Pflichtigen Gemeindebetrieben organisiert der VZF für Praktiker einen «Spezialitäten»-MWST-Kurs (kein Grundkurs). Zudem wird auch über die allgemeinen Neuerungen informiert und die im voraus eingereichten Fragen werden beantwortet. Um all diesen Ansprüchen gerecht zu werden, konnten wir wiederum den Sektionschef der Hauptabteilung MWST, Walter Steiger, engagieren. Dieser nachmittags Kurs findet am **Dienstag, 24. April 2007, 13.30 – 17.30 Uhr in der ehemaligen GRETAG, Regensdorf**, statt. Nähere Infos, inkl. der Kursaus-schreibung finden Sie auf unserer Homepage [www.vzf.ch](http://www.vzf.ch) unter der Rubrik «Aus- und Weiterbildungen». Für weitere Auskünfte steht Ihnen Karin Stutz, Finanzverwaltung Steinmaur (Mail: [karin.stutz@steinmaur.zh.ch](mailto:karin.stutz@steinmaur.zh.ch)), gerne zur Verfügung.

### Grundkurs 2007

Der nächste zweitägige Grundkurs für neue MitarbeiterInnen von Finanzverwaltungen findet an den **Montagen, 10. und 17. September 2007, im Stadthausaal, Effretikon**, statt. Die Kursaus-schreibung erfolgt zur gegebenen Zeit. Für weitere Auskünfte steht Ihnen Karin Stutz, Finanzverwaltung Steinmaur (Mail: [karin.stutz@steinmaur.zh.ch](mailto:karin.stutz@steinmaur.zh.ch)) gerne zur Verfügung.

### Wiederholungskurs für Finanzverwalter/Innen

Traditionsgemäss plant der Verband Zürcher Finanzfachleute in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Gemeindefinanzen einen «Workshop» mit dem Ziel, Fragen aus der Praxis zu diskutieren. Dieser WK wird voraussichtlich im 4. Quartal 2007 durchgeführt.

## Etwas zum Schmunzeln

Zum Abschluss noch etwas zur Auflockerung von Adrian Honegger.

### Wie ist das öffentliche Rechnungswesen überhaupt entstanden?

Im Mittelalter: Eine Stadt baut eine Brücke über den Fluss.

Die Bürger meinen, die Brücke muss bewacht werden. Sie stellen einen Wächter ein.

Die Bürger meinen, ein Wächter muss bezahlt werden. Sie stellen einen Finanzverwalter ein.

Die Bürger meinen, zwei Personen Personal müssen überwacht werden. Sie stellen einen Personalverwalter ein.

Die Bürger meinen, das ganze muss geleitet werden. Sie stellen einen Chef ein.

*Kurz darauf stellen die Bürger fest, dass das ganze zu teuer wird. Sie entlassen den Wächter....*

## Generalversammlung 2007

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Für die diesjährige Generalversammlung hat sich die Gemeinde Uitikon bereit erklärt diesen Anlass zu organisieren. Herzlichen Dank.

Die Generalversammlung findet am Donnerstag, 31. Mai 2007 in Uitikon statt. Als Gastreferent konnten wir den Vorsteher der Finanzdirektion, Regierungsrat Hans Hollenstein gewinnen. Auf ein zahlreiches Erscheinen freuen wir uns.

Die persönliche Einladung folgt.

### IMPRESSUM

**Drehscheibe erscheint nach Bedarf**

**Verbandssekretariat für Mutationen:** Cornelia Weiss, Tel. 044 859 16 02, [cornelia.weiss@neerach.zh.ch](mailto:cornelia.weiss@neerach.zh.ch)

**Redaktion Drehscheibe:** Werner Temperli, Tel. 044 805 91 31, [werner.temperli@wangen-bruettisellen.ch](mailto:werner.temperli@wangen-bruettisellen.ch)

**Redaktionsschluss** für die nächste Ausgabe: Ende Juli 2007