

# Zusammenfassung

## Früherkennungssystem und Benchmarking in der Finanzplanung

### a) Das Früherkennungssystem als Leitplanke in der Finanzplanung

Das Früherkennungssystem liefert Informationen über die finanzielle Entwicklung der Einwohnergemeinden im Kanton Bern. Es basiert auf der Auswertung von Finanzplandaten. Der Aufgaben- und Finanzplan ist ein optimales Führungsinstrument für die finanzielle Steuerung der Gemeinde.

Als kantonale Finanzaufsicht zeigt das Früherkennungssystem, wenn eine Gemeinde in eine negative finanzielle Entwicklung läuft. Der Kanton nimmt frühzeitig mit dieser Gemeinde in Kontakt auf, das erhöht die Sensibilisierung in der Gemeinde und unterstützt die Massnahmen, damit die Gemeinde nicht schlussendlich in eine finanzielle Schieflage gerät. Das Früherkennungssystem zeigt auf, ob die Gemeindefinanzen für die geplanten Aufgabenerfüllungen auch wirklich genügen. Die Auswertungen stehen auch den Gemeinden zur Verfügung.

Das Kernstück des Früherkennungssystems sind Finanzkennzahlen, welche geeignet sind, eine zukunftsgerichtete Entwicklung aufzuzeigen. Zentral ist im Weiteren die finanzaufsichtsrechtliche Grösse, der Bilanzfehlbetrag. Die von den Gemeinden erfassten ausgewählten Plandaten aus dem Finanzplan werden zusammen mit den Jahresrechnungen der vorangegangenen fünf Jahre und den aktuellen Budgets ausgewertet. Das Ergebnis wird analysiert und die Gemeinden mit einer kritischen finanziellen Entwicklung werden herausortiert. Daraus wird eine Tabelle mit Kennzahlen erstellt, welche je nach Bewertung nach dem Ampelsystem (grün, gelb, rot) eingefärbt sind. Somit ist auf den ersten Blick ersichtlich, wie die Gemeinde sich finanziell entwickelt.

Weist die Gemeinde in den Planjahren einen Bilanzfehlbetrag aus, wird diese Gemeinde genauer überprüft. Hat die Gemeinde in den Planjahren in zwei aufeinanderfolgenden Jahren drei oder mehr Kennzahlen im roten Bereich, wird sie ebenfalls überprüft. Das Amt für Gemeinden und Raumordnung nimmt mit der Gemeinde Kontakt auf und klärt ab, was die Ursache für die schlechte finanzielle Entwicklung ist und – vor allem - welche Gegenmassnahmen die Gemeinde ergreift.

Die Kritik am Früherkennungssystem betrifft meist die «Ungenauigkeit» der Finanzpläne:

- es sind Plandaten, die treffen eh nie so zu, in der Realität kommt es sowieso anders
- Projekte verzögern sich, die geplanten Investitionen werden nie in vollem Umfang ausgeführt
- das Erstellen des Finanzplans braucht viel zu viele Ressourcen im Verhältnis zum Nutzen
- der Finanzplan muss nur wegen dem Kanton erstellt werden

Fakt ist: Je mehr Gewicht die Gemeinden dem Finanzplan geben und je genauer er ausarbeitet wird, desto besser sind die Plandaten und die Aussagen daraus, und nur so dient der Finanzplan als valables Steuerungsinstrument für die Gemeinde.

## b) Benchmarking als Basis für eine faire Verteilung in der Finanzplanung

Jeder gute Finanzplan einer Gemeinde hat eine Gesamtstrategie, welche die Richtung für die künftige Entwicklung vorgibt. Diese soll bei der Priorisierung in der Finanzplanung helfen, für welche Leistungen die beschränkten finanziellen Mittel zum Wohle der Bevölkerung einzusetzen sind.

Die Ausgangslagen der Berner Gemeinden sind unterschiedlich; Steuersubstrat und Steuerfuss ergeben die Grösse des Kuchens, den man verteilen kann bzw. in Entwicklungsschwerpunkte einsetzen kann. Wie gross Ihr Kuchen ist - darauf haben Sie als Gemeinde leider wenig Einfluss - aber Sie können entscheiden, wer das kleinere und wer das grössere Kuchenstück erhält. Eines der unterstützenden Elemente im Verteilen der Ressourcen ist das Benchmarking für Schweizer Gemeinden, welches hilft, die verfügbaren Mittel effektiv einzusetzen und bewusste, politische Entscheidungen zu treffen. Dieses vergleicht 31 Leistungsbereiche (vgl. Grafik) hinsichtlich der Effizienz- und Qualität der Dienstleistungserbringung.

 AHV	★★★	 Friedhof	★★☆	 Polizei	★★☆
 Allg. Verwaltung	☆☆☆	 Gemeindestrassen	☆☆☆	 Schulinformatik	☆☆☆
 Allgemeine Informatik	★★☆	 Jugendschutz	★★★	 Schulliegenschaften	★★★
 Altersheime	★★★	 Kita	★★☆	 Sozialdienst	☆☆☆
 Ambulante Krankenpflege	★★★	 Kultur	☆☆☆	 Sozialhilfe (Direkthilfe)	★★☆
 Bibliothek	☆☆☆	 Liegenschaften im FV	★★☆	 Sport	☆☆☆
 EL	☆☆☆	 Musikschule	★★☆	 Steuern	★★★
 Feuerwehr	☆☆☆	 Obligatorische Schule	★★☆	 Tagesbetreuung	★★★
 Finanzhaushalt	★★☆	 ÖV	★★★	 Verwaltungsliegenschaften	☆☆☆
 Finanzverwaltung	★★☆	 Parkplätze	★★★	 Zinsen	★★☆
 Freizeit	☆☆☆				

Nehmen wir zum Beispiel eine Gemeinde, welche den strategischen Schwerpunkt hat, dass sie für Familien attraktiv sein möchte zu einem bezahlbaren Preis.

Nun kann mithilfe des Benchmarkings überprüft werden, ob bei den Dienstleistungen für die Familien (Kita-Finanzierung, schulergänzende Tagesbetreuung, obligatorische Schule, etc...) die Gelder effektiv eingesetzt werden. Beispielsweise kann für die Tagesbetreuung eingesehen werden, wie hoch die Kosten pro Tagesschülerin im Vergleich zu anderen Gemeinden sind und wie viel Prozent der schulpflichtigen Kinder das Tagesbetreuungsangebot nutzen. Falls der Mitteleinsatz zu der gewünschten Nutzungsquote führt, stimmt der Input (Kosten) zum Output (Anzahl Nutzende). Stimmt dieser nicht, weil beispielsweise ein im Vergleich hoher Mitteleinsatz nicht zu der gewünschten Nutzungsquote führt, können mögliche Massnahmen (Erhöhung Betreuungsschlüssel, Personalmix pädagogisch ausgebildetes vs. nicht ausgebildetes Personal, Auslastung der Module, etc.) von anderen Gemeinden abgeleitet und entsprechend im Finanzplan abgebildet werden.

So dient die vergleichende datenbasierte Analyse (Benchmarking) als Basis für bewusste Entscheidungen in der Finanzplanung. Denn die vergleichenden Daten helfen, bei der Verteilung des Kuchens eine objektive Diskussionskultur zu fördern und eine transparente Entscheidungsgrundlage zu liefern.