



Finanzstrategie Stadt Schlieren 2035

Gemeinsam nachhaltig in die Zukunft

SRB 41 vom 6. März 2024, Inkraftsetzung per 15. März 2024



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
1. Vorwort des Stadtrats zur Finanzstrategie 2035	4
2. Rolle und Bedeutung der Finanzstrategie	5
3. Finanzielle Ausgangslage der Stadt Schlieren	6
4. Finanzpolitische Grundsätze	7
4.1. Mit einer vorausschauenden Finanzpolitik frühzeitig und verlässlich reagieren	7
4.2. Die Strategien der Stadt Schlieren fördern und unterstützen	7
4.3. Die finanzielle Widerstandsfähigkeit sicherstellen	8
5. Rahmenbedingungen für die Einnahmen-, Ausgaben-, und Investitionspolitik	9
6. Finanzielle Ziele	10
7. Massnahmen zur Stärkung der finanziellen Widerstandsfähigkeit	11
7.1. Finanzieller Resilienz-Check	13
7.2. Kurzfristige Massnahmen bis 2024	14
7.3. Mittelfristige Massnahmen bis 2026	15
8. Verankerung und Überprüfung der Finanzstrategie	16
9. Anhang	17
9.1. Resultate Resilienz-Check Stadt Schlieren	17
9.2. Bewertungslogik Resilienz-Check	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau Finanzstrategie 2035	4
Abbildung 2: Finanzpolitische Grundsätze Stadt Schlieren	7
Abbildung 3: Finanzieller Resilienz-Check Stadt Schlieren	13

1. Vorwort des Stadtrats zur Finanzstrategie 2035

Die Stadt Schlieren entwickelt sich dynamisch. Verschiedene Strategien befinden sich in Umsetzung. Dazu gehören das Stadtentwicklungskonzept II (STEK II), die Wirtschafts-, die Immobilien- und die Altersstrategie. Weiter wurde das Regierungsprogramm 2022–2026 verabschiedet.

Die Umsetzung dieser Strategien löst neue Ausgaben aus. Gleichzeitig bindet die Erfüllung des gesetzlichen Leistungsauftrags einen Grossteil des Budgets, wobei die operativen Kosten in der Tendenz steigen. Die Steuerkraft liegt stabil unter den ersten 70 von rund 160 Gemeinden mit leicht steigender Tendenz. Trotzdem ist die Stadt Schlieren Empfängerin des Finanzausgleichs. Insgesamt verfügt die Stadt Schlieren über ein enges finanzielles Korsett und begrenzten Handlungsspielraum.

Um die Finanzierung von strategisch bedeutenden Themen sicherzustellen und auch zukünftig flexibel auf Ereignisse und Entwicklungen zu reagieren, braucht es einen langfristigen und strategischen Ansatz. Es bedingt, vorausschauend zu handeln, finanzielle Konsequenzen abzuwägen und fortwährend an der finanziellen Widerstandsfähigkeit (Resilienz) zu arbeiten, um auch Krisensituationen finanziell unbeschadet zu überstehen.

Der Stadtrat übernimmt seine finanzielle Führungsverantwortung, indem er die Finanzstrategie 2035 als Grundlage für die nachhaltige finanzielle Führung der Stadt Schlieren verabschiedet. Die Strategie übersetzt die finanzpolitische Haltung des Stadtrats im Rahmen von Grundsätzen, Zielen und Massnahmen.

Die Finanzstrategie 2035 ist wie folgt aufgebaut:

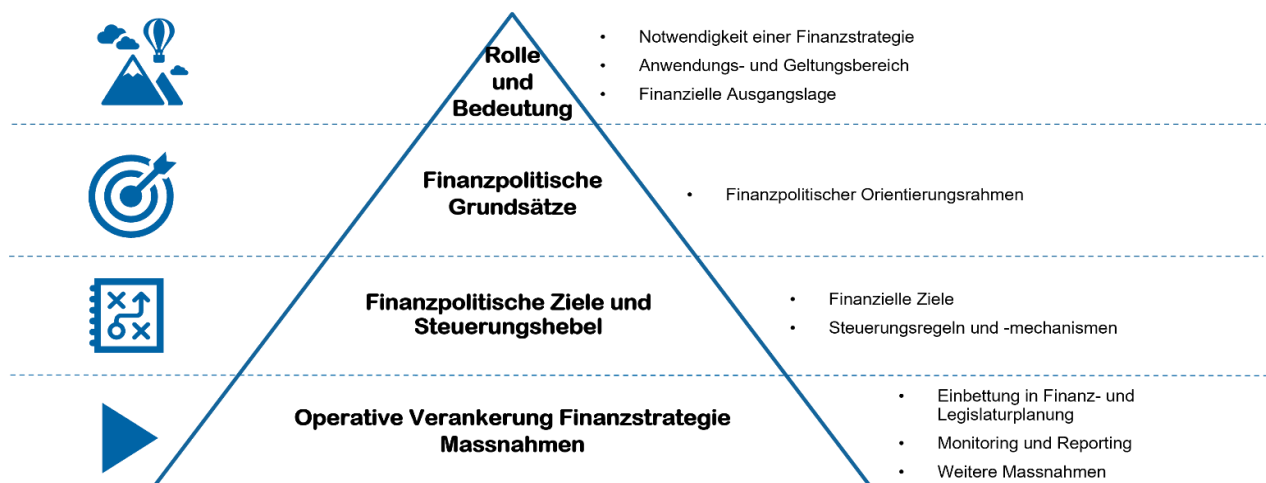


Abbildung 1:Aufbau Finanzstrategie 2035

2. Rolle und Bedeutung der Finanzstrategie

Die Finanzstrategie 2035 wurde vom Stadtrat im Rahmen seiner Kompetenz und Führungsverantwortung entwickelt und verabschiedet. Die Finanzstrategie 2035 ist ein strategisches und behördenverbindliches, aber kein gesetzliches Dokument.

Gesetzliche Verbindlichkeit erlangt die Finanzstrategie erst, wenn Teile der Strategie, beispielsweise die Haushaltsregeln mittels eines Erlasses oder in der Gemeindeordnung (GO) der Stadt Schlieren verankert werden. Alle anderen Inhalte dieser Strategie haben handlungsleitenden, aber keinen rechtlich bindenden Einfluss auf die finanzielle Führung der Stadt Schlieren.

Die Finanzstrategie 2035 bildet einen langfristigen behördenverbindlichen Orientierungsrahmen für die finanzielle Steuerung und ist Bestandteil der Führungsinstrumente der Exekutivbehörden. Die Rechnungsprüfungskommission (RPK) wurde in den Erarbeitungsprozess involviert, das Gemeindeparslament über die Finanzstrategie informiert.

Die Finanzstrategie 2035 definiert Ziele, Indikatoren und Massnahmen für eine langfristig widerstandsfähige finanzielle Situation der Stadt Schlieren. Sie ergänzt die folgenden drei gesetzlichen Vorschriften des Gemeindegesetzes (GG) für die Ausgangslage und Bedürfnisse der Stadt Schlieren:

- **Jährlicher Ausgleich:** Der Gemeindesteuerfuss wird grundsätzlich so festgesetzt, dass die Erfolgsrechnung des Budgets ausgeglichen ist (§ 92 Abs. 1 GG).
- **Maximale Aufwandüberschüsse:** Aufwandüberschüsse dürfen maximal die Höhe der budgetierten Abschreibungen des Verwaltungsvermögens zuzüglich 3 % des Steuerertrags des letzten Rechnungsjahres betragen (§ 92 Abs. 2 GG).
- **Bilanzfehlbetrag:** Negative Rechnungsergebnisse sind mit dem zweckfreien Eigenkapital zu decken. Bilanzfehlbeträge sind innerhalb von 5 Jahren abzutragen (§ 93 GG).

Der Stadtrat hat für die Finanzstrategie einen langfristigen, legislaturübergreifenden Zeithorizont gewählt. Einerseits deshalb, weil viele Ausgaben gesetzlich vorgeschrieben und gebunden sind und nur langfristig verändert werden können. Andererseits deshalb, weil die Finanzstrategie auf die Umsetzung von diversen Strategien (z.B. STEK II, Wirtschafts- und Immobilienstrategie, Netto-Null-Strategie, Regierungsprogramm 2022–2026) ausgerichtet ist, welche ebenfalls über mehrere Jahre umgesetzt werden.

Auch wenn die Finanzstrategie 2035 langfristig ausgerichtet ist, soll sie situationsspezifisch überprüft und punktuell angepasst werden dürfen, beispielsweise im Rahmen von neuen Legislaturperioden. Insbesondere die Massnahmen zu dieser Finanzstrategie sollen zu Beginn einer neuen Legislatur evaluiert und neu definiert werden.

Gerade weil die Finanzstrategie kein gesetzliches Dokument ist, bedingt eine konsequente Umsetzung, die Akzeptanz von Politik und Verwaltung. Eine periodische Diskussion und Sensibilisierung über den Inhalt dieser Finanzstrategie ist deshalb wichtig, damit die Finanzstrategie auch gelebt wird.

3. Finanzielle Ausgangslage der Stadt Schlieren

Die Basis für die Beurteilung der finanziellen Ausgangslage bildet das Jahr 2022.

- Das Vermögen und die Schulden der Stadt Schlieren sind im Zeitverlauf stabil. Auch wenn die Stadt Schlieren eine Nettoschuld aufweist, ist diese unter Kontrolle. Das Eigenkapital ist genug gross, um unerwartete Ereignisse und finanzielle Krisen teilweise abzufedern.
- Die Steuerkraft ist auf tiefem Niveau stabil mit leicht steigender Tendenz.
- Im nationalen Vergleich zeichnet sich die Stadt Schlieren durch eine unterdurchschnittliche Steuerbelastung für natürliche Personen aus. Im Vergleich zu den Gemeinden und Städten im Kanton Zürich ist die Steuerbelastung etwas höher als der Durchschnitt.
- Die Steuerbelastung für juristische Personen ist im nationalen Vergleich überdurchschnittlich hoch. Im Vergleich zu den Gemeinden und Städten im Kanton Zürich liegt die Stadt Schlieren im Median.
- Die budgetierte Selbstfinanzierung reicht in der Regel nicht aus, um die Nettoinvestitionen mit eigenen Mitteln zu decken. Allerdings liegt die tatsächliche Selbstfinanzierung aufgrund der tiefen Investitionstätigkeit meist höher als das Budget.
- Die Stadt Schlieren hat zwei grosse Beteiligungsrisiken (Zweckverband Spital Limmattal und Interkommunale Anstalt LIMECO).

4. Finanzpolitische Grundsätze

Der Stadtrat definiert drei Grundsätze für eine langfristig nachhaltige Finanzpolitik der Stadt Schlieren. Diese Grundsätze bilden den Orientierungsrahmen für die künftige Gestaltung der Budgets, der Finanz- und Aufgabenplanung sowie für die Weiterentwicklung der finanziellen Führung der Stadt Schlieren. Die drei Grundsätze werden nachfolgend präzisiert.

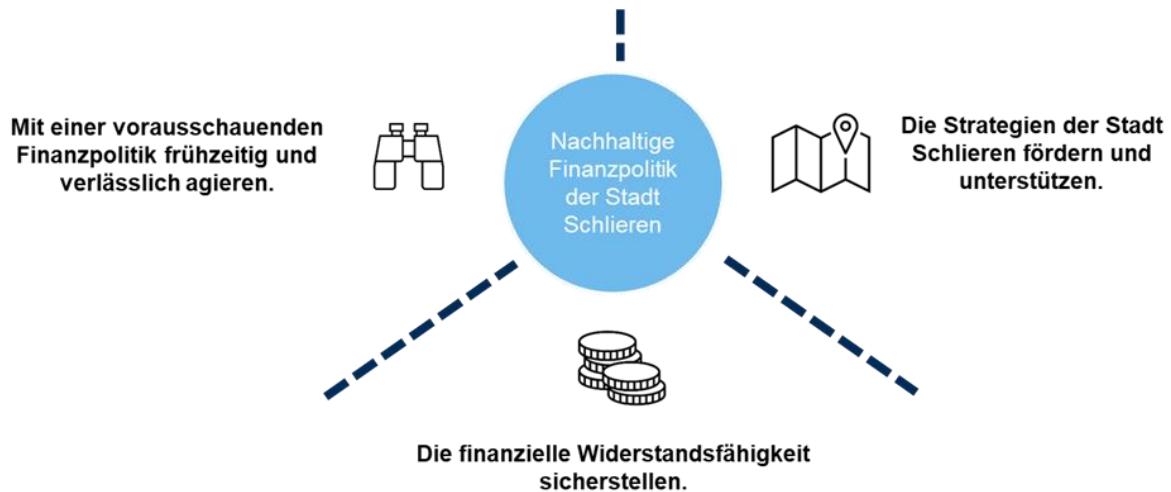


Abbildung 2: Finanzpolitische Grundsätze Stadt Schlieren

4.1. Mit einer vorausschauenden Finanzpolitik frühzeitig und verlässlich reagieren

Eine vorausschauende Finanzpolitik bedeutet, die Konsequenzen von finanziellen Entscheidungen über Legislaturperioden hinaus zu berücksichtigen, in Entscheidungsalternativen und Szenarien zu denken, die Bedürfnisse von nachfolgenden Generationen zu bedenken, aber auch Risiken, wie beispielsweise bei Beteiligungen, frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen.

Eine vorausschauende und verlässliche Finanzpolitik bedingt gut informierte Entscheidungen und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Früherkennungs- und Risikomanagement-Systeme der Stadt Schlieren.

Finanzielle Entscheidungen erfolgen faktengestützt mit Blick auf die langfristigen Konsequenzen sowie unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Gesellschaft, Verwaltung und Politik.

Finanzielle Entscheide werden transparent und nachvollziehbar kommuniziert und verlässlich umgesetzt.

4.2. Die Strategien der Stadt Schlieren fördern und unterstützen

Die Finanzstrategie 2035 soll die Entwicklung und gesetzliche Leistungserfüllung der Stadt Schlieren ermöglichen und nicht verhindern. Die Ziele und Massnahmen der Finanzstrategie 2035 sind deshalb auf die Umsetzung bestehender Strategien abgestimmt (z.B. STEK II, Wirtschaftsstrategie, Immobilienstrategie, Altersstrategie, Regierungsprogramm 2022–2026, Netto-Null-Strategie).

Die Umsetzung dieser Strategien soll finanziell nachhaltig erfolgen, auch wenn es wahrscheinlich ist, dass ein Teil der Investitionen fremdfinanziert werden muss und zu einer Neuverschuldung führen wird. Dies auch, weil die Erfüllung des gesetzlichen Leistungsauftrags einen grossen Anteil des Budgets bindet. Die Aufnahme von Fremdkapital ist aktuell tragbar, soll aber die langfristige Stabilität der finanziellen Situation nicht gefährden. Zur Stabilität der finanziellen Situation trägt insbesondere bei, wenn Rechnungsüberschüsse dazu verwendet werden, Schulden abzubauen und/oder Eigenkapital zu äufnen.

4.3. Die finanzielle Widerstandsfähigkeit sicherstellen

Die Stadt Schlieren soll finanziell widerstandsfähig bleiben, damit auch für künftige Themen und Generationen finanzieller Handlungs- und Gestaltungsspielraum vorhanden ist und Krisenereignisse ohne einschneidenden Leistungsabbau oder Steuererhöhungen bewältigt werden können.

Finanzielle Widerstandsfähigkeit bezieht sich nicht nur auf finanzielle Grössen wie Schulden oder Eigenkapital, sondern umfasst auch Massnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der finanziellen Früherkennungs- und Führungssysteme. Dazu gehört auch die Sicherstellung eines kontinuierlichen finanzpolitischen Dialogs zwischen Exekutive, Gemeindeparlament und Verwaltung sowie die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung mit Blick auf die finanzielle Nachhaltigkeit.

Grundlage für die Analyse und Weiterentwicklung der finanziellen Widerstandsfähigkeit der Stadt Schlieren bilden die Resultate aus dem finanziellen Resilienz-Check, der im Rahmen eines wissenschaftlichen Forschungsprojekts durchgeführt wurde. Die Ergebnisse des finanziellen Resilienz-Checks der Stadt Schlieren sind im Anhang aufgeführt.

Die Finanzstrategie 2035 definiert Ziele, Kennzahlen und Massnahmen zur langfristigen Stabilität der finanziellen Situation der Stadt Schlieren.

5. Rahmenbedingungen für die Einnahmen-, Ausgaben-, und Investitionspolitik

Die Erreichung der Ziele dieser Finanzstrategie hängt massgeblich von der Einnahmen-, Ausgaben- und Investitionspolitik der Stadt Schlieren ab. Diese beinhalten die grössten finanziellen Stellhebel, die im Rahmen der Budgetierung und Finanzplanung beachtet werden müssen. Der Stadtrat hat deshalb verschiedene Handlungsoptionen definiert, welche zur Erreichung der finanziellen Ziele beitragen können und er führt auf, welche Rahmenbedingungen es dabei zu beachten gilt.

Einnahmen

- Der Steuerfuss bewegt sich im Bereich des Medians der Vergleichsgemeinden¹ und liegt gleichzeitig unter dem Steuerfuss der Stadt Zürich.
- Die Rendite auf dem Finanzvermögen wird erhöht.
- Hohe Buchgewinne werden, wenn möglich, dem Eigenkapital zugewiesen.²

Operative Ausgaben / Ersatzinvestitionen

- Operative Ausgaben sollen regelmässig auf Einsparungspotenziale überprüft werden.
- "Freiwillige" Leistungen sollen regelmässig hinterfragt werden.
- Es sollen keine Schulden für Konsumausgaben (d.h. die Aufwandseite der Erfolgsrechnung) entstehen.
- Ersatzinvestitionen sollen, wenn möglich, selbstfinanziert sein.

Neue Ausgaben / Investitionen





- Neue Ausgaben / Investitionen müssen bei Bedarf plafoniert werden, damit sie finanziell tragbar sind.
- Für strategisch wichtige Ausgaben ist eine Neuverschuldung zulässig.
- Die langfristigen Auswirkungen bei Entscheiden von neuen Ausgaben werden konsequent berücksichtigt.
- Neue Ausgaben / Investitionen müssen priorisiert werden.

¹ Per 2022 liegt Schlieren mit 111 % über dem Median von 107 % der Vergleichsgemeinden (Agglomerationsgemeinden mit > 20 % Steueranteil juristischer Personen und ohne Seeanstoss): Dietikon: 123 %; Urdorf: 118 %; Regensdorf 118 %; Volketswil 103 %; Kloten: 103 %; Wallisellen 97 %; Opfikon 94 %





² Grundsätzlich sind Buchgewinne über die Erfolgsrechnung immer dem Eigenkapital zuzuweisen. Mit der Formulierung ist jedoch gemeint, dass mit Buchgewinnen wenn möglich Reserven aufgebaut werden bzw. nicht das Budgetdefizit wesentlich beeinflusst wird.





6. Finanzielle Ziele




Um die finanzielle Widerstandsfähigkeit der Stadt Schlieren langfristig sicherzustellen, definiert der Stadtrat vier finanzielle Ziele.

Finanzielle Ziele	Kennzahlen	Berechnungsgrundlage	Strategie
 <p>Tragbare Schulden sicherstellen</p>	Zinsbelastungsquote	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamthaushalt – Letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr 	Die Zinsbelastungsquote ist zu begrenzen. Die Nettozinsbelastung (bei einem fiktiven Zinssatz von 5 %) soll nicht mehr als 5 % des laufenden Ertrags betragen.
 <p>Nettoschulden begrenzen</p>	Nettoschulden pro Einwohnerin und Einwohner	<ul style="list-style-type: none"> – Steuerhaushalt – Letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr 	Das Wachstum der Nettoschulden pro Einwohnerin und Einwohner ist zu begrenzen. Die Nettoschulden pro Einwohnerin und Einwohner sollen nicht mehr als Fr. 5'000 betragen.
 <p>Zweckfreies Eigenkapital erhalten</p>	Eigenkapitalquote	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamthaushalt – Durchschnitt der letzten 4 Jahre 	Das zweckfreie Eigenkapital in % der Bilanzsumme ist zu erhalten und bei Möglichkeit weiter zu äufnen. Als Zielwert gilt eine Eigenkapitalquote von 40 %. Die Eigenkapitalquote beträgt mindestens 25 %.
 <p>Minimaler Fondsbestand der Spezialfinanzierungen und Gemeindebetriebe sicherstellen</p>	Anlagedeckungsgrad	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeindebetriebe und Spezialfinanzierungen – Letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr 	Der Fondsbestand der jeweiligen Gemeindebetriebe und Spezialfinanzierungen hat sich zwischen 75 und 150 % des Anlagewerts zu bewegen. Ausnahme: Überdeckung 150 % gilt für Gasversorgung nicht, da Gasausstieg geplant (Rücklagen für höhere Kosten und fehlender Ertrag) und kein strenges Kostendeckungsprinzip besteht.

7. Massnahmen zur Stärkung der finanziellen Widerstandsfähigkeit

Zinsbelastungsquote		
Kennzahlen	Steuerungsziele	Massnahmen
<p>Fokus: Gesamthaushalt, letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr 2022: 2.2 %</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Definition Gemeindeamt ZH: 0-5 % = gut > 5 % = ungenügend</p> </div>	<p> Tiefer als 3 %</p> <p> Zwischen 3 und 4 %</p> <p> Zwischen 4 und 5 %</p> <p> > 5 %</p>	<p>Keine spezifischen Massnahmen erforderlich; Laufende Überwachung sicherstellen.</p> <p>Selbstfinanzierung im Budget ist positiv.</p> <p>Selbstfinanzierung im Budget beträgt mindestens die Höhe der Ersatzinvestitionen. Massnahmen zur Reduktion der Zinsbelastungsquote sind im Rahmen der definierten Einnahmen- und Ausgabenpolitik zu diskutieren und bei Bedarf einzuleiten.</p> <p>Selbstfinanzierungsgrad im Budget ist > 100 %; Steuern müssen im Rahmen der definierten Bandbreiten erhöht werden.</p>

Nettoschulden pro Einwohnerin und Einwohner		
Kennzahlen	Steuerungsziele	Massnahmen
<p>Fokus: Allgemeiner Haushalt (Steuerhaushalt), letztes abgeschlossenes Rechnungsjahr</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Definition Gemeindeamt ZH: Fr. 1-1'000 = tiefe Verschuldung</p> <p>Fr. 1'001-2'500 = mittlere Verschuldung</p> <p>Fr. 2'501-5'000 = hohe Verschuldung</p> </div> <p><i>Wichtig: Definition Gemeindeamt bezieht sich auf Gesamthaushalt (Kennzahl Allgemeiner Haushalt eigene Definition Wert 2022: ≈ Fr. 1'500)</i></p>	<p> < Fr. 2'000</p> <p> Fr. 2'000 – Fr. 3'500</p> <p> Fr. 3'500 – Fr. 5'000</p> <p> > Fr. 5'000</p>	<p>Keine spezifischen Massnahmen erforderlich; Laufende Überwachung sicherstellen.</p> <p>Es sind einnahmen-, ausgaben-, und investitionsseitige Massnahmen einzuleiten, um die Nettoverschuldung mittelfristig zu reduzieren.</p> <p>Der Selbstfinanzierungsgrad Allgemeiner Haushalt beträgt im Budget mindestens 50 % oder die Nettoinvestitionen betragen maximal die Höhe der planmässigen Abschreibungen des Steuerhaushalts. Massnahmen zur Reduktion der Nettoschulden sind im Rahmen der definierten Einnahmen- und Ausgabenpolitik zu diskutieren und bei Bedarf einzuleiten.</p> <p>Selbstfinanzierungsgrad im Budget ist > 100 %; Steuern müssen im Rahmen der definierten Bandbreiten erhöht werden.</p>

Eigenkapitalquote		
Kennzahlen	Steuerungsziele	Massnahmen
<p>Fokus: Gesamthaushalt, Durchschnitt der letzten 4 abgeschlossenen Rechnungsjahre Ø 2019- 2022: 43 %</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> <p>Definition Gemeindeamt: > 25 % genügend</p> </div>	<p> > 40 %</p> <p> Zwischen 25 und 40 %</p> <p> < 25 %</p>	<p>Keine spezifischen Massnahmen erforderlich; Rechnungsüberschüsse und Buchgewinne sind wenn möglich dem Eigenkapital zuzuweisen³.</p> <p>Die Erfolgsrechnung muss grundsätzlich ausgeglichen budgetiert werden; positive Rechnungsabschlüsse sind anzustreben; Buchgewinne sind konsequent dem Eigenkapital zuzuweisen³. Weitere Massnahmen zum Erhalt des Eigenkapitals sind im Rahmen der definierten Einnahmen- und Ausgabenpolitik zu diskutieren und bei Bedarf einzuleiten.</p> <p>Es darf kein Defizit budgetiert werden; Buchgewinne sind konsequent dem Eigenkapital zuzuweisen.</p>

³ Grundsätzlich sind Buchgewinne über die Erfolgsrechnung immer dem Eigenkapital zuzuweisen. Mit der Formulierung ist jedoch gemeint, dass mit Buchgewinnen wenn möglich Reserven aufgebaut werden bzw. nicht das Budgetdefizit wesentlich beeinflusst wird.

7.1. Finanzieller Resilienz-Check

Die Massnahmen zur Stärkung der finanziellen Widerstandsfähigkeit wurden durch den Finanziellen Resilienz-Check erhoben, welcher zusammen mit der ZHAW im Rahmen eines Innosuisse-Forschungsprojekts entwickelt wurde.

Der Finanzielle Resilienz-Check definiert sieben Bausteine sowie 36 Indikatoren, anhand derer der Reifegrad der finanziellen Widerstandsfähigkeit objektiv bewertet werden kann. Die Resultate des Finanziellen Resilienz-Checks sind im Anhang aufgeführt.

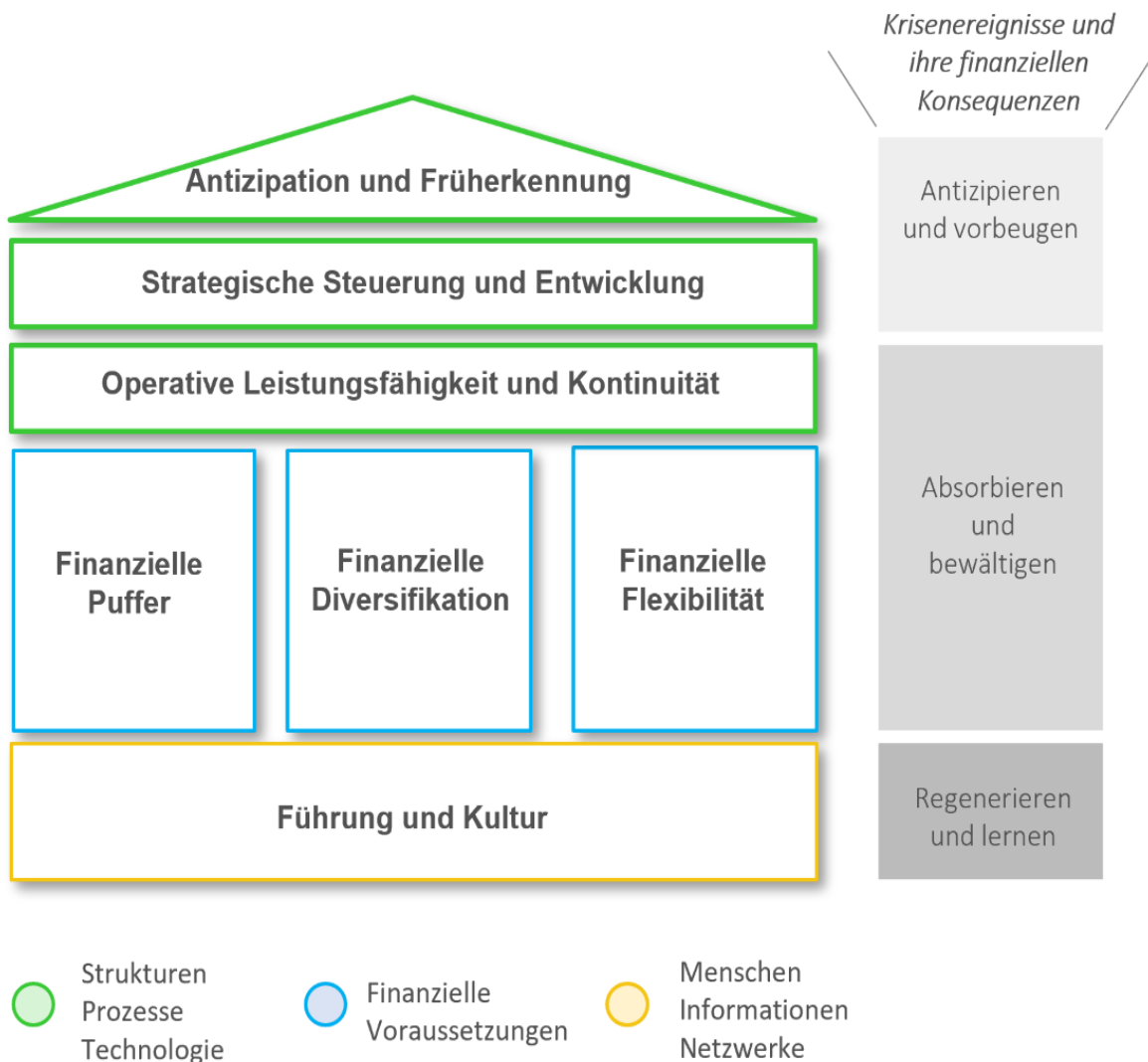


Abbildung 3: Finanzieller Resilienz-Check Stadt Schlieren

7.2. Kurzfristige Massnahmen bis 2024

1. Liquiditäts- und Finanzierungsstrategie erarbeiten

(Bewertung C, Indikator 2.7 Resilienz-Check)

Das Ziel einer Liquiditäts- und Finanzierungsstrategie ist es, den Zugang zu Liquidität nachhaltig zu gewährleisten sowie tiefe und planbare Finanzierungskosten im Rahmen einer tragbaren Verschuldung sicherzustellen.

2. Vermögenanlagestrategie erarbeiten

(Bewertung D, Indikator 2.8 Resilienz-Check)

Anlagegeschäfte sind Vorgänge der Vermögensverwaltung und stehen zu grossen Teilen in der Kompetenz der Exekutive und der Finanzverwaltung. Das Ziel einer Vermögenanlagestrategie ist es, die Bewirtschaftung des Finanzvermögens zu regeln (Anlagekompetenzen, Renditeziele, etc.).

3. Regelmässiger finanzpolitischer Dialog zwischen Verwaltung und Exekutive einführen

(Bewertung D, Indikator 2.5)

Zusammen mit der Verabschiedung der Finanzstrategie 2035 soll in regelmässigen Abständen ein finanzpolitischer Dialog zwischen der Verwaltung und Exekutive stattfinden. Dieser Dialog soll sicherstellen, dass die Exekutive laufend über die Einhaltung der finanziellen Ziele dieser Finanzstrategie sowie die Umsetzung der Massnahmen informiert wird (vgl. auch Ziff. 8 Verankerung der Finanzstrategie).

4. Einführung Risikomanagement prüfen

(Bewertung D, Indikator 1.5 Resilienz-Check)

Die Einführung eines organisationsweiten Risikomanagements soll geprüft und der Ressourcenbedarf mit Blick auf die Umsetzung anderweitiger Projekte auf Ebene der Verwaltung koordiniert werden.

7.3. Mittelfristige Massnahmen bis 2026

1. Einführung und Pflege Risikomanagement

(Bewertung D, Indikator 1.5 Resilienz-Check)

Die Einführung eines organisationsweiten Risikomanagements soll prioritärer als anderweitige Projekte auf Ebene der Verwaltung umgesetzt und gepflegt werden. Für die Risiken benötigt es Massnahmen und klar definierte Verantwortlichkeiten, wie diese Risiken identifiziert, überwacht oder reduziert werden.

2. Einführung Finanzhaushaltsverordnung

(Bewertung C, Indikator 2.1 Resilienz-Check)

Eigene Haushaltsregeln werden auf Stufe Legislative in einer Finanzhaushaltsverordnung verabschiedet. Die Fraktionen und Parteien werden vorgängig über eine Vernehmlassung der Finanzhaushaltsverordnung eingebunden. Die Verbindlichkeit würde damit über die Exekutive und Verwaltung hinausgehen.

3. Entwicklung Mechanismus zum Nachweis kontinuierlicher Verbesserungen

(Bewertung B, Indikator 7.3 Resilienz-Check)

Ausgaben-, Investitions- oder Einnahmenentscheide sollen sich an der Finanzstrategie orientieren und sich im optimalen Fall an deren Rahmenbedingungen halten.

Eine Möglichkeit wäre, dass neue Ausgaben oder Investitionen nicht nur in Bezug auf politische Zielsetzungen, sondern auch in Bezug auf die finanziellen Ziele gemäss Finanzstrategie beurteilt werden. Es soll ein Mechanismus entwickelt werden, mit dem der Nachweis und Nachvollzug erbracht werden kann, dass Massnahmen einzuleiten sind, um die finanziellen Ziele zu erreichen bzw. diese kontinuierlich zu verbessern (Verhinderung Überschreitung der farblichen nächsten Steuerungsziele). Bspw. kontinuierliche Verbesserungsprozesse durch ein Benchmarking und Optimierungen, Ausgabenentscheide in Bezug auf die finanziellen Ziele, Mitberichtsverfahren mit Bezug auf die finanziellen Auswirkungen, Grundlagen Priorisierungskriterien für Investitionsvorhaben.

8. Verankerung und Überprüfung der Finanzstrategie

Verankerung der Finanzstrategie in die Prozesse der finanziellen Führung

- Die Jahresrechnung und der Geschäftsbericht nehmen Bezug zu den finanziellen Zielen gemäss Finanzstrategie 2035 und informieren regelmässig über die Einhaltung und Entwicklung der Ziele.
- Im Rahmen der Diskussion der Budgetvorgaben auf Ebene Stadtrat wird über die Einhaltung der finanziellen Ziele der Finanzstrategie 2035 informiert und es werden bei Bedarf einnahmen-, ausgaben-, oder investitionsseitige Massnahmen zur Stabilisierung der finanziellen Situation definiert.
- Budget und Finanzplanung nehmen Bezug zu den finanziellen Zielen gemäss Finanzstrategie 2035.

Überprüfung der Finanzstrategie und Massnahmencontrolling

- Das Massnahmencontrolling zur Finanzstrategie 2035 wird durch die Abteilung Finanzen und Liegenschaften sichergestellt.
- Zu Beginn einer neuen Legislatur soll die Finanzstrategie überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Insbesondere die Massnahmen zu dieser Finanzstrategie sollen zu Beginn einer neuen Legislatur evaluiert und neu definiert werden. Die Massnahmen sollen auf Basis des Finanziellen Resilienz-Checks identifiziert werden (vgl. Anhang).

9. Anhang

9.1. Resultate Resilienz-Check Stadt Schlieren

Strukturen, Prozesse, Technologien

Antizipation und Prävention

Indikator	Bewertung
1.1. Finanzpolitisches Monitoring	C
1.2. Finanzieller Gesamtüberblick	B
1.3. Zentrale Einnahmenquellen	C
1.4. Prognose der Steuererträge	B
1.5. Finanzielle Risiken	D

Strategische finanzielle Führung

Indikator	Bewertung
2.1. Finanzstrategie	C
2.2. Verankerung Finanzstrategie	C
2.3. Investitionsplanung und -Priorisierung	C
2.4. Strategieorientierte Budgetierung	C
2.5. Finanzpolitischer Informationsaustausch	D
2.6. Vermögensanlage	N/A
2.7. Liquiditäts- und Finanzierungsstrategie	C
2.8. Beteiligungsmanagement und Governance	D

Operative finanzielle Führung

Indikator	Bewertung
3.1. Bemessung Verpflichtungs- und Zusatzkredite	A
3.2. Fachlicher Informationsaustausch	B
3.3. Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten (AKV)	A
3.4. Internes Kontrollsystem	D
3.5. Finanzielles Kontinuitätsmanagement	D

Finanzen

Finanzielle Puffer

Indikator	Bewertung
4.1. Nettoverschuldungsquotient	A
4.2. Eigenkapital	B

Finanzielle Diversifikation

Indikator	Bewertung
5.1. Diversifikation der Steuererträge natürlicher Personen	C
5.2. Diversifikation der Steuererträge juristischer Personen	B
5.3. Zusammensetzung der Ertragsstruktur	B

Finanzielle Flexibilität

Indikator	Bewertung
6.1. Strategisches Steuererhebungspotential	C
6.2. Relatives Steuererhebungspotential natürliche Personen	C
6.3. Relatives Steuererhebungspotential juristischer Personen	C
6.4. Zinsbelastungsanteil	A
6.5. Ressourcenlage / Selbstfinanzierungskraft	D
6.6. Investitionsseitige Flexibilität	A

Menschen, Informationen, Netzwerke

Kultur und Innovation

Indikator	Bewertung
7.1. Finanzkultur	B
7.2. Fähigkeiten und Wissen	B
7.3. Kontinuierliche Verbesserung	B
7.4. Innovationskultur	B

9.2. Bewertungslogik Resilienz-Check

Für jeden Indikator des Resilienz-Checks, kann der Beitrag (A) *ausgeprägt positiv*, (B) *positiv*, (C) *neutral* oder (D) *negativ* sein. Die normative Abstufung von A bis D erfolgt auf Basis eines von der ZHAW entwickelten Reifegradmodells im Rahmen des Innosuisse-Forschungsprojekts „Finanzielle Resilienz im öffentlichen Sektor“.

Bewertung	Beschreibung	Beitrag zur Finanziellen Resilienz
A	Dieser Faktor hat einen ausgeprägt positiven Beitrag zur Finanziellen Resilienz der Organisation. Er ist eine Stärke in der Entwicklung von Finanzieller Resilienz.	Ausgeprägt positiv (++)
B	Dieser Faktor hat einen positiven Beitrag zur Finanziellen Resilienz der Organisation. Er ist eine wichtige Stütze in der Entwicklung der organisationalen Resilienz.	Positiv (+)
C	Dieser Faktor wirkt sich weder positiv noch negativ auf die organisationale Resilienz aus. Er ist neutral und in diesem Sinne als Minimalstandard zu verstehen.	Neutral (0)
D	Dieser Faktor wirkt sich negativ auf die Finanzielle Resilienz aus und bezeichnet in diesem Sinne eine Schwachstelle (Vulnerabilität) der Organisation. Dieser Faktor ist prioritär zu adressieren, um die Schwachstelle schnell zu beseitigen.	Negativ (-)
NA	Es kann sein, dass einzelne Indikatoren nicht bewertet werden können, beispielsweise, weil Informationen zu einem Indikator fehlen. Es ist empfehlenswert, die fehlenden Informationen so schnell als möglich einzuholen, und die Bewertung nachzuholen. Solange keine verlässlichen Informationen zu einem Indikator vorliegen, ist diese Bewertungsoption zu wählen.	Ungewiss (?)