

HSS UNTERNEHMENSBERATUNG



balmeretienne

# **Grundkurs für kommunale Führungskräfte (Halbtag 2)**

**Gesetz über den Finanzhaushalt der  
Gemeinden (FHGG)**

# Zielsetzung Präsenzkurs 1

---

Sie

- können den **politisch-strategischen Umsetzungsprozess** von stark.lu in Ihrer Gemeinde **führen** («Linien vorgeben»).
- besitzen die notwendige **Mitsprachekompetenz**, um den **operativen Umsetzungsprozess** zu **verstehen** und aus Gesamtsicht von stark.lu zu **beurteilen**.

Fokus 2. Halbtage

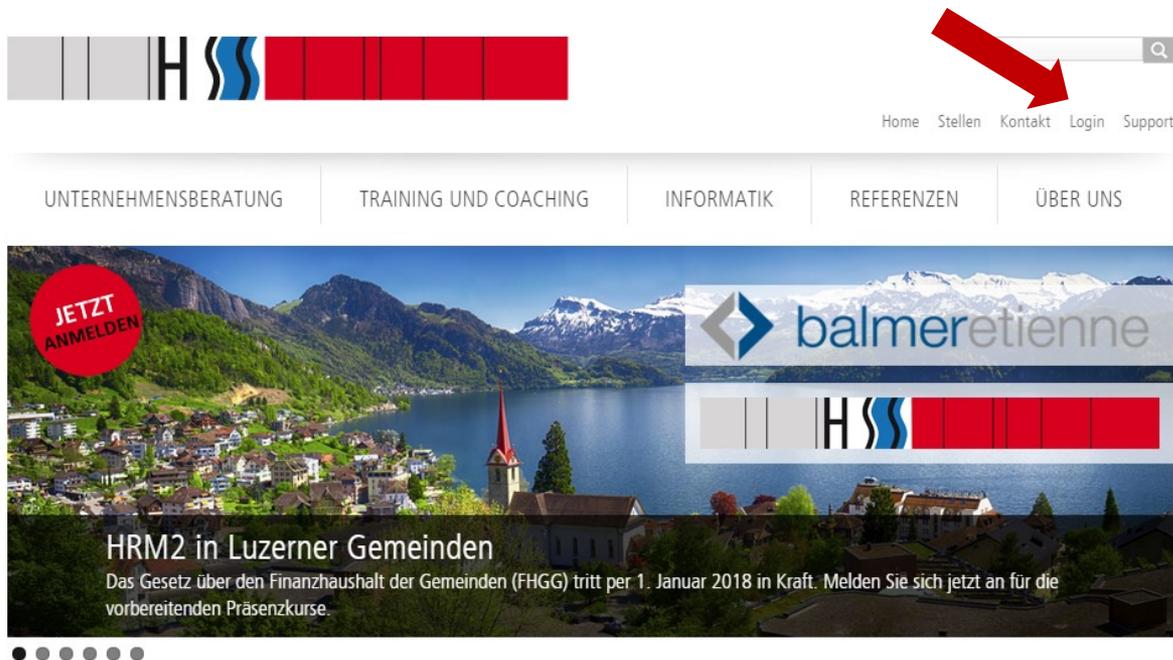
# Agenda Kurshalbtag 2

---

1. Zielsetzung und Vorgehen
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. Neubewertung / Restatement
4. Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan
5. Kredit und Ausgaben
6. Führungsinstrumente 4: Jahresbericht
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. Kursauswertung

# Bevor es losgeht: Organisatorisches

- Veranstaltungsende um ca. 11.45 Uhr / 17.00 Uhr
- Pause
- Aktuellste digitale Version dieser Präsentation unter [www.hss.ch](http://www.hss.ch):

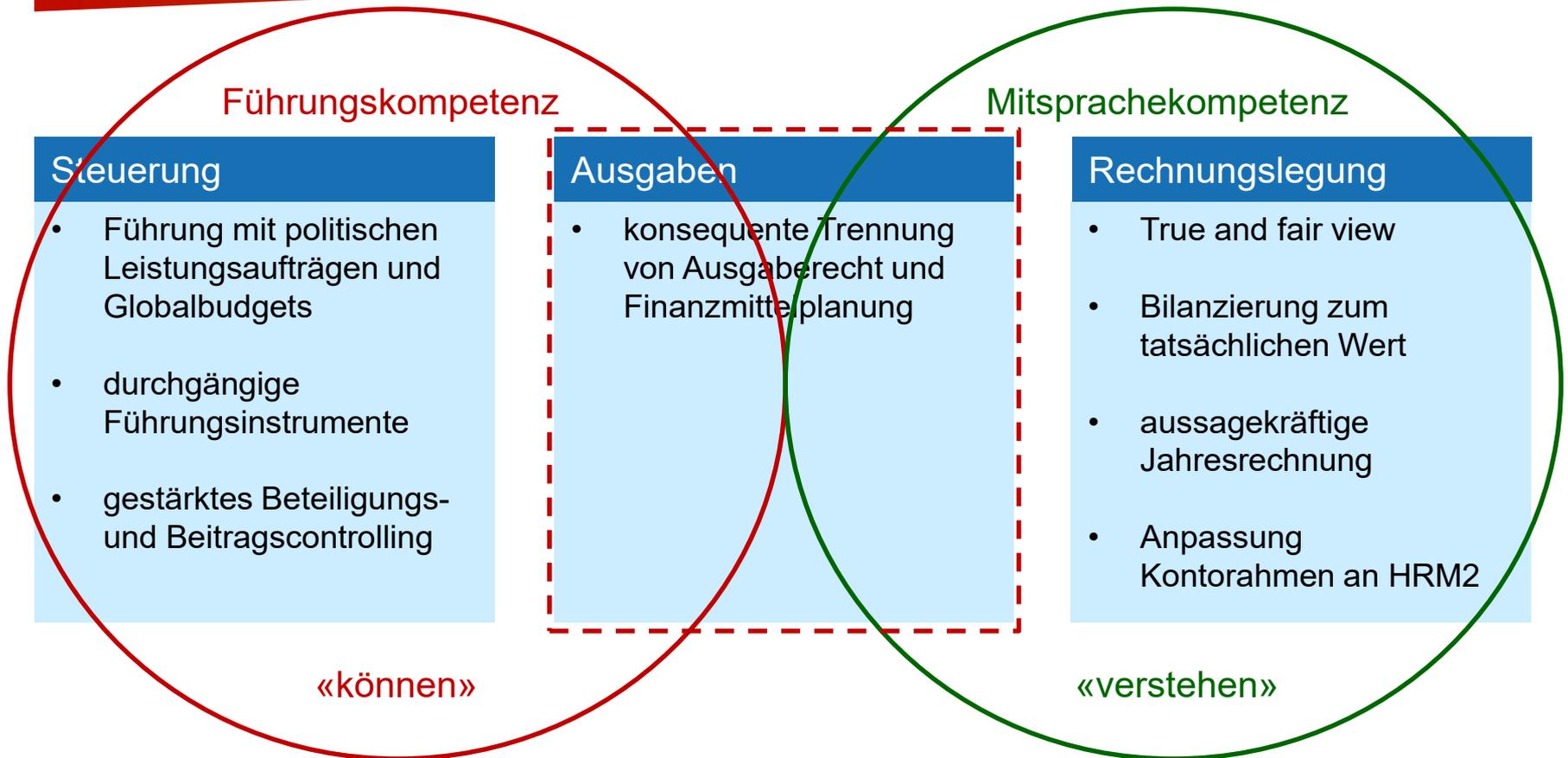


Benutzername:  
**gemeinde**

Passwort:  
**gemeinde123**

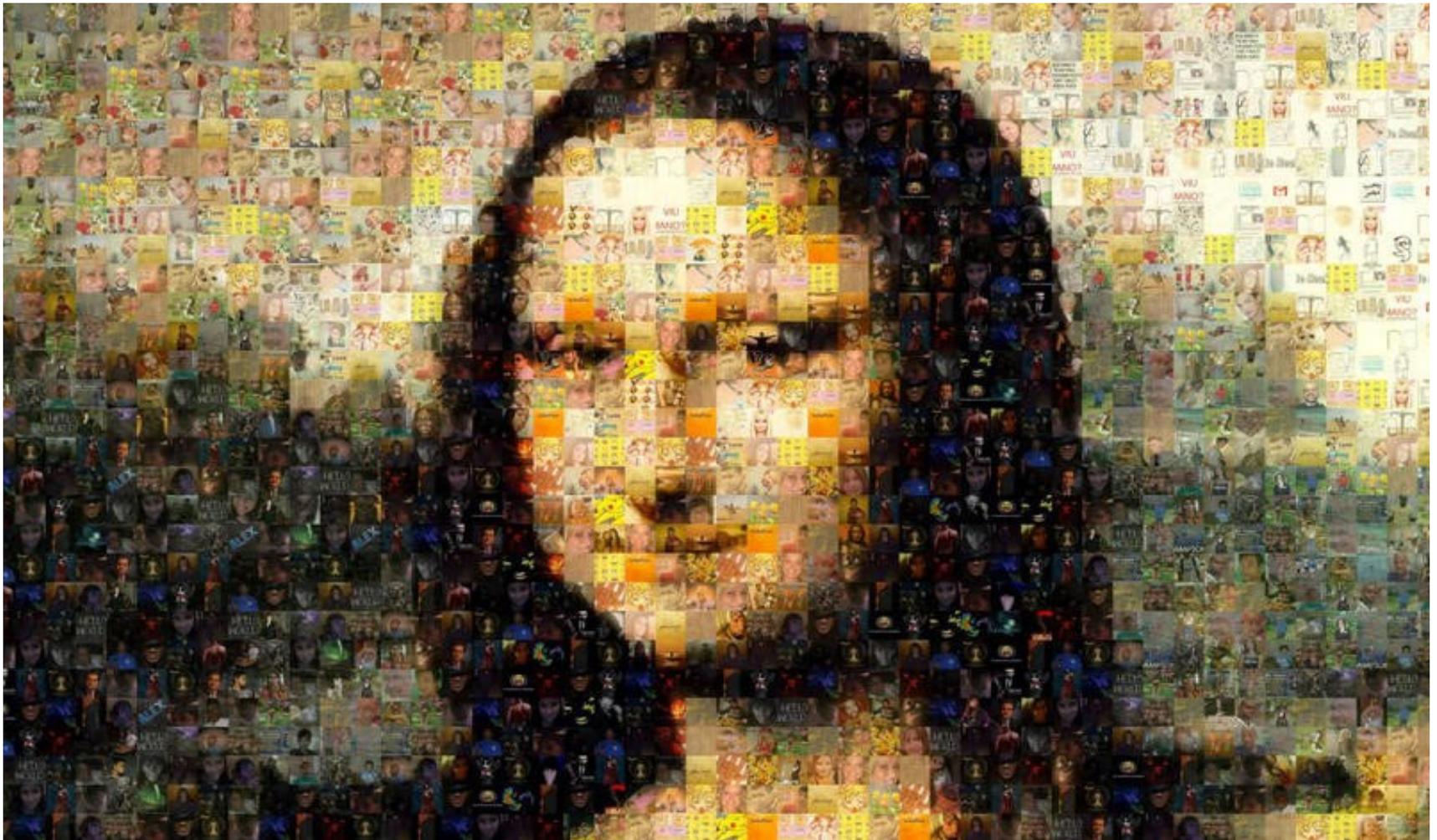
# Präsenzkurs 1: stark.lu aus Führungssicht

## Gewichtung der Themen



# Weiterhin gilt: Das «Big Picture» sehen

---



# Agenda Kurshalbttag 1

---

Rückblick

- Die wesentlichen Änderungen
  - Führungssystem im Überblick
  - Ausrichtung der Gemeindeführung
  - Führungsinstrumente 1: Gemeindestrategie und Legislaturprogramm
  - Führungsinstrumente 2: Aufgaben- und Finanzplan (Überblick)
  - Gemeindeordnung
  - Umsetzung IT
- 
- Ihre Fragen zu den Themen des 1. Kurshalbtages?
  - Aktuelle Fragen im Gemeinderat / in der Gemeindeverwaltung zur Umsetzung von stark.lu aus Führungssicht?

# Agenda Kurshalbtag 2

---

1. Kursinformationen, Zielsetzung
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. Neubewertung / Restatement
4. Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan
5. Kredit und Ausgaben
6. Führungsinstrumente 4: Jahresbericht
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. Kursauswertung

# Zeitgemässe Rechnungslegung mit HRM2

---

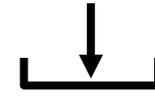
- HRM basiert auf Neuem Rechnungsmodell NRM aus 70er-Jahren
- Meilenstein in der Rechnungslegung der öffentlichen Hand (z.B. Harmonisierung, Einführung doppelte Buchhaltung)
- Seit 2008 neue Fachempfehlungen seitens Finanzdirektorenkonferenz (FDK) → Harmonisiertes Rechnungslegungsmodell 2 (HRM2)
- 21 Fachempfehlungen in Anlehnung an International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)
- Empfehlung FDK: Umsetzung innert 10 Jahren
- Umsetzung auf Ebene Kanton Luzern im Rechnungsjahr 2012 (Inkraftsetzung FLG «Gesetz über die Steuerung der Finanzen und Leistungen» im 2010)
- Informationsquelle: Schweizerischen Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP): <http://www.srs-cspcp.ch>

# Funktionale Gliederung HRM1/HRM2

Nr.	HRM1	HRM2
0	Verwaltung	Allgemeine Verwaltung
1	Öffentliche Ordnung und Sicherheit	Öffentliche Ordnung und Sicherheit, Verteidigung
2	Bildung	Bildung
3	Kultur, Sport und Freizeit	Kultur, Sport und Freizeit, Kirche
4	Gesundheit	Gesundheit
5	Soziale Wohlfahrt	Soziale Sicherheit
6	Verkehr und Übermittlungswesen	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
7	Umweltschutz und Raumordnung	Umweltschutz und Raumordnung
8	Volkswirtschaft	Volkswirtschaft
9	Finanzen und Steuern	Finanzen und Steuern

- Die funktionale Gliederung von HRM2 baut auf der alten Struktur auf.
- Funktionale Gliederung bildet Struktur für Kostenstellen und Kostenträger.

# Übersicht Kontenrahmen HRM2



Download



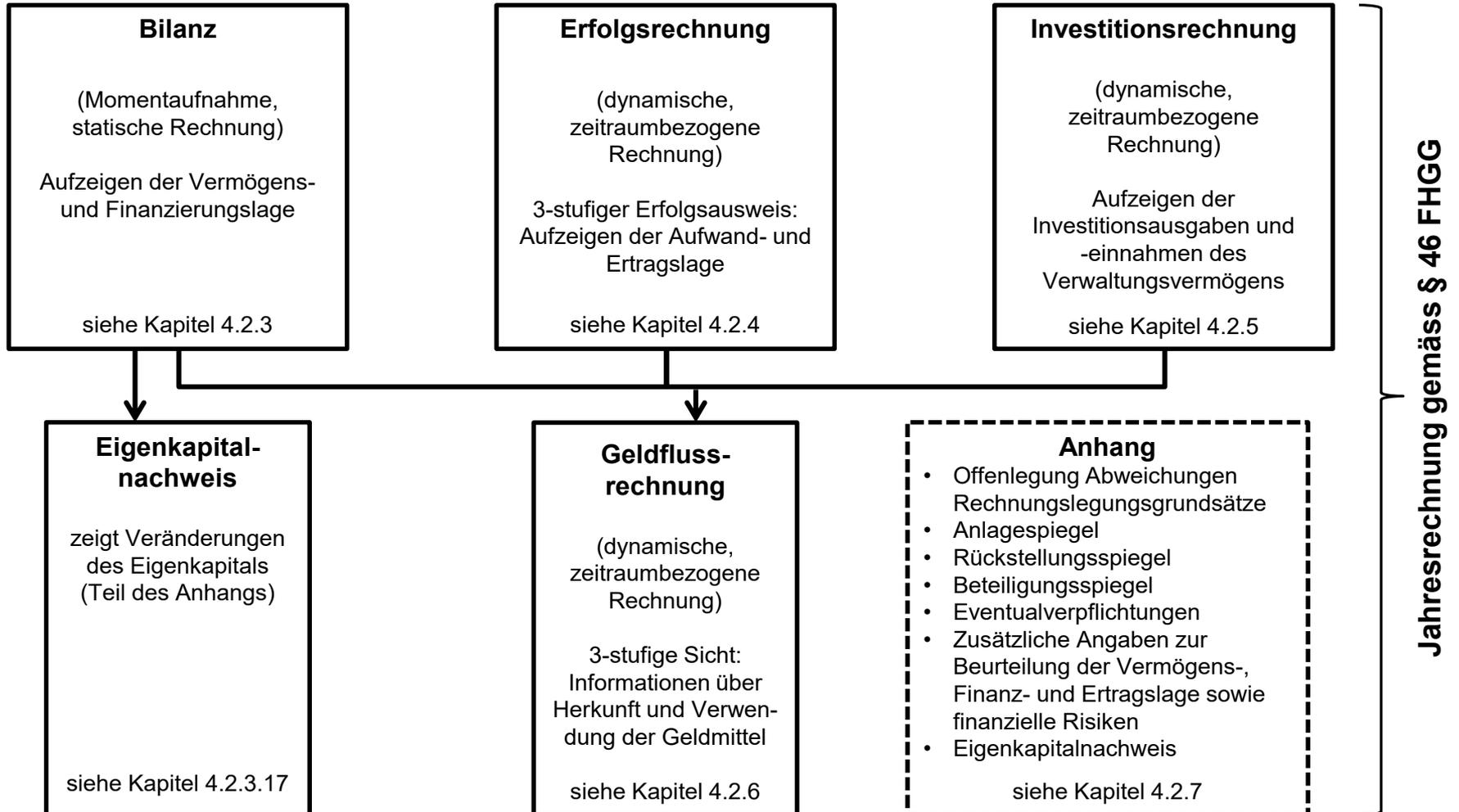
Handbuch  
4.2.2.1.2

Bilanz		Erfolgsrechnung		Investitionsrechnung	
1 Aktiven	2 Passiven	3 Aufwand	4 Ertrag	5 Investitions- ausgaben	6 Investitions- einnahmen
10 Finanz- vermögen	20 Fremd- kapital	30 Personalaufwand	40 Fiskalertrag	50 Sachanlagen	60 Übertragung von Sachanlagen in das Finanz- vermögen
		31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	41 Regalien und Konzessionen	51 Investitionen auf Rechnung Dritter	61 Rückerstattungen
		32 Rüstungsaufwand (nur Bund)	42 Entgelte	52 Immaterielle Anlagen	62 Übertragung immaterielle Anlagen
		33 Abschreibungen Verwaltungs- vermögen	43 Verschiedene Erträge		63 Investitionsbeiträge für eigene Rechnung
14 Verwaltungs- vermögen		34 Finanzaufwand	44 Finanzertrag	54 Darlehen	64 Rückzahlung von Darlehen
		35 Einlagen in Fonds und Spezialfinan- zierungen	45 Entnahmen aus Fonds und Spezialfinan- zierungen	55 Beteiligungen und Grundkapitalien	65 Übertragung von Beteiligungen
		36 Transferaufwand	46 Transferertrag	56 Eigene Investitionsbeiträge	66 Rückzahlung eigener Investitionsbeiträge
		37 Durchlaufende Beiträge	47 Durchlaufende Beiträge	57 Durchlaufende Investitionsbeiträge	67 Durchlaufende Investitionsbeiträge
		38 Ausserordentlich- er Aufwand	48 Ausserordentlich- er Ertrag		
	29 Eigen- kapital	39 Interne Verrechnungen und Umlagen	49 Interne Verrechnungen und Umlagen	59 Übertrag an Bilanz	69 Übertrag an Bilanz
			9 Abschlusskonten		

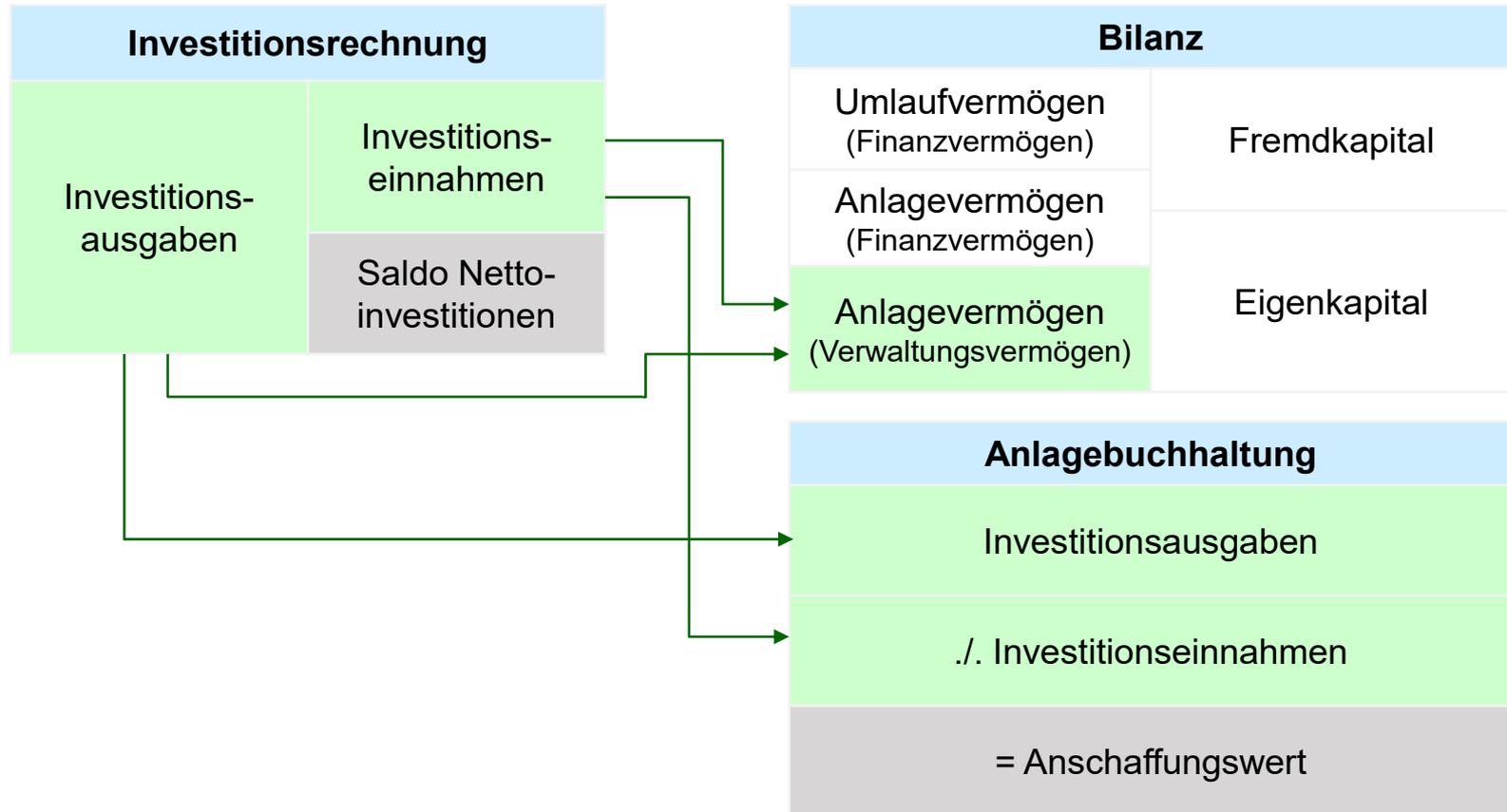
Unterschied LU:  
Unterscheidung  
Umlauf- und  
Anlagevermögen



# Rechnungslegungsmodell HRM2



# Zusammenhang Investitionsrechnung und Bilanz





# Aufbau der Kontonummer in der Bilanz

Aktiven	1			} Sachgruppe
Finanzvermögen		0		
Flüssige Mittel			0	
Bank			2	
Laufnummer / Einzelkonto			0 0	} Sachkonto

## Kontonummer

1 0 0 2 . 0 0



Vorgabe Kanton



Kanton /  
Gemeinde

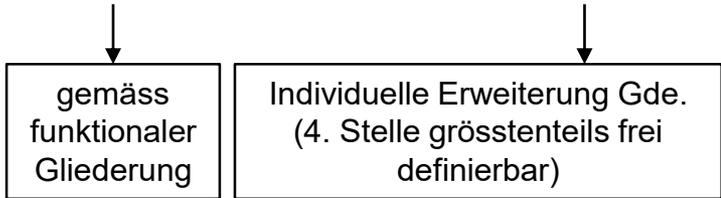


# Nummerierung der Kostenstellen / Kostenträger

Kostenträger

Bildung	2				} Funktion
Obligatorische Schule		1			
Kindergarten			1		
Kindergarten				0	

Kostenträger					0	0	} KTR
Kostenträgernummer	2	1	1	0	.	0	



Alternative: Nummernaufbau Kostenstellen und Kostenträger gemäss FHGV § 48 Abs. 2 individuell nach Logik der Aufgabenbereiche und Leistungsgruppen (statistische Erhebung sicherstellen)

# Agenda Kurshalbtag 2

---

1. Kursinformationen, Zielsetzung
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. **Neubewertung / Restatement** Mitsprachekompetenz
4. Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan
5. Kredit und Ausgaben
6. Führungsinstrumente 4: Jahresbericht
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. Kursauswertung

# Auswirkungen Neubewertung auf Bilanz und Erfolgsrechnung

Bilanz per 31.12.2018 (HRM1)

Finanzvermögen 7'500'000	Fremdkapital 16'000'000
Verwaltungs- vermögen 10'000'000	Eigenkapital 1'500'000
<b>17'500'000</b>	<b>17'500'000</b>

Bilanz per 31.12.2018 (HRM2)

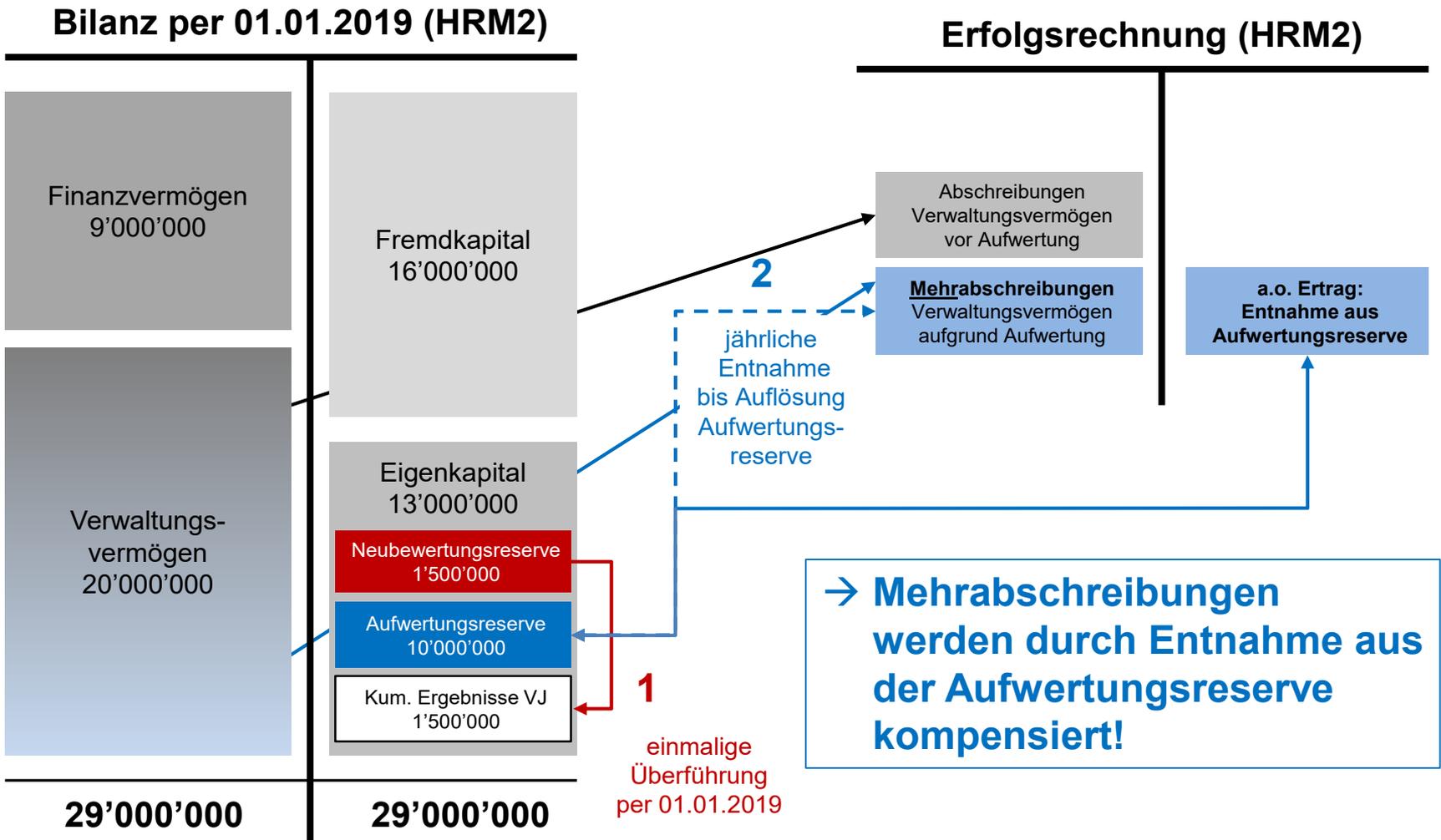
Finanzvermögen 9'000'000	Fremdkapital 16'000'000
Verwaltungs- vermögen 20'000'000	Eigenkapital 13'000'000
	Neubewertungsreserve 1'500'000
	Aufwertungsreserve 10'000'000
	Kum. Ergebnisse VJ 1'500'000
<b>29'000'000</b>	<b>29'000'000</b>

Neubewertung

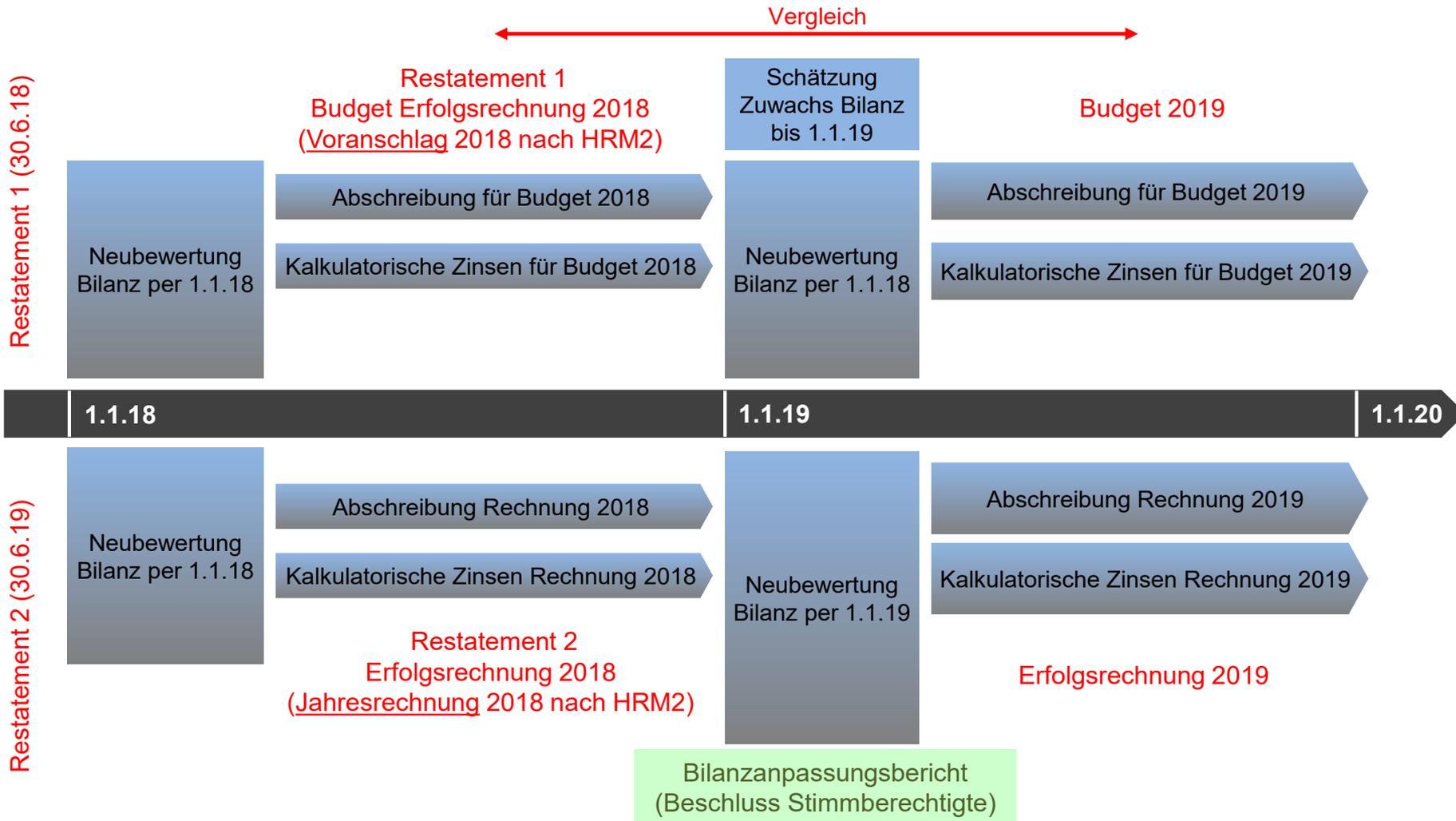
Aufwertung

→ Erhöhung Abschreibungen  
(Erfolgsrechnung)

# Kompensation der Mehrabschreibungen



# Neubewertung und Restatement auf der Zeitachse



# Das Wichtigste zur Neubewertung / Restatement



- Ziel: Umsetzung «True and fair view»
- Zuwachs Eigenkapital ist im Vermögen gebunden
- Mehrabschreibungen werden durch Entnahme aus der Aufwertungsreserve kompensiert
- Neubewertung: Finanzvermögen (= Verkehrswert)
  - Finanzvermögen durfte bisher nicht aufgewertet werden
  - externe Gutachten zur Bestimmung Verkehrswert nicht notwendig
  - Hilfsmittel in der Rubrik Download
- Aufwertung: Verwaltungsvermögen (= Anlagerestwerte)
  - Übernahme KORE-Werte per 01.01.2019
- Restatement 1 bis sp. 30. Juni 2018: Voranschlag 2018 nach HRM2 (nur Erfolgsrechnung neu darstellen: Berücksichtigung Abschreibungen und Auflösungsbetrag Aufwertungsreserve → Vergleichsmöglichkeit)
- Restatement 2 bis sp. 30. Juni 2019: Jahresrechnung 2018 nach HRM2 (nur Erfolgsrechnung neu darstellen → Vergleichsmöglichkeit)

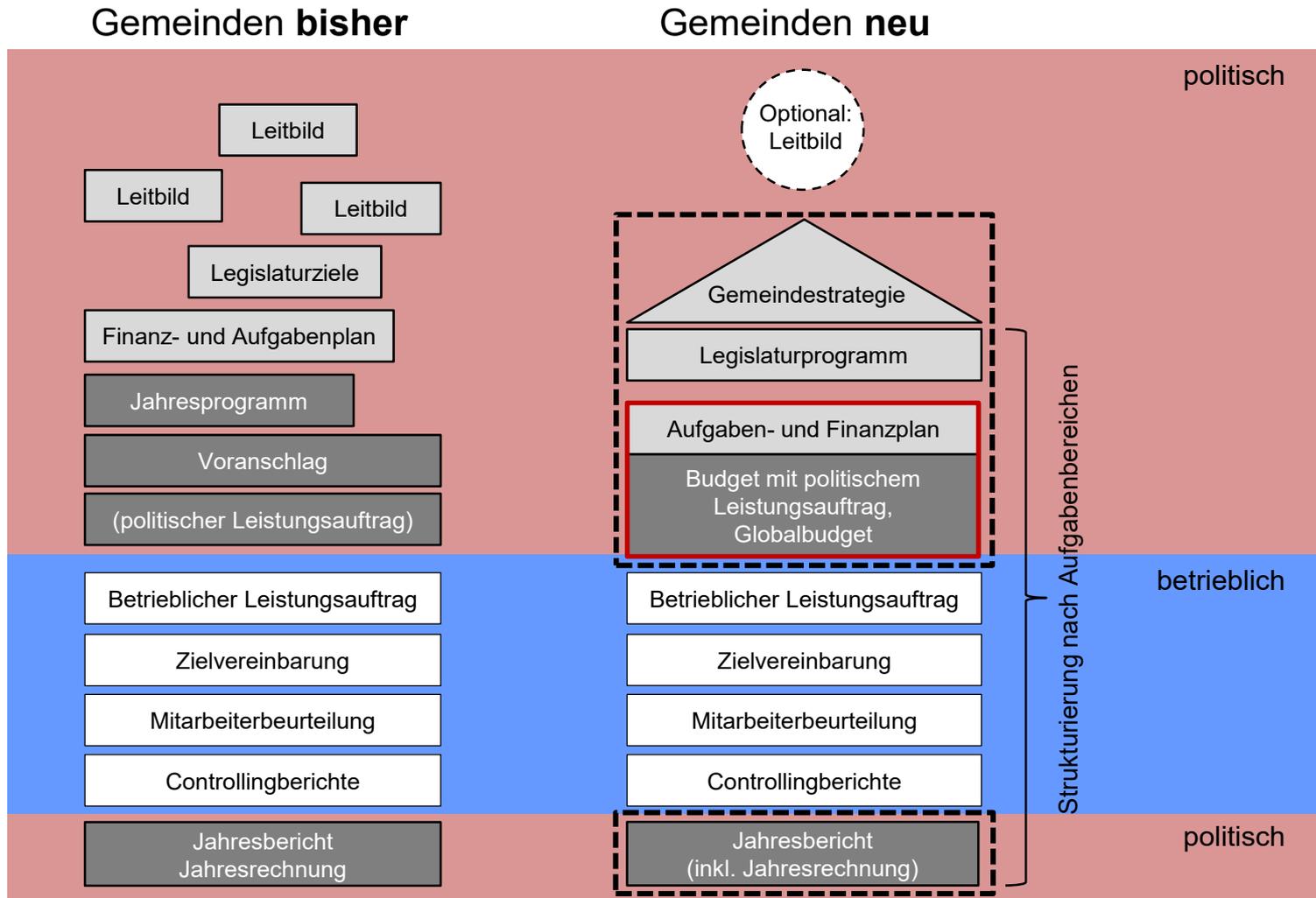
# Agenda Kurshalbtag 2

---

1. Kursinformationen, Zielsetzung
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. Neubewertung / Restatement
4. **Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan**
5. Kredit und Ausgaben
6. Führungsinstrumente 4: Jahresbericht
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. Kursauswertung



# Führungsinstrumente im Überblick



# Einflussnahme der Stimmberechtigten auf Leistungen der Gemeinde

## Gemeinderat

Bestimmung Aufgabenbereiche und Erstellung Leistungsauftrag mit Globalbudget

Aufgabenbereich 1

Leistungsgruppe 1.1  
Leistungsgruppe 1.2  
Leistungsgruppe 1.3  
etc.

Aufgabenbereich 2

**Beschlussgegenstände je Aufgabenbereich:**

- 1 Politischer Leistungsauftrag
- 1 Globalbudget (ER)
- 1 Total Investitionsausgaben (IR)



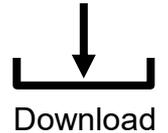
Handbuch  
2.3.1.1.3

Aufgabenbereich 3

Leistungsgruppe 3.1  
Leistungsgruppe 3.2  
Leistungsgruppe 3.3  
etc.

→ Konsequenz auf Führungskompetenz / «Führungsmacht»

# Was kosten unsere Leistungen? Und wieso verändern sich die Kosten?



Finanzdepartement Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden

AFP 2015-18 Mustergemeinde Aufgabenbereich - Muster Bildung

**Leistungsauftrag\***  
Der Aufgabenbereich Bildung umfasst die Leistungsgruppen  
- Kindergarten,  
- Primarstufe,  
- Sekundarstufe,  
- Schulische Dienste,  
- stufenübergreifend.  
Gemäss § 5 des Volksschulbildungsgesetzes vermittelt die Volksschule den Lernenden Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen und fördert die Entwicklung vielseitiger Interessen.  
Die Volksschule nimmt ergänzend zu Familie und Erziehungsberechtigten auf partnerschaftliche Weise den gemeinsamen Erziehungsauftrag wahr und berücksichtigt dabei die gesellschaftlichen Einflüsse.

**Angebotsveränderung?**

**Lagebeurteilung Neue Vorgaben?**  
Die Volksschule ist gut positioniert, was durch interne und externe Evaluationen bestätigt wird. Um die Werterhaltung der Schulanlagen sicherzustellen, bedarf es in den nächsten Jahren zusätzlicher finanzieller Mittel. Ausserdem sind die Räumlichkeiten auf die steigenden Schülerzahlen auszurichten. Weiter ist die Umsetzung der kantonalen Vorgaben betreffend Lehrplan 21, 2-Jahres-Kindergarten und integrative Förderung eine Herausforderung für die Volksschule.

**Bezug zum Legislaturprogramm**  
Die Gemeinde fördert ein qualitativ gutes und für alle zugängliches Bildungsangebot, das die

**Chancen / Risikoprüfung**

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Risiko: Steigende Schülerzahlen aufgrund Bevölkerungswachstum	Kostensteigerung, fehlende Infrastruktur	hoch	Aktualisierung der Schulraumplanung, bei Planung des neuen Kindergartens auf multiple Nutzungsmöglichkeiten achten.
Risiko: Neue Projekte und Vorhaben des Kantons	Erhöhter Kosten- und Leistungsdruck	mittel	Für konzeptionelle Umsetzung der neuen Vorgaben Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden suchen.

**Umgesetzte Massnahmen?**

**Massnahmen und Projekte**

(Kosten in Tausend CHF)	Status	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Neuer Kindergarten	Umsetzung	2'000	2016-2017	IR			500	1'500	
Aufbau 2-Jahres-Kindergarten	Umsetzung	646	2016-2018	ER			250	250	146
IF auf Sek-I-Stufe	Umsetzung	387	2015-2018	ER		164	86	212	117

Finanzdepartement Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden

Messgrössen Aufgabenbereich - Muster

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2013	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler	19	18.9	18.3	18.2	18.3	18.3	18.4
Genügende Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze	322	357	377	423	475	480	
Personalstellen	Vollzeitstellen		172	173	174	175	176	177
Anzahl Lernende / Anzahl Klassen	Anzahl	2'448 / 136	2'513 / 133	2'476 / 135	2'472 / 136	2'502 / 138	2'520 / 140	2'538 / 141
Kosten pro Schüler/In	CHF	18'278 (Durchschnitt Kanton)	12'582	12'750	13'141	13'179	12'983	13'000

**Entwicklung der Finanzen Erfolgsrechnung**

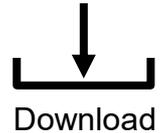
(Kosten in Tausend CHF)	R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Saldo Globalbudget	17'074	18'294	18'372	0.43	18'400**	18'450**	18'500**
Total	Aufwand 30'507 Ertrag 13'433	31'513 13'219	32'352 12'980	-0.51 -1.81	31'360 12'960	31'400 12'950	31'500 13'000
<b>Leistungsgruppen</b>							
Kindergarten	Aufwand 2'044 Ertrag 716 Saldo 1'328	2'609 771 1'838	2'988 821 2'061	1.53 19.4 12.46			
Primarstufe	Aufwand 13'567 Ertrag 7'335 Saldo 6'232	13'275 6'721 6'554	12'899 6'813 6'086	-2.83 1.37 -7.14			
Sekundarstufe	Aufwand 10'309 Ertrag 5'088 Saldo 5'301	10'920 5'373 5'547	10'471 4'846 5'622	-4.11 -9.75 1.36			
Schulische Dienste	Aufwand 793 Ertrag 44 Saldo 749	789 39 750	733 30 703	-7.10 3.45 -7.50			
stufenübergreifend	Aufwand 3'764 Ertrag 330 Saldo 3'464	3'820 325 3'595	4'261 387 3'894	8.70 12.92 8.32			

**Investitionsrechnung**

(Kosten in Tausend CHF)	R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Ausgaben und Einnahmen			800*		8'200**	13'500**	4'500**
Ausgaben							
Einnahmen							
Nettoinvestitionen					8'200	13'500	4'500

**Erläuterungen zu den Finanzen (inkl. Reporting zu Vorjahresbudget)**  
Keine grösseren Abweichungen gegenüber dem Vorjahresbudget, ausser bei den Investitionen, wo jährliche Schwankungen nicht ungewöhnlich sind.  
Für die Anforderungen betreffend familienergänzende Betreuung sind bei den Schulräumen Anpassungen nötig.  
Für die Einführung des zweiten Kindergartenjahres sind bis 2017/2018 jährlich Kapazitätsverlängerungen nötig.

# Welche Massnahmen und Projekte zeigen wir?



Finanzdepartement

Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
Aufgabenbereich - Muster

AFP 2015-18	Mustergemeinde	Bildung
		* Beschluss **Kenntnisnahme
<b>Leistungsauftrag*</b>		Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden optimal unterstützt.
Der Aufgabenbereich Bildung umfasst die Leistungsgruppen		Die Gemeinde hält an der Strategie der Quartierschulhäuser fest, stellt eine angemessene Infrastruktur und die nötigen Ressourcen zur Umsetzung des Bildungsauftrags für die Schule und weiterer gesellschaftlicher Bedürfnisse zur Verfügung.
- Kindergarten, - Primarstufe, - Sekundarstufe, - Schulische Dienste, - stufenübergreifend.		
Gemäss § 5 des Volksschulbildungsgesetzes vermittelt die Volksschule den Lernenden Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen und fördert die Entwicklung vielseitiger Interessen.		<b>Lagebeurteilung</b> Die Volksschule ist gut positioniert, was durch interne und externe Evaluationen bestätigt wird. Um die Werterhaltung der Schulanlagen sicherzustellen, bedarf es in den nächsten Jahren zusätzlicher finanzieller Mittel. Ausserdem sind die Räumlichkeiten auf die steigenden Schülerzahlen auszurichten. Weiter ist die Umsetzung der kantonalen Vorgaben betreffend Lehrplan 21, 2-Jahres-Kindergarten und integrative Förderung eine Herausforderung für die Volksschule.
Die Volksschule nimmt ergänzend zu Familie und Erziehungsberechtigten auf partnerschaftliche Weise den gemeinsamen Erziehungsauftrag wahr und berücksichtigt dabei die gesellschaftlichen Einflüsse.		
<b>Bezug zum Legislaturprogramm</b>		
Die Gemeinde fördert ein qualitativ gutes und für alle zugängliches Bildungsangebot, das die		

## Chancen / Risikenbetrachtung

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Risiko: Steigende Schülerzahlen aufgrund	Kostensteigerung, fehlende	hoch	Aktualisierung der Schulraumplanung, bei Planung des neuen Kindermartens auf

Ausweis von Projekten ist auch wichtig im Zusammenhang mit Kreditübertragungen

## Massnahmen und Projekte

(Kosten in Tausend CHF)	Status	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Neuer Kindergarten	Umsetzung	2'000	2016-2017	IR			500	1'500	
Aufbau 2-Jahres-Kindergarten	Umsetzung	646	2016-2018	ER			250	250	146
IF auf Sek-I-Stufe	Umsetzung	367	2015-2018	ER		164	86	212	117

Finanzdepartement

Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
Aufgabenbereich - Muster

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2013	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler	19	18.9	18.3	18.2	18.3	18.3	18.4
Genügende Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze		322	357	377	423	475	480
Personalstellen	Vollzeitstellen		172	173	174	175	176	177
Anzahl Lernende / Anzahl Klassen	Anzahl	2'448 / 136	2'513 / 133	2'476 / 135	2'472 / 136	2'502 / 138	2'520 / 140	2'538 / 141
Kosten pro Schüler/in	CHF	18'278 (Durchschnitt Kanton)	12'582	12'750	13'141	13'179	12'983	13'000

## Entwicklung der Finanzen

Erfolgsrechnung		R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
(Kosten in Tausend CHF)								
Saldo Globalbudget		17'074	18'294	18'372*	0.43	18'400**	18'450**	18'500**
Total	Aufwand	30'507	31'513	31'352	-0.51	31'360	31'400	31'500
	Ertrag	13'433	13'219	12'980	-1.81	12'960	12'950	13'000
<b>Leistungsgruppen</b>								
Kindergarten	Aufwand	2'044	2'609	2'988	14.53			
	Ertrag	716	771	821	19.46			
	Saldo	1'328	1'838	2'067	12.46			
Primarstufe	Aufwand	13'567	13'275	12'899	-2.83			
	Ertrag	7'335	6'721	6'813	1.37			
	Saldo	6'232	6'554	6'086	-7.14			
Sekundarstufe	Aufwand	10'309	10'920	10'471	-4.11			
	Ertrag	5'088	5'373	4'846	-9.75			
	Saldo	5'301	5'547	5'622	1.36			
Schulische Dienste	Aufwand	793	789	733	-7.10			
	Ertrag	44	29	30	3.45			
	Saldo	749	760	703	-7.50			
stufenübergreifend	Aufwand	3'764	3'920	4'261	8.70			
	Ertrag	330	325	387	12.92			
	Saldo	3'464	3'595	3'894	8.32			

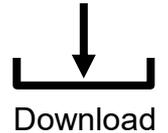
## Investitionsrechnung

Ausgaben und Einnahmen (Kosten in Tausend CHF)		R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Ausgaben				800*		8'200**	13'500**	4'500**
Einnahmen								
Nettoinvestitionen						8'200	13'500	4'500

## Erläuterungen zu den Finanzen (inkl. Reporting zu Vorjahresbudget)

Keine grösseren Abweichungen gegenüber dem Vorjahresbudget, ausser bei den Investitionen, wo jährliche Schwankungen nicht ungewöhnlich sind.  
Für die Anforderungen betreffend familienergänzende Betreuung sind bei den Schulräumen Anpassungen nötig.  
Für die Einführung des zweiten Kindergartenjahres sind bis 2017/2018 jährlich Kapazitätsverlängerungen nötig.

# Wie bestimmen wir die Messgrössen?



Finanzdepartement

Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
Aufgabenbereich - Muster

AFP 2015-18	Mustergemeinde	Bildung
		* Beschluss **Kenntnisnahme
<b>Leistungsauftrag*</b> Der Aufgabenbereich Bildung umfasst die Leistungsgruppen - Kindergarten, - Primarstufe, - Sekundarstufe, - Schulische Dienste, - stufenübergreifend. Gemäss § 5 des Volksschulbildungsgesetzes vermittelt die Volksschule den Lernenden Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen und fördert die Entwicklung vielseitiger Interessen. Die Volksschule nimmt ergänzend zu Familie und Erziehungsberechtigten auf partnerschaftliche Weise den gemeinsamen Erziehungsauftrag wahr und berücksichtigt dabei die gesellschaftlichen Einflüsse.	<b>Personlichkeitsentwicklung der Lernenden optimal unterstützt.</b> Die Gemeinde hält an der Strategie der Quartierschulhäuser fest, stellt eine angemessene Infrastruktur und die nötigen Ressourcen zur Umsetzung des Bildungsauftrags für die Schule und weiterer gesellschaftlicher Bedürfnisse zur Verfügung.	<b>Lagebeurteilung</b> Die Volksschule ist gut positioniert, was durch interne und externe Evaluationen bestätigt wird. Um die Werterhaltung der Schulanlagen sicherzustellen, bedarf es in den nächsten Jahren zusätzlicher finanzieller Mittel. Ausserdem sind die Räumlichkeiten auf die steigenden Schülerzahlen auszurichten. Weiter ist die Umsetzung der kantonalen Vorgaben betreffend Lehrplan 21, 2-Jahres-Kindergarten und integrative Förderung eine Herausforderung für die Volksschule.
<b>Bezug zum Legislaturprogramm</b> Die Gemeinde fördert ein qualitativ gutes und für alle zugängliches Bildungsangebot, das die		

## Chancen / Risikenbetrachtung

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Risiko: Steigende Schülerzahlen aufgrund Bevölkerungswachstum	Kostensteigerung, fehlende Infrastruktur	hoch	Aktualisierung der Schulraumplanung, bei Planung des neuen Kindergartens auf multiple Nutzungsmöglichkeiten achten.
Risiko: Neue Projekte und Vorgaben, die vom Kanton angestossen werden.	Höhere Kosten, Überlastung der Lehrpersonen.	mittel	Für konzeptionelle Umsetzung der neuen Vorgaben Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden suchen.

## Massnahmen und Projekte

(Kosten in Tausend CHF)	Status	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Neuer Kindergarten	Umsetzung	2'000	2016-2017	IR			500	1'500	
Aufbau 2-Jahres-Kindergarten	Umsetzung	646	2016-2018	ER			250	250	146
IF auf Sek-I-Stufe	Umsetzung	367	2015-2018	ER		164	86	212	117

Finanzdepartement

Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
Aufgabenbereich - Muster

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2013	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler	19	18.9	18.3	18.2	18.3	18.3	18.4
Genügende Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze		322	357	377	423	475	480
Personalstellen	Vollzeitstellen		172	173	174	175	176	177
Anzahl Lernende / Anzahl Klassen	Anzahl	2'448 / 136	2'513 / 133	2'476 / 135	2'472 / 136	2'502 / 138	2'520 / 140	2'538 / 141
Kosten pro Schüler/In	CHF	18'278 (Durchschnitt Kanton)	12'582	12'750	13'141	13'179	12'983	13'000

## Entwicklung der Finanzen

### Erfolgsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Saldo Globalbudget	17'074	18'294	18'372*	0.43	18'400**	18'450**	18'500**
Total	Aufwand 30'507 Ertrag 13'433	31'513 13'219	31'352 12'980	-0.51	31'360 12'960	31'400 12'950	31'500 13'000

### Leistungsgruppen

Leistungsgruppe	Aufwand	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Kindergarten	Aufwand	2'044	2'609	2'988	14.53		
	Ertrag	716	771	821	19.46		
	Saldo	1'328	1'838	2'061	12.46		
Primarstufe	Aufwand	13'567	13'275	12'899	-2.83		
	Ertrag	7'335	6'721	6'813	1.37		
	Saldo	6'232	6'554	6'086	-7.14		
Sekundarstufe	Aufwand	10'309	10'920	10'471	-4.11		
	Ertrag	5'088	5'373	4'846	-9.75		
	Saldo	5'301	5'547	5'622	1.36		
Schulische Dienste	Aufwand	793	789	733	-7.10		
	Ertrag	44	29	30	3.45		
	Saldo	749	760	703	-7.50		
stufenübergreifend	Aufwand	3'764	3'920	4'261	8.70		
	Ertrag	330	325	387	12.92		
	Saldo	3'464	3'595	3'894	8.32		

### Investitionsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Ausgaben			800*		8'200**	13'500**	4'500**
Einnahmen							
Nettoinvestitionen					8'200	13'500	4'500

### Erläuterungen zu den Finanzen (inkl. Reporting zu Vorjahresbudget)

Keine grösseren Abweichungen gegenüber dem Vorjahresbudget, ausser bei den Investitionen, wo jährliche Schwankungen nicht ungewöhnlich sind.  
Für die Anforderungen betreffend familienergänzende Betreuung sind bei den Schulräumen Anpassungen nötig.  
Für die Einführung des zweiten Kindergartenjahres sind bis 2017/2018 jährlich Kapazitätsverlängerungen nötig.

# Diskussion Messgrößen / Indikatoren



Handbuch  
2.2.5.10

Analysieren Sie in 2-er Gruppen mögliche Messgrößen / Indikatoren für einen der drei HRM2-Funktionsbereiche (separates Handout):

2.2.5.10.1 Allgemeine Verwaltung

2.2.5.10.3 Bildung

2.2.5.10.10 Finanzen und Steuern

Beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Anhand welcher der aufgelisteten Indikatoren / Messwerte können die Stimmberechtigten die Leistungen bezüglich Qualität, Quantität, Wirtschaftlichkeit etc. beurteilen?
- Was wären aus Ihrer Sicht geeignete Messwerte?

# Das Wichtigste zu Messgrößen / Indikatoren

---



Handbuch  
2.2.5.9

- Sinn von Messgrößen: Aussagen zur Zielerreichung in einem Aufgabenbereich machen
- Mittelweg zwischen Aussagekraft und Erhebungsaufwand finden
- Für jede Messgröße eine Zielgröße
- Ausnahme: statistische Angaben, z.B. Strassenkilometer, Anzahl Schüler/innen; statistische Angaben entsprechend deklarieren
- Konstanz anstreben
- Kein Beschluss durch die Stimmberechtigten
- Die Anzahl Messgrößen je Aufgabenbereich hängt u.a. vom Umfang (Größe) des Aufgabenbereichs ab

# Woher kommen die Finanzwerte?



Finanzdepartement

Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
Aufgabenbereich - Muster

## AFP 2015-18 Mustergemeinde Bildung

**Leistungsauftrag\***  
Der Aufgabenbereich Bildung umfasst die Leistungsgruppen  
- Kindergarten,  
- Primarstufe,  
- Sekundarstufe,  
- Schulische Dienste,  
- stufenübergreifend.

Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden optimal unterstützt.  
Die Gemeinde hält an der Strategie der Quartierschulhäuser fest, stellt eine angemessene Infrastruktur und die nötigen Ressourcen zur Umsetzung des Bildungsauftrags für die Schule und weiterer gesellschaftlicher Bedürfnisse zur Verfügung.

Gemäss § 5 des Volksschulbildungsgesetzes vermittelt die Volksschule den Lernenden Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen und fördert die Entwicklung vielseitiger Interessen.  
Die Volksschule nimmt ergänzend zu Familie und Erziehungsberechtigten auf partnerschaftliche Weise den gemeinsamen Erziehungsauftrag wahr und berücksichtigt dabei die gesellschaftlichen Einflüsse.

**Lagebeurteilung**  
Die Volksschule ist gut positioniert, was durch interne und externe Evaluationen bestätigt wird. Um die Werterhaltung der Schulanlagen sicherzustellen, bedarf es in den nächsten Jahren zusätzlicher finanzieller Mittel. Ausserdem sind die Räumlichkeiten auf die steigenden Schülerzahlen auszurichten. Weiter ist die Umsetzung der kantonalen Vorgaben betreffend Lehrplan 21, 2-Jahres-Kindergarten und integrative Förderung eine Herausforderung für die Volksschule.

**Bezug zum Legislaturprogramm**  
Die Gemeinde fördert ein qualitativ gutes und für alle zugängliches Bildungsangebot, das die

### Chancen / Risikenbetrachtung

Chance/Risiko	Mögliche Folgen	Priorität	Massnahmen
Risiko: Steigende Schülerzahlen aufgrund Bevölkerungswachstum	Kostensteigerung, fehlende Infrastruktur	hoch	Aktualisierung der Schulraumplanung, bei Planung des neuen Kindergartens auf multiple Nutzungsmöglichkeiten achten.
Risiko: Neue Projekte und Vorgaben, die vom Kanton angestossen werden.	Höhere Kosten, Überlastung der Lehrpersonen.	mittel	Für konzeptionelle Umsetzung der neuen Vorgaben Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden suchen.

### Massnahmen und Projekte

(Kosten in Tausend CHF)	Status	Kosten Total	Zeitraum	ER/IR	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Neuer Kindergarten	Umsetzung	2'000	2016-2017	IR			500	1'500	
Aufbau 2-Jahres-Kindergarten	Umsetzung	646	2016-2018	ER			250	250	146
IF auf Sek-I-Stufe	Umsetzung	367	2015-2018	ER		164	86	212	117

Finanzdepartement

Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
Aufgabenbereich - Muster

Messgrösse	Art	Zielgrösse	R 2013	B 2014	B 2015	P 2016	P 2017	P 2018
Durchschnittliche Klassengrösse	Anzahl Schüler	19	18.9	18.3	18.2	18.3	18.3	18.4
Genügende Anzahl Kindergartenplätze	Anzahl Plätze		322	357	377	423	475	480
Personalstellen	Vollzeitstellen		172	173	174	175	176	177
Anzahl Lernende / Anzahl Klassen	Anzahl	2'448 / 136	2'513 / 133	2'476 / 135	2'472 / 136	2'502 / 138	2'520 / 140	2'538 / 141
Kosten pro Schüler/in	CHF	18'278 (Durchschnitt Kanton)	12'582	12'750	13'141	13'179	12'983	13'000

### Entwicklung der Finanzen Erfolgsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Saldo Globalbudget	17'074	18'294	18'372*	0.43	18'400**	18'450**	18'500**
Total	Aufwand 30'507 Ertrag 13'433	31'513 13'219	31'352 12'980	-0.51	31'360 12'960	31'400 12'950	31'500 13'000
<b>Leistungsgruppen</b>							
Kindergarten	Aufwand 2'044 Ertrag 716 Saldo 1'328	2'609 771 1'838	2'988 821 2'061	14.53			
Primarstufe	Aufwand 13'567 Ertrag 7'335 Saldo 6'232	13'275 6'721 6'554	12'899 6'813 6'086	-2.83			
Sekundarstufe	Aufwand 10'309 Ertrag 5'088 Saldo 5'301	10'920 5'373 5'547	10'471 4'846 5'622	-4.11			
Schulische Dienste	Aufwand 793 Ertrag 44 Saldo 749	789 29 760	733 30 703	-7.10			
stufenübergreifend	Aufwand 3'764 Ertrag 330 Saldo 3'464	3'920 325 3'595	4'261 387 3'894	8.70			

Kostenträgerrechnung

### Investitionsrechnung

(Kosten in Tausend CHF)	R 2013	B 2014	B 2015	Abw. %	P 2016	P 2017	P 2018
Nettoinvestitionen			800*		8'200**	13'500**	4'500**

Investitionsrechnung

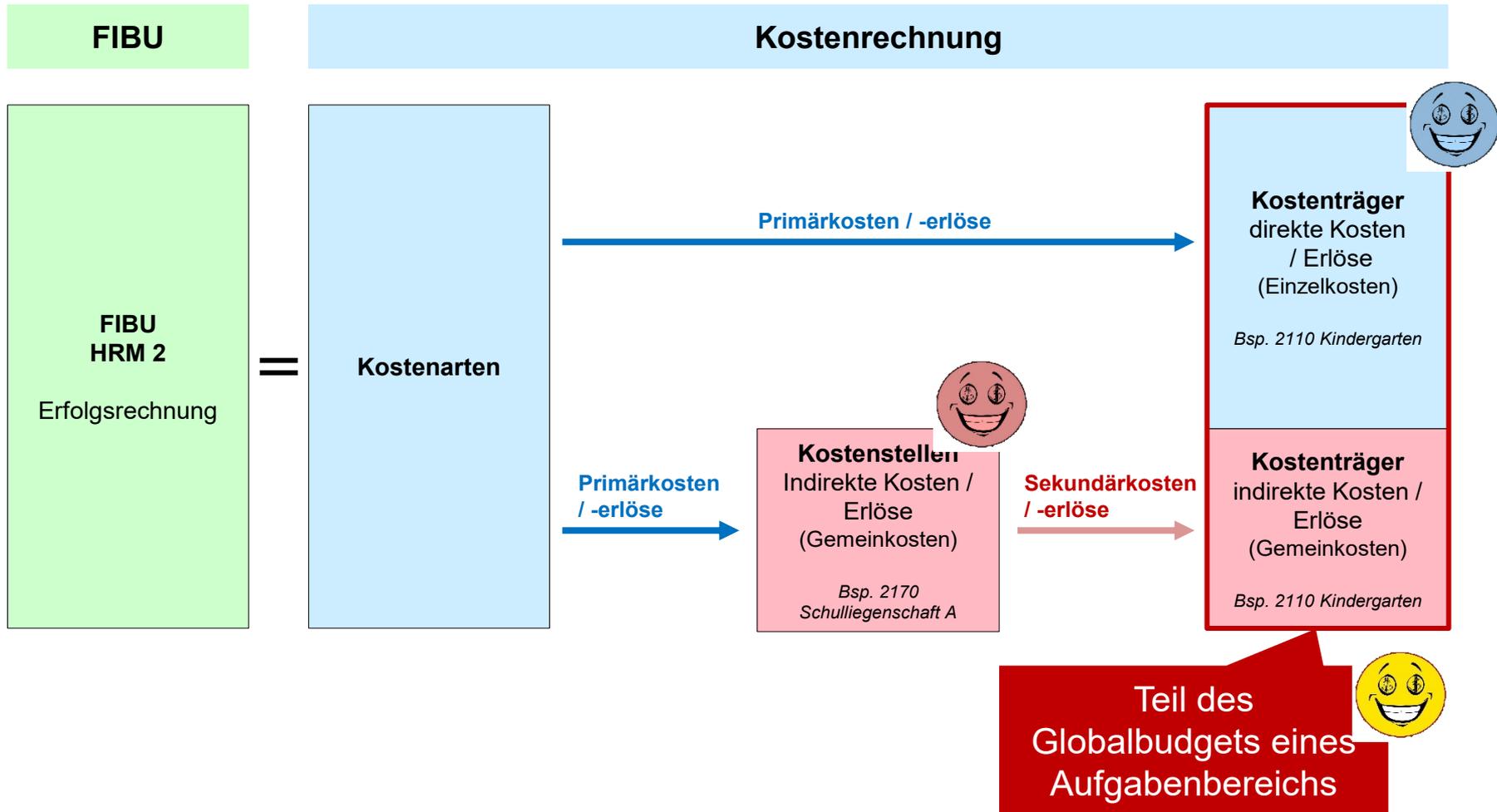
### Erläuterungen zu den Finanzen (inkl. Reporting zu Vorjahresbudget)

Keine grösseren Abweichungen gegenüber dem Vorjahresbudget, ausser bei den Investitionen, wo jährliche Schwankungen nicht ungewöhnlich sind.  
Für die Anforderungen betreffend familienergänzende Betreuung sind bei den Schulräumen Anpassungen nötig.  
Für die Einführung des zweiten Kindergartenjahres sind bis 2017/2018 jährlich Kapazitätsverlängerungen nötig.

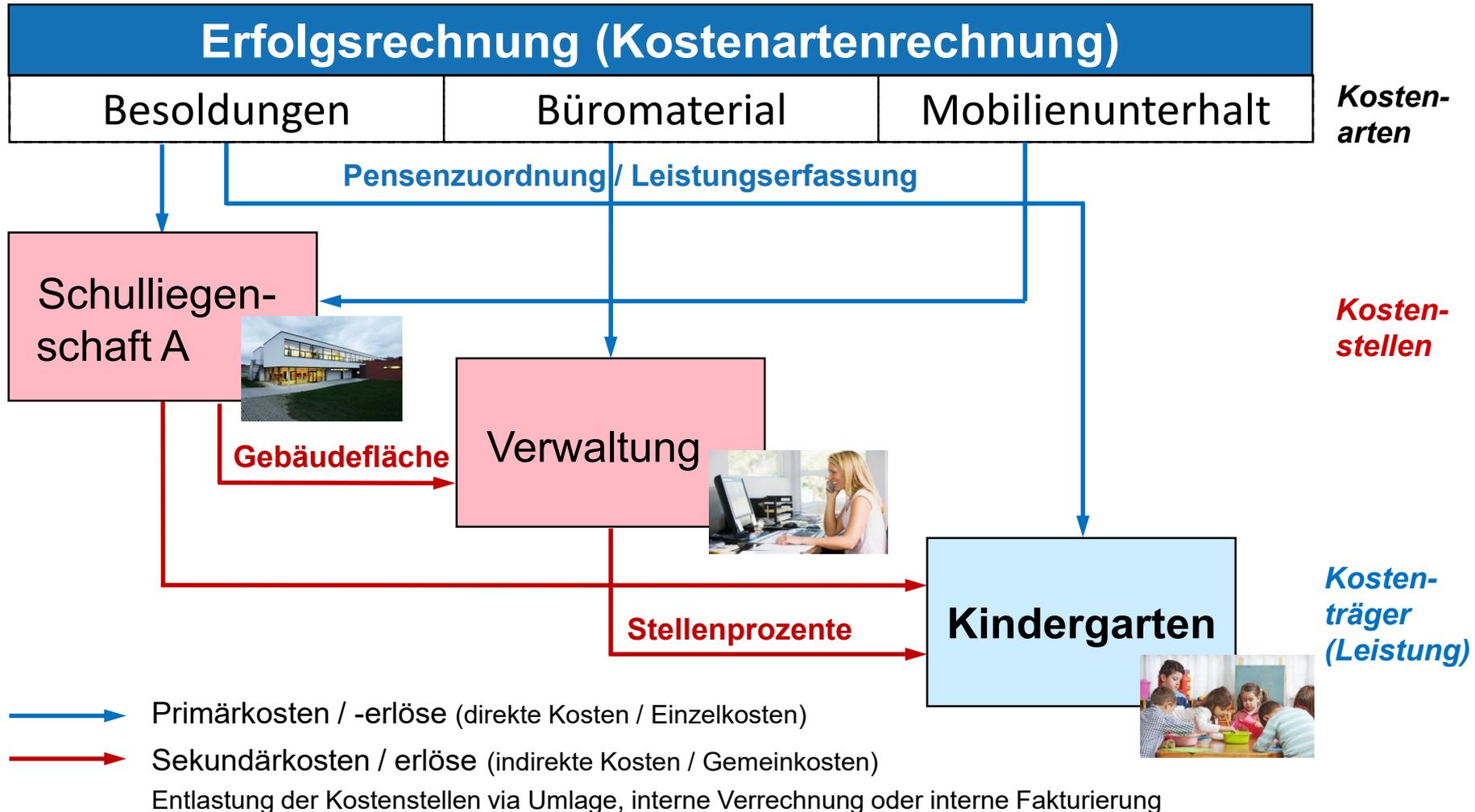
# Kostenrechnungsmodell



Handbuch  
4.2.9.3



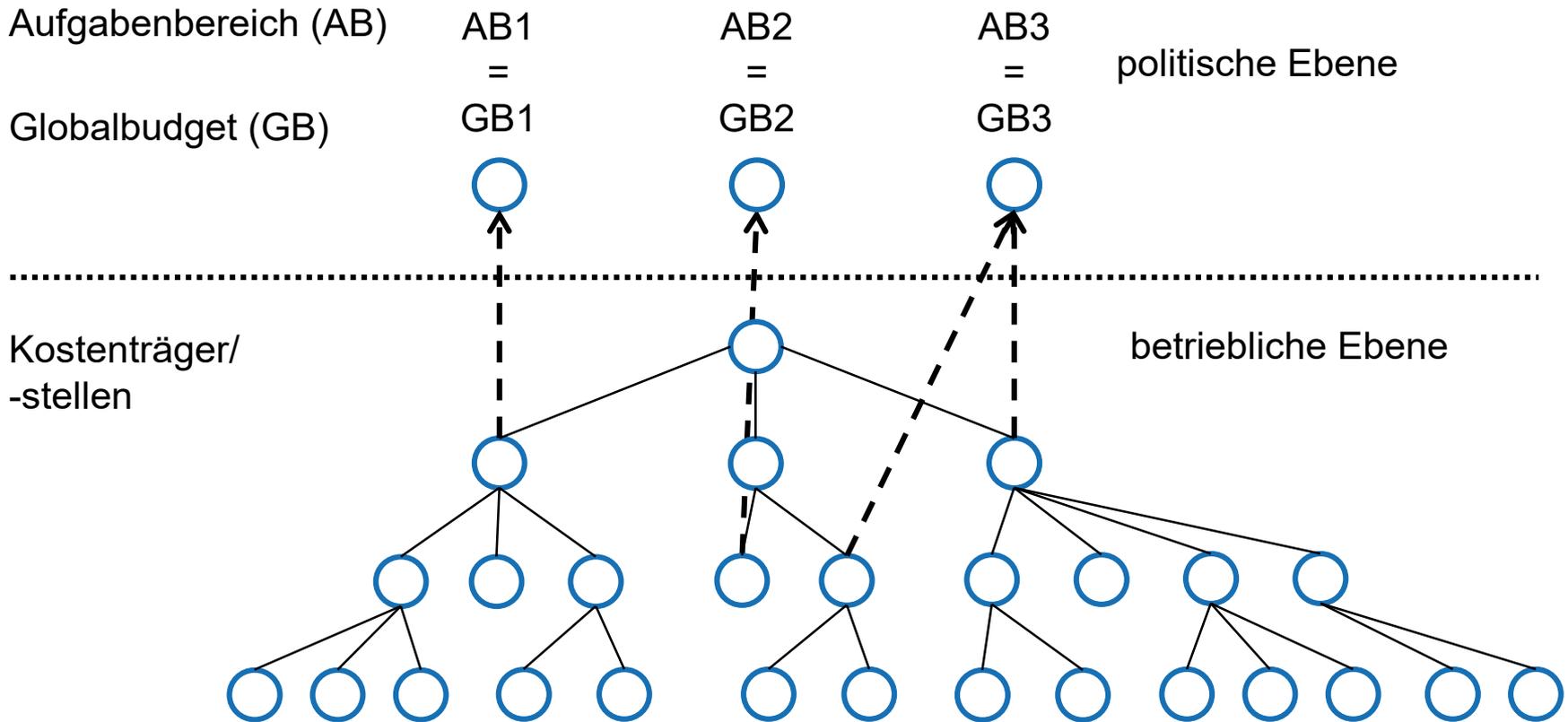
# Wertefluss einer Kostenrechnung



# Globalbudget und Kostenträger/-stellen



Handbuch  
2.2.5.12



- Die Budgetierung und Verbuchung auf Verwaltungsebene erfolgt noch immer kontengenau.
- Sämtliche Kostenstellen und Kostenträger sind einem Aufgabenbereich zuzuweisen.
- Das Total der Globalbudgets entspricht der Summe der Erfolgsrechnung.

# Zuordnung Aufgabenbereiche und Kostenstellen/-träger



Finanzdepartement Kanton Luzern

Handbuch Finanzhaushalt Gemeinden  
Erarbeitung Aufgabenbereiche - Hilfstabelle

## Aufgabenbereich / Kostenstellen-/Kostenträgerplan

Gemeinde: \_\_\_\_\_

Legende

- AB Aufgabenbereich
- LG Leistungsgruppe
- KST Kostenstelle
- KTR Kostenträger

siehe Ausführungen im Handbuchkapitel 2.2.5.3 "Aufteilung in Aufgabenbereiche"



<b>1. Arbeitsschritt</b> strategisch, durch Gemeinderat in Zusammenarbeit mit Verwaltung	<b>2. Arbeitsschritt</b> operativ, durch Verwaltung
---	--

welche Aufgabenbereiche will unsere Gemeinde führen und welcher Gemeinderat ist für welchen Aufgabenbereich zuständig

Zuständig für AB	Gestaltung individuell durch Gde. (politisch/Aufgabenbereiche)				Gestaltung gem. Vorgabe HRM2			Ergänzungen freiwillig		Information Umlagen KST nach m2/Fr./Zeit/usw.
	AB Nr.	AB Titel	LG Nr.	LG Titel	KST/KTR-Nr.	KST-KTR Titel	KST/KTR	HRM1 funkt.	KORE alt	
					0	Allgemeine Verwaltung				
					01	Legislative und Exekutive				
Hans Muster	1	Präsidiales	110	Gemeindeversammlung	011	Legislative (Gemeindeversammlung)	KTR	011	500100	

# Beispiel Zuordnung Aufgabenbereiche und Kostenstellen/-träger

## Aufgabenbereiche pro Ressort

Ressort 1	Ressort 2	Ressort 3	Ressort 4	Ressort 5
<b>Politik &amp; Wirtschaft</b> 011 Legislative 012 Exekutive 145 Markt- und Gewerbewesen 811 Verwaltung, Vollzug und Kontrolle 812 Strukturverbesserungen 820 Forstwirtschaft 830 Jagd und Fischerei 840 Tourismus 850 Industrie, Gewerbe, Handel 890 Sonstige gewerbliche Betriebe  <b>Zentrale Dienste</b> 022 Allgemeine Dienste, übriges 140 Teilungsamt 141 Einwohnerkontrolle 142 Zivilstandsamt 147 Bürgerrechtswesen 148 Allgemeines Rechtswesen übr.	<b>Finanzen &amp; Steuern</b> 020 Finanzverwaltung 021 Steuerverwaltung 144 Betreibungsamt 592 Hilfsaktionen im Inland 593 Hilfsaktionen im Ausland 910 Steuern 930 Finanzausgleich 961 Zinsen 962 Emissionskosten 969 Finanzvermögen, übriges 971 Rückverteilungen aus CO2-Abgabe 990 Nicht aufgeteilte Posten 995 Neutrale Aufwendungen und Erträge 999 Abschluss  <b>Sicherheit &amp; Umwelt</b> 111 Polizei 150 Feuerwehr 161 Militärische Verteidigung 162 Zivile Verteidigung 750 Arten- und Landschaftsschutz 761 Luftreinhaltung und Klimaschutz 769 Übrige Bekämpfung v. Umweltverschm. 779 Umweltschutz, übriges	<b>Gesundheit &amp; Soziales</b> 143 Kindes- und Erwachsenenschutz 415 Restfinanzierung Langzeitpflege 416 Restfinanzierung Akut- und Übergangspfl. 417 Kranken- und Pflegeheime, Gemeindebetr. 418 Kranken- und Pflegeheime, übriges 425 Restfinanzierung Langzeitpflege 426 Restfinanzierung Akut- und Übergangspfl. 427 Spitex, Gemeindebetriebe 428 Ambulante Krankenpflege, übriges 431 Alkohol- und Drogenprävention 432 Krankheitsbekämpfung, übriges 434 Lebensmittelkontrolle 490 Gesundheitswesen, übriges 511 Krankenversicherung 512 Prämienverbilligungen 531 AHV 532 Ergänzungsleistungen AHV/IV 533 Leistungen an Pensionierte 534 Wohnen im Alter (ohne Pflege) 535 Leistungen an das Alter 541 Familienzulagen 543 Alimenterbevorschussung und -inkasso 545 Leistungen an Familien 552 Leistungen an Arbeitslose 559 Arbeitslosigkeit, übriges 560 Sozialer Wohnungsbau 572 Wirtschaftliche Hilfe obligatorisch 573 Asylwesen 574 Wirtschaftliche Hilfe freiwillig 575 Sozialamt 579 Fürsorge, übriges	<b>Bildung</b> 211 Kindergarten 212 Primarschule 213 Sekundarstufe I 214 Musikschulen 216 Schulische Dienste 218 Betreuung 219 Obligatorische Schule Übriges 220 Sonderschulung 299 Bildung übriges 433 Schulgesundheitsdienst  <b>Kultur &amp; Freizeit</b> 311 Museen und bildende Kunst 321 Bibliotheken 322 Konzert und Theater 329 Kultur, übriges 332 Massenmedien 341 Sport 342 Freizeit 350 Kirchen und relig. Angelegenh. 544 Jugendschutz	<b>Ver- und Entsorgung</b> 710 Wasserversorgung 720 Abwasserbeseitigung 730 Abfallwirtschaft 741 Gewässerverbauungen 742 Lawinerverbauungen 871 Elektrizität 879 Energie, übriges  <b>Bauwesen &amp; Infrastruktur</b> 029 Verwaltungsliegenschaften, übriges 112 Verkehrssicherheit 146 Grundbuch-, Vermessungs- und Katasterv. 217 Schulliegenschaften 312 Denkmalpflege und Heimatschutz 615 Gemeindestrassen 618 Privatstrassen 619 Strassen, übriges 621 Öffentliche Verkehrsinfrastruktur 622 Regional- und Agglomerationsverkehr 629 Öffentlicher Verkehr, übriges 631 Schifffahrt 771 Friedhof und Bestattung 790 Raumordnung 791 Bauverwaltung, Bauamt 963 Liegenschaften des Finanzvermögens

# Was heisst dies aus Führungssicht?

---

- Kostenrechnung als internes Instrument rückt stärker in den Fokus  
→ notwendige Grundlage zur Bestimmung der Globalbudgets
- Vollkostensicht schafft Transparenz: Was kosten unsere Leistungen?
- Wie entwickeln sich die Kosten im Vergleich zur Qualität, Quantität?
- Wie stehen unsere Kosten im Vergleich mit «kantonalen» Referenzwerten?
- Kritische Analyse und Hinterfragen der bestehenden Umlageschlüssel / Verrechnungsprinzipien bietet Chancen

# Agenda Kurshalbtag 2

---

1. Kursinformationen, Zielsetzung
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. Neubewertung / Restatement
4. Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan
5. **Kredit und Ausgaben**
6. Führungsinstrumente 4: Jahresbericht
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. Kursauswertung

# Abgrenzung Kredit und Ausgabe



Handbuch  
ab 2.3.2

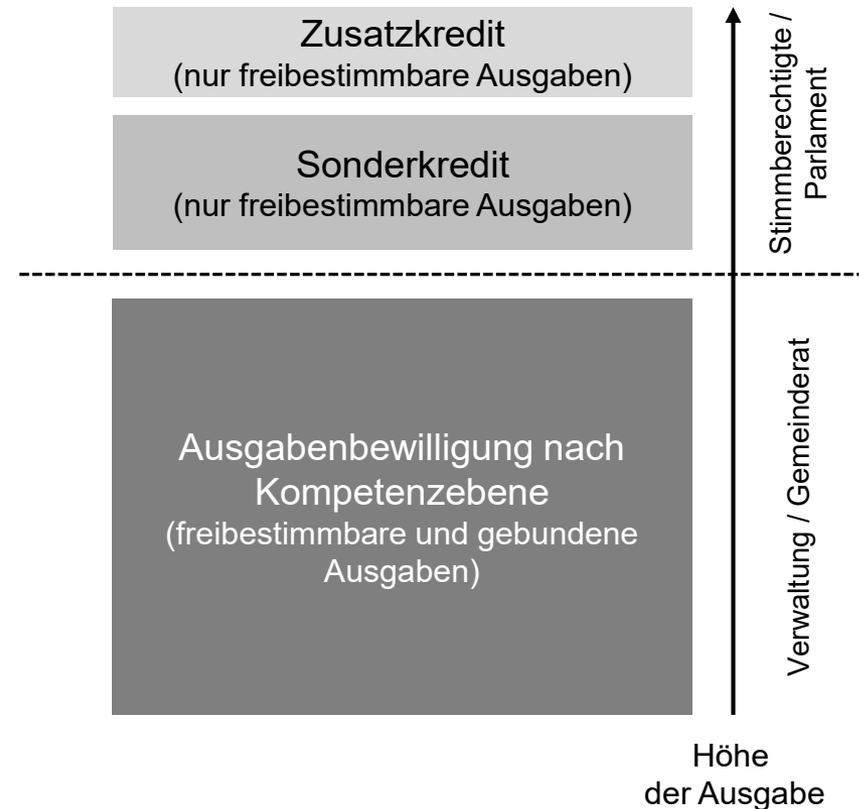


Handbuch  
Kap. 3

## Kredit



## Ausgabe



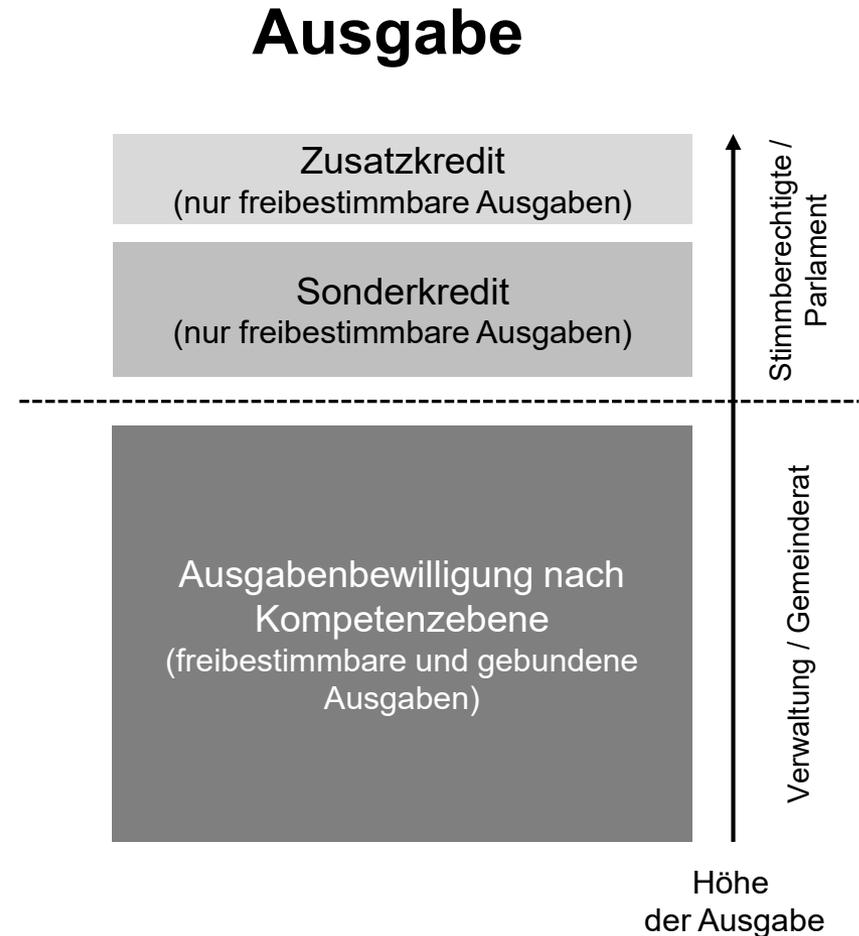
# Abgrenzung Kredit und Ausgabe



Handbuch  
ab 2.3.2



Handbuch  
Kap. 3



# Budgetkredite



Checkliste



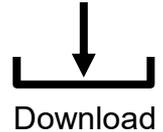
Handbuch

2.3.3

- Beschluss für ein **Kalenderjahr** durch Stimmberechtigte / Gemeindeparlament
- **Budgetkredite Erfolgsrechnung (Globalbudget):** Saldo Aufwand / Ertrag; Aufwand und Ertrag werden separat ausgewiesen.
- **Budgetkredite Investitionsrechnung:** Total Investitionsausgaben. Investitionseinnahmen werden separat ausgewiesen.
- **Verfall** bei Nichtbeanspruchung bis zum Jahresende
- Verwendung nur für Leistungen im jeweiligen **Aufgabenbereich** (Kompensationen nur innerhalb des Aufgabenbereichs möglich)

# Kennntnisnahme Aufgaben- und Finanzplan und Budgetbeschluss

---

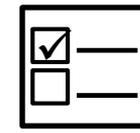


## Beschlussfassung der Stimmberechtigten zum Aufgaben- und Finanzplan und zum Budget

An der Gemeindeversammlung vom (Datum) beschliessen die Stimmberechtigten aufgrund der Erläuterungen des Gemeinderates und des Berichtes und der Empfehlung der Controlling-Kommission / Rechnungskommission folgendes:

1. Vom **Aufgaben- und Finanzplan** für die Periode 2019 bis 20xx wird (zustimmend) Kenntnis genommen.
2. Das **Budget** für das Jahr 2019 wird unter Berücksichtigung der an der Gemeindeversammlung verabschiedeten Anträge mit einem Ertragsüberschuss von xxx'xxx Franken und mit Investitionsausgaben von xxx'xxx Franken, sowie einem Steuerfuss von xxx Einheiten beschlossen.

# Verbindlichkeit Budgetkredite



Checkliste



Handbuch  
2.3.3.5

- **«Budgetkredite dürfen nicht überschritten werden.» (FHGG § 12)** vorbehalten sind Nachtragskredite, bewilligte Kreditüberschreitungen und Kreditübertragungen
- **Vorgehen bei nicht ausreichendem Budget:**
  1. «Alles unternehmen» um den Budgetkredit einzuhalten
  2. Kompensation innerhalb des Aufgabenbereichs (Verzicht / Verschiebung)
  3. Prüfung bewilligte Kreditüberschreitung (FHGG § 15)
  4. Beantragung Nachtragskredit mit Begründung (FHGG § 14)
  5. Klärung Ausgabenbewilligung
  6. Falls über Schwellenwert Stimmberechtigte: Beantragung Sonderkredit oder Zusatzkredit mit der gleichen Vorlage
  7. Mehrausgaben erst nach Beschluss und Ausgabenbewilligung

# Nachtragskredit



Checkliste



Handbuch

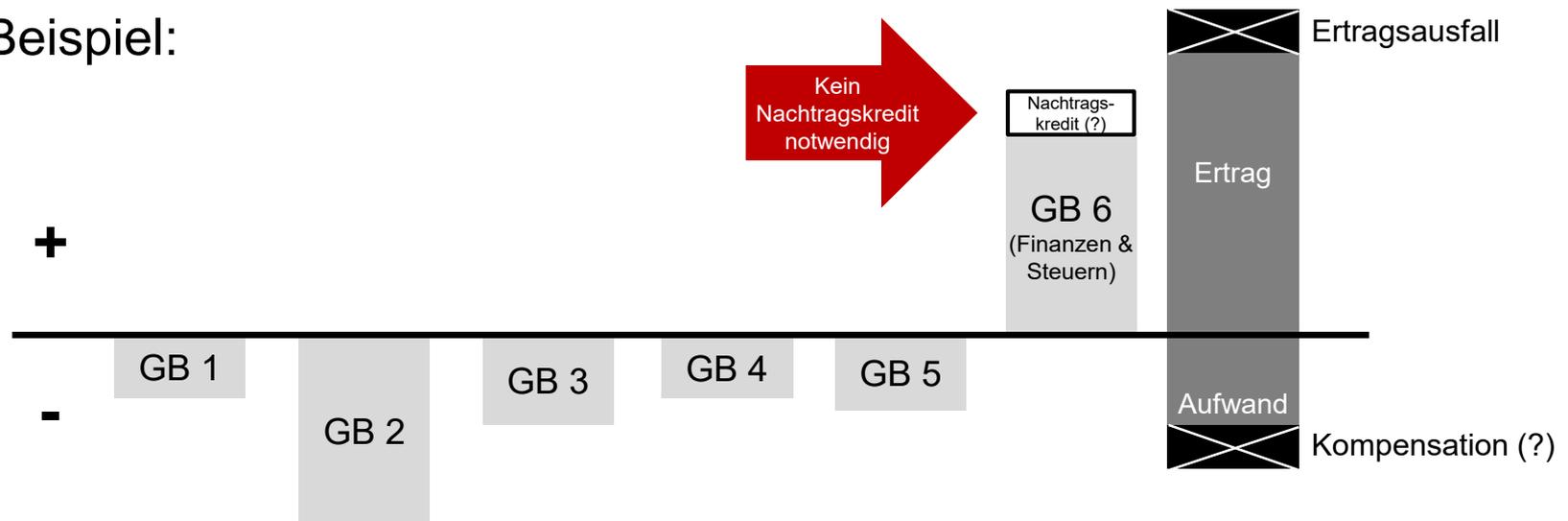
2.3.3

- **Erhöhung** des Budgetkredits für bestimmtes Vorhaben
- Rechtzeitige **Beantragung** Stimmberechtigte / Gemeindeparlament bei nicht ausreichendem Kredit
- Nur zulässig, wenn **Kompensation** innerhalb des bereits bewilligten Budgetkredites **unmöglich** oder **unverhältnismässig**
- Falls **Sonder- oder Zusatzkredit** notwendig: Beantragung Stimmberechtigte / Gemeindeparlament spätestens mit dem Nachtragskredit

# Spezialfall: Kein Nachtragskredit bei Ertragsausfall



- Bei **Ertragsausfällen** (Erfolgsrechnung) besteht ebenfalls **Kompensationspflicht**
- Ist Kompensation nicht möglich, muss **kein** Nachtragskredit beantragt werden
- Begründung: Nachtragskredit kann i.d.R. nicht rechtzeitig eingeholt werden
- Beispiel:



# Bewilligte Kreditüberschreitung



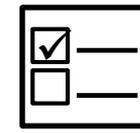
Checkliste



Handbuch  
2.3.4

- **Voraussetzungen** für Bewilligung seitens Gemeinderat:
  - wenn das Bundesrecht, ein kantonales Gesetz, ein kommunales Reglement oder ein rechtskräftiger Entscheid eines Gerichtes eine Ausgabe unmittelbar vorschreiben
  - bei dringlichen Vorhaben aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse, wenn der Aufschieb für die Gemeinde nachteilige Folgen hätte
  - für durchlaufende Beiträge
  - für Abschreibungen und Wertberichtigungen
- Nur zulässig, wenn **Kompensation** innerhalb des bewilligten Budgetkredites **unverhältnismässig**
- **Genehmigung** der Stimmberechtigten / Gemeindeparlament mit dem Jahresbericht

# Kreditübertragung



Checkliste



Handbuch  
2.3.5

- **Übertragung** von im Budget ausgewiesenen Vorhaben auf die neue Rechnung
- **Kenntnisnahme** durch Stimmberechtigten / Gemeindeparlament im Jahresbericht
- Zulässigkeit nur für das **ursprünglich vorgesehene Vorhaben**
- **Verfall** der Mittel bei Finanzierung des Vorhabens durch andere Mittel oder bei Einstellung des Vorhabens

# Beispiel Budgetkredit 1

---

Wie gehen Sie im vorliegenden Fall vor?

- Forderung an der Gemeindeversammlung / Orientierungsveranstaltung: allgemeine Budgetkürzung um 10% im Budgetjahr
- Begründung: Vermeidung Steuererhöhung

# Beispiel Budgetkredit 2

---

Wie gehen Sie im vorliegenden Fall vor?

- Forderung an der Gemeindeversammlung / Orientierungsveranstaltung: Streichung Klassenlager
- Begründung: Klassenlager sind unnötig

# Beispiel Budgetkredit 3

---

Wie gehen Sie im vorliegenden Fall vor?

- Forderung an der Gemeindeversammlung /  
Orientierungsveranstaltung: Verzicht budgetierte Neumöblierung der  
Verwaltung im Umfang von Fr. 45'000
- Begründung: Nicht notwendig

# Beispiel Budgetkredit 4

---

Wie gehen Sie im vorliegenden Fall vor?

- Budgetierter Umbau mit Kosten von Fr. 300'000 über zwei Jahre
- Regelung GO: Sonderkredit ab Fr. 400'000
- Im 2. Jahr entstehen geschätzte Mehrkosten von Fr. 75'000 (Bau Photovoltaikanlage)

# Beispiel Budgetkredit 5

---

Wie gehen Sie im vorliegenden Fall vor?

- Projektverzögerung aufgrund neuer Priorisierung des Stadtrats
- Budgetierte und extern unterstützte Projektarbeiten für das Projekt «Schulraum 2025» finden erst im Folgejahr statt

# Beispiel Budgetkredit 6

---

Wie gehen Sie im vorliegenden Fall vor?

- Budgetierter Umbau Alterszentrum mit Kosten von Fr. 400'000
- Regelung GO: Sonderkredit ab Fr. 500'000
- Während des Umbaus entstehen geschätzte Mehrkosten im Umfang von ca. Fr. 75'000 aufgrund von neuen Sicherheitsauflagen (hindernisfreie Bauten)

# Kurzbeispiele nichtausreichende Budgetkredite

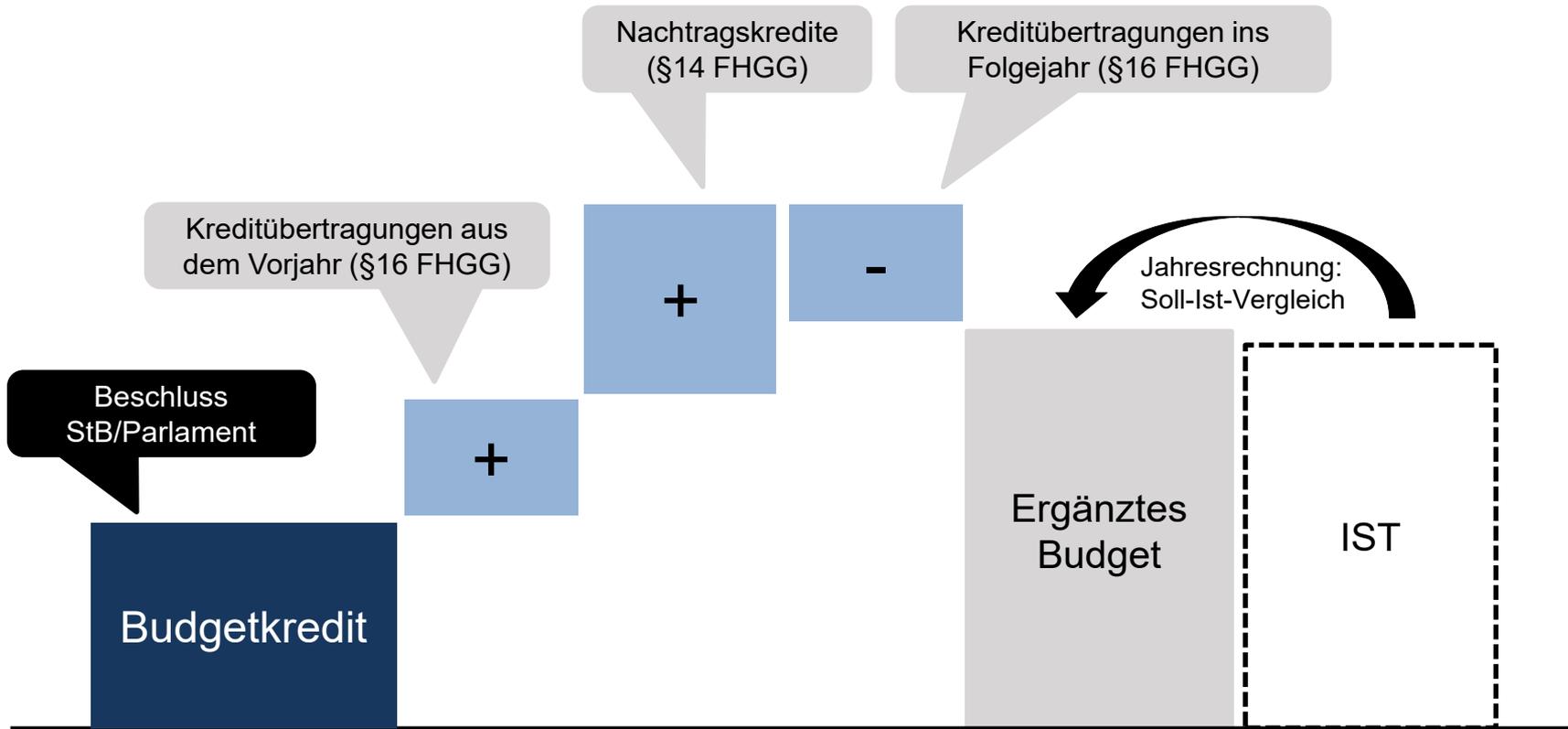
Was ist bei diesen Sachverhalten zu veranlassen?

Sachverhalt	N	bK	Ü
Beim der Erneuerung der Mehrzweckhalle entstehen Mehrkosten weil sich die Vorschriften zum Brandschutz erhöht haben.			
Aufgrund einer Einsprache verzögert sich die Bauausführung einer Quartierstrasse in das kommende Jahr.			

Legende: **N** = Nachtragskredit, **bK** = bewilligte Kreditüberschreitung, **Ü** = Kreditübertragung



# Systematik Kreditveränderungen



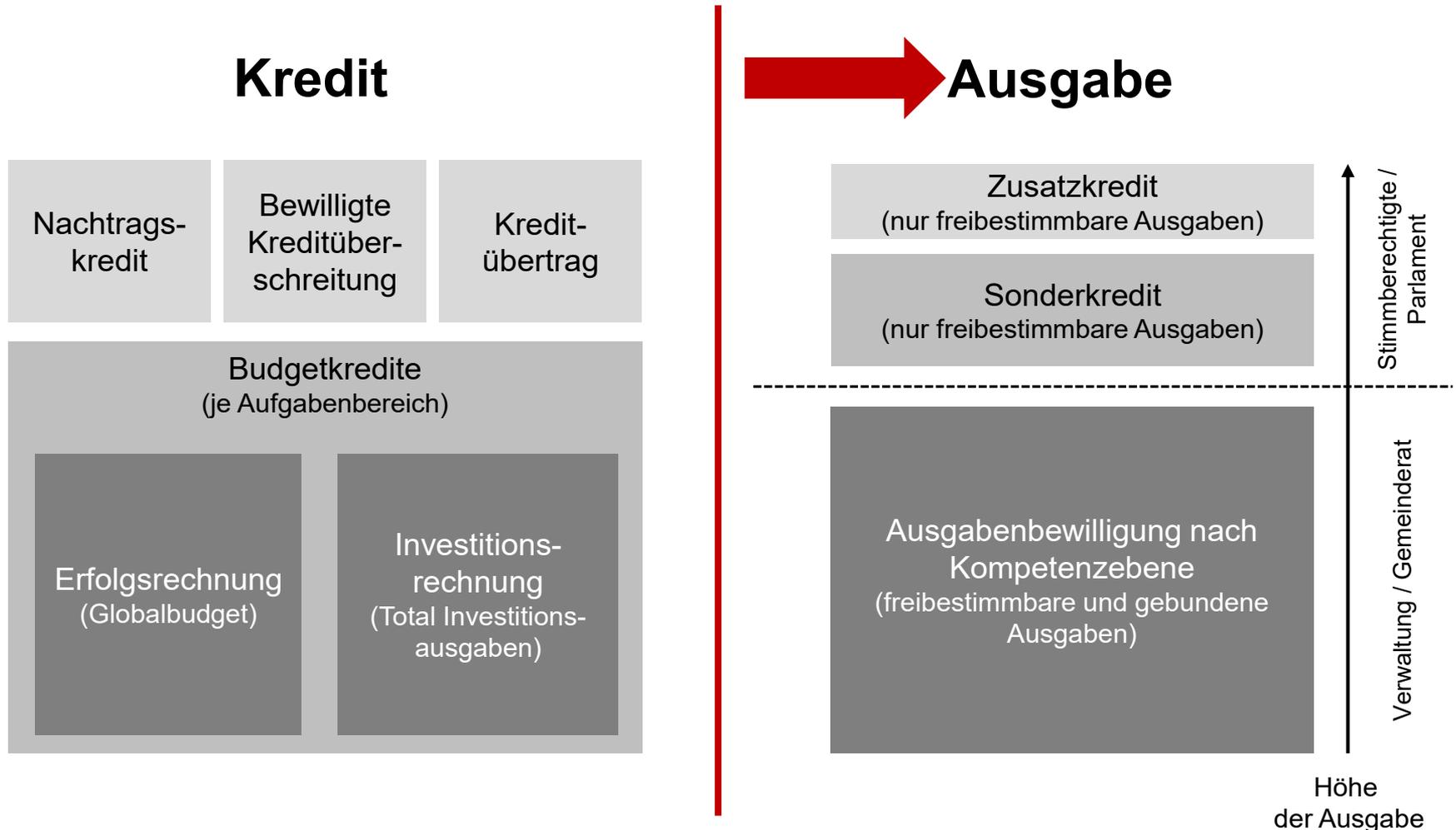
# Abgrenzung Kredit und Ausgabe



Handbuch  
ab 2.3.2



Handbuch  
Kap. 3





# Definition Ausgabe

---

- **Definition:** Verwendung von Vermögen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben
- Gemäss **Rechtsprechung** ebenfalls Ausgaben:
  - Gemeindebeiträge
  - Umwandlung von Finanz- in Verwaltungsvermögen
  - Darlehen
  - Bürgschaften
  - Garantieverpflichtungen
- **Ausnahme:** Umschichtung frei realisierbarer Anlagen innerhalb Finanzvermögen (z.B. Kauf einer Liegenschaft zu reinen Ertragszwecken)



# 3 Voraussetzungen für Ausgaben

---

## Rechtsgrundlage

- Bundesgesetz, kantonales Gesetz, kommunales Reglement, Beschluss der Stimmberechtigten, rechtskräftiges Urteil

## Budgetkredit

- Budgetkredit, Nachtragskredit, bewilligte Kreditüberschreitung, Kreditübertragung
- Auch wenn Sonderkredit vorliegt, muss Geld im Budget eingestellt werden

## Ausgabenbewilligung

- Für jede Ausgabe notwendig (Kontrollmechanismus)
- Gemeinde kann Ausgabekompetenzen selbst festsetzen
- Bestimmung Ausgabenhöhe: Relevant sind Gesamtausgaben nach Bruttoprinzip (z.B. externe Planungskosten, Landerwerb, Baukosten, Rückbauten, Provisorien, Ausstattungen, Abgaben, Reserven)



- Ermächtigung Stimmberechtigte / Gemeindeparlament **für ein bestimmtes Vorhaben** bis zu einem bestimmten Betrag finanzielle Verpflichtungen einzugehen
- Einholung **vor Eingehen von Verpflichtungen**
- Mittelbedarf Sonderkredite ist **Bestandteil des jeweiligen Budgets**



- Rechtzeitige **Beantragung** Stimmberechtigte / Gemeindeparlament bei nicht ausreichendem Sonderkredit
- Zusatzkredite **nicht notwendig**:
  - teuerungsbedingte Mehrausgaben
  - gebundene Ausgaben
  - nicht voraussehbare freibestimmbare Ausgaben, mit denen eine mit Sonderkredit bewilligte Kreditsumme bis zu 10 Prozent, aber höchstens um 250 000 Franken überschritten wird (Änderung Betrag durch Gemeinde mittels rechtsetzendem Erlass; Regelungsbeispiel VLG in Art 25, S. 8:  
[http://www.vlg.ch/uploads/media/Leitfaden\\_Gemeindegesetz\\_Anhang\\_01.pdf](http://www.vlg.ch/uploads/media/Leitfaden_Gemeindegesetz_Anhang_01.pdf))

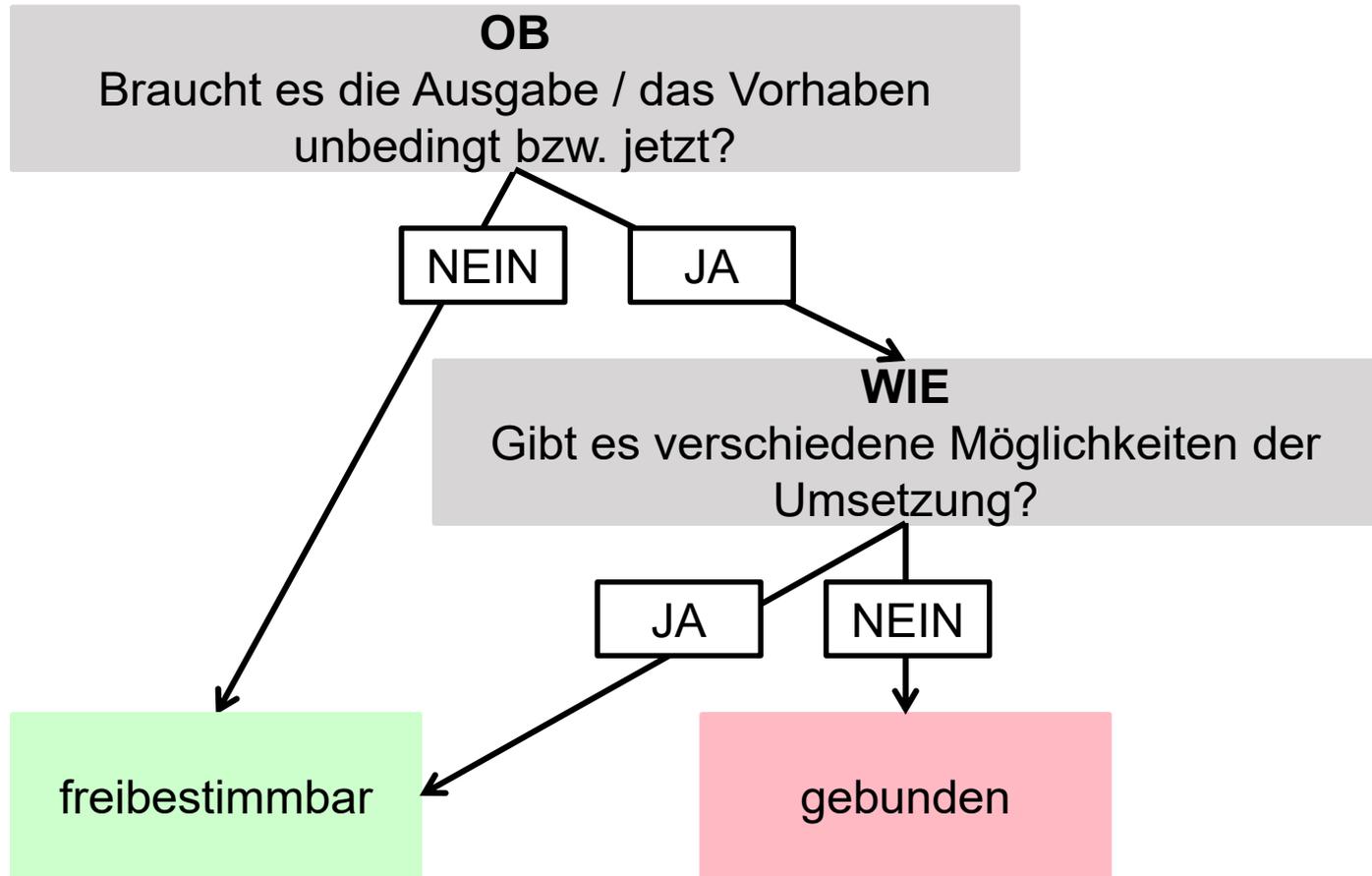
# Beispiel Kompetenzregelungen



Kompetenz	Finanzierung der Ausgabe (Budget und Steuerfuss)		Ausgabenbewilligung §34 FHGG vor Erteilung von Aufträgen oder Bestellungen in den jeweils berechtigten Budgetbereichen (*)			Visum von Faktoren gemäss individueller Visumsregelung
	was	Form	freibestimmbare Ausgaben (Fr.)	gebundene Ausgaben (Fr.)	Form	Betrag
Urne	Budgetkredite allenfalls Nachtragskredite	Beschluss durch Gemeindever- sammlung oder Parlament				
Stimmberechtigte oder Parlament	Budgetkredite allenfalls Nachtragskredite	Beschluss durch Gemeindever- sammlung oder Parlament	über 300 000 (→ GO)		Sonderkredit, Zusatzkredit, Bericht und Antrag	
Gesamt- Gemeinderat	bewilligte Kreditüber- schreitungen (§15 FHGG)	GR- Beschluss	50 001 bis 300 000	Ab 100 001 bis unbegrenzt	GR-Beschluss (Protokoll)	
einzelner, berechtigter GR			10 001 bis 50 000	10 001 bis 100 000	Formular "Ausgabenbewilligung"	über Fr. 10 001
berechtigter Abteilungsleiter, Mitarbeiter			5 001 bis 10 000	5 001 bis 10 000	Formular "Ausgabenbewilligung"	Fr. 5 001 bis Fr. 10 000
berechtigter Ressortleiter, Mitarbeiter			0 bis 5 000	0 bis 5 000	Visum nachträglich mit Faktura	Fr.0 bis Fr. 5 000

**Wichtig:** Es können Geschäftsfälle definiert werden, bei denen die Unterzeichnung des Rechnungsbelegs als Ausgabenbewilligung gilt: z.B. Löhne, Sozialleistungen, Stromrechnung.

# Unterscheidung gebundene/ freibestimmbare Ausgaben



# Beispiel «Ausbau Mehrzweckhalle» - 1

---

Wie ist Ihre kredit- und ausgabenrechtliche Planung für das folgende Projekt?

- Ausführung Projekt «Modernisierung MZH» in den Jahren 2019 und 2020 (Aufgabenbereich «Infrastruktur»)
- Projektinhalte: Modernisierung Küchenanlagen, neuer Sportbelag, Modernisierung Garderoben und Nasszellen, Ersatz Sitzplätze
- Benötigte Mittel im 2019: Fr. 150'000, im 2020: Fr. 400'000
- Regelung GO: Sonderkredit ab Fr. 400'000

# Beispiel «Ausbau Mehrzweckhalle» - 2

---

Wie gehen Sie vor?

- Juli 2019: Mehrkosten im Umfang von Fr. 100'000 aufgrund von Unwetterschäden
- August 2019: Einbau einer Liftanlage von Fr. 75'000

# Beispiel «Ausbau Mehrzweckhalle» - 3

---

Wie gehen Sie vor?

- September 2020: Projekt kann im Umfang von Fr. 50'000 im 2020 aufgrund von Bauverzögerungen nicht fertiggestellt werden
- Oktober 2020: Teuerungsbedingter Mehraufwand im Umfang von ca. Fr. 20'000; Aufwand kann im Aufgabenbereich kompensiert werden

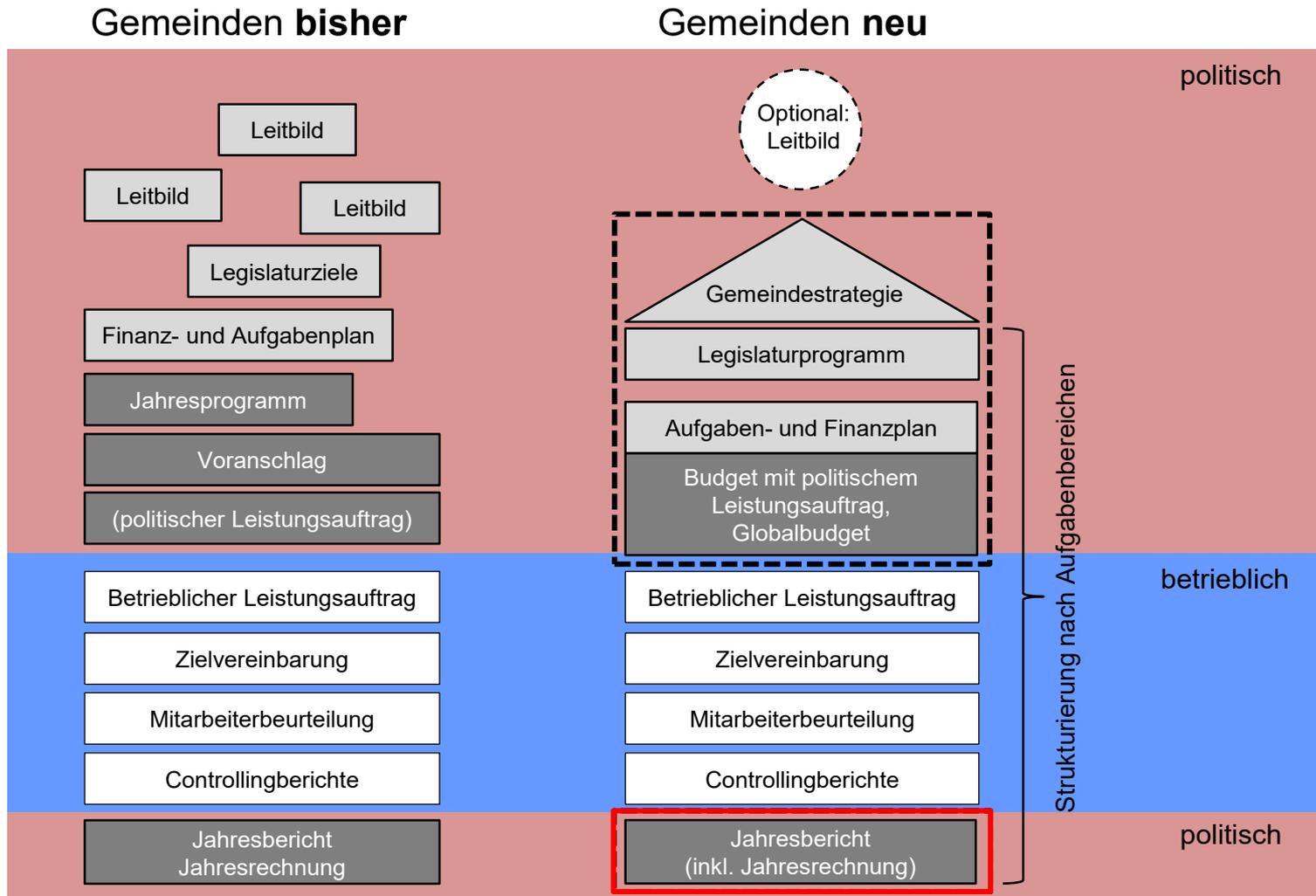
# Agenda Kurshalbtag 2

---

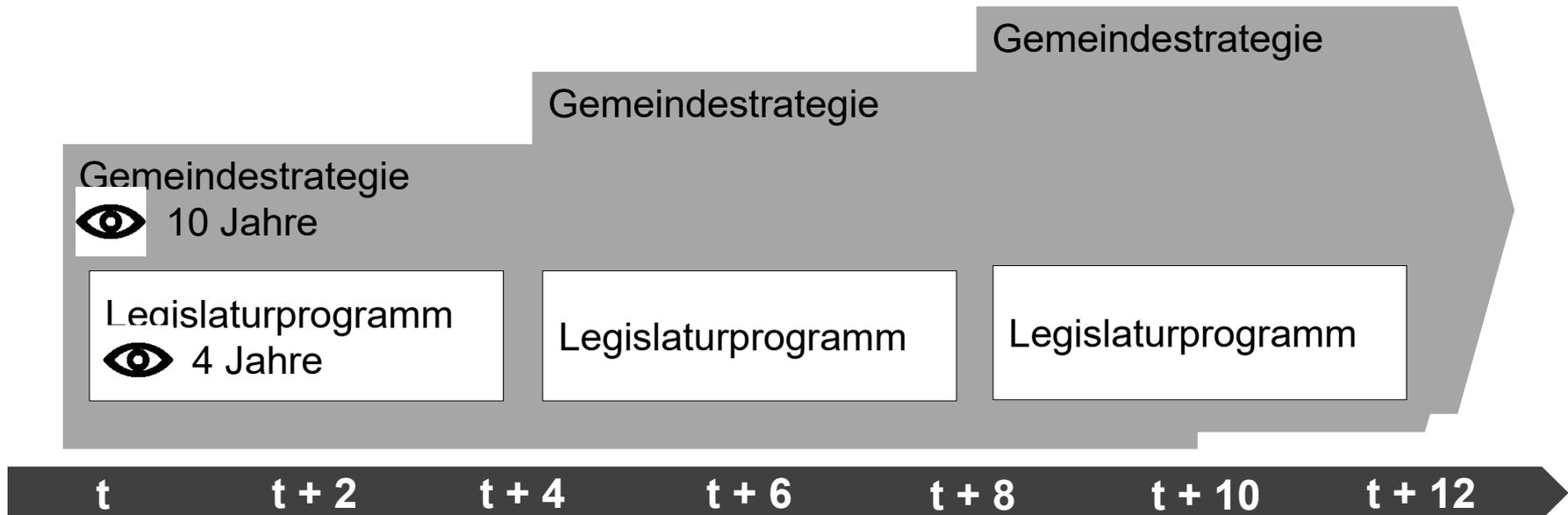
1. Kursinformationen, Zielsetzung
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. Neubewertung / Restatement
4. Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan
5. Kredit und Ausgaben
6. **Führungsinstrumente 4: Jahresbericht**
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. Kursauswertung



# Führungsinstrumente im Überblick



# Führungsinstrumente auf der Zeitachse



- jährlicher Aufgaben- und Finanzplan (AFP)
- Politischer Leistungsauftrag mit Globalbudget
  - Budgetjahr und drei Planjahre

**Jahresbericht**

weitere Instrumente (z.B. betrieblicher Leistungsauftrag)



# Inhalte Jahresbericht

---

- Bericht zur **Umsetzung Legislaturprogramm**
  - Berichte zu den **Aufgabenbereichen (Budgetkredite)**
  - **Jahresrechnung**
    - Bilanz
    - Erfolgsrechnung
    - Investitionsrechnung
    - Geldflussrechnung
    - Anhang
  - **Prüfungsbericht** Rechnungsprüfungsorgan
  - **Kontrollbericht** der Finanzaufsicht
- **Genehmigung** durch Stimmberechtigte / Gemeindeparlament



# Inhalte Anhang Jahresrechnung

---

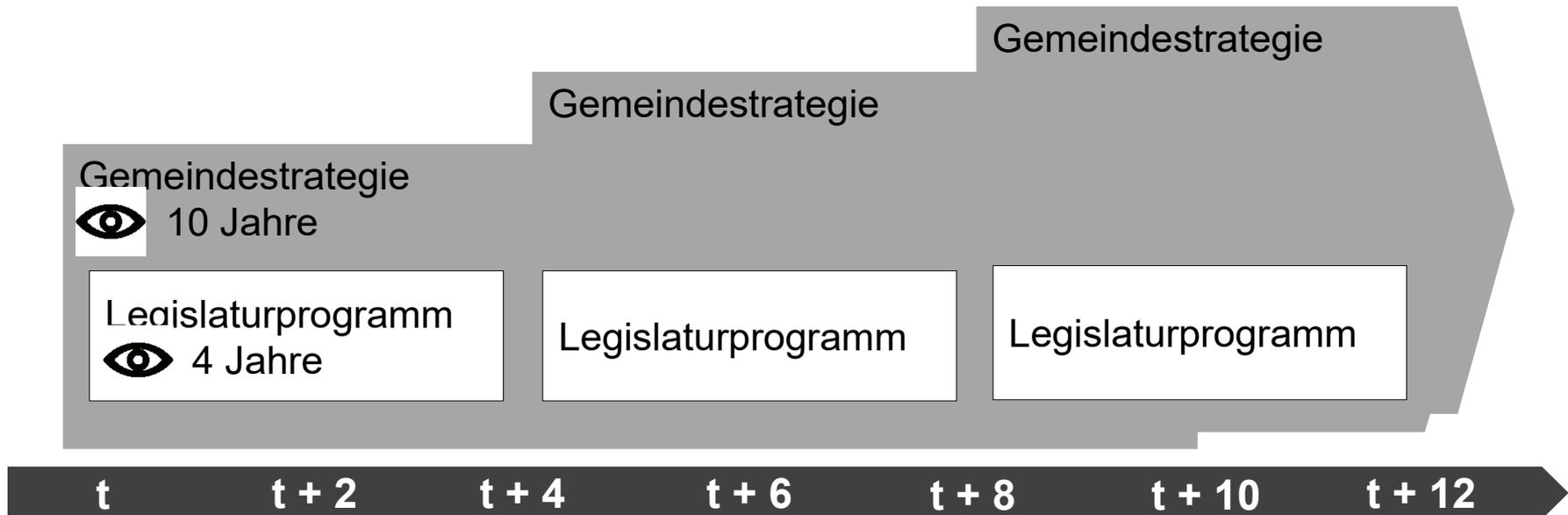
- Zusammenfassung **Rechnungslegungsgrundsätze**
- **Abweichungen** zu allgemeinen Rechnungslegungsgrundsätzen
- **Anlagespiegel** mit sämtlichen Finanz- und Sachanlagen
- **Rückstellungsspiegel**
- **Beteiligungsspiegel**
- Bericht über **Eventualverpflichtungen**
- **Zusätzliche Angaben** zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie Risiken
- **Eigenkapitalnachweis** mit Ursachen für Veränderungen Eigenkapital
- Kontrolle über **Sonder- und Zusatzkredite**

# Zusammenfassung Führungsinstrumente



Instrument	Inhalt	Periodizität	Beschlussart
Gemeindestrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– langfristige Planung (ca. 10 Jahre)</li> <li>– freie Struktur</li> <li>– kann gemeinsam mit dem Legislaturprogramm präsentiert werden</li> </ul>	Überprüfung, gegebenenfalls Überarbeitung und Beschlussfassung alle vier Jahre (1x / Legislatur)	Kenntnisnahme durch Stimmberechtigte oder Parlament
Legislaturprogramm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mittelfristige Planung (4 Jahre, eine Legislatur)</li> <li>– Legislaturziele verbunden mit den wichtigsten Massnahmen</li> <li>– Struktur orientiert sich an Aufgabenbereichen</li> <li>– nimmt Bezug auf die Gemeindestrategie</li> </ul>	alle vier Jahre sinnvollerweise zu Beginn Legislatur	Kenntnisnahme durch Stimmberechtigte oder Parlament
Aufgaben und Finanzplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mittelfristige Planung (mind. 4 Jahre: Budgetjahr und drei Planjahre)</li> <li>– geplante Aufgaben und Finanzen</li> <li>– Struktur nach Aufgabenbereichen</li> <li>– rollend</li> </ul>	jährlich	Kenntnisnahme durch Stimmberechtigte oder Parlament
Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kurzfristig (1 Jahr)</li> </ul>	jährlich	Beschluss durch Stimmberechtigte oder Parlament
Jahresbericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichterstattung zum Budget und Überprüfung der Legislaturziele</li> <li>– Struktur nach Aufgabenbereichen</li> </ul>	jährlich	Genehmigung durch Stimmberechtigte oder Parlament

# Führungsinstrumente auf der Zeitachse



- jährlicher Aufgaben- und Finanzplan (AFP)
- Politischer Leistungsauftrag mit Globalbudget
  - Budgetjahr und drei Planjahre

Jahresbericht

weitere Instrumente (z.B. betrieblicher Leistungsauftrag)

# Betrieblicher Leistungsauftrag und Leistungsvereinbarung

Finanzdepartement Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
**Betrieblicher Leistungsauftrag intern und extern - Vorlage**

**BETRIEBLICHER LEISTUNGSaufTRAG (intern)**

zwischen der

**Gemeinde ...**  
vertreten durch den Gemeinderat

und der

**Abteilung ...**  
vertreten durch Hans Muster

Zweck  
Ausgangslage  
Grundlagen / Auftrag  
Vorgaben / Massnahmen / Projekte  
Messgrössen, Personalressourcen, usw.  
Finanzen  
Qualitätssicherung  
Berichterstattung (wer, was, wann, usw.)  
Dauer des Leistungsauftrages  
weitere Bestimmungen  
Anhänge

Ort und Datum

<b>Gemeinderat ...</b>	<b>Abteilung ...</b>
Gemeindepräsident/in	Hans Muster
Gemeindeschreiber/in	

Status: Version 1.0 (Stand xx.xx.2017) 1

Finanzdepartement Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden  
**Betrieblicher Leistungsauftrag intern und extern - Vorlage**

**LEISTUNGSVEREINBARUNG (extern)**

zur Führung / Betrieb von ...

zwischen der

**Gemeinde ...**  
vertreten durch den Gemeinderat

und der

**Firma ...**  
vertreten durch ...

Zweck  
Ausgangslage  
Grundlagen  
Ziele  
Auftrag der Firma ...  
Leistung der Firma ...  
Auftrag der Gemeinde  
Leistung der Gemeinde  
Finanzierung/Abgeltung/Betriebsbeitrag  
Qualitätssicherung  
Kontrolle/Berichterstattung (wer, was, wann, usw.)  
Dauer, Anpassung und Kündigung der Leistungsvereinbarung  
Gerichtsstand  
Gültigkeit  
weitere Bestimmungen  
Anhänge  
Ort und Datum

<b>Gemeinderat ...</b>	<b>Firma ...</b>
Gemeindepräsident/in	Muster Hans
Gemeindeschreiber/in	

Status: Version 1.0 (Stand xx.xx.2017) 2

# Agenda Kurshalbtag 2

---

1. Kursinformationen, Zielsetzung
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. Neubewertung / Restatement
4. Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan
5. Kredit und Ausgaben
6. Führungsinstrumente 4: Jahresbericht
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. Kursauswertung

# Erfahrungsaustausch

---

- Welche Themen sind **aus Führungssicht** für Sie noch offen?
- Zu welchen Themen möchten Sie sich **mit anderen Gemeinden austauschen**?

# Agenda Kurshalbtag 2

---

1. Kursinformationen, Zielsetzung
2. Rechnungslegung nach HRM2 in der Übersicht
3. Neubewertung / Restatement
4. Führungsinstrumente 3: Vertiefung Aufgaben- und Finanzplan
5. Kredit und Ausgaben
6. Führungsinstrumente 4: Jahresbericht
7. Erfahrungsaustausch Umsetzung
8. **Kursauswertung**

# Zielsetzung Präsenzkurs 1

---

Sie

- können den **politisch-strategischen Umsetzungsprozess** von stark.lu in Ihrer Gemeinde **führen** («Linien vorgeben»).
- besitzen die notwendige **Mitsprachekompetenz**, um den **operativen Umsetzungsprozess** zu **verstehen** und aus Gesamtsicht von stark.lu zu **beurteilen**.