

Krisenresistente finanzielle Führung in unsicheren Zeiten: Die Optik der Aufsichtsstellen



Building Competence. Crossing Borders.

Teil I

Finanzielle Resilienz: Einsichten in ein Forschungsprojekt

Ob bekannt, unbekannt oder unwahrscheinlich. Finanzielle Krisen sind Realität.

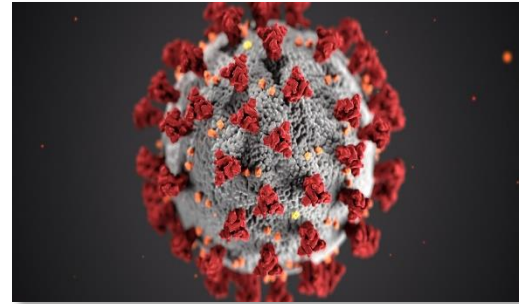
März 2023, Rettung Credit Suisse



2023, Inflation und Zinsanstiege



2020, Start Corona-Pandemie



2011, Bondo Bergsturz



2008, Finanzkrise



1998, Schuldenkrise Leukerbad

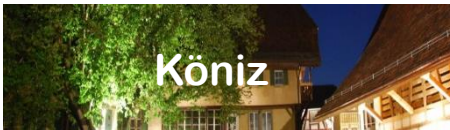


Das Problem mit Früherkennung und Risikomanagement

- Finanzielle Krisen sind Realität.
- Risiken und ihre Vernetzungen werden unterschätzt (Covid, Inflation, Kriege, etc.)
- Eintretenswahrscheinlichkeit und (finanzielle) Auswirkungen von Risiken sind schwierig zu bemessen
- Nicht alle Risiken sind bekannt
- Wenn Risiken eintreten, braucht es Bewältigungskapazitäten

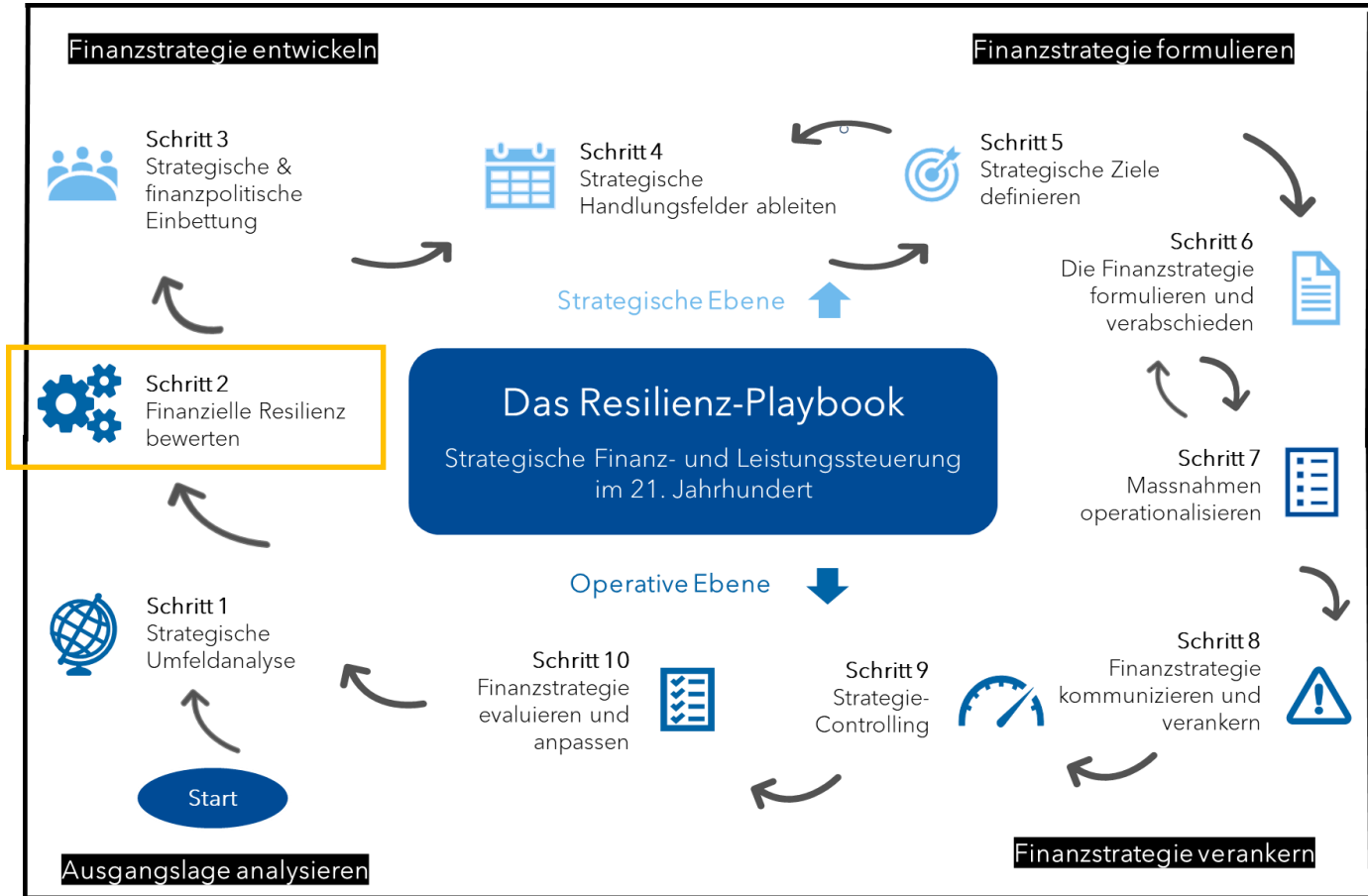
Innosuisse-Projekt: Finanzieller Stress- und Resilienz-Check

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Forschungsfrage:
Wie kann eine
krisenresistente finanzielle
Führung (Finanzielle
Resilienz)
operationalisiert, bewertet
und entwickelt werden?

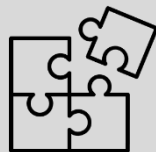
Die Entwicklung von finanzieller Resilienz braucht einen strategischen Ansatz



Finanzieller Resilienz-Check für Gemeinden, Städte und Kantone



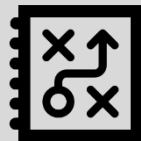
Self-Assessment durch
Bewertungsgremium



7 Bausteine, 35
Indikatoren



Standardisiertes
Bewertungsverfahren
und normierte Skala



Zielgerichtete
Massnahmenplanung



Finanzielle Resilienz – Ein Definitionsversuch

Finanzielle Resilienz ist eine Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten einer Gemeinde/Stadt, um Auswirkungen von Finanziellen Schocks vorzubeugen, damit:

- diese finanziell absorbiert und bewältigt werden können;
- das angestrebte Leistungsniveau erhalten werden kann,
- und/oder ohne Steuern nachhaltig stark zu erhöhen.

Quelle: Fuchs et al., Das Resilienz-Playbook (noch unveröffentlicht)

Finanzielle Resilienz – weitere Annahmen

- Finanzielle Resilienz ist kein fixes Bewertungsmass und niemals objektiv
- Finanzielle Resilienz ist Verhandlungssache zwischen Verwaltung, Politik und Gesellschaft
- Finanzielle Resilienz ist kontextspezifisch

Quelle: Fuchs et al., Das Resilienz-Playbook (noch unveröffentlicht)

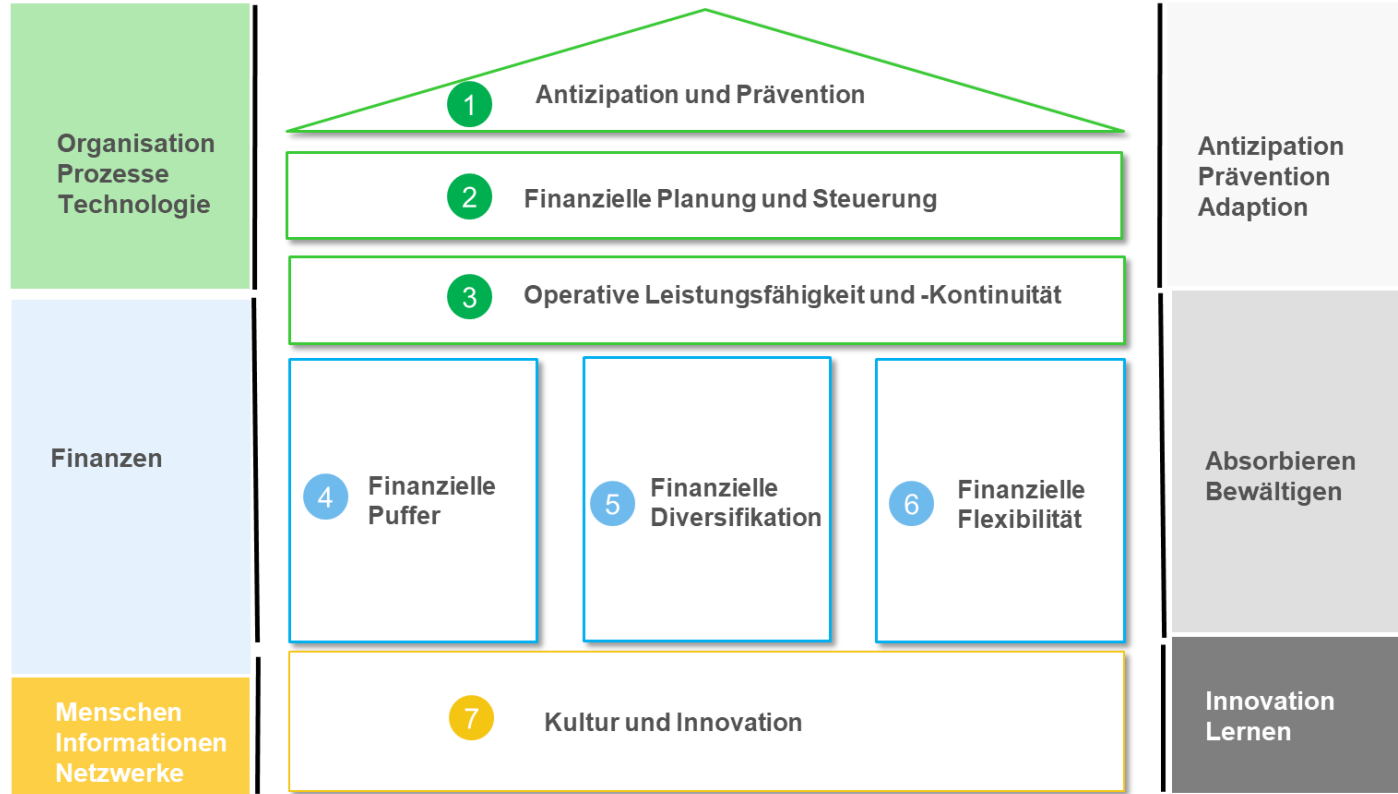


Der Finanzielle Resilienz-Check

Ressourcen

7 Bausteine, 35 Indikatoren

Fähigkeiten



Reifegradmodell Finanzielle Resilienz

D

Dieser Faktor ist eine Schwachstelle. Sie wirkt sich negativ auf die Finanzielle Resilienz aus.

C

Dieser Faktor ist neutral und als Minimalstandard zu versehen.

B

Dieser Faktor ist eine Stütze ihrer Organisation.

A

Dieser Faktor ist eine ausgeprägte Stärke ihrer Organisation.

Strategien

Schwachstellen prioritär adressieren, Verbesserungs- und Massnahmenplan erstellen, Massnahmen priorisieren und überprüfen

Strategien

Minimalstandard zu Stützen oder Stärken ausbauen, Massnahmen priorisieren und überprüfen

Strategien

Stützen erhalten und kontinuierlich weiterentwickeln, „Quick-Wins“ identifizieren

Strategien

Stärken erhalten, kontinuierlich überprüfen und weiterentwickeln

Beispiel-Indikator: Prognosemethode der Steuererträge

1.4 Prognosemethode der Steuererträge

Welche der folgenden Aussagen trifft auf die Prognosemethode der Steuererträge in Ihrer Gemeinde zu?

A	Die Schätzung der Steuererträge (natürliche Personen und juristische Personen) folgt einem transparenten, standardisierten Prozess. Die Prognosemethode kombiniert qualitative (z.B. Befragungen von Steuerzahlenden) und quantitative Aspekte (z.B. Wirtschaftslage). Die Prognose hat einen Einfluss auf die Budget- und Finanzplanung der Gemeinde. Die Prognosemethode wird laufend optimiert, um die Prognosegenauigkeit zu erhöhen.
B	Die Schätzung der Steuererträge folgt einem transparenten, standardisierten Prozess. Die Prognosemethode stützt sich mindestens auf kantonale Prognosen sowie Befragungen von wichtigen Steuerzahlenden. Die Prognose hat einen Einfluss auf die Budget- und Finanzplanung der Gemeinde. Grosse Prognosefehler werden analysiert und bei Bedarf die Methode korrigiert.
C	Die Schätzung der Steuererträge folgt einem transparenten, standardisierten Prozess. Die Prognosemethode stützt sich mindestens auf kantonale Prognosen sowie Befragungen von wichtigen Steuerzahlenden. Grosse Prognosefehler werden analysiert und bei Bedarf die Methode korrigiert.
D	Die Bewertung liegt tiefer als der Minimalstandard C.
NA	Nicht bewertbar



Erkenntnisse für
Finanzstrategie,
Massnahmenplanung

Resilienz-Check: Ergebnisse Pilotanwendungen

- Grosse Heterogenität in Bezug auf den Reifegrad der einzelnen Indikatoren
- Grössere Städte = höhere Bewertungen in Bezug auf Früherkennung und Risikomanagement sowie Anlagestrategie
- Kleinere Gemeinden = höhere Bewertungen in Bezug auf die Kommunikation und Finanzkultur
- Allgemeine Ergebnisse: Resilienz-Check unterstützt einen zielgerichteten Ansatz, hilft allfällige blinde Flecken zu entdecken, hilft in der politischen Kommunikation

Limitationen: Keine repräsentative Umfrage, Self-Assessment

Resilienz-Check: Verwendung der Ergebnisse, Finanzstrategie Stadt Winterthur

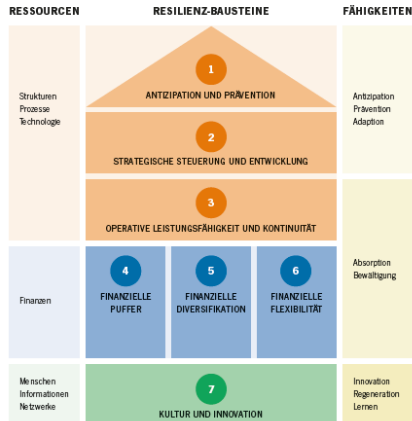
4. MASSNAHMEN ZUR STÄRKUNG DER FINANZIELLEN RESILIENZ

Grundlagen

Wie robust ein Finanzhaushalt ist, zeigt sich in verschiedensten Facetten der Verwaltungstätigkeit. Im Rahmen des Forschungsprojekts «Fiskalischer Stress- und Resilienz-Test für Städte und Gemeinden» wurden sieben Resilienz-Bausteine definiert. Diese erlauben es, alle für die Resilienz eines städtischen Finanzhaushalts entscheidenden Faktoren sinnvoll zu ordnen und strukturieren. In der Folge wird mittels verschiedenster Fragestellungen und entsprechenden Indikatoren der Reifegrad der Stadt Winterthur in den einzelnen Resilienz-Bausteinen ermittelt.

Die Resultate dieser Bewertung bildeten dann die Basis, um Verbesserungspotenziale zu eruieren und priorisieren. Auf den folgenden Seiten werden sowohl die Resultate als auch konkrete Verbesserungsmassnahmen erläutert.

Die Dimensionen der finanziellen Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung nach ZHAW School of Management and Law & BDO AG (2022) «Finanzliker Resilienz-Check für Gemeinden und Städte in der Schweiz»

Stadt Winterthur - Finanzstrategie 2023-2026

11

1

ANTIZIPATION UND PRÄVENTION

Werden die finanzpolitischen Umfeld-Entwicklungen mit Auswirkungen auf Kosten und Erträge der Stadt systematisch überwacht und Entwicklungsszenarien abgeleitet?

Im Sozialwesen und im Bereich der Volksschule werden künftige Entwicklungen mittels ausgereifter Methodik antizipiert und in Szenarien dargestellt. Auch die Prognose der Steuererträge basiert auf einer bewährten Methodik – aufgrund ihres hohen finanziellen Gewichts haben jedoch selbst kleinste relative Abweichungen grosse Auswirkungen auf den gesamten Finanzhaushalt. Generell ist die Qualität der Prognosen der grossen Kosten- und Ertragsblöcke für die finanzpolitische Steuerung von grosser Bedeutung. Im Zuge der jährlichen Budgetprozesse und der Neuen Finanzplanung wird der Verfeinerung der Prognose-Methodik hohes Gewicht beigemessen.

Die grossen Kosten- und Ertragsblöcke sind mehrheitlich durch übergeordnete gesetzliche Vorgaben reglementiert. Dadurch gehören politische Entscheidungen auf übergeordneten Staatsebenen zu den massgebendsten finanzpolitischen Umfeld-Entwicklungen. Für die koordinierte Interessensvertretung und das laufende Monitoring relevanter politischer Geschäfte bestehen gewisse Strukturen, die jedoch ausgebaut werden müssen.

Massnahme 1.1

Schaffung eines koordinierten Umfeld-Monitorings

Um die finanzpolitisch wesentlichsten Umfeld-Entwicklungen koordiniert zu überwachen, ist ergänzend zum bestehenden Mandat der Stadtkanzlei (Aussenbeziehungen) eine Arbeitsgruppe aus Vertretungen verschiedener Departemente zu bilden. Die Arbeitsgruppe verfolgt insbesondere finanzpolitisch relevante Entwicklungen auf übergeordneten Staatsebenen eng und koordiniert die zielgerichtete Interessenvertretung der Stadt Winterthur. Dies auch in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden/Städten und unter Nutzung bestehender Führungsinstrumente wie die Vorhabenplanung oder die Neue Finanzplanung.

Zuständige Verwaltungseinheit

Departementssekretariat Finanzen in Zusammenarbeit mit der Stadtkanzlei und der Stadtentwicklung (Fachstelle Statistik)

Teil II

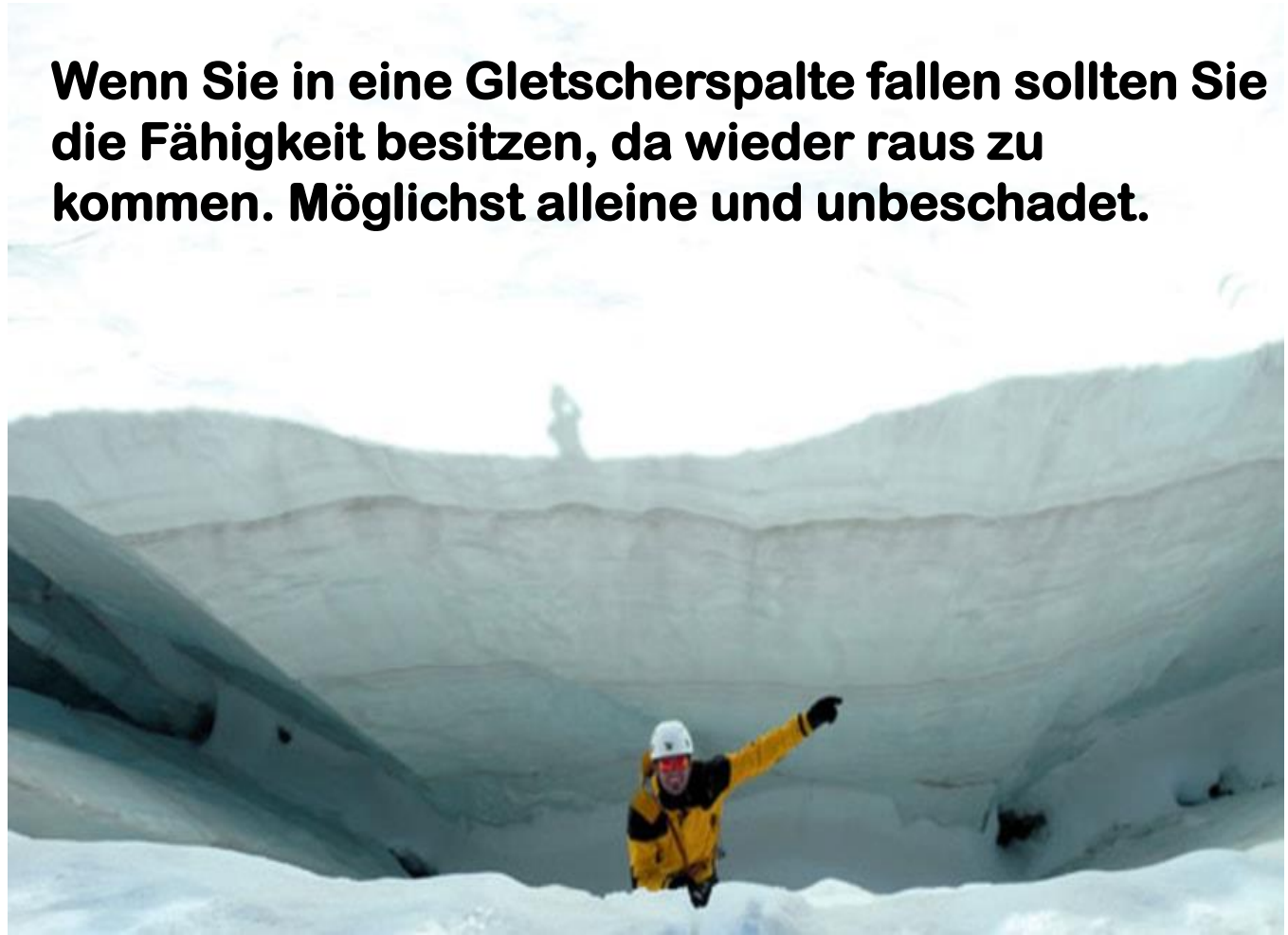
**Wie fördern Sie die Finanzielle Resilienz
von Gemeinden und Städten?**

Das Verhältnis zwischen Risikomanagement und Resilienz

- Früherkennung und Risikomanagement sind wichtige Bestandteile von resilienten Organisationen;
- Risikomanagement = Fokus auf Risiken/Chancen und Bewältigungsstrategien; Aber: Risikomanagement hat Grenzen, Risiken können eintreten
- Resilienz = Fokus auf eigene Fähigkeiten im Umgang mit Risiken



Wenn Sie in eine Gletscherspalte fallen sollten Sie die Fähigkeit besitzen, da wieder raus zu kommen. Möglichst alleine und unbeschadet.



Finanzielle Resilienz kann nicht «reguliert» werden,
Kombination von verschiedenen Faktoren:

1. Strategischer Ansatz fördern, Finanzielles Führungssystem gezielt und kontinuierlich weiterentwickeln
2. Zu enger Fokus auf finanzielle Kennzahlen vermeiden – Prozesse, Kultur & Kommunikation mitbeachten
3. Öffentliche Daten als Früherkennungssysteme einsetzen, Kollaboration zwischen Aufsichtsstellen fördern

1. Strategischer Ansatz fördern, Finanzielles Führungssystem gezielt und kontinuierlich weiterzuentwickeln

- Entwicklung einer gemeinsamen Haltung und Strategie;
- Regelmässiger finanzpolitischer Dialog zwischen Verwaltung und Politik;
- Regelmässiger fachlicher Austausch zwischen finanzverantwortlichen Personen und Budgeteinheiten;
- Umsetzungscontrolling Massnahmen sicherstellen



**2. Zu enger Fokus auf
finanzielle
Kennzahlen
vermeiden –
Prozesse, Kultur &
Kommunikation
mitbeachten**

Traditionelle Schulungs- oder Regelungsbereiche

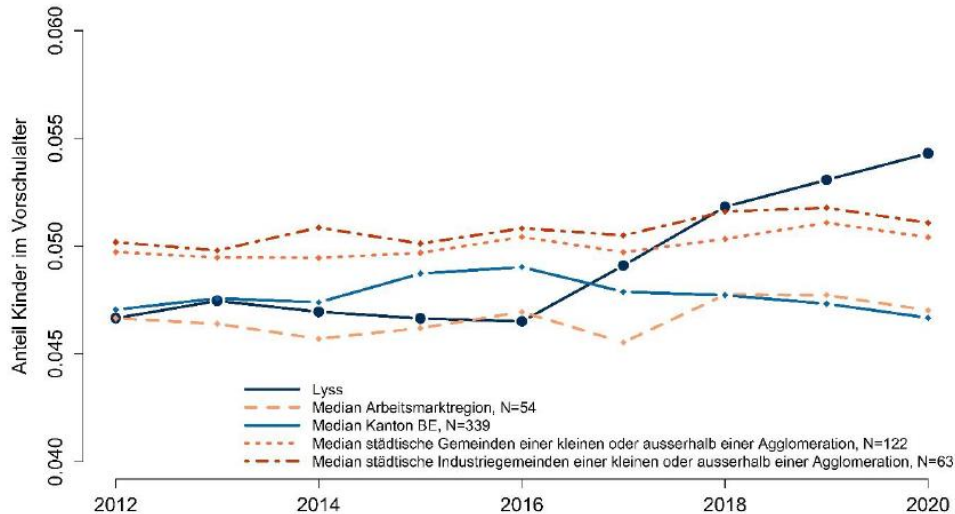
- Finanzkennzahlen
- HRM2
- Kreditrecht
- Aufgaben und Kompetenzen

Neue Schulungs- und Regelungsbereiche

- Entwicklung und Controlling von Finanzstrategien
- Verbindung von Finanzen und strategischen Zielen
- Priorisierung von Investitionen

3. Öffentliche Daten als Früherkennungssysteme einsetzen, Kollaboration zwischen Aufsichtsstellen fördern

Beispiel: Gemeinde Lyss, Entwicklung Schüler:innenzahl im Benchmark



Idee Fiscal Monitor Schweiz

- Entwicklung eines öffentlichen, interaktiven Dashboards mit finanzpolitisch relevanten Kennzahlen
- Für alle Gemeinden in der Schweiz
- Über 80 vergleichbare Variablen
 - Bevölkerung und Demografie
 - Finanzpolitik und Steuern
 - Wohnen und Leben
 - Wirtschaft

