

## **Einführung einer Finanzstrategie für die Stadt Bern**

### **1. Zusammenfassung**

Um Leistungsumfang und -erbringung zielgerichtet steuern zu können, hat der Gemeinderat zahlreiche Sachstrategien beraten und verabschiedet. Auch für die nachhaltige Entwicklung des Finanzhaushalts der Stadt Bern braucht es langfristig ausgerichtete, verbindliche finanzpolitische Zielsetzungen, welche zur Steuerung herangezogen werden können. Sie sind aufgrund der Erkenntnisse der anerkannten Lehre und Praxis auszuwählen. Diese geben vor, in welchen Bereichen sich Zielwerte bewegen müssen, damit sie als gut, mittel oder schlecht bezeichnet werden können. In der für die Stadt Bern neu geschaffenen Finanzstrategie werden die ausgewählten Steuerungsbereiche und die zu deren Steuerung nötigen Instrumente mit den dazugehörigen Zielwerten definiert. Sie soll die politischen Organe dabei unterstützen, in ihrer mittelfristigen Finanzplanung unter Beachtung der finanziellen Ausgangslage konjunkturabhängig die richtigen Prioritäten zu setzen.

Der Gemeinderat legt dem Stadtrat im Rahmen des Projekts Finanzielles Steuerungs- und Berichterstattungssystem (FISBE) nach dem neuen Steuerungsmodell mit vorliegendem Antrag als weitere wichtige Komponenten der finanzpolitischen Steuerung die erste Finanzstrategie der Stadt Bern zur Kenntnisnahme vor. Die Strategie hat zeitlich einen Horizont von mindestens zwei Legislaturen. Sie definiert für die drei finanziellen Steuerungsbereiche «Erfolgsrechnung», «Kapitalstruktur und Verschuldung» sowie «Investitionen und Selbstfinanzierung» strategische Ziele und umschreibt die zur Erreichung der Zielvorgabe zu beachtenden Steuerungsinstrumente. Auf der Finanzstrategie aufbauend werden im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans [AFP]) strategische Eckwerte für die mittelfristige Finanzplanung definiert. Bei der Festlegung der strategischen Eckwerte sind die finanzielle Ausgangslage und die in der Planungsperiode erwarteten Aufwände, Erträge und Investitionen zu berücksichtigen. Die strategischen Eckwerte für die mittelfristige Finanzplanung legt der Gemeinderat im AFP fest; sie können vom Stadtrat angepasst werden.

Gestützt auf die Artikel 70 und 70a des Geschäftsreglements des Stadtrats von Bern vom 12. März 2009 (Stadtratsreglement, GRSR; SSSB 151.21) können zur vorliegenden Finanzstrategie Planungserklärungen abgegeben werden.

### **2. Inhalt der Finanzstrategie**

Jeder Haushalt, ob privat oder öffentlich, kann über eine längere Zeitperiode nicht mehr Geld ausgeben als er einnimmt. Eine nachhaltige Finanzpolitik muss sicherstellen, dass auch kommenden Generationen politischer Gestaltungsspielraum verbleibt. Deshalb muss insbesondere bei Erstellung des AFP und der Mittelfristigen Investitionsplanung (MIP) darauf geachtet werden, dass die finanziellen Konsequenzen der politischen Entscheidungen aus Sicht einer nachhaltigen Finanzpolitik tragbar sind. Die in der Finanzstrategie enthaltenen Vorgaben sollen dies sicherstellen.

Damit sich der Allgemeine Haushalt finanziell nachhaltig und stabil entwickelt, müssen die nachstehend beschriebenen, übergeordneten finanzpolitischen Steuerungsbereiche berücksichtigt und mit definierten Steuerungsinstrumente aufeinander abgestimmt werden.

### 3. Erläuterungen zu den Steuerungsbereichen und Steuerungsinstrumenten

#### 3.1. Steuerungsbereich Erfolgsrechnung

##### 3.1.1. Inhalt des Steuerungsinstruments

Der erste Steuerungsbereich betrifft die Erfolgsrechnung. Die Messgrösse zur Beurteilung der finanziellen Nachhaltigkeit in der Erfolgsrechnung ist das **operative Ergebnis**. In dieses fliessen sowohl die betrieblichen Aufwände und Erträge als auch der Finanzaufwand und -ertrag ein. Ausgeklammert werden sämtliche ausserordentlichen Posten. Zur Beurteilung des **ersten Steuerungsinstruments «Ergebnis der Erfolgsrechnung»** wird ein Zeithorizont von sechs Jahren herangezogen. Dabei soll die Summe der operativen Ergebnisse über sechs Jahre (vier Jahre Rechnung, ein Jahr Budget, ein Jahr Planung) mindestens Null ergeben. Sollte dies nicht der Fall sein, ist zu prüfen, ob die Höhe des Bilanzüberschusses bzw. der Finanzpolitischen Reserve eine zeitlich begrenzte Abweichung von der Regel erlaubt.

##### 3.1.2. Entwicklung der finanziellen Ausgangslage

Für das Steuerungsinstrument «Ergebnis der Erfolgsrechnung» resultiert für die vom Gemeinderat analysierten Perioden unter Berücksichtigung von vier Rechnungsjahren (R)- und einem Budget-(B)-/ einem Planjahr folgendes Ergebnis:

- In der Periode R2014 – R2017 und B2018 – B2019 resultierte **ein positiver Saldo von 125 Mio. Franken.**
- In der Periode R2015 – R2018 und B2019 - B2020 ergibt sich **ein positiver Saldo von 98 Mio. Franken.**
- Dieser **Saldo verschlechterte** sich in den beiden letzten Perioden auf **- 20 Mio. Franken (R2016 – B2021) und - 129 Mio. Franken (R2017 – B2022).**

#### 3.2. Steuerungsbereich Investitionen und Selbstfinanzierung

##### 3.2.1. Inhalt des Steuerungsinstruments

**Investitionen und Selbstfinanzierung** stellen den zweiten Steuerungsbereich dar. Nebst dem Ergebnis der Erfolgsrechnung beeinflusst vor allem die Investitionstätigkeit die Entwicklung der Verschuldung. Solange die getätigten Investitionen durch die selbst erarbeiteten Mittel (Cash-flow) finanziert werden können, steigt die Verschuldung nicht an. Reicht der Cash-flow über eine längere Zeitdauer für die Finanzierung der Investitionstätigkeit nicht aus, wird die Verschuldung entsprechend ansteigen. Deshalb ist es wichtig, die Investitionstätigkeit der Finanzkraft und dem Stand der Verschuldung des Allgemeinen Haushalts anzupassen. Als **zweites Steuerungsinstrument** wird dafür die **«Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen»** herangezogen. Als Zielgrösse wird über eine Zeitdauer von sechs Jahren (vier Jahre Rechnung, ein Jahr Budget, ein Jahr Planung) angestrebt, dass die Summe der Selbstfinanzierung (Ergebnis, Abschreibungen und Nettoveränderung der Spezialfinanzierungen) der Summe der Nettoinvestitionen entspricht. Als Hilfsmittel zur Steuerung wird die Kennzahl Selbstfinanzierungsgrad der Nettoinvestitionen herangezogen. Diese zeigt jährlich auf (Rechnung/Budget/Planung), wie sich die Selbstfinanzierung entwickelt. Kennzahlen über 100 % drücken eine hohe Selbstfinanzierung aus. Liegt der Selbstfinanzierungsgrad unter 100 % muss mit einem Anstieg der Verschuldung gerechnet werden<sup>1</sup>. Ob eine Unterschreitung des Zielwerts vertretbar ist, hängt von der Höhe der bereits bestehenden Verschuldung und vom Erreichungsgrad der Zielvorgaben der anderen Steuerungsinstrumente ab. Ebenfalls muss die konjunkturelle Situation, in welcher sich die Volkswirtschaft befindet, angemessen berücksichtigt werden.

<sup>1</sup> [https://www.srs-cspcp.ch/sites/default/files/pages/2020-01-31\\_anhang\\_c\\_-\\_finanzkennzahlen\\_1.pdf](https://www.srs-cspcp.ch/sites/default/files/pages/2020-01-31_anhang_c_-_finanzkennzahlen_1.pdf)

### 3.2.2. Entwicklung der finanziellen Ausgangslage

Für das Steuerungsinstrument «Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen» resultiert für die vom Gemeinderat analysierten Perioden unter Berücksichtigung von vier Rechnungsjahren sowie einem Budget- und einem Planjahr folgendes Ergebnis:

- In der Periode R2014 – R2017 und B2018 – B2019 resultierte ein **negativer Saldo von - 189 Mio. Franken.**
- In der Periode R2015 – R2018 und B2019 - B2020 ergibt sich **ein negativer Saldo von - 135 Mio. Franken.**
- Dieser **Saldo verschlechterte** sich in den beiden letzten Perioden auf **- 245 Mio. Franken (R2016 – B2021) und - 349 Mio. Franken (R2017 – B2022).**

### 3.3. Steuerungsbereich Kapitalstruktur und Verschuldung

Kapitalstruktur und Verschuldung bilden den dritten Steuerungsbereich mit zwei Steuerungsinstrumenten.

#### 3.3.1. Bilanzüberschuss/Finanzpolitische Reserve

##### 3.3.1.1. Inhalt des Steuerungsinstruments

Angemessene Reserven helfen bei der Abfederung von Verlusten in der Erfolgsrechnung, nicht nur, aber insbesondere in Krisenzeiten. Die Höhe dieser Reserven ist einerseits abhängig von der Grösse des Finanzhaushalts und andererseits vom bekannten Risikopotenzial, welches sich aus der Zusammensetzung der Kosten- und Ertragsstruktur ergibt. Die konkreten Messgrössen auf der Passivseite der Bilanz sind der **«Bilanzüberschuss und die Finanzpolitische Reserve»**. Diese bilden zusammen das **dritte Steuerungsinstrument**. Aus den seit 2019 gemachten Erfahrungen gelangt der Gemeinderat zum Schluss, dass diese beiden Reservepositionen für den Allgemeinen Haushalt in konjunkturell guten Zeiten auf eine Grössenordnung von 120 – 180 Mio. Franken (4 – 6 Steueranlagezehntel) aufgebaut werden sollten. Je höher diese Reserven sind, desto höher ist der Handlungsspielraum im Steuerungsbereich «Erfolgsrechnung».

##### 3.3.1.2. Entwicklung der finanziellen Ausgangslage

Seit Einführung von HRM2 im Jahr 2014 bis Ende 2018 betrug der Bilanzüberschuss 104 Mio. Franken. Durch die Verluste in den Jahren 2019 und 2020 schrumpfte der Bestand auf noch knapp 76 Mio. Franken. Die Ertragsaussichten sind ab 2021 einerseits wegen der Corona-Pandemie und andererseits wegen der ungewissen Auswirkungen der eidgenössischen STAF Vorlage mit grossen Unsicherheiten behaftet. Zusammen mit der erwarteten Kostenentwicklung droht, dass der per Ende 2020 noch bestehende Bilanzüberschuss bis Ende 2022 aufgebraucht sein wird.

Im Zeitraum 2014 – 2018 wurden aus Überschüssen der Erfolgsrechnung die beiden Spezialfinanzierungen «Schulbauten» und «Eis- und Wasseranlagen» mit insgesamt 178 Mio. Franken geäuft. Gründe für die Schaffung dieser Spezialfinanzierungen waren einerseits der ausgewiesene Nachholbedarf in diesen beiden Infrastruktur-Portfolios und andererseits eine für die Stadt Bern bei Einführung von HRM2 unbefriedigende gesetzliche Lösung bezüglich der Auflösungsmöglichkeiten einer allfälligen finanzpolitischen Reserve in den kantonalen Erlassen zu HRM2. Der Kanton hat inzwischen die gesetzliche Regelung nachgebessert, so dass sie auch für die Stadt Bern als grösste Gemeinde im Kanton sinnvoll ist.

Für die finanzpolitische Steuerung dürfen die beiden Spezialfinanzierungen nicht herangezogen werden, weil deren Bestände zweckbestimmt sind und nicht zur Verlustdeckung in der Erfolgsrechnung verwendet werden dürfen.

### 3.3.2. Verschuldung

#### 3.3.2.1. Inhalt des Steuerungsinstruments

Als Messgrösse der Höhe der Verschuldung wird für das **vierte Steuerungsinstrument der «Bruttoverschuldungsanteil»** herangezogen. Als maximal zulässige Obergrenze werden 140 % beibehalten, was gemäss Richtwerten der Konferenz der Kantonalen Finanzdirektorinnen und -direktoren im oberen Bereich einer mittleren Verschuldung liegt<sup>2</sup>. Je tiefer der Bruttoverschuldungsanteil ist, desto höher ist das zusätzliche Verschuldungspotenzial, welches – verursacht durch eine ungenügende Selbstfinanzierung der Investitionen – getragen werden kann.

#### 3.3.2.2. Entwicklung der finanziellen Ausgangslage

Für das Steuerungsinstrument «Bruttoverschuldungsanteil» resultiert für die vom Gemeinderat analysierten Perioden unter Berücksichtigung von vier Rechnungsjahren- sowie einem Budget- und einem Planjahr folgende Entwicklung:

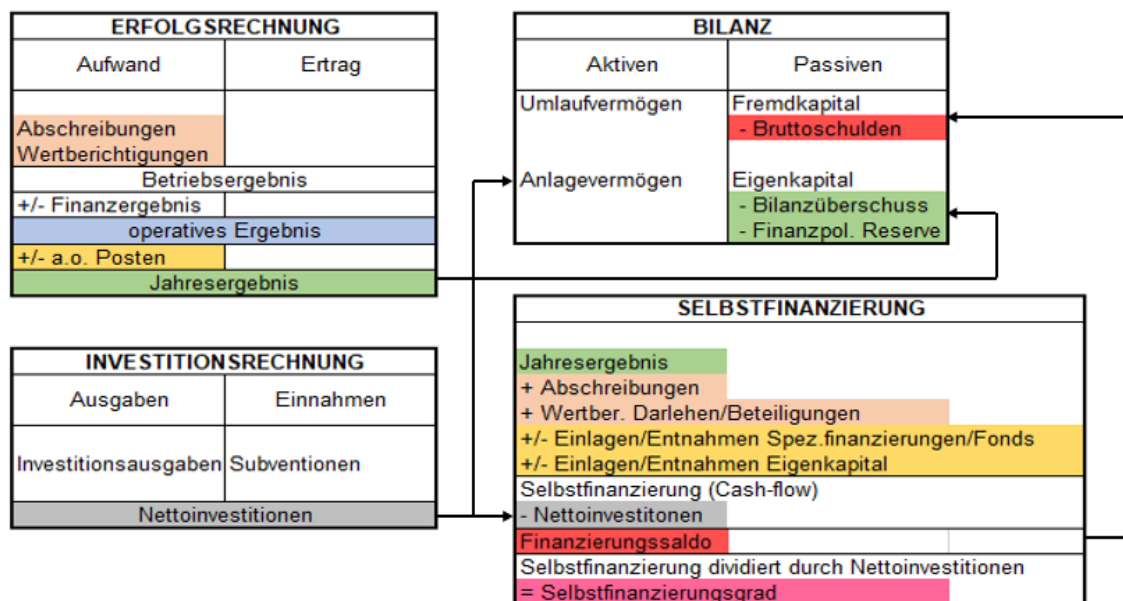
- In der Periode R2014 – R2017 und B2018 – B2019 erhöhte sich die Bruttoverschuldung von 1,33 Mia. Franken auf 1,36 Mia. Franken. Weil gleichzeitig der Laufende Ertrag von 1,01 Mia Franken auf 1,10 Mia. Franken anstieg, verbesserte sich der Bruttoverschuldungsanteil von 131,4 % auf 123,8 %.
- In der Periode R2015 – R2018 und B2019 – B2020 erhöhte sich die Bruttoverschuldung von 1,32 Mia. Franken auf 1,43 Mia. Franken. Weil gleichzeitig der Laufende Ertrag von 1,05 Mia Franken auf 1,14 Mia. Franken anstieg, veränderte sich der Bruttoverschuldungsanteil nur unwesentlich von 126,5 % auf 125,7 %.
- In der Periode R2016 – R2019 und B2020 – B2021 nimmt die Bruttoverschuldung von 1,34 Mia. Franken auf 1,50 Mia. Franken zu. Weil der Laufende Ertrag dagegen nur leicht von 1,06 Mia Franken auf 1,10 Mia. Franken ansteigt, verschlechtert sich der Bruttoverschuldungsanteil spürbar von 126,7 % auf 136,6 %.
- In der Periode R2017 – R2020 und B2021 – B2022 nimmt die Bruttoverschuldung von 1,30 Mia. Franken auf 1,61 Mia. Franken zu. Weil der Laufende Ertrag dagegen nur leicht von 1,08 Mia Franken auf 1,11 Mia. Franken ansteigt, verschlechtert sich der Bruttoverschuldungsanteil stark von 120,1 % auf 144,4 %.

In den konjunkturell und auch ergebnismässig guten «Boomjahren» 2014 – 2018 hätte – im Nachhinein gesehen – dem Schuldenabbau ein grösseres Gewicht eingeräumt werden sollen. Dies hätte den heute benötigten Handlungsspielraum erhöht.

### 3.4. Zusammenhänge zwischen Steuerungsbereichen und Steuerungsinstrumenten

Die oben beschriebenen Steuerungsbereiche sind untereinander verzahnt, was wechselseitige Abhängigkeiten zur Folge hat. Diese können vereinfacht wie folgt dargestellt werden:

<sup>2</sup> [https://www.srs-csppc.ch/sites/default/files/pages/2020-01-31\\_anhang\\_c\\_-\\_finanzkennzahlen\\_1.pdf](https://www.srs-csppc.ch/sites/default/files/pages/2020-01-31_anhang_c_-_finanzkennzahlen_1.pdf)



#### 4. Fazit des Gemeinderats

Ein langfristig ausgerichteter Rahmen, welcher die Bandbreiten der finanziellen Entwicklung für die wesentlichen Steuerungsbereiche regelt, ist für die politischen Entscheidungsträger\*innen von grosser Wichtigkeit. Die vom Gemeinderat ausgearbeitete Finanzstrategie gibt den Rahmen für wichtige finanzpolitische Entscheide des Gemeinderats und des Parlaments in konjunkturell guten und auch schwierigen Zeiten vor. Auf eine zu starre gesetzliche Regelung wird bewusst verzichtet, um der Politik einen angemessenen finanziellen Gestaltungsspielraum zu lassen. Aus dem gleichen Grund verzichtet der Gemeinderat, konkrete Vorgaben und Eckwerte in der Gemeindeordnung zu stipulieren.

Aufgrund der hohen Komplexität von öffentlichen Finanzhaushalten und den zahlreichen oft nicht oder nur beschränkt beeinflussbaren Einflussgrössen und Abhängigkeiten wird nicht das Ziel verfolgt, dass sich sämtliche Steuerungsbereiche und -instrumente jederzeit im grünen Bereich bewegen. Es soll und muss aber verhindert werden, dass sich mehrere Steuerungsbereiche und -instrumente gleichzeitig im roten Bereich bewegen. Die Finanzstrategie soll zudem sicherstellen, dass in Zeiten mit guter Konjunktur Reserven geäufnet und die Schulden reduziert werden, damit auch in Zeiten mit schlechterer Konjunktur finanzpolitischer Handlungsspielraum besteht.

#### Antrag

Der Stadtrat nimmt die Finanzstrategie der Stadt Bern zur Kenntnis.

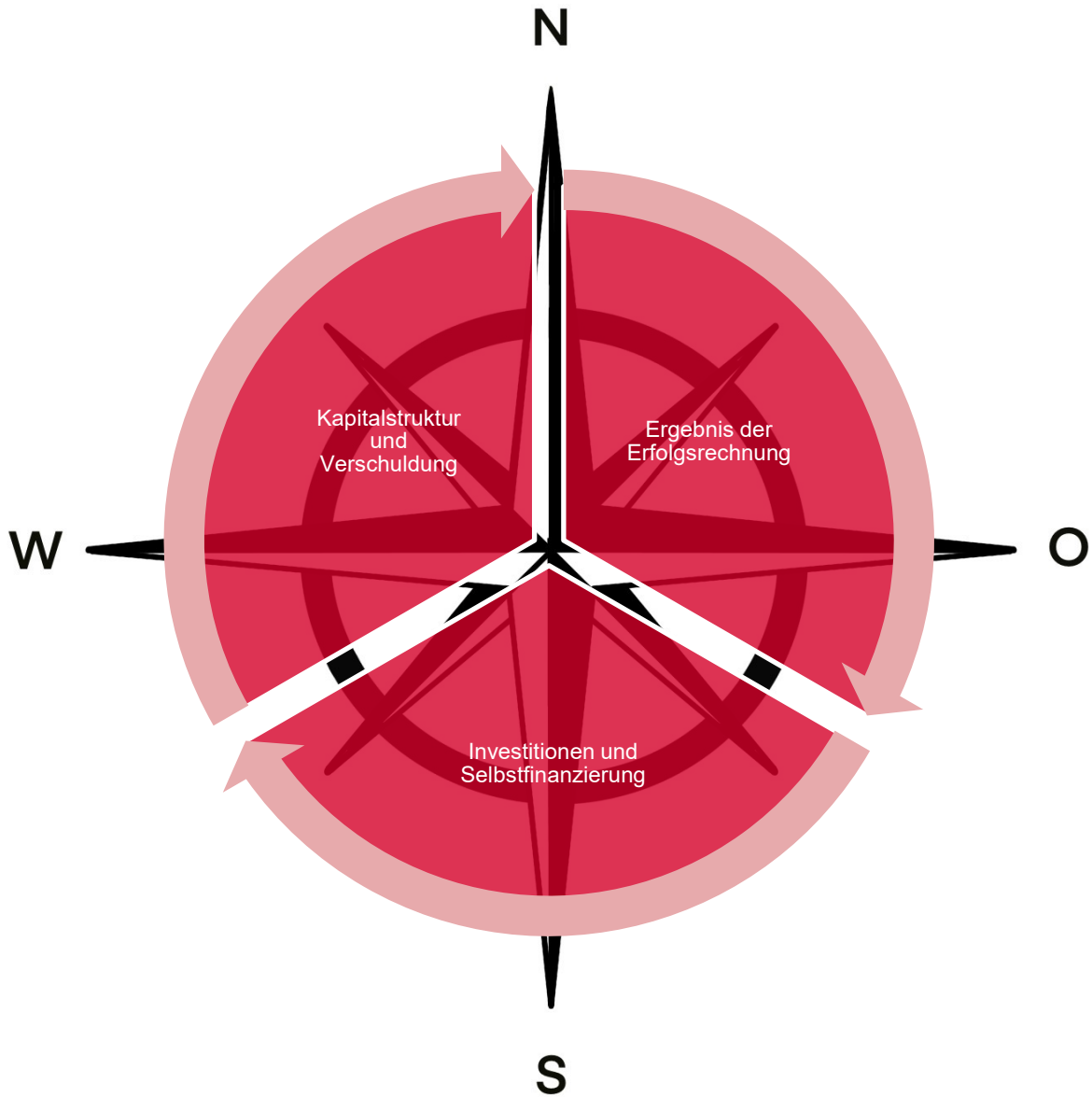
Bern, 9. Juni 2021

Der Gemeinderat

Beilage:

- Finanzstrategie der Stadt Bern vom 9. Juni 2021





# Finanzstrategie der Stadt Bern

Ein Wegweiser zur Steuerung des Finanzhaushaltes

---

**Herausgeberin:** Direktion für Finanzen, Personal und Informatik, Bundesgasse 33, 3011 Bern, Telefon 031 321 61 11, Fax 031 321 76 40, [fpi@bern.ch](mailto:fpi@bern.ch), [www.bern.ch/stadtverwaltung/fpi](http://www.bern.ch/stadtverwaltung/fpi) ● **Bericht:** Finanzverwaltung ● **Bern, Juni 2021**

---



# Inhalt

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Finanzpolitische Steuerungsbereiche</b>	<b>6</b>
2.1. Steuerungsbereich Erfolgsrechnung	6
2.1.1. Erstes Steuerungsinstrument: Ergebnis der Erfolgsrechnung	6
2.2. Steuerungsbereich Investitionen und Selbstfinanzierung	7
2.2.1. Zweites Steuerungsinstrument: Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen	7
2.3. Steuerungsbereich Kapitalstruktur und Verschuldung	8
2.3.1. Drittes Steuerungsinstrument: Bilanzüberschuss / Finanzpolitische Reserve	8
2.3.2. Viertes Steuerungsinstrument: Bruttoverschuldungsanteil	8
<b>3. Genehmigung</b>	<b>10</b>
<b>4. Glossar</b>	<b>11</b>

# 1. Einleitung

Nachhaltige Politik muss sicherstellen, dass auch kommenden Generationen politischer Gestaltungsspielraum verbleibt. Die Finanzen der öffentlichen Hand geben hierfür den Rahmen vor. Nachhaltige Finanzpolitik ist daher Grundlage jeglichen politischen Handelns. Jeder Haushalt, ob privat oder öffentlich, kann über eine längere Zeitperiode nicht mehr Geld ausgeben als er einnimmt. Um die zuständigen Organe bei der nachhaltigen finanzpolitischen Steuerung zu unterstützen, braucht es einen langfristig gültigen Rahmen mit verbindlichen Eckwerten.

Seit dem Integrierten Aufgaben und Finanzplan (IAFP) 2014 bis 2017 war absehbar, dass in den kommenden Legislaturen überdurchschnittlich hohe finanzielle Mittel für Investitionen in die städtischen Infrastrukturen benötigt werden. Erst die Rechnungsdefizite in den Jahren 2019/2020 und die Corona-Pandemie führten aber dazu, eine städtische Finanzstrategie zu erarbeiten. Mit der Einführung eines neuen finanzpolitischen Steuerungsmodells im Rahmen des Projektes Finanzielles Steuerungs- und Berichterstattungssystem (FISBE) bot sich die Gelegenheit, einen übergeordneten Rahmen in Form der Finanzstrategie zu schaffen.

Damit ein Haushalt finanziell nachhaltig und stabil entwickelt werden kann, müssen folgende finanzpolitischen Steuerungsbereiche zielgerichtet gestaltet und aufeinander abgestimmt werden:

- Erfolgsrechnung (Ziffer 2.1)
- Kapitalstruktur und Verschuldung (Ziffer 2.2)
- Investitionen und Selbstfinanzierung (Ziffer 2.3)

Diese Steuerungsbereiche sind untereinander verzahnt, was zu wechselseitigen Abhängigkeiten führt. Es gilt, diese bei der Finanzplanung zu berücksichtigen und strategiekonform aufeinander abzustimmen. Werden die für die finanzpolitischen Steuerungsbereiche definierten Ziele erreicht, hat dies einen positiven Einfluss auf die Kreditwürdigkeit und die zukünftigen Fremdkapitalkosten. Eine transparente Kommunikation und Berichterstattung sowie funktionierende Governance Systeme (z.B. Internes Kontrollsystem, Risikomanagement, Beteiligungsmanagement) sind wichtige Hilfsinstrumente.

Die Steuerung eines Finanzhaushalts kann nie losgelöst vom volkswirtschaftlichen Kontext und der aktuellen finanziellen Ausgangslage des Haushalts erfolgen. So sind die Entwicklung volkswirtschaftlicher Indikatoren wie das Wirtschaftswachstum, die Teuerung, das Zinsniveau oder die Arbeitslosenzahlen zu beachten und deren Einfluss auf die eigene Planung zu berücksichtigen. Bei guter Konjunktur sollten ausreichend Mittel in Form von Überschüssen und positiver Selbstfinanzierung erwirtschaftet werden, um die Verschuldung so zu verringern, dass in Krisenzeiten genügend Verschuldungspotenzial vorhanden ist, um z.B. geplante Investitionen tätigen oder ungeplante finanzielle Ausgaben für die Krisenbewältigung vornehmen zu können. Weiter sollten in guten Zeiten angemessene Reservepositionen aufgebaut werden, damit in schlechten Zeiten Verluste abgefedert werden können und ein Bilanzfehlbetrag vermieden werden kann. Dafür ist es von entscheidender Bedeutung, dass bis zur Erreichung einer zu definierenden Schuldenuntergrenze und der Bildung ausreichender Reserven keine Steuersenkungen erfolgen, ein Ausbau von freiwilligen Leistungen den Haushalt finanziell nicht zu stark belastet

und allfällige Überschüsse nicht in bestehende oder neue Spezialfinanzierungen eingelegt werden.

In der vorliegenden *Finanzstrategie für die Stadt Bern* sind Grundsätze für eine nachhaltige Finanzpolitik festgehalten. Werden die genannten Steuerungsbereiche über konkrete Steuerungsinstrumente zielgerichtet gestaltet und die Vorgaben eingehalten, entwickelt sich der städtische Finanzhaushalt nachhaltig.

## 2. Finanzpolitische Steuerungsbereiche

Die finanzpolitische Steuerung eines Finanzhaushalts kann über verschiedene Bereiche erfolgen. Nachfolgend werden diese dargestellt und die zur Verfügung stehenden Steuerungsinstrumente erläutert.



### 2.1. Steuerungsbereich Erfolgsrechnung

#### 2.1.1. Erstes Steuerungsinstrument: Ergebnis der Erfolgsrechnung

**Strategisches Ziel:** Das **operative Ergebnis** (Ergebnis vor ausserordentlichen Posten) der mehrstufigen Erfolgsrechnung muss **über einen Zeitraum von sechs Jahren** (vier Jahre Rechnung, ein Jahr Budget, ein Jahr Planung) **mindestens ausgeglichen** sein.

Resultiert über einen Zeitraum von sechs Jahren ein negativer Saldo und führen die geplanten Aufwandüberschüsse des Aufgaben- und Finanzplans (AFP) dazu, dass die Summe aus Bilanzüberschuss und finanzpolitischer Reserve innerhalb der Planungsperiode auf unter 75 % der unteren Grenze des definierten Zielbandes von 120 bis 180 Mio. Franken fällt (siehe 2.3.1), müssen Korrekturmassnahmen eingeleitet werden.

## 2.2. Steuerungsbereich Investitionen und Selbstfinanzierung




### 2.2.1. Zweites Steuerungsinstrument: Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen

**Strategisches Ziel:** Über eine **Zeitperiode von sechs Jahren** (vier Jahre Rechnung, ein Jahr Budget, ein Jahr Planung) wird angestrebt, dass die **Summe der Selbstfinanzierung** (Ergebnis, Abschreibungen und Nettoveränderung der Spezialfinanzierungen) **der Summe der Nettoinvestitionen in das Verwaltungsvermögen entspricht.**

Bei der Bemessung der Höhe der zu planenden Investitionen sind nebst der Selbstfinanzierungskraft auch die Höhe der bestehenden Verschuldung und deren Entwicklung gemäss aktuellem AFP zu berücksichtigen. Dabei werden die in jeder Investitionsplanung bestehenden Unsicherheiten mit einem Korrekturfaktor berücksichtigt und transparent ausgewiesen.

Als Hilfsmittel zur Steuerung wird die Kennzahl Selbstfinanzierungsgrad der Nettoinvestitionen herangezogen. Diese zeigt jährlich auf (Rechnung/Budget/Planung), wie sich die Selbstfinanzierung entwickelt. Kennzahlen über 100 % drücken eine hohe Selbstfinanzierung aus. Liegt der Selbstfinanzierungsgrad unter 100 % muss mit einem Anstieg der Verschuldung gerechnet werden. Das Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern publiziert folgende Richtwerte bezüglich der Höhe des Selbstfinanzierungsgrads:

#### Abstufungen Selbstfinanzierungsgrad

	≥ 100 %	ideal
	50 % – 99.9 %	problematisch bis vertretbar
	< 50 %	ungenügend

Die Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen beträgt in Zeiten mit positiver Wirtschaftsentwicklung über 100 %. In einem Konjunkturabschwung kann sie, unter Beachtung der erwarteten Auswirkungen auf die Verschuldung, vorübergehend zwischen 50 – 80 % betragen. Sinkt sie innerhalb der Planungsperiode des AFP unter 50 %, sind Gegenmassnahmen (Kürzung der Investitionen, Erhöhung der Selbstfinanzierung) einzuleiten.

## 2.3. Steuerungsbereich Kapitalstruktur und Verschuldung

### 2.3.1. Drittes Steuerungsinstrument: Bilanzüberschuss / Finanzpolitische Reserve

**Strategisches Ziel:** Der **Bilanzüberschuss** und die **Finanzpolitische Reserve** sollen sich in **konjunkturrell guten Zeiten** in einer Bandbreite von **120 – 180 Mio. Franken** bewegen.

Um die Widerstandsfähigkeit des Finanzhaushalts in Krisensituationen zu erhöhen, werden in wirtschaftlich guten Zeiten Reserven gebildet. Geöffnet werden diese entweder aus Überschüssen der Erfolgsrechnung (Bilanzüberschuss) oder aus zusätzlichen Abschreibungen gemäss den kantonalen Vorgaben, wenn zwar ein Überschuss erzielt wird, gleichzeitig aber die Investitionen nicht zu 100 % aus eigenen Mitteln finanziert sind (Finanzpolitische Reserve).

Reserven helfen, Verluste der Erfolgsrechnung, welche in Krisensituationen entstehen können, abzufedern und einen Bilanzfehlbetrag zu vermeiden. Den Behörden verschaffen sie Zeit, strategisch und politisch ausgewogene Haushaltentlastungen auszuarbeiten und umzusetzen. Die Höhe der anzustrebenden Bandbreite ist gestützt auf Risikoüberlegungen und die Grösse des Finanzhaushalts festzulegen und periodisch zu überprüfen. Zu beachten ist dabei, dass strukturelle und/oder konjunkturelle Defizite in einem Rechnungsjahr wegen der frühen Budgetierung und des nötigen zeitlichen Vorlaufs für Entlastungsmassnahmen häufig in den Folgejahren nachwirken.

### 2.3.2. Viertes Steuerungsinstrument: Bruttoverschuldungsanteil

**Strategisches Ziel: Der Bruttoverschuldungsanteil** (Bruttoschulden im Verhältnis zum Laufenden Ertrag) als Messgrösse für die zulässige Verschuldung **liegt bei maximal 140 %**.

Die Höhe der zulässigen Verschuldung wird einerseits unter Berücksichtigung der Finanzkraft (langjähriger, nachhaltig erzielbarer Laufender Ertrag) und andererseits konjunkturabhängig gesteuert. Als Messgrösse gilt der Bruttoverschuldungsanteil (Bruttoschulden im Verhältnis zum Laufenden Ertrag).

Das Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern publiziert folgende Richtwerte bezüglich Höhe der Verschuldung:

#### Abstufungen Bruttoverschuldungsanteil

≤ 50 %	sehr gut
> 50 % – 100 %	gut
> 100 % – 150 %	mittel
> 150 % – 200 %	schlecht
> 200 %	kritisch

In Phasen einer positiven Wirtschaftsentwicklung ist eine Verringerung des Bruttoverschuldungsanteils anzustreben. Idealerweise sinkt dieser auf einen Wert < 100 %. Zeichnet sich eine Abkühlung der wirtschaftlichen Entwicklung ab, darf der Bruttoverschuldungsanteil steigen. Zeichnet sich in der Planungsperiode des AFP ein Anstieg auf über 140 % ab, müssen Korrekturmassnahmen eingeleitet werden (Erhöhung Selbstfinanzierung [Aufwandminderungen/ Ertragssteigerungen], Verringerung der Investitionen).

### **3. Genehmigung**

Die vorliegende Version der Finanzstrategie der Stadt Bern wurde vom Gemeinderat am 9. Juni 2021 genehmigt.

## 4. Glossar

Allgemeiner Haushalt	Kernhaushalt einer Gemeinde. Hauptfinanzierungsquellen sind Steuererträge und Erträge aus Entgelten.
Aufgaben- und Finanzplan (AFP)	Instrument des Gemeinderats zur mittelfristigen Aufgaben-, Finanz- und Investitionsplanung.
Bilanzfehlbetrages	Übersteigt der Buchwert der Passiven denjenigen der Aktiven in der Bilanz resultiert ein Bilanzfehlbetrag. Ein Bilanzfehlbetrag muss gemäss Artikel 65 der Gemeindeverordnung vom 16. Dezember 1998 (GV; BSG 170.111) innert maximal acht Jahren ausgeglichen werden.
Bilanzüberschuss	Übersteigt der Buchwert der Aktiven denjenigen der Passiven in der Bilanz resultiert ein Bilanzüberschuss. Ein Bilanzüberschuss dient zur Absicherung gegen zukünftige Verluste der Erfolgsrechnung.
Bruttoschulden	Die Summe der laufenden Verbindlichkeiten, der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten der Passivseite der Bilanz ergeben die Bruttoschulden.
Bruttoverschuldungsanteil	Dabei handelt es sich um eine Schlüsselkennzahl im Bereich der Verschuldung. Die Bruttoschulden werden dem Laufenden Ertrag gegenübergestellt.
Finanzhaushalt	Wird in diesem Dokument als Synonym zum Begriff Allgemeiner Haushalt verwendet.
Finanzpolitische Reserve	Resultiert in der Jahresrechnung des Allgemeinen Haushalts ein Überschuss und ist die Summe der Nettoinvestitionen grösser als das Total der ordentlichen Abschreibungen, müssen zwingend zusätzliche Abschreibungen vorgenommen werden. Diese werden auf der Passivseite der Bilanz im Eigenkapital in einem separaten Konto «Zusätzliche Abschreibungen» ausgewiesen und stellen eine finanzpolitische Reserve dar.
Finanzvermögen	Gemäss Artikel 74 der Gemeindeverordnung besteht das Finanzvermögen aus den Vermögenswerten, welche ohne Beeinträchtigung der Erfüllung öffentlicher Aufgaben veräussert werden können.
Freiwilliger Leistungsausbau	Dabei handelt es sich um Aufgaben, welche die zuständigen politischen Behörden (Stadtrat, Gemeinderat) ohne übergeordneten, gesetzlichen Auftrag freiwillig und auf Kosten des Allgemeinen Haushalts übernehmen wollen.



Gesamthaushalt	Nebst dem Allgemeinen Haushalt umfasst dieser auch die Sonderrechnungen Tierpark (finanziert durch einen jährlichen Beitrag aus dem Allgemeinen Haushalt) und Fonds für Boden- und Wohnbaupolitik (finanziert sich aus den Erträgen seiner Liegenschaften) sowie die beiden gebührenfinanzierten Sonderrechnungen Stadtentwässerung und Entsorgung Recycling Bern.
Korrekturfaktor Investitionsplanung	Jede Planung ist mit Unsicherheiten behaftet. Um diese Unsicherheiten in der Finanz- und Investitionsplanung angemessen berücksichtigen zu können, wird aus dem Vergleich der budgetierten Investitionen mit den effektiv realisierten Investitionen ein 10-Jahres Durchschnitt für die Realisierungsquote ermittelt. Diese wird bei der Prognose der Verschuldungsentwicklung in der Finanzplanung als Korrekturfaktor angewendet.
Laufender Ertrag	Der Gesamtertrag der Erfolgsrechnung zuzüglich der Entnahmen aus der Neubewertungsreserve abzüglich der durchlaufenden Beiträge, der internen Verrechnungen und der Entnahmen aus dem Eigenkapital ergeben den Laufenden Ertrag.
Nettoinvestitionen	Bruttoausgaben für Investitionszwecke eines Rechnungsjahres abzüglich eingegangene Investitionsbeiträge von Bund, Kantonen und Dritten. Der Nettobetrag wird auf der Aktivseite der Bilanz im Verwaltungsvermögen eingestellt. Die Abschreibung erfolgt über die vom Kanton je nach Anlagekategorie unterschiedlich vorgegebene Nutzungsdauer.
Operatives Ergebnis	Ergebnis der mehrstufigen Erfolgsrechnung eines öffentlichen Haushalts, welches die betrieblichen Aufwände und Erträge und den Finanzaufwand und –ertrag umfasst. Nicht berücksichtigt werden die ausserordentlichen Aufwände und Erträge.
Reservepositionen	Dieser Begriffe umfasst die beiden Eigenkapitalpositionen Bilanzüberschuss und Finanzpolitische Reserve.
Schuldenobergrenze	Von den politischen Behörden im Rahmen der Finanzstrategie und in den strategischen Eckwerten der Finanzplanung (AFP) festgelegte Obergrenze für den Bruttoverschuldungsanteil.
Schuldenuntergrenze	Von den politischen Behörden im Rahmen der Finanzstrategie und in den strategischen Eckwerten der Finanzplanung (AFP) in konjunkturell guten Phasen anzustrebende Untergrenze für den Bruttoverschuldungsanteil.
Selbstfinanzierung	Ist ein Synonym für den Begriff Cash-flow. Sie berechnet sich aus dem Jahresergebnis der Erfolgsrechnung zuzüglich der Abschreibungen auf dem Verwaltungsvermögen und den Investitionsbeiträgen sowie den Wertberichtigungen auf Darlehen und Beteiligungen des Verwaltungsvermögens. Ebenfalls berücksichtigt wird der Saldo aus den Einlagen/Entnahmen aus Fonds und

	Spezialfinanzierungen und dem Eigenkapital. Allfällige Aufwertungen des Verwaltungsvermögens werden in Abzug gebracht.
Selbstfinanzierungsgrad	Dabei handelt es sich um eine Schlüsselkennzahl im Bereich der Finanzierung. Die Selbstfinanzierung wird den Nettoinvestitionen gegenübergestellt.
Verschuldung	Ist ein Synonym für den Begriff Bruttoverschuldung.
Verschuldungskapazität	Zeigt die Bandbreite einer möglichen zusätzlichen Verschuldung bis zur Erreichung der von den politischen Behörden definierten Schuldenobergrenze innerhalb einer Planungsperiode.
Verwaltungsvermögen	Gemäss Artikel 75 der Gemeindeverordnung besteht dieses aus den Vermögenswerten, die unmittelbar der Erfüllung der öffentlichen Aufgaben dienen.