



Einwohnergemeinde **Bolligen**

Finanzstrategie 2025

(Legislatur 2025-2028)



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Zusammenfassung.....	3
2	Ausgangslage.....	3
3	Ziele der Finanzstrategie	4
4	Eskalations- und Interventionsmechanismus.....	4
4.1	Zielbereich	4
4.2	Interventionsbereich	4
4.3	Maximalbereich	5
4.4	Grundsatz der Verhältnismässigkeit.....	5
4.5	Berücksichtigung des Finanzplans	5
5	Strategische Kennzahlen.....	6
5.1	Zielwert und Steuerung des Selbstfinanzierungsgrads	6
5.2	Zielwert und Steuerung der Verschuldung.....	6
5.3	Zielwert und Steuerung der Steueranlage	7
6	Controlling und Berichterstattung	8

1 Einleitung und Zusammenfassung

Die Gemeinde Bolligen steht in den kommenden Jahren vor der Aufgabe, bedeutende Investitionen in ihre Infrastruktur, Bildungsanlagen und öffentlichen Einrichtungen mit einer langfristig tragbaren Finanzierung in Einklang zu bringen. Gleichzeitig gilt es, die hohe Wohn- und Lebensqualität der Gemeinde zu erhalten, die strategischen Ziele der Gemeinde umzusetzen und die finanzielle Handlungsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen.

Die finanzielle Ausgangslage der Gemeinde ist grundsätzlich solide. Insbesondere die Eigenkapitalbasis, das vorhandene Finanzvermögen sowie eine breite Steuerbasis schaffen eine gute Grundlage für die zukünftige Entwicklung. Gleichzeitig zeigen die Finanzplanung und die Investitionsvorhaben, dass die Verschuldung in den kommenden Jahren ansteigen und die finanzielle Belastung zunehmen wird.

Die Finanzstrategie definiert die finanzpolitischen Zielsetzungen und Steuerungsmechanismen. Im Zentrum steht die langfristige Sicherung eines ausgeglichenen Finanzhaushalts, eine nachhaltige Finanzierung der Investitionen, die Begrenzung der Verschuldung sowie der verantwortungsvolle Umgang mit den finanziellen Ressourcen der Gemeinde.

Zur Umsetzung dieser Ziele legt der Gemeinderat strategische Kennzahlen mit Ziel-, Interventions- und Maximalwerten fest. Ergänzend definiert die Strategie einen verbindlichen Eskalations- und Interventionsmechanismus, welcher sicherstellt, dass finanzielle Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und geeignete Massnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können.

Es werden die folgenden strategischen Kennzahlen definiert:

- ✓ Selbstfinanzierungsgrad
- ✓ Nettoschulden pro Einwohner
- ✓ Steueranlage
- ✓ Pro Spezialfinanzierung das Eigenkapital

Die Finanzstrategie bildet damit den langfristigen Orientierungsrahmen für die finanzpolitischen Entscheidungen des Gemeinderats und schafft Transparenz über die Grundsätze, Ziele und Instrumente der finanziellen Steuerung der Gemeinde Bolligen.

2 Ausgangslage

Die Gemeinde Bolligen richtet ihre Finanzpolitik an den gesetzlichen Vorgaben des Kantons Bern sowie an ihren strategischen Zielsetzungen aus. Dabei gilt es, die finanziellen Mittel verantwortungsvoll einzusetzen und die langfristige Entwicklung der Gemeinde zu unterstützen.

Gemäss den Grundsätzen des harmonisierten Rechnungslegungsmodells HRM2 ist ein ausgeglichener Finanzhaushalt anzustreben. Positive Jahresergebnisse dienen dem Aufbau von Eigenkapital und finanzpolitischen Reserven, die in finanziell anspruchsvolleren Jahren zur Stabilisierung des Haushalts eingesetzt werden können. Dadurch wird gewährleistet, dass notwendige Investitionen und Leistungen auch bei veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erbracht werden können.

Als zentrales Führungsinstrument dient der rollende Aufgaben- und Finanzplan (AFP). Dieser zeigt die Entwicklung von Aufwand, Ertrag, Investitionen, Finanzierung und Verschuldung über mehrere Jahre auf und ermöglicht es dem Gemeinderat, finanzielle Risiken und Handlungsspielräume frühzeitig zu erkennen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein grosser Teil der kommunalen Aufgaben und Ausgaben durch Bundes- und Kantonsrecht vorgegeben werden. Der finanzielle Handlungsspielraum der Gemeinde beschränkt sich daher auf einzelne steuerbare Bereiche sowie auf die Priorisierung von Investitionen und Projekten.

Die Finanzstrategie orientiert sich an den übergeordneten strategischen Zielen der Gemeinde Bolligen. Dazu gehören insbesondere die Sicherung einer optimalen Infrastruktur, die Förde-

rung einer attraktiven Wohn- und Arbeitsgemeinde, die Unterstützung einer qualitätsvollen Bildung, die Umsetzung der Energie- und Klimastrategie sowie die Erhaltung einer langfristig tragbaren finanziellen Entwicklung.

3 Ziele der Finanzstrategie

Die Finanzstrategie der Gemeinde Bolligen verfolgt das Ziel, die finanzielle Handlungsfähigkeit der Gemeinde langfristig zu sichern und gleichzeitig die Umsetzung der politischen und strategischen Ziele zu ermöglichen.

Die Gemeinde strebt einen nachhaltig ausgeglichenen Finanzhaushalt an. Aufwand und Ertrag sollen über den Planungszeitraum hinweg in einem angemessenen Gleichgewicht stehen, sodass die laufenden Aufgaben aus eigenen Mitteln finanziert werden können und die finanzielle Stabilität gewahrt bleibt.

Investitionen in die Infrastruktur, die Bildungsanlagen sowie weitere strategische Projekte sollen vorausschauend geplant und finanziert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Verschuldung in einem tragbaren Rahmen bleibt und zukünftige Generationen nicht übermässig belastet werden.

Die Gemeinde setzt ihre finanziellen Ressourcen wirtschaftlich und wirkungsvoll ein. Vorhaben und Leistungen werden regelmässig auf ihre Notwendigkeit, ihre Priorität und ihre langfristigen finanziellen Auswirkungen überprüft.

Auf Basis der Finanzstrategie wird der Gemeinderat auf Veränderungen im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Umfeld flexibel reagieren. Dazu sind ausreichende finanzielle Reserven und eine kontinuierliche Finanzplanung erforderlich.

4 Eskalations- und Interventionsmechanismus

Die finanzpolitischen Zielwerte gemäss Kapitel 5 dienen der frühzeitigen Erkennung von Fehlentwicklungen und der mittelfristigen Steuerung der Gemeindefinanzen. Werden definierte Schwellenwerte erreicht oder überschritten, erfolgt eine abgestufte Reaktion des Gemeinderats. Dabei gilt der Grundsatz, dass Massnahmen möglichst frühzeitig ergriffen werden, um einschneidende Eingriffe zu vermeiden.

4.1 Zielbereich

Befinden sich die Finanzkennzahlen innerhalb der definierten Zielwerte, erfolgt die Steuerung im Rahmen der ordentlichen Finanzplanung. Der Gemeinderat überprüft die Entwicklung jährlich im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans sowie des Jahresabschlusses.

Massnahmen

- Ordentliches Finanzcontrolling
- Laufende Überprüfung der Finanzplanung
- Sicherstellung der Einhaltung der finanzpolitischen Grundsätze

4.2 Interventionsbereich

Wird ein Interventionswert erreicht oder zeigt der Finanzplan innerhalb der nächsten vier Jahre eine entsprechende Entwicklung auf, analysiert der Gemeinderat die Ursachen und leitet Korrekturmassnahmen ein.

Die Verwaltung erstellt zuhanden des Gemeinderats eine Beurteilung der Ursachen, der Risiken sowie möglicher Gegenmassnahmen. Dabei sind sämtliche relevanten Finanzkennzahlen gesamthaft zu betrachten.

Mögliche Massnahmen

- Überprüfung und eventuelle Priorisierung geplanter Investitionen
- Überprüfung und eventuelle Anpassung des Leistungsangebots und der laufenden Ausgaben
- Überprüfung und eventuelle Optimierung von Gebühren und Entgelten
- Überprüfung und eventuelle Anpassung der Finanz- und Liquiditätsplanung
- Überprüfung und eventuelle Anpassung der Ertragsentwicklung und des Steuersubstrats
- Erarbeitung eines Massnahmenplans mit Zeitplan und Wirkungsschätzung

Der Gemeinderat beschliesst die notwendigen Korrekturmassnahmen und überprüft deren Wirkung jährlich.

4.3 Maximalbereich

Wird ein Maximalwert überschritten oder zeigt der Finanzplan eine nachhaltige Überschreitung innerhalb der Planungsperiode auf, sind verbindliche Konsolidierungsmassnahmen einzuleiten.

Der Gemeinderat verabschiedet ein Sanierungs- oder Entlastungsprogramm mit konkreten Massnahmen, Verantwortlichkeiten und Zielterminen. Dabei sind sowohl die Aufwand- als auch die Ertragsseite zu berücksichtigen.

Mögliche Massnahmen

- Verschiebung, Reduktion oder Streichung von Investitionen
- Überprüfung sämtlicher freiwilliger Leistungen und Reduktion
- Strukturelle Anpassungen von Aufgaben und Organisation
- Nutzung vorhandener Reserven gemäss gesetzlichen Vorgaben
- Anpassung von Gebühren und Entgelten
- Prüfung einer Anpassung der Steueranlage
- Weitere Massnahmen zur Wiederherstellung der finanziellen Stabilität

4.4 Grundsatz der Verhältnismässigkeit

Massnahmen werden stufenweise umgesetzt und orientieren sich an der Ursache der Zielabweichung. Vor einer Anpassung der Steueranlage sind grundsätzlich die Ausgabenentwicklung, Investitionsplanung sowie bestehende Leistungsaufträge zu überprüfen. Steuererhöhungen sind erst dann vorzusehen, wenn andere zumutbare Massnahmen nicht ausreichen, um die finanzielle Stabilität langfristig sicherzustellen.

4.5 Berücksichtigung des Finanzplans

Für die Beurteilung der Zielerreichung sind nicht nur die aktuellen Rechnungswerte, sondern insbesondere die Entwicklung gemäss Aufgaben- und Finanzplan massgebend. Dieser wird jährlich rollend überarbeitet.

5 Strategische Kennzahlen

5.1 Zielwert und Steuerung des Selbstfinanzierungsgrads

Der Selbstfinanzierungsgrad zeigt auf, welcher Anteil der Nettoinvestitionen durch die selbst erwirtschafteten Mittel der Gemeinde finanziert werden kann. Er ist eine zentrale Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Nachhaltigkeit und der Fähigkeit, Investitionen ohne zusätzliche Verschuldung zu finanzieren.

Ein Selbstfinanzierungsgrad von 100 % bedeutet, dass die Investitionen vollständig aus eigenen Mitteln finanziert werden. Werte über 100 % ermöglichen zusätzlich einen Schuldenabbau, während Werte unter 100 % zu einer Zunahme der Verschuldung führen.

Als strategischer Zielwert gilt ein durchschnittlicher Selbstfinanzierungsgrad von mindestens 80 % über den Finanzplanzeitraum. Dieser umfasst das jeweils aktuelle Rechnungsjahr zuzüglich neun Folgejahre. Damit wird sichergestellt, dass ein wesentlicher Teil der Investitionen aus eigenen Mitteln finanziert werden kann und die Verschuldung langfristig tragbar bleibt.

Zur frühzeitigen Erkennung von Fehlentwicklungen wird ein Interventionsbereich zwischen 60 % und 80 % festgelegt. In diesem Bereich ist die Entwicklung vertieft zu analysieren und es sind Massnahmen zur Verbesserung der Selbstfinanzierung zu prüfen. Dabei stehen insbesondere die Priorisierung von Investitionen, die Überprüfung der laufenden Ausgaben sowie die Optimierung der Ertragsseite im Vordergrund.

Unterschreitet der Selbstfinanzierungsgrad den Wert von 60 % oder ist eine Unterschreitung innerhalb des Finanzplanungszeitraums absehbar, sind verbindliche Konsolidierungs- und Entlastungsmassnahmen einzuleiten. Ziel ist es, die Eigenfinanzierungskraft der Gemeinde zu stärken und eine weitere Verschlechterung der Verschuldungssituation zu verhindern.

Bereich	Schwellenwert	Bedeutung	Massnahmen
Zielwert	> 80 %	Nachhaltige Finanzierung der Investitionen weitgehend aus eigenen Mitteln	Laufende Überwachung und Sicherstellung einer ausgewogenen Finanzpolitik
Interventionsbereich	60 % – 80 %	Erhöhter Steuerungsbedarf; zunehmende Fremdfinanzierung der Investitionen	Vertiefte Analyse der Ursachen; Prüfung von Investitionsprioritäten, Aufwand- und Ertragsmassnahmen
Kritischer Bereich	< 60 %	Ungenügende Eigenfinanzierung; deutlicher Anstieg der Verschuldung zu erwarten	Umsetzung von Konsolidierungs- und Entlastungsmassnahmen; Überprüfung der Investitionsplanung und Finanzierung

Der Selbstfinanzierungsgrad wird im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans beurteilt. Massgebend ist dabei die Entwicklung über mehrere Jahre. Kurzfristige Schwankungen einzelner Jahre sind im Zusammenhang mit ausserordentlichen Investitionsvorhaben zu beurteilen.

5.2 Zielwert und Steuerung der Verschuldung

Die Nettoschuld pro Einwohnerin und Einwohner ist die zentrale Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Tragbarkeit der Verschuldung. Sie zeigt auf, in welchem Umfang die Investitionstätigkeit und deren Finanzierung die langfristige finanzielle Handlungsfähigkeit der Gemeinde beeinflussen.

Als Zielwert gilt eine Nettoschuld von weniger als CHF 4'500 pro Einwohnerin bzw. Einwohner. Dieser Wert gewährleistet eine langfristig tragbare Verschuldung und ausreichend finanziellen Handlungsspielraum.

Zwischen CHF 4'500 und CHF 6'500 pro Einwohnerin bzw. Einwohner besteht erhöhter Steuerungsbedarf. In diesem Bereich sind die Ursachen der Entwicklung zu analysieren und geeignete Gegenmassnahmen einzuleiten.

Bei einer Nettoschuld von über CHF 6'500 pro Einwohnerin bzw. Einwohner sind verbindliche Konsolidierungsmassnahmen umzusetzen. Ziel ist es, die Verschuldung mittelfristig wieder in den Zielbereich zurückzuführen.

Bereich	Schwellenwert	Bedeutung
Zielwert	< CHF 4'500	Langfristig tragbare Verschuldung
Interventionsbereich	CHF 4'500 – CHF 6'500	Erhöhter Steuerungsbedarf
Maximalwert	> CHF 6'500	Verbindlicher Handlungsbedarf

5.3 Zielwert und Steuerung der Steueranlage

Die Steueranlage ist ein wichtiges finanzpolitisches Steuerungsinstrument der Gemeinde. Sie wird im Rahmen der mehrjährigen Finanzplanung festgelegt und berücksichtigt die Entwicklung des operativen Ergebnisses, der Verschuldung, der Selbstfinanzierung sowie die langfristige Tragbarkeit des Finanzhaushalts.

Grundsätzlich wird eine stabile Steueranlage angestrebt. Anpassungen erfolgen nur, wenn dies zur längerfristigen Sicherung des Finanzhaushalts erforderlich ist.

Bei einer ausgeglichenen Finanzplanung und der Einhaltung der finanzpolitischen Zielwerte bleibt die Steueranlage unverändert. Zeigen sich erste Anzeichen eines strukturellen Ungleichgewichts, sind ergänzende Massnahmen zu prüfen.

Zeichnet sich ab, dass die finanzpolitischen Zielwerte über mehrere Jahre verfehlt werden und andere Massnahmen nicht ausreichen, ist eine Anpassung der Steueranlage einzuleiten. Steuererhöhungen sind dabei als letztes finanzpolitisches Instrument einzusetzen.

Umgekehrt kann bei einer nachhaltig positiven Entwicklung und ausreichenden finanziellen Reserven eine Senkung der Steueranlage geprüft werden.

Bereich	Finanzielle Situation	Bedeutung
Zielbereich	Ausgeglichene Finanzplanung und Einhaltung der finanzpolitischen Zielwerte	Steueranlage bleibt unverändert
Interventionsbereich	Nachhaltige Verfehlung einzelner Zielwerte	Prüfung von Ausgaben-, Investitions- und Ertragsmassnahmen
Maximalbereich	Erreichen von Maximalwerten oder Gefährdung der finanziellen Stabilität	Prüfung einer Anpassung der Steueranlage sowie weiterer Konsolidierungsmassnahmen

6 Controlling und Berichterstattung

Ein wirksames Controlling stellt sicher, dass die finanzpolitischen Ziele der Gemeinde Bolligen erreicht und finanzielle Risiken frühzeitig erkannt werden. Es bildet die Grundlage für eine vorausschauende Steuerung des Finanzhaushalts und die rechtzeitige Einleitung von Massnahmen.

Grundlage des Controllings bilden die in dieser Finanzstrategie definierten Ziel-, Interventions- und Maximalwerte. Diese werden jährlich im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans (AFP), des Budgets sowie des Jahresabschlusses überprüft.

Die Beurteilung erfolgt grundsätzlich auf Basis der mehrjährigen Finanzplanung. Dabei wird insbesondere die Entwicklung der Verschuldung, der Selbstfinanzierung, des operativen Ergebnisses, der Spezialfinanzierungen sowie weiterer finanzpolitischer Kennzahlen beobachtet und analysiert.

Werden Zielwerte nicht erreicht oder zeichnet sich gemäss Finanzplanung eine Überschreitung von Interventions- oder Maximalwerten ab, erfolgt die Behandlung gemäss dem Kapitel «Eskalations- und Interventionsmechanismus». Dabei sind die Ursachen der Entwicklung zu analysieren sowie die Wirksamkeit bestehender und möglicher Massnahmen zu beurteilen.

Der Gemeinderat nimmt die strategische Steuerung wahr und überprüft die Einhaltung der Finanzstrategie mindestens einmal jährlich. Die Verwaltung stellt die notwendigen Entscheidungsgrundlagen bereit und berichtet über die Entwicklung der relevanten Kennzahlen sowie über bestehende Risiken und Handlungsbedarfe.

Ein besonderes Augenmerk gilt der Investitionsplanung. Investitionsvorhaben sind hinsichtlich ihrer finanziellen Tragbarkeit, ihrer Priorität sowie ihrer Auswirkungen auf die Verschuldung, die Selbstfinanzierung und den zukünftigen Finanzhaushalt zu beurteilen.

Die Finanzstrategie wird bei Bedarf, spätestens jedoch zu Beginn jeder Legislaturperiode, überprüft und an veränderte finanzielle, wirtschaftliche oder gesetzliche Rahmenbedingungen angepasst.

Anhänge:

1. Analyse finanzieller Situation Gemeinde Stand 2026