

Gemeinderisiken im Griff

Ein grosses Unternehmen wandert ab, das neue Schulhaus wird teurer als geplant, der Dorfbach überschwemmt ein ganzes Quartier. Gemeinden können schnell in Schieflage geraten. Ein Leitfaden soll Gemeinden unterstützen, sich auf mögliche Risiken vorzubereiten.

«Die finanzielle Situation ist kritisch», heisst es in der Mitteilung der Luzerner Gemeinde Buchrain zur Rechnung 2014. Die Steuerkraft ist tief, und die gebundenen Ausgaben steigen stetig. Darum erwartet die Agglomerationsgemeinde

mit rund 6'000 Einwohnern auch für die nächsten Jahre rote Zahlen.

Finanzielle Risiken gehören zu den Toprisiken einer Gemeinde. Das ergab eine Umfrage der Hochschule Luzern und der Fachhochschule Nordwestschweiz

bei Gemeinden und Bezirken aus der Deutschschweiz. Die Ergebnisse zeigen überdies, dass die Gemeinden mit sehr verschiedenartigen Risiken umgehen können müssen – von Infrastruktur- bis zu Elementarschäden. «Ob ein IT-Ausfall, die Veruntreuung von Staatsgeldern oder eine Trinkwasserverschmutzung – am Ende belasten praktisch alle Schadensfälle die Gemeindefinanzen», sagt Stefan Hunziker, Betriebsökonom und Risikospezialist an der Hochschule Luzern.

Gesamtschau ist möglich Buchrain setzt deshalb seit einigen Monaten auf ein umfassendes Risikomanagement: Die Verwaltung hat den Prozess, Risiken zu identifizieren und zu bewerten, systematisiert sowie ein internes Kontrollsystem eingeführt. «Die wesentlichen Risiken waren uns schon zuvor bekannt», sagt Oliver Furrer, Abteilungsleiter Finanzen der Gemeinde Buchrain. «Doch das umfassende

Risikomanagement ermöglicht eine Gesamtsicht über alle Abteilungen hinweg.» So beschert beispielsweise die Neuordnung der Pflegefinanzierung im Kanton der Gemeinde markant höhere Ausgaben. Gleichzeitig sinken die Einnahmen: Per Volksentscheid wurden in Luzern die Liegenschaftssteuern abgeschafft; zudem erhält Buchrain weniger Geld aus dem Finanzausgleich. Die Gemeinde musste Massnahmen ergreifen und hat die Arbeiten für die Entwicklung des Dorfzentrums sowie die Erweiterung des Alterszentrums gestoppt – und damit auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze verzichtet. «Mit dem Risikomanagement können wir nicht alle Risiken ausschalten. Aber es erhöht das Bewusstsein für Stolpersteine,

«Eine Gemeinde, die bewusst ein Risiko eingeht, handelt anders, als wenn sie blind in den Hammer läuft.»

Hermann Grab, Kanton Schwyz

deckt bislang unerkannte Schwachstellen auf und führt dazu, dass wir gezielt und koordiniert Gegenmassnahmen ergreifen können», sagt Furrer. Diese reichen von einer Steuererhöhung bis zu einer Intervention beim Kanton wegen zu hoher finanzieller Belastungen.

Bislang fehlte die Systematik Das umfassende Risikomanagement erarbeitete Buchrain mit der Hochschule Luzern und der Fachhochschule Nordwestschweiz. Die beiden Bildungsinstitutionen entwickelten im Rahmen eines Forschungsprojekts zusammen mit weiteren 18 Gemeinden und Bezirken einen Leitfaden, nach dem die Gemeinden die ganzheitliche Risikosteuerung sowie ein Kontrollsystem einführen können. Der Leitfaden besteht unter anderem aus einem 10-Schritte-Programm, der durch die Planung, die Implementierung und die Anwendung des Instruments führt.

«Der Aufbau eines funktionierenden Risikomanagements und eines Kontroll-

systems bedeutet für viele Gemeinden einen Kraftakt. Der Leitfaden soll ihnen die Arbeit erleichtern», sagt Stefan Hunziker. Er ist überzeugt, dass sich die fachlichen, finanziellen und personellen Ressourcen, die die Gemeinden einsetzen, lohnen. So müsse eine Gemeinde durchschnittlich 50 bis 100 Einzelrisiken bewirtschaften. «Eine systematische Bewirtschaftung hilft, dass die Auseinandersetzung mit Risiken – und mit Chancen – bewusst erfolgt, dass das Frühwarnsystem funktioniert und dadurch Schadensfälle minimiert werden können. So wie das in der Privatwirtschaft bereits üblich ist», sagt Hunziker.

Aus diesem Grund empfiehlt der Kanton Schwyz seinen Gemeinden und Bezirken die Einführung eines ganzheitlichen Risikomanagements. «Eine Gemeinde, die bewusst ein Risiko eingeht, handelt anders, als wenn sie blind in den Hammer läuft», sagt Hermann Grab vom kantonalen Finanzdepartement. Er ist überzeugt, dass es sich heute keine Gemeinde mehr leisten kann, sich nicht gründlich auf mögliche Gefahren vorzubereiten. Auch weil dies dem Gemeinderat eine gewisse Sicherheit biete. «Tritt ein Schaden auf, wird beispielsweise Geld veruntreut, heisst es heute viel eher als früher, die Exekutive habe ihre Aufsichtspflicht verletzt und mögliche Risiken zu wenig überprüft», sagt Grab. Diese Entwicklung sei auch in der Privatwirtschaft zu beobachten, Verwaltungsräte würden immer öfter zur Verantwortung gezogen. «Ein umfassendes Risikomanagement erhöht die Transparenz und schafft Vertrauen in der Bevölkerung, was die Handlungsfähigkeit einer Gemeinde bei einem Ereignis wiederum erhöht.» **Yvonne Anliker**



Leitfaden

Schritt für Schritt zu mehr Sicherheit: Das 10-Schritte-Programm zu einer ganzheitlichen Risikosteuerung für Gemeinden

www.hslu.ch/mz2004

Gemeinden finanzieren sich zunehmend über Bankkredite

Die Hochschule Luzern untersucht regelmässig, wie sich mittelgrosse Gemeinden aus der Deutschschweiz finanzieren. Eine aktuelle Auswertung der Daten von 212 Kommunen (4'000 bis 30'000 Einwohner) zeigt, dass diese für Kredite viel häufiger auf Banken setzen als noch vor zehn Jahren.

Kantonalbanken springen ein

Die Banken stellen heute 65 Prozent der Kredite zur Verfügung. Weitere Finanzierungspartner sind institutionelle Anleger wie die Suva, AHV-Ausgleichsfonds, Privatversicherer und Pensionskassen. «Viele Versicherungen haben in den letzten Jahren ihre Anlagepolitik geändert und sich teilweise aus der Gemeindefinanzierung zurückgezogen. Die Banken, speziell die Kantonalbanken und die PostFinance, sind in die Bresche gesprungen», erklärt Studienleiter Christoph Lengwiler.

Tiefe Zinsen

Pro Kredit beantragen die Gemeinden durchschnittlich 2,9 Millionen Franken. Dieser Wert blieb über die letzten Jahre hinweg konstant. Für die Kredite bezahlen die Gemeinden im Mittel 1,9 Prozent Zins. «Damit sind Kredite für Gemeinden noch günstiger als für Private», erläutert Lengwiler. «Auch in den nächsten Jahren dürften die Gemeinden von tiefen Zinsen profitieren.» Die Untersuchung zeigt zudem, dass die Gemeinden Festzinsdarlehen mit langen Laufzeiten präferieren. So wurden Ende 2013 fast 90 Prozent des Finanzierungsvolumens mit Festzinsdarlehen finanziert. «Damit begrenzen die Gemeinden ihr Risiko, sollten die Zinsen wieder steigen», sagt Lengwiler. Weitere Studienergebnisse auf: www.hslu.ch/fima-gem



Das Risikomanagement ermöglicht Gemeinden wie Buchrain, den Umgang mit möglichen Gefahren zu systematisieren.