

Finanz- und Aufgabenplan 2025 - 2029

Embrach, Oberembrach, Lufingen

Sekundarschulgemeinde



Impressum

Titel

Finanz- und Aufgabenplan 2025 - 2029

Rundungsregeln

Analysen und Berechnungen werden in den Tabellen (Register F und V) mit ungerundeten d.h. exakten Werten durchgeführt. In weiteren Auswertungen (Kommentar, Präsentationen etc.) werden gerundete Werte verwendet. Dadurch sind kleine Abweichungen in den Zahlenwerten möglich.

Team Auftragnehmer

Projektleitung: Patrice Mayer

Projektmitarbeit:
Leandra Birrer
Heiko Gembrys
Michael Honegger
Eric Hostettler
Sinisa Kostic
Matthias Lehmann

Kontakt

swissplan.ch
Beratung für öffentliche Haushalte AG
Lintheschergasse 21
CH-8001 Zürich
Tel. +41 44 215 48 88
info@swissplan.ch
www.swissplan.ch



swissplan.ch

Zusammenfassung

Register Z

Seiten Z 1 - Z 7

Finanz- und Aufgabenplan 2025 - 2029

Register F

Seiten F 1 - F 15

Analyse vergangene Jahre 2020 - 2024

Register V

Seiten V 1 - V 14

Grafische Darstellungen

Register G

Seiten G 1 - G 3

Weitere Informationen

Register W

Seiten W 1 - W 22

Zusammenfassung

Sekundarschulgemeinde

Seite

Z

Kommentar zum abgeschlossenen Planungsprozess

Zusammenfassung, Massnahmen	1
Finanzpolitische Ziele	2
Aussichten bis 2029	4
Finanzierung Gesamthaushalt	5
Planungsgrundlagen, Planungsgremium	6
Die vergangenen Jahre (2020 - 2024)	7

Finanz- und Aufgabenplan 2025 - 2029

29.09.2025

Zusammenfassung

Die Schweizer Wirtschaft ist im Jahr 2025 von globalen Unsicherheiten geprägt, wodurch die Aussagekraft von Wirtschaftsprognosen eingeschränkt bleibt. Im Vergleich zum Vorjahr präsentieren sich die aktuellen Aussichten jedoch etwas günstiger. Mittelfristig ist – auch dank des prognostizierten Bevölkerungswachstums in Embrach – weiterhin mit steigenden Erträgen zu rechnen.

Auf der Aufwandseite belasten insbesondere die zu Beginn zunehmenden Schülerzahlen den Haushalt. Gegen Ende der Planperiode ist jedoch mit einem Rückgang der Schülerzahlen zu rechnen, was zu einer spürbaren Entlastung führen dürfte. Für die Planperiode ist ein vergleichsweise **tiefes Investitionsvolumen von insgesamt 8,6 Mio. Franken** vorgesehen, wobei der Schwerpunkt auf dem Ersatzneubau der Trakte A und B liegt. Langfristig sind zusätzliche Investitionen von 15 Mio. Franken geplant; diese

sind im vorliegenden Finanzplan jedoch noch nicht berücksichtigt.

In der Erfolgsrechnung werden – nach Einlagen in die finanzpolitischen Reserven – in etwa **ausgeglichene Ergebnisse** erwartet. Mit einer Selbstfinanzierung von 9,3 Mio. Franken ergibt ein **Haushaltüberschuss von 0,7 Mio. Franken**. Das Nettovermögen steigt weiter an und liegt am Ende der Planperiode bei 7,5 Mio. Franken. Eine Neuverschuldung wird nicht erwartet. Geplant wird mit einem **stabilen Steuerfuss** von 20 %.

Die grössten Haushalttrisiken sind bei der konjunkturellen Entwicklung (v.a. Steuern und Finanzausgleich), noch stärkeren Aufwandszunahmen oder ungünstigen gesetzlichen Veränderungen auszumachen. Umgekehrt ist nicht ausgeschlossen, dass sich die Umsetzung geplanter Investitionen zeitlich verzögert.

Massnahmen

Im aktuellen Plan werden die finanzpolitischen Ziele nur teilweise erreicht. Trotzdem muss auf verschiedenen Punkte geachtet werden:

Feststellungen	Massnahmen
<p>Die Erfolgsrechnung der Sekundarschule weist in den meisten Planjahren eine vergleichsweise hohe Selbstfinanzierung aus und ab dem Jahr 2027 übersteigt diese den angestrebten Zielwert. Insgesamt kann somit von einer soliden finanziellen Ausgangslage gesprochen werden.</p> <p>Ein Grund für die steigenden Erträge ist die erwartete Zunahme der Bevölkerung. Sollte das Bevölkerungswachstum jedoch geringer ausfallen als angenommen, könnte sich die aktuell gute finanzielle Lage rasch verknappen.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vorgaben gemäss Finanzplan einhalten• Periodische Überprüfung der Kostenentwicklung• Zurückhaltung bei neuen Ausgaben
<p>Bis zum Ende der Planungsperiode ist keine Neuverschuldung vorgesehen. Grössere Investitionen sind erst für die Zeit danach geplant.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vermeidung neuer struktureller Belastungen

Falls sich die Konjunkturaussichten abschwächen, sind zusätzliche Massnahmen vorzusehen.

Finanzpolitische Ziele

Der Finanzhaushalt soll sich in den nächsten Jahren an folgenden Zielgrössen ausrichten

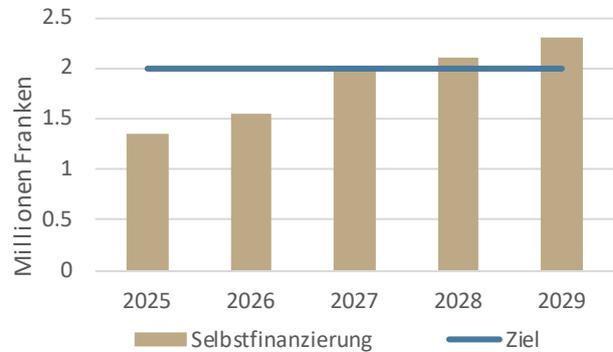
Angemessene Selbstfinanzierung

Die in den nächsten Jahren vorgesehenen hohen Investitionen werden zu einer Neuverschuldung führen. Um sicherzustellen, dass diese in einem angemessenen Zeitraum getilgt und genügend finanzieller Spielraum für weitere Investitionen geschaffen wird, soll der Haushalt jährlich mindestens eine Selbstfinanzierung von 2 Mio. Franken erzielen.

Messgrösse:

Selbstfinanzierung mindestens 2 Mio. Franken pro Jahr

Steuerhaushalt



Die steigenden Einnahmen aus Steuern und dem Ressourcenausgleich sind sowohl auf das Bevölkerungswachstum als auch auf die aktuelle Konjunkturprognose zurückzuführen. Mittelfristig wird zudem von einem Rückgang der Schülerzahlen ausgegangen, was die Ausgabenseite entlastet. In der Folge verbessert sich die Selbstfinanzierung kontinuierlich, sodass ab dem Jahr 2027 der angestrebte Zielwert erreicht wird.

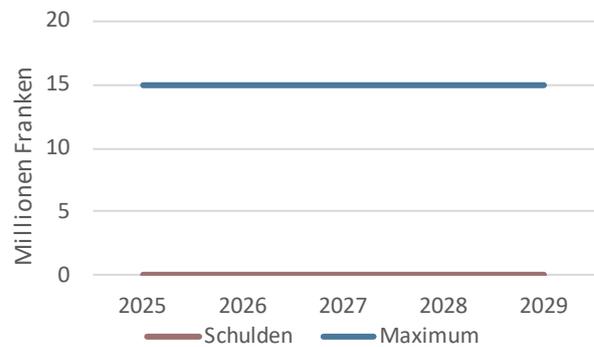
Begrenzung der Verschuldung

Bei der Realisierung grösserer Investitionsvorhaben muss die Fremdverschuldung erhöht werden. Nach deren Fertigstellung darf diese maximal 15 Mio. Franken betragen. Bevor neue grössere Projekte ausgeführt werden, sollen die verzinslichen Schulden unter 5 Mio. Franken liegen. Um einen Investitionsstau zu vermeiden, dürfen Investitionen in den Unterhalt nicht aufgeschoben werden.

Messgrösse:

Verzinsliche Schulden maximal 15 Mio. Franken

Steuerhaushalt



Da der überwiegende Teil der Investitionen erst nach dem Planungszeitraum vorgesehen ist und die im Finanzplan enthaltenen Investitionen durch die erwartete Selbstfinanzierung gedeckt werden können, ist in der aktuellen Periode keine Neuverschuldung absehbar.

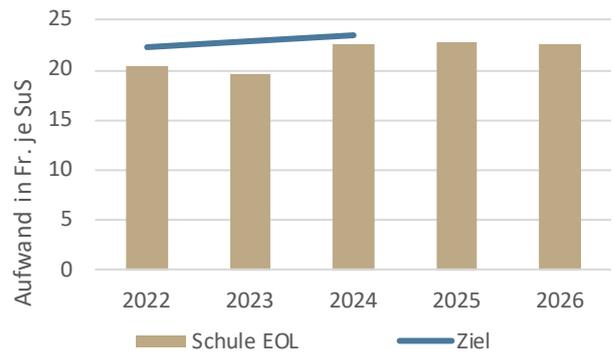
Effizienter Betrieb

Die Sekundarschule Embrach weist derzeit einen unterdurchschnittlichen Nettoaufwand pro SuS auf (ohne Abschreibungen, Verzinsungen, Ressourcenausgleich etc.). Auch zukünftig wird ein effizienter Schulbetrieb angestrebt. Ohne besondere Begründung (z.B. hohe Sonder-schulkosten etc.) sollen die Nettokosten auch zukünftig mindestens 2'500 Franken pro SuS unter dem Mittelwert (Median) der zürcherischen Schulgemeinden liegen.

Messgrösse:

Nettoaufwand in Franken pro SuS 2'500 Franken unter Mittelwert

Steuerhaushalt



Die Nettoaufwendungen sind im Jahr 2024 zwar um über 10 % gestiegen, liegen jedoch weiterhin deutlich unter dem festgelegten Maximalwert. Für die Folgejahre wird mit einer stabilen Kostenentwicklung gerechnet.

Sollten sich wichtige Rahmenbedingungen in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Technik so verändern, dass von anderen Planungsannahmen ausgegangen werden muss, wird mit einer Anpassung der Ziele oder anderen geeigneten Massnahmen reagiert.

Aussichten Steuerhaushalt

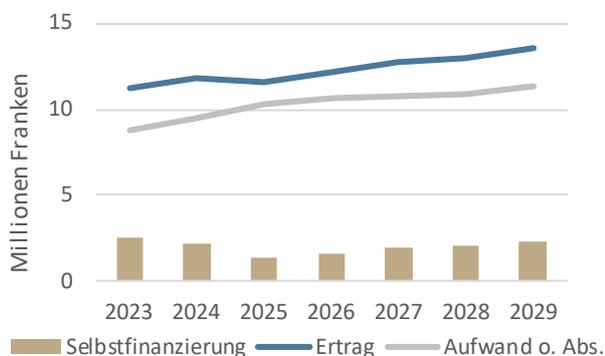
Mittelflussrechnung	1'000 Fr.
Selbstfinanzierung Erfolgsrechnung	9'301
Nettoinvestitionen Verwaltungsvermögen	-8'613
Veränderung Nettovermögen	688
Nettoinvestitionen Finanzvermögen	-
Haushaltüberschuss/-defizit	688

Kennzahlen

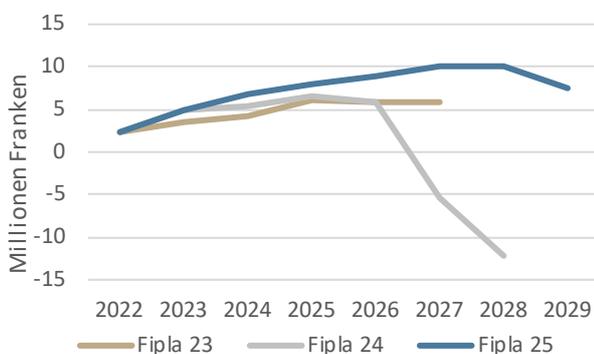
Nettovermögen (31.12.2029) Fr./Einw.	502
Selbstfinanzierungsgrad (2025 - 2029)	108%

Mit **steigender Einwohnerzahl** wird in der Planungsperiode von einer weiteren **Zunahme der Erträge** ausgegangen (Steuern und Ressourcenausgleich). Der Haushalt wird wegen **steigender Kosten**, insbesondere in den Bereichen Sekundarstufe und Liegenschaften belastet. Die Anzahl Schüler/innen sinkt zum Ende der Planung hin wieder leicht, mittelfristig muss jedoch mit einer höheren Klassenzahl gerechnet werden. Diverse **Anpassungen der Steuergesetzgebung** führen insgesamt zu moderaten Veränderungen im Steuerertrag (Ausgleich kalte Progression, Neubewertung Liegenschaftensteuerwerte). Am

Erfolgsrechnung



Entwicklung Nettovermögen



Grosse Investitionsvorhaben

Verwaltungsvermögen

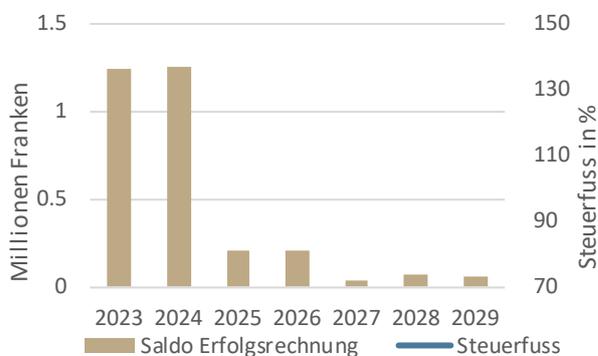
- Ersatzneubau Trakt A und B

Finanzvermögen

- keine

Ende der Planung zeigt sich mit stabilem Steuerfuss und nach Einlagen in die finanzpolitischen Reserven ein ausgeglichenes Ergebnis und das Eigenkapital erhöht sich auf 23,5 Mio. Franken. Über die ganze Fünfjahresperiode liegt die Selbstfinanzierung bei 9,3 Mio. Franken, womit die Investitionen von 8,6 Mio. Franken vollständig mit eigenen Mitteln finanziert werden können. So wird das Nettovermögen weiterhin erhöht. Es beträgt am Ende der Planung 7,5 Mio. Franken, was einer durchschnittlich hohen Substanz entspricht.

Ergebnis und Steuerfuss

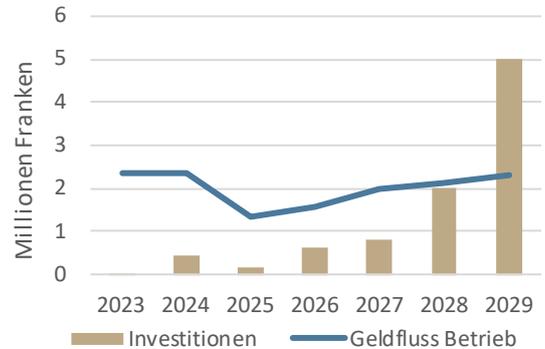


Im Vergleich zur letztjährigen Planung weist das Nettovermögen einen deutlich höheren Wert auf. Diese Entwicklung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass ein grosser Teil der Kosten für das Projekt Neubau/Sanierung Trakt A+B neu erst nach dem Planungszeitraum anfällt.

In der Erfolgsrechnung können die höheren Steuereinnahmen und die tieferen Kosten in der Sekundarstufe die gestiegenen Ausgaben für die Sonderschule nicht vollständig ausgleichen. Insgesamt hat sich die Selbstfinanzierung daher leicht verschlechtert.

Finanzierung Gesamthaushalt

Geldflussrechnung		1'000 Fr.
Liquide Mittel (1.1.2025)		3'108
Geldfluss betriebliche Tätigkeit	9'301	
Geldfluss Investitionstätigkeit		
- Verwaltungsvermögen	-8'613	
- Finanzvermögen	-	-8'613
Geldfluss Finanzierungstätigkeit		
- Rückzahlung Schulden	-	
- Neuaufnahme Schulden	-	
- Veränderung Anlagen	-	-
Veränderung Liquide Mittel		<u>688</u>
Liquide Mittel (31.12.2029)		3'795
KK, kurz-/lfr. Anlagen per 31.12.2029		846
Schulden inkl. KK per 31.12.2029		-



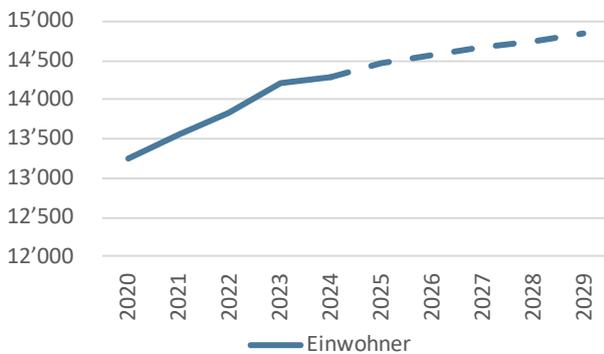
Aus der Erfolgsrechnung wird ein Mittelzufluss von 9,3 Mio. Franken erwartet. Bei geplanten Investitionen von 8,6 Mio. Franken ergibt sich daraus ein Mittelüberschuss von 0,7 Mio. Franken. Da der Haushalt bereits zu Beginn der Planungsperiode schuldenfrei ist, kann die Liquidität weiter gestärkt werden. Am Ende der Planung wird ein Bestand von voraussichtlich 3,8 Mio. Franken erwartet.

Planungsgrundlagen

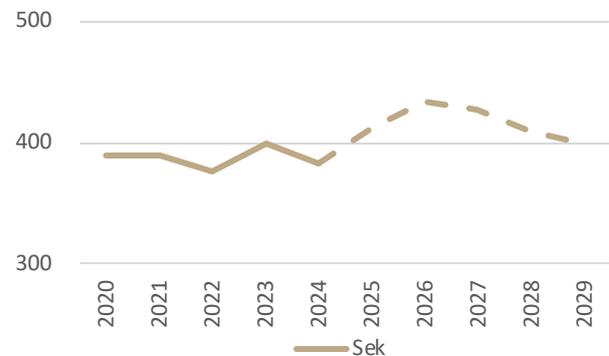
Die konjunkturellen Aussichten der Schweiz haben sich im Herbst 2025 eingetrübt. Die jüngsten US-Zölle treffen die exportorientierte Industrie hart und verstärken die bestehende Unsicherheit. Besonders die Maschinen- und Uhrenindustrie verlieren an Dynamik, während die Pharmabranche zwar stabilisiert, ihre Gewinne in den USA jedoch unter Preisdruck stehen. Kurzfristig stützt die tiefe Inflation, doch der globale Gegenwind dämpft das Vertrauen. Das Schweizer BIP dürfte 2025 noch leicht wachsen, 2026 verlangsamt sich das Wachstum, ehe 2027 wieder eine Erholung einsetzt. Die Investitionstätigkeit bleibt schwach: Bauprojekte werden zurückgestellt und Ausrüstungsinvestitionen stagnieren. Der private Konsum trägt

dank Kaufkraftgewinnen weiterhin, verliert aber durch den abkühlenden Arbeitsmarkt an Schwung. Die Arbeitslosigkeit steigt bis 2026 spürbar und bleibt erhöht. Die Inflation bleibt bis 2026 sehr tief, die Zinsen verharren bei null. Prognoserisiken bestehen darin, dass sich die US-Handelspolitik nicht verändert und dadurch vermehrt die Produktion ins Ausland verlagert würde. Chancen ergeben sich aus erfolgreichen Verhandlungen im Handelsstreit und einer Entspannung der internationalen Konflikte (Ukraine, Naher Osten etc.). Dieses Szenario zusammen mit fiskalischen Programmen könnte zusätzliche Wachstumsimpulse mit sich bringen.

Einwohnerprognose



Schülerprognose



Finanzausgleich

Sämtliche Gemeinden liegen mit ihrer Steuerkraft unter 95 % vom Mittelwert und können somit Zahlungen aus dem Ressourcenausgleich erwarten. Entsprechend hängen die gesamthaft verfügbaren Mittel massgeblich von der Entwicklung der kantonalen Steuerkraft ab. Ausserdem gehen für Lufingen zu Beginn noch Zahlungen aus dem demografischen Sonderlastenausgleich ein. Anspruch auf geografisch-topografischen Sonderlastenausgleich besteht für Schulgemeinden nicht.

Realisierungsquote Investitionen

In der Investitionsplanung sind die Realisierungsquoten wie folgt berücksichtigt:

Investitionen Verwaltungsvermögen	100 %
Investitionen Finanzvermögen	100 %

Planungsgremium

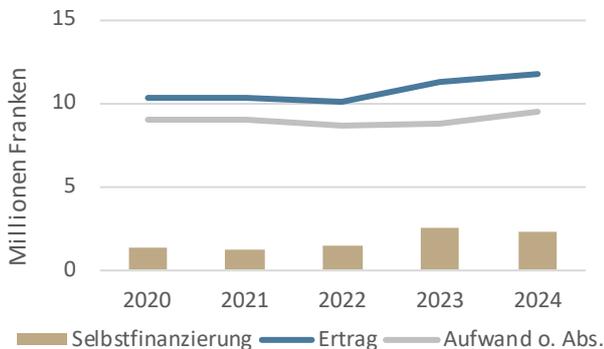
Die bewährte Finanz- und Aufgabenplanung wurde von der Schulpflege unter Beizug des externen Finanzberatungsbüros swissplan.ch im rollenden Sinne überarbeitet. Sie zeigt in einer rechtlich unverbindlichen Form die mutmassliche finanzielle Entwicklung der nächsten Jahre auf. Der Planungsprozess umfasst drei Phasen: Analyse der

vergangenen Jahre, Finanzpolitisches Ziel und Blick in die Zukunft (Prognosen, Investitionsprogramm nach Prioritäten, Steuerplan, Aufgabenplan, Planerfolgsrechnung und -bilanz, Geldflussrechnung, Kennzahlen). Einmal jährlich werden die Ergebnisse in einer Dokumentation zusammengefasst.

Die vergangenen Jahre (2020 - 2024)

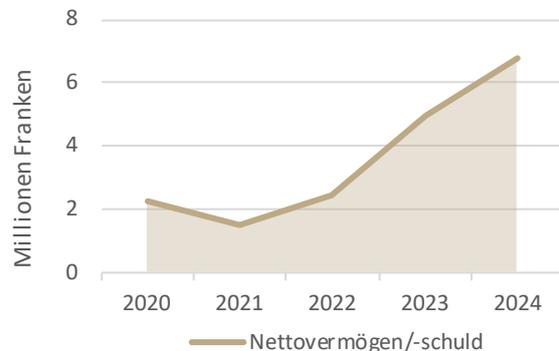
Erfolgsrechnung

Steuerhaushalt



Nettovermögen

Steuerhaushalt



Die finanzielle Lage des Haushalts blieb in den vergangenen Jahren solide und war durch eine überdurchschnittliche Selbstfinanzierung geprägt. Diese stabile Ausgangslage ist insbesondere auf konstante Ausgaben, das anhaltende Bevölkerungswachstum (mehr Steuern) und die gleichzeitig steigende kantonale Steuerkraft (mehr Ressourcenausgleich) zurückzuführen. Belastend wirkten sich hingegen die schwankenden Kosten in der Sonderschule aus.

Für die vergangenen fünf Jahre steht den sehr tiefen Nettoinvestitionen von 3,0 Mio. Franken eine Selbstfinanzierung von 8,8 Mio. Franken gegenüber, was einem Selbstfinanzierungsgrad von 289 % bzw. einem Haushaltüberschuss von 5,8 Mio. Franken entspricht. So konnten alle verzinsliche Schulden getilgt werden. Das Nettovermögen beträgt per Ende 2024 6,8 Mio. Franken. Das ist im Vergleich mit den Zürcher Gemeinden ein eher knapper Wert

für die Substanz. Die Steuerbelastung ist in den vergangenen Jahren stabil geblieben (kant. Mittelwert - 1%). Im 2024 liegen die spezifischen Kosten je SuS 14 % unter dem Medianwert der zürcherischen Sekundarschulen.

Mit 2,2 Mio. Franken liegt die Selbstfinanzierung im Jahr 2024 um 0,3 Mio. Franken unter dem Vorjahreswert. Diese Verschlechterung ist insbesondere auf höhere Kosten in der Sonderschule und der Sekundarstufe sowie auf tiefere ordentliche Steuererträge zurückzuführen. Zusätzliche Einnahmen aus Steuern früherer Jahre und höhere Beiträge aus dem Ressourcenausgleich reichten nicht aus, um diese Entwicklung vollständig auszugleichen. Der so erzielte Selbstfinanzierungsanteil (19,1 %) liegt dennoch weiterhin auf einem sehr hohen Niveau. Mit einer Steuerkraft von ca. 62 % vom kant. Mittelwert besteht eine hohe Abhängigkeit vom Ressourcenausgleich.

Mittelflussrechnung (2020 - 2024)	1'000 Fr.	Steuern
Selbstfinanzierung Erfolgsrechnung		8'817
Nettoinvestitionen Verwaltungsvermögen		<u>-3'054</u>
Veränderung Nettovermögen		5'762
Nettoinvestitionen Finanzvermögen		<u>-</u>
Haushaltüberschuss/-defizit		5'762

Kennzahlen		Steuern
Nettovermögen (31.12.2024)	Fr./Einw.	474
Selbstfinanzierungsgrad (2020 - 2024)		289%

Finanz- und Aufgabenplan 2025 - 2029

Sekundarschulgemeinde

	Seite
	F
Prognosewerte	
Gemeindeentwicklung (Bevölkerung, Schülerzahl)	1
Regionalisierte Bevölkerungsprognose	1
Konjunkturelle Entwicklung (BIP, Teuerung, Zinsen)	1
Eckwerte und besondere Einflüsse	1
Übersichten	
Sekundarschulgemeinde	2
Spezialauswertungen (Ist vs. 2 Planjahre)	
Selbstfinanzierung und Geldflussrechnung	3
Spezifische Kosten (inkl. Bevölkerung, Schülerzahl und Konjunktur)	4
Detailprognosen	
Investitionsprogramm mit Prioritäten	5
Steuerplan (Direkte Steuern und Grundstückgewinnsteuern)	7
Aufgabenplan	8
Hochrechnung Erfolgsrechnung erstes Planjahr	9
Erfolgsrechnung alle Planjahre	10
Geldflussrechnung (mit Fälligkeiten, Neuaufnahmen und Konditionen)	11
Planbilanz	12
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen (inkl. Haushaltgleichgewicht)	13
Wichtige Änderungen im Umfeld (Steuergesetz etc.)	14
Katalog möglicher Korrekturmassnahmen	15

Gemeindeentwicklung	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bevölkerung	1)					
Embrach	10'345	10'500	10'600	10'700	10'800	10'900
Oberembrach	1'110	1'110	1'110	1'110	1'110	1'110
Lufingen	2'834	2'850	2'850	2'850	2'850	2'850
Total Kreisgemeinde	14'289	14'460	14'560	14'660	14'760	14'860
Schülerinnen und Schüler (SuS)	2)					
- Sekundarstufe (Sek I)	382	413	434	427	409	400

1) zivilrechtlicher Wohnsitzbegriff

2) Beginn Schuljahr, gem. Bista, ohne externe SuS

Quelle: Bevölkerung = Input Gemeinde, SuS-Zahlen = Hochrechnung swissplan.ch

Regionalisierte Bevölkerungsprognose (Auszug)

Eigene Wachstumsprognose in % Stat. Amt 104%

Prognosen für den Bezirk Bülach Bevölkerungsentwicklung	2023 - 2028		2023 - 2038	
	Periode	p.a.	Periode	p.a.
- Einwohnerzuwachs gesamthaft	4.3%	0.9%	13.6%	0.9%
Prozentuale Veränderung Bevölkerungsanteil nach Altersgruppen				
- bis 19 Jahre (Schulalter)	0.4%	0.1%	-0.9%	-0.1%
- 20 - 64 Jahre (Erwerbsfähigkeit)	-1.9%	-0.4%	-4.8%	-0.3%
- über 65 Jahre (Pensionsalter)	6.7%	1.3%	19.2%	1.3%

Quelle: Statistisches Amt des Kantons Zürich, Dezember 2024

Konjunkturelle Entwicklung	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Mittel 25/29
Bruttoinlandprodukt (BIP)	3) 1.0%	1.4%	0.9%	1.6%	1.5%	1.4%	1.4%
Teuerung	4) 1.1%	0.2%	0.5%	0.6%	0.8%	1.0%	0.6%
Zins 10-jährige Bundesobligation	4) 0.6%	0.3%	0.4%	0.4%	0.7%	0.9%	0.5%
Zins 3-Monats-SARON Franken	4) 1.2%	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.5%	0.2%

3) Veränderung gegenüber Vorjahr, Sportevent-bereinigt

4) Jahresdurchschnitt

Quelle: - 2027 Konjunkturprognose KOF, 24. September 2025; ab 2028: KOF Consensus Forecast

Eckwerte	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Mittel 25/29
Nominales BIP	2.1%	1.6%	1.4%	2.2%	2.3%	2.4%	2.0%
Jährliche Bevölkerungszunahme	0.6%	1.3%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.9%
Bevölkerung und Teuerung	1.7%	1.5%	1.3%	1.4%	1.6%	1.8%	1.5%
Bevölkerung und nominales BIP	2.7%	2.9%	2.2%	3.0%	3.1%	3.2%	2.9%

Realisierungsquote Investitionen 100% für sämtliche Planjahre**Besondere Einflüsse** keine unberücksichtigten Einflüsse absehbar**Startsitzung Planungsprozess** Montag, 26. Mai 2025

Sekundarschulgemeinde		2025	2026	2027	2028	2029	5-Jahres-Total							
Haushaltsaldo (1'000 Fr.)														
Selbstfinanzierung	1)	1'343	1'553	1'991	2'111	2'303		9'301						
Nettoinvestitionen VV		-183	-630	-800	-2'000	-5'000		-8'613						
Veränderung Nettovermögen		1'160	923	1'191	111	-2'697		688						
Nettoinvestitionen FV		-	-	-	-	-		-						
Haushaltüberschuss/-defizit		1'160	923	1'191	111	-2'697		688						
1) ohne FK-Fonds														
Erfolgsrechnung (1'000 Fr.)		Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Veränderung p.a.				
Aufwendungen und Erträge		10'220	135	10'601	137	10'702	139	11'277	144	2.5%	1.7%			
Fiskalbereich		30	7'652	25	7'827	24	8'092	24	8'305	24	8'551	-5.5%	2.8%	
Direkter Finanzausgleich	2)		3'588		4'029		4'299		4'345		4'721		7.1%	
Abschreibungen VV		642		647		653		644		641			-0.0%	
Interne Verrechnungen		7	7	6	6	6	6	6	6	6	6		-2.6%	-2.6%
Finanzaufwand/-ertrag		8	226	8	195	8	195	8	195	8	195		0.0%	-3.6%
Buchgewinne/-verluste														
EK-Fonds, Aufwertungen VV														
Ao Aufwand/Ertrag		500		700		1'300		1'400		1'600				
Total		11'407	11'608	11'988	12'194	12'694	12'731	12'926	12'993	13'556	13'618			5-Jahres-Total
Rechnungsergebnis		202		206		37		67		62				574
Abschreibungen		642		647		653		644		641				3'226
EK-Fonds, Aufwertungen VV, Ao A/E		500		700		1'300		1'400		1'600				5'500
Selbstfinanzierung	1)	1'343		1'553		1'991		2'111		2'303				9'301
Steuerfuss		20%		20%		20%		20%		20%				
Einfacher Staatssteuerertrag		31'185		31'900		33'039		33'892		34'896				2.9%
2) konsolidierter Wert, d.h. Abgrenzung netto														
Gestuffer Erfolgsausweis (1'000 Fr.)		Saldo		Saldo		Saldo		Saldo		Saldo		5-Jahres-Total		
Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit		484		719		1'151		1'281		1'475			5'110	
Ergebnis aus Finanzierung		218		187		187		187		187			964	
Ausserordentliches Ergebnis		-500		-700		-1'300		-1'400		-1'600			-5'500	
Rechnungsergebnis		202		206		37		67		62			574	
Investitionsrechnung (1'000 Fr.)		Netto		Netto		Netto		Netto		Netto		5-Jahres-Total		
Verwaltungsvermögen (VV)		183		630		800		2'000		5'000			8'613	
Finanzvermögen (FV)		-		-		-		-		-			-	
Bilanz (1'000 Fr.)		N	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Veränderung 5 J.	
Finanzvermögen		8'848		9'771		10'961		11'072		8'375				-5%
Verwaltungsvermögen		10'190		10'173		10'320		11'676		16'036				57%
Fremdkapital			910		910		910		910		910			0%
Eigenkapital			18'128		19'034		20'371		21'839		23'501			30%
Total		19'038	19'038	19'944	19'944	21'281	21'281	22'749	22'749	24'411	24'411			28%
Nettovermögen/-schuld		7'938		8'861		10'051		10'162		7'465				
Kennzahlen													Periode	
Selbstfinanzierungsanteil		11.6%		12.7%		15.6%		16.3%		16.9%			→	14.6% ø
Selbstfinanzierungsgrad		734%		246%		249%		106%		46%			↗	108% 5 Jahre
Zinsbelastungsanteil		-0.1%		-0.1%		-0.1%		-0.1%		-0.1%			↑	-0.1% ø
Nettovermögen/-schuld (Fr./E)		549		609		686		689		502			↗	607 ø

Geldflussrechnung (1'000 Fr.)

	2024	2025	2026	2026	2026
	Rechnung	Approx	Budget	vs. Rg.	vs. Budget
Gesamthaushalt					
I. Betriebliche Tätigkeit					
Nettokosten Gemeinde	-151	-184	-189	-38	-5
Nettokosten Schule	-8'618	-9'401	-9'794	-1'176	-393
Nettokosten Finanzen und Steuern	-799	-634	-632	167	2
Total Aufwand (netto)	-9'568	-10'219	-10'615	-1'047	-396
Direkte Gemeindesteuern	7'645	7'622	7'802	157	180
Direkter Finanzausgleich	3'689	3'588	4'029	340	441
Buchgewinne, Aufwertungen, Abgrenzung	-509	-790	-1'010	-501	-220
Total Ertrag (netto)	10'825	10'420	10'821	-4	401
Ergebnis Erfolgsrechnung	1'257	202	206	-1'051	4
Abschreibungen Verwaltungsvermögen	788	642	647	-141	5
EK-Fonds, Aufwertungen VV, Ao A/E	200	500	700	500	200
Selbstfinanzierung	2'245	1'343	1'553	-692	210
Überträge in Investitionsbereich	-	-	-	-	-
Veränderung übriges Finanzvermögen	2	-	-	-2	-
Veränderung übriges Fremdkapital	131	-	-	-131	-
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	2'378	1'343	1'553	-825	210
II. Investitionstätigkeit					
Verwaltungsvermögen (VV)	-424	-183	-630	-206	-447
Finanzvermögen (FV)	-	-	-	-	-
Überträge aus betrieblichem Bereich	-	-	-	-	-
Veränderung Abgrenzungen etc.	-	-	-	-	-
Geldfluss aus Investitionen	-424	-183	-630	-206	-447
III. Finanzierungstätigkeit					
Veränderung verzinsliche Schulden	-2'000	-	-	2'000	-
Veränderung interne Kontokorrente	-	-	-	-	-
Veränderung übrige Kontokorrente	130	-	-	-130	-
Veränderung Finanzanlagen	-	-	-	-	-
Geldfluss aus Finanzierungen	-1'870	-	-	1'870	-
Veränderung Flüssige Mittel	84	1'160	923	839	-237

1) Saldosicht d.h. + = Mittelzufluss (Cash in), - = Mittelabfluss (Cash out)

2) inkl. Spezialfinanzierungen

3) inkl. WB Anlagen Finanzvermögen

4) TA, TP, Rückstellungen etc.

5) inkl. kurzfristiger Bereich

Spezifische Kosten (Franken je Einwohner/SuS)	2024	2025	2026	2025	2026	2026
	Rechnung	Approx	Budget	vs. Rg.	vs. Rg.	vs. Approx
Franken je SuS	22'559	22'762	22'567	1%	0%	-1%
Franken je Einwohner	603	650	673	8%	12%	3%
Bezugsgrössen						
Einwohnerzahl (zivilrechtlich)	14'289	14'460	14'560	1%	2%	1%
Anzahl SuS Sekundarstufe	382	413	434	8%	14%	5%
Makroökonomische Eckwerte						
Teuerung	1.1%	0.2%	0.5%			
Wirtschaftswachstum (BIP)	1.0%	1.4%	0.9%			
Summe (nominelles Wachstum)	2.1%	1.6%	1.4%			

Quelle: - 2027 Konjunkturprognose KOF, 24. September 2025; ab 2028: KOF Consensus Forecast

Zusammenzug Nettoinvestitionen Sekundarschulgemeinde (1'000 Fr.)

Sekundarschulgemeinde	2025	2026	2027	2028	2029	> 2029	Total
1 = Bewilligt	183	-	-	-	-	-	183
2 = Nachhol-/Entwicklung	-	630	800	2'000	5'000	15'000	23'430
3 = Wunsch	-	-	-	-	-	-	-
Total	183	630	800	2'000	5'000	15'000	23'613

Finanzvermögen (FV)	2025	2026	2027	2028	2029	> 2029	Total
1 = Bewilligt	-	-	-	-	-	-	-
2 = Nachhol-/Entwicklung	-	-	-	-	-	-	-
3 = Wunsch	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	-

Gesamttotal Sekundarschulgemeinde	2025	2026	2027	2028	2029	> 2029	Total
Total	183	630	800	2'000	5'000	15'000	23'613

# Text	Priorität	Bereich	N-Dauer	Im Bau	2025	2026	2027	2028	2029	> 2029	Total
1 WC-Anlagen Trakt C	1	SEK	20		65						65
2 Beleuchtung LED Trakt C	1	SEK	8		61						61
3 Sockelleisten aussen Trakt E, Nord- und Westseiten	1	SEK	20		50						50
4 Klimaanlage Trakt E und D	1	SEK	8		7						7
5 Neubau/Sanierung Trakt A + B	2	SEK	33			500	800	2'000	5'000	15'000	23'300
6 2 Eingangstüren Trakt C, 1 Türe Trakt D	2	SEK	20			60					60
7 Sanierung roter Platz	2	SEK	8			70					70
Nicht zuweisbare Anlagen im Bau				32							32
8 Beleuchtung Sportwiese	1	SEK	20	32							32

Sekundarschulgemeinde (in 1'000 Fr.)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Systematik/Ergebnis Steuerschätzung							
Steuerertrag Rechnungsjahr (zu 100 %)											BIP	T	E	STF	Ø3y	2026 in %	Ø3y	
Natürliche Personen	26'276	27'186	27'723	29'479	29'282	29'938	30'465	31'584	32'405	33'375								106%
- Einkommen	23'817	24'572	24'891	26'349	26'464	26'860	27'275	27'847	28'571	29'426	x	x	x					105%
- Vermögen	2'459	2'614	2'833	3'130	2'819	3'079	3'190	3'737	3'834	3'949	x	x	x					109%
Juristische Personen	1'348	1'342	1'246	1'817	1'328	1'247	1'435	1'455	1'487	1'521								98%
- Gewinn	1'233	1'223	1'133	1'676	1'184	1'109	1'275	1'293	1'321	1'352	x	x						96%
- Kapital	116	119	114	141	144	139	160	162	166	170	x	x						120%
Total	27'624	28'528	28'969	31'296	30'610	31'185	31'900	33'039	33'892	34'896								105%
Steuerfuss Rechnungsjahr	20%																	
Steuern Rechnungsjahr	5'525	5'706	5'794	6'259	6'122	6'237	6'380	6'608	6'778	6'979								105%
Steuererträge aus früheren Jahren	889	692	716	698	1'034	900	940	960	988	1'017	x	x	x	x				115%
Nachsteuern	20	38	15	33	9	15	7	19	19	19					x			37%
Aktive Steuerauscheidungen	585	449	323	341	432	400	370	378	389	400	x	x	x	x				101%
Passive Steuerauscheidungen	-340	-259	-206	-141	-246	-200	-170	-174	-179	-184	x	x	x	x				86%
Anrechnung ausländischer Quellensteuern	-9	-6	-4	-6	-6			-5	-5	-5					x			0%
Quellensteuern	59	179	259	312	322	300	300	306	315	325	x	x	x					101%
Total Ertrag Gemeindesteuern	6'729	6'799	6'897	7'496	7'667	7'652	7'827	8'092	8'305	8'551								106%
Tatsächliche Forderungsverluste	20	23	21	28	22	30	25	24	24	24					x			104%
Wertberichtigungen Forderungen											x	x	x	x				
Total Aufwand Gemeindesteuern	20	23	21	28	22	30	25	24	24	24								104%
Steuerbezugskosten (2191.3612.00)	281	284	281	298	309	290	310	314	319	323							wie Schulverwaltung	105%
Vergütungszinsen (9610.3499.10)	9		5	5	8		8	8	8	8							wie letztes Budgetjahr	131%

Sekundarschulgemeinde Aufgabenplan (1'000 Fr.)	Plan		Veränderung		
	Aufw	Ertrag	Aufw	Ertrag	Ausserordentlich
	Typ	Typ	%	%	+ = Verbesserung, - = Verschlechterung
Allgemeine Verwaltung	T	T	0.7%	0.7%	
Bildung					
- Sekundarstufe (Sek I)	T	T	0.7%	0.7%	2028: +160 -1 Klasse
- Musikschulen	EO	EO	1.4%	1.4%	
- Schulliegenschaften	T	T	0.7%	0.7%	2028: -200 und 2029: -330 Schulraumprovisorien bis 2030
- Tagesbetreuung	EO	EO	1.4%	1.4%	
- Schulleitung und Schulverwaltung	EO	EO	1.4%	1.4%	
- Volksschule, Sonstiges	EO	EO	1.4%	1.4%	
- Sonderschulen	EO	EO	1.4%	1.4%	
- Übriges	EO	EO	1.4%	1.4%	
Kultur, Sport und Freizeit	EO	EO	1.4%	1.4%	
Gesundheit	EO	EO	1.4%	1.4%	
Soziale Sicherheit	EO	EO	1.4%	1.4%	
Finanzen und Steuern					
- Emissionskosten, FV Übriges	F	F	0.0%	0.0%	
- Liegenschaften des Finanzvermögens	F	V	0.0%	0.3%	
- Übriges	T	T	0.7%	0.7%	

BO = Bevölkerungsveränderung

EO = Einwohner + Teuerung

EO? = E + T + ? %

F = Fixer Wert

M = manuell festgelegt

T = Teuerung

V= VMWG Mietzinsveränderung

X = separate Detailberechnung

Sekundarschulgemeinde
Hochrechnung 2025 (1'000 Fr.)

+ = Verbesserung, - = Verschlechterung

Ergebnis gemäss Budget	123
Ergebnis gemäss Hochrechnung	<u>202</u>
Veränderung	79

Einzelpositionen	79	Bemerkung
Gemeindesteuern Rechnungsjahr	80	
Planmässige Abschreibungen	-1	Aktuelle Kalkulation

Sekundarschulgemeinde Erfolgsrechnung (1'000 Fr.)	2025 Approx		2026 Budget		2027 Plan		2028 Plan		2029 Plan		Veränderung	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	A	E
Allgemeine Verwaltung	154		154		155		156		157		0.5%	
Bildung	10'036	345	10'413	309	10'512	311	10'652	314	11'083	316	2.5%	-2.2%
- Sekundarstufe (Sek I)	6'034	105	5'907	91	5'950	91	5'833	92	5'875	93	-0.7%	-3.1%
- Musikschulen	66		70		71		72		73		2.6%	
- Schulliegenschaften	1'239	216	1'077	188	1'085	189	1'293	190	1'632	192	7.1%	-2.9%
- Tagesbetreuung	29	16	38	22	39	22	39	22	40	22	8.7%	8.8%
- Schulleitung und Schulverwaltung	801		846		858		870		882		2.4%	
- Volksschule, Sonstiges	762		945		958		972		986		6.6%	
- Sonderschulen	1'104	8	1'529	9	1'551	9	1'572	9	1'595	9	9.6%	2.8%
- Übriges												
Gesundheit	30		35		35		36		37		5.0%	
Finanzen und Steuern	1'187	11'263	1'387	11'885	1'992	12'420	2'082	12'679	2'279	13'302	17.7%	4.2%
- Steuern	30	7'652	25	7'827	24	8'092	24	8'305	24	8'551	-5.5%	2.8%
- Ressourcenausgleich		3'587		4'029		4'299		4'345		4'721		7.1%
- Sonderlastenausgleich		1										>-50%
- Zinsen	8	23	8	29	8	29	8	29	8	29	0.0%	6.2%
- Emmissionskosten, FV Übriges												
- Liegenschaften des Finanzvermögens	7		6		6		6		6		-2.6%	
- Buchgewinne/-verluste realisiert												
- WB Liegenschaften FV												
- WB Finanzanlagen FV												
- Übriges												
- Planmässige Abschreibungen VV 1)	642		647		653		644		641		-0.0%	
- Ausserplanmässige Abschreibungen VV 1)												
- Aufwertungen VV 1)												
- Fonds im Fremdkapital												
- Fonds im EK, Spezialfinanzierungen												
- Liegenschaftsfonds												
- Rücklagen Globalbudget												
- Vorfinanzierungen												
- Finanzpolitische Reserve	500		700		1'300		1'400		1'600			
Total	11'407	11'608	11'988	12'194	12'694	12'731	12'926	12'993	13'556	13'618	4.4%	4.1%
Ergebnis	202		206		37		67		62			

1) nicht in einzelnen Aufgabenbereichen enthalten

FV = Finanzvermögen

VV = Verwaltungsvermögen

WB = Wertberichtigungen

Sekundarschulgemeinde

Geldflussrechnung (1'000 Fr.)

	2025	2026	2027	2028	2029	5-Jahres-Total
I. Betriebliche Tätigkeit						
Deckungslücke II	-6'324	-6'297	-6'124	-6'217	-6'271	
Steuern ohne Grundstückgewinnsteuern	7'652	7'827	8'092	8'305	8'551	
Ordentlicher Deckungsbeitrag	1'328	1'530	1'968	2'088	2'280	
Zinssaldo	16	23	23	23	23	
Deckungsbeitrag	1'343	1'553	1'991	2'111	2'303	
Veränderung übriges Finanzvermögen 1)						
Veränderung übriges Fremdkapital 1)						
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	1'343	1'553	1'991	2'111	2'303	9'301
II. Investitionstätigkeit						
Investitionen VV allgemein	-183	-630	-800	-2'000	-5'000	
Investitionen Sachanlagen FV						
Überträge aus betrieblichem Bereich						
Veränderung Abgrenzungen etc.						
Veränderung Rückstellungen etc.						
Veränderung Fonds im Eigenkapital						
Geldfluss aus Investitionen	-183	-630	-800	-2'000	-5'000	-8'613
III. Finanzierungstätigkeit						
Abnahme langfristige Schulden						
Zunahme langfristige Schulden						
Veränderung Finanzanlagen						
Abnahme kurzfristiger Bereich 2)						
Zunahme kurzfristiger Bereich 2)						
Veränderung interne Kontokorrente						
Veränderung externe Kontokorrente						
Abnahme kurzfristige Finanzanlagen						
Zunahme kurzfristige Finanzanlagen						
Geldfluss aus Finanzierungen	-	-	-	-	-	-
IV. Zusammenfassung						
Veränderung flüssige Mittel	1'160	923	1'191	111	-2'697	688
Endbestand flüssige Mittel	4'268	5'191	6'382	6'493	3'795	
Zielliquidität 3)	100	100	100	100	100	
Endbestand verzinsliche Schulden 4)						
Durchschnitt verzinsliche Schulden 4)						

1) inkl. Abgrenzung Ressourcenausgleich
 2) kurzfristiger Anteil langfristige Verbindlichkeiten
 3) gem. Angabe Gemeinde
 4) inkl. kurzfristiger Anteil

Besondere Berücksichtigung		
Bereich	Betrag	Jahr

Fälligkeitsstruktur zu Beginn der Planung (1.1.)				
Verzinsliche Schulden			Finanzanlagen	
Verfall	Betrag	Zinssatz	Betrag	Zinssatz
2025	-	-	-	-
2026	-	-	-	-
2027	-	-	-	-
2028	-	-	-	-
2029	-	-	-	-
2030	-	-	-	-
2031	-	-	-	-
2032	-	-	-	-
2033	-	-	-	-
2034	-	-	-	-
später	-	-	-	-
Total	-	-	-	-
Zinsbindung (Jahre)				

Sekundarschulgemeinde Bilanz per 31.12. (1'000 Fr.)	N	2025		2026		2027		2028		2029		Veränderung 5 J.
		Aktiven	Passiven									
Finanzvermögen												
- Flüssige Mittel		4'268		5'191		6'382		6'493		3'795		-11%
- Interne Kontokorrente	1)											
- Externe Kontokorrente		846		846		846		846		846		0%
- Kurzfristige Finanzanlagen	2)											
- Langfristige Finanzanlagen	3)											
- Übrige Finanzanlagen												
- Sachanlagen		632		632		632		632		632		0%
- Anteil IR (TA etc.)												
- Übriges Finanzvermögen		<u>3'101</u>		<u>3'101</u>		<u>3'101</u>		<u>3'101</u>		<u>3'101</u>		0%
<i>Total Finanzvermögen</i>		<i>8'848</i>		<i>9'771</i>		<i>10'961</i>		<i>11'072</i>		<i>8'375</i>		-5%
Verwaltungsvermögen												
- VV allgemein		<u>10'190</u>		<u>10'173</u>		<u>10'320</u>		<u>11'676</u>		<u>16'036</u>		57%
<i>Total Verwaltungsvermögen</i>		<i>10'190</i>		<i>10'173</i>		<i>10'320</i>		<i>11'676</i>		<i>16'036</i>		57%
Fremdkapital												
- Interne Kontokorrente	1)											
- Externe Kontokorrente												
- Übrige laufende Verbindlichkeiten			910		910		910		910		910	0%
- Kfr. Anteil lfr. Schulden	4)											
- Derivative Finanzinstrumente												
- Übrige kfr. Verbindlichkeiten												
- Langfristige Schulden												
- Anteil IR (Rückstellungen etc.)												
- Übriges Fremdkapital												
<i>Total Fremdkapital</i>			<i>910</i>	0%								
Zweckgebundenes Eigenkapital												
- Fonds, Spezialfinanzierungen	5)											
- Vorfinanzierungen												
- Liegenschaftsfonds												
Zweckfreies Eigenkapital												
- Reserve	6)		1'200		1'900		3'200		4'600		6'200	417%
- Bewertungsreserve												
- Bilanzüberschuss/-fehlbetrag			<u>16'928</u>		<u>17'134</u>		<u>17'171</u>		<u>17'239</u>		<u>17'301</u>	2%
<i>Total Eigenkapital</i>			<i>18'128</i>		<i>19'034</i>		<i>20'371</i>		<i>21'839</i>		<i>23'501</i>	30%
Total		19'038	19'038	19'944	19'944	21'281	21'281	22'749	22'749	24'411	24'411	

- 1) intern = innerhalb Finanzplanung
- 2) Festgelder etc.
- 3) Liquiditätsanlagen mit Restlaufzeit über 1 Jahr
- 4) Fälligkeit unter 1 Jahr (inkl. Bankkontokorrente, Finanzintermediäre etc.)
- 5) inkl. Globalbudgets und Mehrwertausgleichsfonds
- 6) finanzpolitische Reserve gem. §123GG
- N = inkl. Neubewertung Verwaltungsvermögen bei Einführung HRM2
- TA = Transitorische Aktiven
- VV = Verwaltungsvermögen
- IR = Investitionsrechnung

Besondere Berücksichtigung		
Bereich	Betrag	Jahr

Sekundarschulgemeinde	2025	2026	2027	2028	2029		
Kennzahlen	1,2,3)						
Einwohner, zivilrechtlich	14'460	14'560	14'660	14'760	14'860		
Steuerfuss	20%	20%	20%	20%	20%		
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen							Periode
Selbstfinanzierungsanteil	11.6%	12.7%	15.6%	16.3%	16.9%	➔	14.6% ∅
Beherrschung laufende Ausgaben, real	6.4%	2.5%	-0.3%	-0.2%	2.3%	➔	2.1% ∅
Selbstfinanzierungsgrad	734%	246%	249%	106%	46%	↗	108% 5 Jahre
Zinsbelastungsanteil	-0.1%	-0.1%	-0.1%	-0.1%	-0.1%	↑	-0.1% ∅
Kapitaldienstanteil	5.4%	5.2%	5.0%	4.8%	4.6%	↑	5.0% ∅
Bruttoverschuldungsanteil	8%	7%	7%	7%	7%	↑	7% ∅
Nettovermögensquotient	4) 104%	113%	124%	122%	87%	↗	110% ∅
Nettovermögen (Franken je Einwohner)	4) 549	609	686	689	502	↗	607 ∅
Gesamtnote kritische Kennzahlen (Stat. Amt)	6	6	6	6	5		6 5 Jahre
Haushaltgleichgewicht							
Eigenkapitalquote	95%	95%	96%	96%	96%	↑	96% ∅
Zinsbelastungsquote	5) -0.1%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	↑	-0.2% ∅
Investitionsanteil	1.8%	5.6%	7.0%	15.6%	30.7%	➔	12.1% ∅
Eigenkapitalreservedauer Steuerhaushalt (Jahre)	6)					↑	
Mittelfristiger Rechnungsausgleich (1'000 Franken)	7) 4'951	4'599	4'001	3'752	3'081	*	
Selbstfinanzierungsquotient	8) 21.5%	24.3%	30.1%	31.1%	33.0%	↑	28.2% ∅

1) durch die Berücksichtigung teilweise konsolidierter und bereinigter Werte weichen die Kennzahlen von der offiziellen Berechnung ab

2) Vergleichbarkeit mit HRM1 nur sehr eingeschränkt möglich (neue Kennzahldefinition und neue Rechnungslegung)

3) abweichende Definition von Selbstfinanzierung und laufendem Ertrag

4) Nettovermögen statt Nettoverschuldung (Vorgabe HRM2)

5) Tragbarkeit mit 5 % kalkulatorischem Zins

6) Eigenkapital = zweckfreies Eigenkapital

7) mittelfristig = gleitender 7-Jahreswert Steuerhaushalt (ex post), * = massgebend für Budget 2. Planjahr (ex ante)

8) Selbstfinanzierung Steuerhaushalt in % Steuern Rechnungsjahr (gem. §92GG >= - 3%)

Wichtige Änderungen im Umfeld

Steuergesetz

Der Regierungsrat verfolgt in den Richtlinien der Regierungspolitik 2023 - 2027 zu den Steuern folgendes langfristiges Ziel: "Kanton und Gemeinden können im Steuerwettbewerb bestehen. Die Steuern erhalten unter Berücksichtigung der Solidarität den Leistungswillen der Pflichtigen." Die Position des Kantons Zürich im interkantonalen Steuerwettbewerb hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Im Zuge der STAF (Steuerreform und AHV-Finanzierung) haben etliche Kantone ihre Gewinnsteuersätze teilweise deutlich gesenkt. Der Kanton Zürich hat bei natürlichen Personen eine mittlere Steuerbelastung, während er bei juristischen Personen laut dem jüngsten Steuerbelastungsmonitor neu die höchste Gewinn- und Kapitalbelastung aller Kantone aufweist. In den geraden Jahren (2026 und 2028) werden der Steuertarif sowie die Abzüge beim Einkommen und Vermögen für natürliche Personen an die aufgelaufene Teuerung angepasst (Ausgleich der kalten Progression). Die steuerliche Neubewertung der Liegenschaften (Eigenmiet- und Vermögenssteuerwerte) ist im vorliegenden Finanz- und Aufgabenplan im Steuerertrag per 1.1.2026 mit Wirksamkeit ab 2027 individuell berücksichtigt.

Weitere Anpassungen am Steuertarif aufgrund hängiger Initiativen (Begrenzung Beteiligungsabzug, Individualbesteuerung, Anrechnung Gewinnsteuer an Kapitalsteuer etc.), die Partizipation des Kantons am Grundstückgewinnsteuerertrag mit 25%, eine allfällige Abschaffung des Eigenmietwerts (eidg. Volksabstimmung am 28.9.2025) sowie die Beteiligung der Gemeinden am Mehrertrag der OECD-Mindeststeuer sind noch offen und im Finanz- und Aufgabenplan nicht abgebildet.

Gemeinde- und Wirksamkeitsbericht 2025

Im Gemeinde- und Wirksamkeitsbericht 2025 erfüllt der Finanzausgleich aus Sicht des Regierungsrates nach wie vor seine gesetzlichen Vorgaben. Entgegen der Einschätzung des Fachbeirats sieht der Regierungsrat im Ressourcenausgleich keine Hinweise darauf, dass der Einbezug des Steuerfusses bei den Ressourcenzuschüssen zu Fehlanreizen führt. Der Fachbeirat regt hingegen an, den Steuerfuss bei den Ressourcenzuschüssen nicht mehr oder zumindest weniger stark einzubeziehen. Der Regierungsrat ist offen, die Kritik des Fachbeirats bei einer Überarbeitung des Finanzausgleichs zu berücksichtigen. Bezüglich Sonderlastenausgleich teilt der Regierungsrat die Einschätzung des Fachbeirats, künftig bei spezialgesetzlichen Änderungen darauf zu achten, welche Lasten bereits durch den Finanzausgleich kompensiert werden. Eine solche Doppelkompensation wurde vom Fachbeirat z.B. im Bereich der Gemeindestrassen

im Zusammenhang mit den Beiträgen aus dem Strassenfonds ausgemacht. Eine weitere Doppelkompensation wird beim demografischen Sonderlastenausgleich beim Kinder- und Jugendheimgesetz im Bereich Bildung genannt. Der Regierungsrat hält es aufgrund der Stellungnahme des Fachbeirats sowie des Anliegens im Postulat KR-Nr. 171/2024 „Braucht der innerkantonale Finanzausgleich eine Auffrischung?“ für angezeigt, den Finanzausgleich zu überprüfen.

Bildung

Im Schulbereich sind verschiedene finanziell bedeutende Massnahmen vorgesehen. Diese umfassen unter anderem die Anpassung des Lehrpersonalgesetzes zur Attraktivierung des Lehrberufs, die gesetzliche Verankerung von heilpädagogisch geführten Förderklassen sowie der Begabungs- und Begabtenförderung. Insbesondere die Anpassungen am Lehrpersonalgesetz dürften für die Schulen zu Mehrkosten führen. Im Finanz- und Aufgabenplan sind die geplanten Massnahmen nicht automatisch berücksichtigt.

Pflegefinanzierung

Die Kosten im Bereich Pflegefinanzierung sind in den letzten Jahren stark angestiegen. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass der Pflegebedarf zugenommen hat. Die Anzahl Bewohner der stationären Pflege ist hingegen ungefähr stabil geblieben, trotz gesteigener Einwohnerzahl. Die Heimeintritte erfolgen heute tendenziell später, dafür bereits in einer höheren Pflegestufe. Zudem wird die ambulante Pflege stärker in Anspruch genommen. Weil diese Trends weiter anhalten dürfte, wurde die Zuwachsrate im Aufgabenplan erhöht.

Zürcher Verkehrsverbund

Bis 2026 wird mit einem steigenden Gesamtaufwand gerechnet (u.a. höheres Leistungsentgelt an die Verkehrsunternehmen und Wegfall der Vorteilsanrechnung ab 2026). Anschliessend wird von einer Stabilisierung ausgegangen.

Katalog möglicher Korrekturmassnahmen

Allgemeine Korrekturmassnahmen

Umfassendes Controlling (Public Management)

- Kenntnis der eigenen Anlagen- und Kostenstruktur
- Überwachung der Wirtschaftlichkeit
- Expliziter Bezug zu Aufgabenplanung
- Formulierung von Zielgrössen (inkl. Leistungsaufträge)
- Verknüpfung von Kosten- mit Leistungsdaten (Einführung betriebliches Rechnungswesen, Kostenrechnung)

Langfristige Vision

- Klare Vorstellung über Entwicklung Standort (Zonen-/Ortsplanung, Bevölkerung, Angebot, Steuern etc.)

Entlastung Erfolgsrechnung

Reduktion Aufwand

- Restriktives Budgetieren
- Moderne Budgettechniken anwenden (Zero Base Budgeting, Sunset Legislation)
- Kosten- und Leistungsanalyse
- Organisations- und Prozessoptimierung
- Personalbestandskontrolle und ökonomische Materialbewirtschaftung
- Überprüfung der Kostenverteilungsschlüssel bei überkommunalen Aufgaben (Zweckverbände etc.)
- Optimiertes Cash Management (Optimierung Fakturierungszyklen, Mahnwesen, Liquiditätsplanung etc.)
- Credit Management (Laufzeiten staffeln etc.)
- Zurückhaltung bei der Übernahme von neuen zusätzlichen Aufgaben
- Zurückhaltung und Sparsamkeit bei neuen Investitionsvorhaben
- Anwendung längerer Nutzungsdauern (führt zu geringerer Abschreibungsbelastung)
- Genaue Planung der Folgekosten von Neuinvestitionen
- Allgemein sparsames Haushalten (Vollzug)

Steigerung Ertrag

- Festlegung von Sollkostendeckungsgraden unter Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten (z.B. Regionales Betriebsamt / Zivilstandsamt, Tagesstrukturen, Eigenwirtschaftsbetriebe etc.)
- Gebührenüberprüfung (Verursacherprinzip)
- Mietzinspolitik überprüfen

Entlastung Investitionsrechnung

- Projekt neu lancieren (u.U. mit Wettbewerb)
- Projekt zeitlich verschieben
- Projekt zusammen mit anderen Trägern (Gemeinde oder Private) realisieren -> Synergien, PPP
- Projekt absagen
- Einführung Nutzwertanalyse für Priorisierung Investitionen (Wichtigkeit, Wirtschaftlichkeit, Risiken)

Optimierung Liegenschaftsportfolio

Formulierung Land- und Liegenschaftspolitik

Veräusserung nicht notwendiger Liegenschaften

- Reduktion Zinsaufwand, Entfall Unterhalts- und Administrationskosten (Konzentration auf Kerngeschäft)
- dafür Verlust Mietzinsenertrag
- Einmalige Verbuchung realisierter Buchgewinn als Ertrag in der Erfolgsrechnung

Achtung: Die Veräusserung von Werten des Finanzvermögens hat auf die Vermögenssituation nur bedingten Einfluss (einmaliger Buchgewinn und Fremdkapitalzins), da es für die Höhe des Nettovermögens bzw. der Nettoschuld keine Rolle spielt, ob Fremdkapital aufgenommen oder Finanzvermögen verkauft wird.

Aktive Steuerung Gebührenhaushalte

- Einführung Finanzmanagement mit langfristiger dynamischer Planrechnung (Life cycle-Betrachtung)
- Festsetzung von Bandbreiten der Verschuldung gegenüber Steuerhaushalt

Analyse vergangene Jahre 2020 - 2024

Sekundarschulgemeinde

Seite

V

Übersichten

Sekundarschulgemeinde

1

Spezialauswertungen

Selbstfinanzierung und Geldflussrechnung 2024 (Ist und Prognosen)

2

Spezifische Kostenentwicklung (inkl. Bevölkerung, Schülerzahl und Konjunktur)

3

Vergleich Nettoaufwendungen mit anderen Gemeinden

4

Vergleich Nettoaufwendungen Bildungsbereich Fr./SuS

6

Erläuterungen Kosten-/Aufwandvergleich

7

Detailanalysen

Erfolgsrechnung (nach funktionaler und ev. institutioneller Gliederung)

9

Geldflussrechnung (inkl. Analyse Selbstfinanzierung, Detailangaben zu den Schulden)

10

Investitionsrechnung

11

Bilanz

12

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

13

Steuerstatistik

14

Sekundarschulgemeinde		2020	2021	2022	2023	2024								
Haushaltsaldo (1'000 Fr.)							5-Jahres-Total							
Selbstfinanzierung	1)	1'323	1'233	1'502	2'514	2'245	8'817							
Nettoinvestitionen VV		-84	-1'951	-583	-12	-424	-3'054							
Veränderung Nettovermögen		1'239	-718	919	2'502	1'821	5'762							
Nettoinvestitionen FV		-	-	-	-	-	-							
Haushaltüberschuss/-defizit		1'239	-718	919	2'502	1'821	5'762							
1) ohne FK-Fonds														
Erfolgsrechnung (1'000 Fr.)		Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag	Veränderung p.a.				
Aufwendungen und Erträge		8'904	391	8'967	457	8'557	183	8'688	185	9'474	178	1.6%	-17.9%	
Fiskalbereich		20	6'729	23	6'799	21	6'897	28	7'496	22	7'667	2.1%	3.3%	
Direkter Finanzausgleich			2'952		2'768		2'798		3'375		3'689		5.7%	
Abschreibungen VV		688		917		769		764		788		3.5%		
Interne Verrechnungen		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	0.0%	0.0%	
Finanzaufwand/-ertrag		29	203	27	225	24	226	50	225	33	241	4.1%	4.4%	
Buchgewinne/-verluste														
EK-Fonds, Aufwertungen VV														
Ao Aufwand/Ertrag								500		200				
Total		9'646	10'282	9'940	10'256	9'377	10'110	10'037	11'287	10'524	11'781	5-Jahres-Total		
Rechnungsergebnis		636		316		733		1'250		1'257		4'191		
Abschreibungen		688		917		769		764		788		3'926		
EK-Fonds, Aufwertungen VV, Ao A/E		-		-		-		500		200		700		
Selbstfinanzierung		1)	1'323	1'233	1'502	2'514	2'245	2'245	2'245	2'245	2'245	8'817		
Steuerfuss			20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%			
Einfacher Staatssteuerertrag			27'624	28'528	28'969	31'296	31'296	31'296	31'296	30'610	30'610	2.6%		
2) konsolidierter Wert, d.h. Abgrenzung netto														
Gestufter Erfolgsausweis (1'000 Fr.)		Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo			5-Jahres-Total					
Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit		461	118	531	1'575	1'249			3'934					
Ergebnis aus Finanzierung		175	199	202	175	208			957					
Ausserordentliches Ergebnis		-	-	-	-500	-200			-700					
Rechnungsergebnis		636	316	733	1'250	1'257			4'191					
Investitionsrechnung (1'000 Fr.)		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto			5-Jahres-Total					
Verwaltungsvermögen (VV)		84	1'951	583	12	424			3'054					
Finanzvermögen (FV)		-	-	-	-	-			-					
Bilanz (1'000 Fr.)		N	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Veränderung 5 J.			
Finanzvermögen			6'532		6'862		7'377		7'736		7'687	18%		
Verwaltungsvermögen			10'917		11'951		11'765		11'013		10'649	-2%		
Fremdkapital				4'278		5'327		4'923		2'779		910	-79%	
Eigenkapital			13'171		13'487		14'220		15'969		17'426	32%		
Total			17'448	17'448	18'814	18'814	19'142	19'142	18'749	18'749	18'336	18'336	5%	
Nettovermögen/-schuld			2'254		1'535		2'454		4'956		6'777			
Kennzahlen												Periode		
Selbstfinanzierungsanteil			12.9%		12.0%		14.9%		22.3%		19.1%	↗	16.2% \emptyset	
Selbstfinanzierungsgrad			1567%		63%		258%		20826%		529%	↗	289% 5 Jahre	
Zinsbelastungsanteil			0.1%		0.1%		0.1%		0.3%		0.1%	↗	0.1% \emptyset	
Nettovermögen/-schuld (Fr./E)			170		113		177		349		474	↗	257 \emptyset	

Geldflussrechnung 2024 (1'000 Fr.)

Gesamthaushalt

I. Betriebliche Tätigkeit

	2024			Rg. 2024 vs.	
	Rechnung	Fipla	Budget	Fipla	Budget
Nettokosten Gemeinde	-151	-176	-176	25	25
Nettokosten Schule	-8'618	-9'102	-9'102	484	484
Nettokosten Finanzen und Steuern	-799	-838	-816	39	17
Total Aufwand (netto)	-9'568	-10'116	-10'093	548	526
Direkte Gemeindesteuern	7'645	7'023	7'023	622	622
Direkter Finanzausgleich	3'689	3'689	3'689	0	0
Buchgewinne, Aufwertungen, Abgrenzungen	-509	-480	-480	-29	-29
Total Ertrag (netto)	10'825	10'232	10'232	593	593
Ergebnis Erfolgsrechnung	1'257	116	138	1'141	1'119
Abschreibungen Verwaltungsvermögen	788	813	791	-24	-2
EK-Fonds, Aufwertungen VV, Ao A/E	200	200	200	-	-
Selbstfinanzierung	2'245	1'129	1'129	1'117	1'117
Überträge in Investitionsbereich	-	-	-	-	-
Veränderung Übriges Finanzvermögen	2	-	-	2	2
Veränderung Übriges Fremdkapital	131	-	-	131	131
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	2'378	1'129	1'129	1'249	1'249
II. Investitionstätigkeit					
Verwaltungsvermögen (VV)	-424	-563	-473	139	49
Finanzvermögen (FV)	-	-	-	-	-
Überträge aus betrieblichem Bereich	-	-	-	-	-
Veränderung Abgrenzungen etc.	-	-	-	-	-
Geldfluss aus Investitionen	-424	-563	-473	139	49
III. Finanzierungstätigkeit					
Veränderung verzinsliche Schulden	-2'000	-2'000	-	-	-2'000
Veränderung interne Kontokorrente	-	-	-	-	-
Veränderung übrige Kontokorrente	130	-	-	130	130
Veränderung Finanzanlagen	-	-	-	-	-
Geldfluss aus Finanzierungen	-1'870	-2'000	-	130	-1'870
Veränderung Flüssige Mittel	84	-1'434	656	1'519	-571

1) Saldosicht d.h. += Mittelzufluss (Cash in), -= Mittelabfluss (Cash out)

2) inkl. Spezialfinanzierungen

3) inkl. WB Anlagen Finanzvermögen

4) TA, TP, Rückstellungen etc.

5) inkl. kurzfristiger Bereich

Einwohner

14'289	14'340	14'350
---------------	---------------	---------------

Spezifische Kosten (Franken je Einwohner/SuS)	2020	2021	2022	2023	2024	% p.a.
Franken je SuS	20'110	20'044	20'455	19'544	22'559	2.9%
Franken je Einwohner	590	575	555	550	603	0.5%
Bezugsgrössen						
Einwohnerzahl (zivilrechtlich)	13'258	13'549	13'847	14'206	14'289	1.9%
Anzahl SuS Sekundarstufe	389	389	376	400	382	-0.5%
Makroökonomische Eckwerte						Mittelwert
Teuerung	-0.7%	0.6%	2.8%	2.1%	1.1%	1.2%
Wirtschaftswachstum (BIP)	-2.1%	5.2%	2.9%	1.1%	1.0%	1.6%
Summe (nominelles Wachstum)	-2.8%	5.8%	5.7%	3.2%	2.1%	2.8%

Vergleich Nettoaufwendungen

Gesamtanalyse 2024 Sekundarschulgemeinde EOL	Durchschnitt	Median	Standard-	Variations-	Minimum	Maximum	Anzahl	Eigene Gde. Fr./Einw.	Differenz zu Median	
	Fr./Einw.	Fr./Einw.	abweichung	koeffizient	Fr./Einw.	Fr./Einw.			Fr./Einw.	in %
Nettoaufwand Gemeinde ohne Finanzen und Steuern	2'115	1'937	393	19	785	3'376	158			
Kosten Kindergarten	373	376	60	16	235	647	158			
Kosten Primarschule	1'335	1'372	181	14	983	2'268	158			
Kosten Sekundarschule	622	640	98	16	392	899	158	603	-37	-6
Kosten Schule(n)	2'331	2'409	244	10	1'782	3'349	158			
Steuerhaushalt ohne F+S	4'446	4'374	446	10	3'500	6'177	158			
Finanzen und Steuern	279	251	185	66	-901	605	158			
Steuerhaushalt gesamthaft	4'725	4'602	467	10	3'573	6'700	158			
Bruttokosten Gebührenhaushalte	746	480	515	69	185	3'369	157			
Gesamtkosten Steuerhaushalt und Gebührenhaushalte	5'471	5'164	719	13	4'045	7'979	158			

Die Anzahl Gemeinden ist mit zunehmender Totalisierung abnehmend, weil die Bildung eines (Sub)Totals nur dann sinnvoll ist, wenn von einer Gemeinde sämtliche Daten (inkl. Sekundarschulgemeinde, Gebührenhaushalte etc.) verfügbar sind.

Bei den Bruttokosten Gebührenhaushalte muss berücksichtigt werden, dass die Gemeinden unterschiedlich viele Gebührenhaushalte haben (Netzwerke, EW, Gas etc.).

Erklärungsansätze für Mehr- und Minderaufwendungen sind in der Detailanalyse (nächste Seite) zu finden. In der Detailanalyse werden für die wichtigsten Positionen der Erfolgsrechnung gemäss Funktionaler Gliederung individuelle Analysen erstellt.

Die Addition der Mittelwerte der Detailanalyse zeigt andere Werte als die Gesamtanalyse. Die Gründe sind: Ermittlung individueller Medianwerte für jede Position der Detail- bzw. Gesamtanalyse (inkl. Totalisierungen), unterschiedliche Bezugsgrösse bei den Schülerkosten (je Schüler in Detailanalyse, je Einwohner in Gesamtanalyse), abnehmende Anzahl der Gemeinden in der Gesamtanalyse (Gesamtkosten können nur für jene Gemeinden berechnet werden, wo alle Kostenelemente Gemeinde, Schulen, Gebühren zum Zeitpunkt der Analyse verfügbar sind).

Detailanalyse 2024 Sekundarschulgemeinde EOL	Durchschnitt Fr./Einw.	Median Fr./Einw.	Standard- abweichung	Variations- koeffizient	Minimum Fr./Einw.	Maximum Fr./Einw.	Anzahl Gden.	Eigene Gde. Fr./Einw.	Differenz zu Median		Abweichung in Franken
									Fr./Einw.	in %	
Allgemeine Verwaltung	473										
- Exekutive	51	64	49	98	-2	352	158				
- Allgemeine Dienste	364	366	157	43	155	1'126	158				
- Verwaltungsliegenschaften	39	36	56	143	-151	239	158				
- Übriges	20	19	17	85	6	166	158				
Öffentliche Ordnung und Sicherheit	209										
- Öffentliche Sicherheit	52	23	27	51	-33	119	157				
- Allgemeines Rechtswesen	86	93	34	40	11	194	158				
- Feuerwehr	49	55	19	38	16	119	158				
- Übriges	22	21	10	45	-30	61	158				
Kultur, Sport und Freizeit	153										
- Kultur (inkl. Bibliothek etc.)	45	40	24	54	2	156	158				
- Sport und Freizeit	94	53	62	66	-64	311	158				
- Übriges	13	14	27	203	0	304	146				
Gesundheit	492										
- Pflegefinanzierung Alters-/Pflegeheime	303	277	87	29	107	477	157				
- Pflegefinanzierung Spitex	159	156	62	39	48	554	157				
- Übriges	31	26	44	143	-230	268	158				
Soziale Sicherheit	622										
- Ergänzungsleistungen IV und AHV	161	123	61	38	16	431	158				
- Familie und Jugend	140	167	152	109	-839	351	158				
- Gesetzliche wirtschaftliche Hilfe	128	87	67	52	-103	305	158				
- Asylwesen	57	57	50	87	-73	191	158				
- Fürsorge, Übriges	102	72	56	55	-55	284	158				
- Übriges	34	17	25	73	-87	118	158				
Verkehr	180										
- Gemeindestrassen	71	51	67	95	-196	245	158				
- Übriges	109	96	23	21	60	184	158				
Umweltschutz und Raumordnung	77										
- Übriges	77	71	34	44	-35	183	158				
Volkswirtschaft	-95										
- Forstwirtschaft	9	9	29	315	-53	217	158				
- Übriges	-104	-111	61	-58	-758	48	158				
Bildung											
- Kindergarten (je SuS)	18'341	18'391	2'374	13	13'109	26'287	144				
- Primarschule (je SuS)	21'629	21'476	2'234	10	17'679	28'116	144				
- Sekundarschule (je SuS)	26'473	26'226	3'923	15	19'847	39'748	100	22'559	-3'667	-14	-1'400'754
Finanzen und Steuern	279										
- Zinsen	-44	-22	56	-128	-398	102	158				
- Liegenschaften des Finanzvermögens	-29	-17	122	-417	-981	117	158				
- Planmässige Abschreibungen VV	352	289	139	40	69	907	158				
Gebührenhaushalte	746										
- Wasserwerk (brutto)	136	181	80	59	11	671	137				
- Abwasserbeseitigung (brutto)	206	190	71	35	102	542	157				
- Abfallwirtschaft (brutto)	95	97	24	25	41	162	157				
- Netzwerke (brutto)	7	79	130	1'860	53	490	9				
- Elektrizitätswerk (brutto)	193	1'428	371	192	747	2'083	12				
- Gasversorgung (brutto)	96	490	228	238	258	1'020	10				
- Fernwärme (brutto)	13	110	82	622	5	315	22				
Einwohnerzahl	6'715	4'903	6'811	101	382	36'457	158	14'289			
Anzahl SuS Kindergarten	150	107	135	90	8	714	144				
Anzahl SuS Primarstufe	455	336	400	88	35	2'216	144				
Anzahl SuS Sekundarstufe	251	198	180	72	20	941	100	382			

Vergleich Nettoaufwendungen Bildungsbereich

Gemeinde/Schulgemeinde: Sekundarschulgemeinde EOL

Sekundarstufe	Durchschnitt Fr./SuS	Median Fr./SuS	Standard- abweichung	Variations- koeffizient	Minimum Fr./SuS	Maximum Fr./SuS	Anzahl	Eigene Gde. Fr./SuS	Differenz zu Median	
									Fr./SuS	in %
Sekundarstufe	17'332	17'340	4'117	24	9'169	34'847	100	14'596	-2'744	-16
Musikschule	380	359	235	62	107	1'273	91	107	-252	-70
Schulliegenschaften	2'554	2'634	797	31	1'013	6'490	94	2'289	-345	-13
Tagesbetreuung	305	231	376	123	-2	1'980	82	21	-210	-91
Schulleitung und Schulverwaltung	2'076	2'122	699	34	602	3'926	95	1'266	-856	-40
Volksschule, Sonstiges	1'122	1'029	474	42	45	3'423	95	1'865	836	81
Sonderschulen	2'661	2'121	1'128	42	1'043	5'916	100	2'443	322	15
Bildung, Übriges	42	52	95	223	-38	473	70	-28	-79	-154
Nettoaufwand bereinigt	26'473	26'226	3'923	15	19'847	39'748	100	22'559	-3'667	-14
Abschreibungen	1'786	1'468	927	52	216	5'825	100	2'064	596	41
Nettoaufwand inkl. Abschreibungen	28'260	27'742	4'287	15	21'379	42'633	100	24'623	-3'119	-11

Kosten-/Aufwandvergleich 2024

Ausgangslage

Seit Ende der 1980-er Jahre werden für die Finanzplan-kunden die Aufwendungen der Erfolgsrechnung miteinander verglichen und detailliert analysiert. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung und des grossen Interesses ist Mitte der 1990-er Jahre der Kreis der analysierten Gemeinden auf den gesamten Kanton Zürich ausgedehnt worden. Sämtliche im Frühsommer 2025 eingegangenen Abschlüsse sind in der funktionalen Gliederung erfasst worden. Die im diesjährigen Kostenvergleich (Rechnungsjahr 2024) einbezogenen 158 Gemeinden repräsentieren über 1 Mio. Einwohner im Kanton Zürich. Die kleinste einbezogene Gemeinde ist Volken mit 382 Einwohnern, am oberen Ende steht die Stadt Uster mit 36'457 Einwohnern. Ohne die zwar analysierten aber im Vergleich nicht enthaltenen Städte Zürich und Winterthur sind **sämtliche Einwohner des Kantons** im Kostenvergleich berücksichtigt.

swissplan.ch hat ab dem Rechnungsjahr 2016 die Datenerfassung für Kunden konsequent an den Grundsätzen von HRM2 ausgerichtet (z.B. Ausweis Bezugsent-schädigungen Steuern bei Allg. Diensten). 2019 haben erstmals alle Gemeinwesen im Kanton Zürich die Rechnung nach HRM2 abgelegt. Die Vergleichbarkeit mit den Vorjahren ist durch die frühzeitige Umstellung auf HRM2-Grundsätze ab 2016 gegeben.

Vorgehen

Die Jahresrechnungen 2024 von Politischer Gemeinde und Schulgemeinde(n) wurden für Kunden zu einer Gesamtrechnung zusammengefasst (sektoriert/konsolidiert) 1. Die Sektorisierung wurde mit Ausnahme der gebietsmässigen Sektorisierung der Sekundarschulgemeinde vollständig durchgeführt. Die Werte für die Sekundarschulgemeinden können aufgrund der unvollständigen Angaben nicht in jedem Fall anteilmässig den Gemeinden zugeteilt werden. Somit wird die flächen-deckende Berechnung eines Gesamtaufwandes je Gemeinde erschwert. Da in der Detailanalyse im Bereich Bildung aber auf die Verhältniszahlen je Schülerinnen und Schüler (SuS) und nicht je Einwohner Bezug genommen wird, wird die Aussage der Analyse dadurch nicht eingeschränkt.

Sämtliche Funktionen des Gemeindehaushaltes sind in einer zwischen den einzelnen Gemeinden vergleichbaren Art erfasst. Die Analyse unterscheidet drei verschiedene Arten von Verhältniszahlen:

Den **Nettoaufwand (Aufwand minus Ertrag) je SuS** für den Kindergarten, die Primarschule und die Sekundarschule. Die übrigen Bereiche der Hauptfunktion 2 "Bildung" (z.B. Schulliegenschaften, Schulverwaltung etc.) werden im Verhältnis zur SuS-Zahl den drei Schultypen zugeordnet. Auf 2018 hin ist die Umlage der allgemeinen Kosten (Tagesbetreuung, Sonderschulen etc.) auf die einzelnen Schultypen angepasst worden, so dass die Zahlen mit den ab 2019 vorliegenden HRM2-Zahlen vergleichbar sind. Die Abschreibungen und allfällige Vorfinanzierungen sind nicht enthalten.

Den **Bruttoaufwand je Einwohner** für die gebührenfinanzierten eigenwirtschaftlichen Betriebe Wasserwerk, Abwasserbeseitigung (Siedlungsentwässerung), Abfallwirtschaft, Netzwerke, Elektrizitätswerk, Gasversorgung, Fernwärme. Diese Analyse lässt lediglich grobe Hinweise zu, so können grössere Fehlinterpretationen unter anderem auf gemeinsam genutzte Anlagen zurückzuführen sein. Deshalb wird für die Kundengemeinden ein **Wirtschaftlichkeitsnachweis** für die einzelnen Gebührenhaushalte erarbeitet. In dieser Analyse wird der Aufwand bereinigt in dem die Einlage ins Spezialfinanzierungskonto, Vermögenserträge und übrige Erträge abgegrenzt werden. Dieser Aufwand wird ins Verhältnis zur Einwohnerzahl gebracht. Um den wichtigen Einfluss der Kapitalfolgekosten bewerten zu können wird zusätzlich die Kapitalkostenintensität berechnet. Die Summe von Nettozinsen und Abschreibungen wird ins Verhältnis zum bereinigten Aufwand gesetzt (bei negativen Werten ist der Zinsertrag auf dem Spezialfinanzierungskonto höher als die Abschreibungen).

Den **Nettoaufwand (Aufwand minus Ertrag) je Einwohner** für alle übrigen Bereiche der Gemeinderechnung. Die in den Funktionen des Steuerhaushaltes verbuchten Abschreibungen wurden dabei abgegrenzt, um einen Vergleich der relevanten (Netto-)Betriebskosten zu ermöglichen. Die Abschreibungen des Steuerhaushaltes werden summarisch erfasst und in einer eigenen Position dargestellt. Wertberichtigungen, Vorfinanzierungen und weitere Fondseinlagen und -entnahmen werden abgegrenzt.

¹ Finanz- und Lastenausgleich im Kanton Zürich: Bern, Stuttgart, Wien 1993

Ziele

Die Kennzahlen der einzelnen Gemeinden werden in einer Datenbank analysiert. Aus dem Vergleich zwischen dem Median der Datenbank und dem eigenen Wert wird ermittelt, für welche Aufgaben die eigene

Gemeinde höhere bzw. tiefere Aufwendungen aufweist. Die Summe der mit der Bezugsgrösse (Einwohner oder SuS) multiplizierten Abweichung ergibt für die Gesamt-Mehrkosten bzw. die Gesamt-Minderkosten gegenüber dem Mittelwert (Median) der Datenbank. Dies wird für jede Gemeinde individuell ausgewertet.

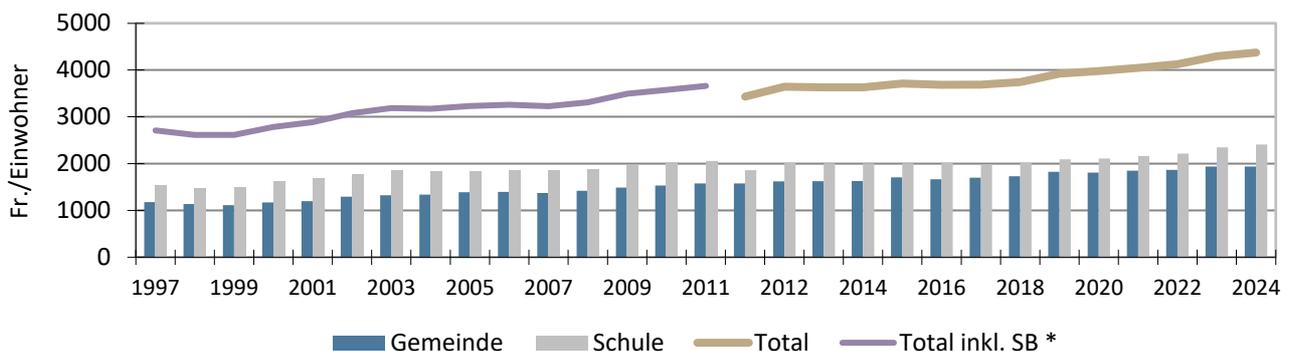
Schema Kostenvergleich



Dieser Kostenvergleich zeigt jeder Gemeinde die Abweichungen zum Mittelwert (Median). Bei hohen positiven Abweichungen ist von möglichen Sparpotentialen auszugehen, welche in der kommenden Budgetierung nach Möglichkeit realisiert werden sollen. Liegen die eigenen Werte unter dem Vergleichswert ist nach Möglichkeit das heutige Kostenniveau beizubehalten und nicht mit dem nächsten Budget auf eine Kostensteigerung zu tendieren.

Der Kostenvergleich wird auf zwei Ebenen erstellt. Erstens als Gesamtanalyse mit den Totalaufwendungen für Gemeinde, Schule, Finanzen und Steuern sowie Gebührenhaushalte. Hier zeigt sich die Gesamtsituation des Haushaltes. Zweitens wird für die wichtigsten Bereiche der funktionalen Gliederung eine Auswertung erstellt. Hier kann ermittelt werden, in welchen Bereichen ein Haushalt höhere oder tiefere Werte aufweist als ein durchschnittlicher Haushalt. Weil in Gesamt- und Detailanalyse jeweils individuelle Medianwerte erhoben werden, zeigen sich unterschiedliche Ergebnisse in den zwei Analysen.

Entwicklung Nettokosten Steuerhaushalt ohne Finanzen und Steuern



* bis 2011 mit Aufrechnung Staatsbeiträge an Lehrerbesoldungen, ab 2012 netto

Der Mittelwert der Nettokosten sank von 1997 bis 1999 um danach, mit wenigen Ausnahmen (2007, 2013/14), jährlich anzusteigen. Im Jahr 2024 hat das Aufwandniveau gegenüber dem Vorjahr um 80 auf 4'374 Franken je Einwohner weiter zugenommen. Gegenüber dem Vorjahr hat sich das Wachstum jedoch verlangsamt. Die stärksten Zunahmen sind in den Bereichen Bildung (+60 Fr./E bzw. +3 %), Allgemeine Dienste (+22 Fr./E bzw. +6 %) sowie Pflegefinanzierung Spitex (+21 Fr./E bzw. +16 %) zu verzeichnen. Moderatere Zunahmen zeigten sich für Verwaltungsliegenschaften, Ergänzungsleis-

tungen IV und AHV, Fürsorge Übriges sowie Umweltschutz und Raumordnung. Deutlich zurückgegangen sind die Nettoaufwendungen im Bereich Familie und Jugend aufgrund einmaliger Rückerstattungen von Versorgungertaxen (-28 Fr./E bzw. -14 %). Ebenfalls (leicht) tiefere Nettoaufwendungen fallen bei Volkswirtschaft an (höhere ZKB-Gewinnausschüttung). Gesamthaft haben die Netto-Gesamtaufwendungen je Einwohner (ohne Abschreibungen) mit 1,9 % stärker zugenommen als die Teuerung (+1,1 %), jedoch weniger stark als im Vorjahr, als die Zunahme 4,1 % betrug.

Sekundarschulgemeinde Erfolgsrechnung (1'000 Fr.)	2020		2021		2022		2023		2024		Veränderung	
	Aufwand	Ertrag	A	E								
Allgemeine Verwaltung	187	0	188		162		151		144		-6.4%	>-50%
Bildung	8'681	577	8'750	669	8'367	395	8'511	395	9'300	374	1.7%	-10.3%
- Sekundarstufe (Sek I)	5'047	90	5'110	71	5'128	122	5'417	133	5'674	99	3.0%	2.5%
- Musikschulen	61		67		56		81		41		-9.4%	
- Schulliegenschaften	1'037	233	979	225	954	214	1'107	212	1'105	231	1.6%	-0.2%
- Tagesbetreuung	22	8	21	10	24	16	26	17	29	21	6.9%	27.3%
- Schulleitung und Schulverwaltung	746	2	769		774	0	769	0	793	0	1.5%	>-50%
- Volksschule, Sonstiges	539	0	543	2	489		572		712		7.2%	>-50%
- Sonderschulen	1'190	229	1'243	343	910	6	510	6	939	6	-5.7%	>-50%
- Übriges	39	16	19	18	33	37	29	28	7	17	-35.4%	2.8%
Gesundheit	19		23		28		26		30		12.2%	
Soziale Sicherheit	16		5							23	>-50%	
Finanzen und Steuern	743	9'705	973	9'587	820	9'715	1'349	10'892	1'050	11'384	9.0%	4.1%
- Steuern	20	6'729	23	6'799	21	6'897	28	7'496	22	7'667	2.1%	3.3%
- Ressourcenausgleich		2'945		2'761		2'789		3'368		3'682		5.7%
- Ressourcenausgleich, übrige Gde.												
- Demografischer Sonderlastenausgleich		7		7		9		6		6		-4.1%
- Zinsen	29	24	27	20	24	20	50	21	33	29	4.1%	5.0%
- Emmissionskosten, FV Übriges												
- Liegenschaften des Finanzvermögens	6		6		6		6		6		0.0%	
- Buchgewinne/-verluste realisiert												
- Übriges												
- Planmässige Abschreibungen VV 1)	688		917		769		764		788		3.5%	
- Ausserplanmässige Abschreibungen VV												
- WB Finanzvermögen 2)												
- Aufwertungen VV												
- Fonds im Fremdkapital 3)												
- Fonds im EK, Spezialfinanzierungen												
- Liegenschaftsfonds												
- Rücklagen Globalbudget												
- Vorfinanzierungen												
- Finanzpolitische Reserve							500		200			
Total 4)	9'646	10'282	9'940	10'256	9'377	10'110	10'037	11'287	10'524	11'781	2.2%	3.5%
Ergebnis	636		316		733		1'250		1'257			

1) nicht in einzelnen Aufgabenbereichen enthalten

2) Liegenschaften, Sachanlagen etc.

3) Legate, Stiftungen etc.

4) Umsatzdifferenzen wegen Kontodefinition (Soll/Haben) möglich

FV = Finanzvermögen
VV = Verwaltungsvermögen
EK = Eigenkapital

Sekundarschulgemeinde

Geldflussrechnung (1'000 Fr.)

	1) 2020	2021	2022	2023	2024	in %	Total
I. Betriebliche Tätigkeit							
Personalaufwand	-1'612	-1'610	-1'512	-1'619	-1'761	9%	
Sachaufwand	-1'406	-1'283	-1'251	-1'494	-1'429	2%	
Finanzaufwand	-9	-6	-5	-5	-8	-8%	
Regalien, Konzessionen							
Entgelte	190	436	178	175	146	-23%	
Finanzertrag	186	212	212	210	219	18%	
<i>Deckungslücke I</i>	-2'651	-2'251	-2'378	-2'733	-2'832	7%	-12'846
Transferaufwand	2) -5'906	-6'098	-5'816	-5'603	-6'307	7%	
Durchlaufende Beiträge							
Ausserordentlicher Aufwand							
Interne Verrechnungen	-6	-6	-6	-6	-6	0%	
Übrige Erträge	0					-100%	
Transferertrag	2) 3'154	2'789	2'803	3'385	3'720	18%	
Durchlaufende Beiträge							
Ausserordentlicher Ertrag							
Interne Verrechnungen	6	6	6	6	6	0%	
<i>Transfersaldo</i>	-2'752	-3'308	-3'013	-2'218	-2'587	-6%	-13'877
<i>Deckungslücke II</i>	-5'403	-5'559	-5'391	-4'951	-5'419	0%	-26'723
Steuern ohne Grundstückgewinnsteuern	6'729	6'799	6'897	7'496	7'667		35'587
<i>Ordentlicher Deckungsbeitrag</i>	1'326	1'240	1'506	2'544	2'248	70%	8'864
Zinsaufwand	-20	-21	-18	-45	-25	28%	
Zinsertrag	18	14	14	15	23	30%	
<i>Zinssaldo</i>	-2	-7	-5	-30	-3		-47
<i>Deckungsbeitrag I</i>	1'323	1'233	1'502	2'514	2'245	70%	8'817
Abschreibungen Finanzvermögen							-
Veränderung übriges Finanzvermögen	3) 473	-1'067	113	-9	2		-488
Veränderung übriges Fremdkapital	4) -624	1'069	-404	-143	131		29
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	1'173	1'235	1'211	2'361	2'378		8'358
II. Investitionstätigkeit							
Investitionen Verwaltungsvermögen	-84	-1'951	-583	-12	-424		
Investitionen Finanzvermögen							
Buchgewinne/-verluste							
Veränderung Abgrenzungen etc.	5)						
Geldfluss aus Investitionen	-84	-1'951	-583	-12	-424		-3'054
III. Finanzierungstätigkeit							
Veränderung verzinsliche Schulden	6)			-2'000	-2'000		
Veränderung interne Kontokorrente							
Veränderung externe Kontokorrente	-1'096	738	-640	-403	130		
Veränderung Finanzanlagen	7)						
Geldfluss aus Finanzierungen	-1'096	738	-640	-2'403	-1'870		-5'270
IV. Zusammenfassung							
Veränderung flüssige Mittel	-7	22	-12	-53	84		34
Endbestand flüssige Mittel	67	89	77	23	108		
Bestand verzinsliche Schulden	8) 4'000	4'000	4'000	2'000			
Durchschnittssatz Zinsen	0.51%	0.40%	0.40%	1.50%	k.A.		
Durchschnittliche Zinsbindung (Jahre)	1.50	1.50	3.00	0.50	k.A.		

1) direkte Ermittlung Geldfluss aus betriebl. Tätigkeit, keine Bewegungsbilanz wie HRM2 Standard

2) ohne Abschreibungen/Wertberichtigungen

3) inkl. übrige Finanzanlagen

4) übrige laufende und kurzfristige Verbindlichkeiten, übriges Fremdkapital (inkl. FK-Fonds)

5) TA, TP, Rückstellungen etc.

6) kurz- und langfristige Schulden, Finanzintermediäre, Derivative Finanzinstrumente

7) kurz- und langfristige Finanzanlagen

8) kurz- und langfristige Schulden

Basisperiode

10.09.2025

Sekundarschulgemeinde

Investitionsrechnung (1'000 Fr.)

	2020		2021		2022		2023		2024		5-Jahres-Total	
	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen
Verwaltungsvermögen												
Total	84		2'149	198	868	285	52	40	481	57	3'635	581
Nettoinvestitionen VV	84		1'951		583		12		424		3'054	
Finanzvermögen												
Total											-	-
Nettoinvestitionen FV	-		-		-		-		-		-	-
Total Nettoinvestitionen	84		1'951		583		12		424		3'054	

FV = Finanzvermögen

VV = Verwaltungsvermögen

Sekundarschulgemeinde Bilanz per 31.12. (1'000 Fr.)		2020		2021		2022		2023		2024		Veränderung 5 J.
		N	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	Passiven	Aktiven	
Finanzvermögen												
		67		89		77		23		108		62%
- Flüchtige Mittel												
- Interne Kontokorrente	1)											
- Externe Kontokorrente		3'692		2'934		3'574		3'977		3'846		4%
- Kurzfristige Finanzanlagen	2)											
- Langfristige Finanzanlagen	3)											
- Übrige Finanzanlagen												
- Sachanlagen		632		632		632		632		632		0%
- Anteil IR (TA etc.)												
- Übriges Finanzvermögen		<u>2'141</u>		<u>3'208</u>		<u>3'094</u>		<u>3'104</u>		<u>3'101</u>		45%
Total Finanzvermögen		6'532		6'862		7'377		7'736		7'687		18%
Verwaltungsvermögen												
- VV Allgemein		<u>10'917</u>		<u>11'951</u>		<u>11'765</u>		<u>11'013</u>		<u>10'649</u>		-2%
Total Verwaltungsvermögen		10'917		11'951		11'765		11'013		10'649		-2%
Fremdkapital												
- Interne Kontokorrente	1)											
- Externe Kontokorrente			20									-100%
- Übrige laufende Verbindlichkeiten			232	1'305		116		776		910		292%
- Kfr. Anteil lfr. Schulden	4)		2'000			2'000		2'000				-100%
- Derivative Finanzinstrumente												
- Übrige kfr. Verbindlichkeiten												
- Langfristige Schulden			2'000	4'000		2'000						-100%
- Anteil IR (Rückstellungen etc.)												
- Übriges Fremdkapital		<u>25</u>		<u>22</u>		<u>807</u>		<u>3</u>				-100%
Total Fremdkapital		4'278		5'327		4'923		2'779		910		-79%
Zweckgebundenes Eigenkapital												
- Fonds, Spezialfinanzierungen	5)											
- Vorfinanzierungen												
- Liegenschaftsfonds												
Zweckfreies Eigenkapital												
- Finanzpolitische Reserve	6)							500		700		
- Bewertungsreserve												
- Bilanzüberschuss/-fehlbetrag		<u>13'171</u>		<u>13'487</u>		<u>14'220</u>		<u>15'469</u>		<u>16'726</u>		27%
Total Eigenkapital		13'171		13'487		14'220		15'969		17'426		32%
Total		17'448	17'448	18'814	18'814	19'142	19'142	18'749	18'749	18'336	18'336	

Veränderung NV mit Neubewertung EB

-

1) intern = innerhalb Finanz- und Aufgabenplanung

2) Festgelder etc.

3) Liquiditätsanlagen mit Restlaufzeit über 1 Jahr

4) Fälligkeit unter 1 Jahr (inkl. Bankkontokorrente, Finanzintermediäre etc.)

5) inkl. Globalbudget und Mehrwertausgleichsfonds

6) finanzpolitische Reserve gem. §123GG

N = inkl. Neubewertung Verwaltungsvermögen bei Einführung HRM2

TA = Transitorische Aktiven

VV = Verwaltungsvermögen

IR = Investitionsrechnung

NV = Nettovermögen

EB = Eingangsbilanz

Sekundarschulgemeinde	2020	2021	2022	2023	2024		Periode
Kennzahlen	1,2,3)						
Embrach	9'600	9'860	10'001	10'286	10'345		
Oberembrach	1'097	1'075	1'083	1'079	1'110		
Lufingen	2'561	2'614	2'763	2'841	2'834		
Einwohner, zivilrechtlich	13'258	13'549	13'847	14'206	14'289		
Steuerfuss	20%	20%	20%	20%	20%		
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen							
Selbstfinanzierungsanteil	12.9%	12.0%	14.9%	22.3%	19.1%	↗	16.2% ø
Beherrschung laufende Ausgaben, real	-2.6%	-2.0%	-9.4%	-3.1%	7.3%	↑	-2.0% ø
Selbstfinanzierungsgrad	1567%	63%	258%	20826%	529%	→	289% 5 Jahre
Zinsbelastungsanteil	0.1%	0.1%	0.1%	0.3%	0.1%	↑	0.1% ø
Kapitaldienstanteil	6.8%	9.0%	7.7%	7.1%	6.8%	↗	7.5% ø
Bruttorendite des Finanzvermögens	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	k.A.	0.2% ø
Bruttoverschuldungsanteil	41%	52%	41%	25%	8%	↑	33% ø
Nettovermögensquotient	4) 33%	23%	36%	66%	88%	↗	49% ø
Nettovermögen (Franken je Einwohner)	4) 170	113	177	349	474	↗	257 ø
Gesamtnote kritische Kennzahlen (Stat. Amt)	6	5	6	6	6		6 5 Jahre
Haushaltgleichgewicht							
Eigenkapitalquote	75%	72%	74%	85%	95%	↑	80% ø
Zinsbelastungsquote	5) 1.8%	1.8%	1.8%	0.8%	-0.2%	↑	1.2% ø
Investitionsanteil	0.9%	19.2%	9.2%	0.6%	4.8%	↗	6.9% ø
Eigenkapitalreservendauer Steuerhaushalt (Jahre)	6)					↗	
Mittelfristiger Rechnungsausgleich (1'000 Franken)	7) 1'540	1'525	1'737	3'921	5'057		
Selbstfinanzierungsquotient	8) 24.0%	21.6%	25.9%	40.2%	36.7%	↑	30.0% ø

1) durch die Berücksichtigung teilweise konsolidierter und bereinigter Werte weichen die Kennzahlen von der offiziellen Berechnung ab

2) Vergleichbarkeit mit HRM1 teilweise nur eingeschränkt möglich (neue Kennzahlendefinition und neue Rechnungslegung)

3) abweichende Definition von Selbstfinanzierung und laufendem Ertrag

4) Nettovermögen statt Nettoverschuldung (Vorgabe HRM2)

5) Tragbarkeit mit 5 % kalkulatorischem Zins

6) Eigenkapital = zweckfreies Eigenkapital

7) mittelfristig = gleitender 7-Jahreswert Steuerhaushalt (ex post)

8) Selbstfinanzierung Steuerhaushalt in % Steuern Rechnungsjahr (gem. §92GG >= -3%)

Basisperiode

10.09.2025

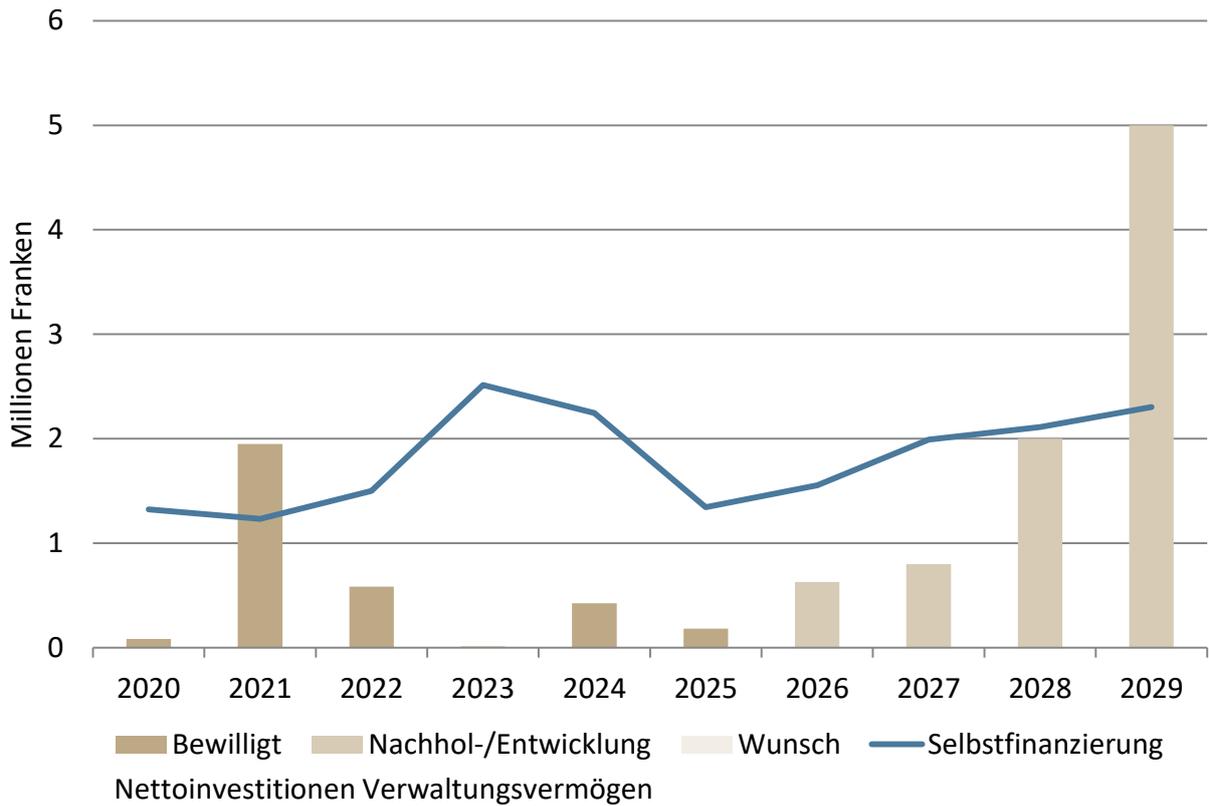
Sekundarschulgemeinde (in 1'000 Fr.)	2020	2021	2022	2023	2024
Steuerertrag Rechnungsjahr (zu 100 %)					
<i>Natürliche Personen</i>	26'276	27'186	27'723	29'479	29'282
- Einkommen	23'817	24'572	24'891	26'349	26'464
- Vermögen	2'459	2'614	2'833	3'130	2'819
<i>Juristische Personen</i>	1'348	1'342	1'246	1'817	1'328
- Gewinn	1'233	1'223	1'133	1'676	1'184
- Kapital	116	119	114	141	144
Total	27'624	28'528	28'969	31'296	30'610
Steuerfuss Rechnungsjahr	20%	20%	20%	20%	20%
Steuern Rechnungsjahr nat. Personen	5'255	5'437	5'545	5'896	5'856
Steuern Rechnungsjahr jur. Personen	270	268	249	363	266
Steuererträge aus früheren Jahren	889	692	716	698	1'034
Nachsteuern	20	38	15	33	9
Aktive Steuerauscheidungen	585	449	323	341	432
Passive Steuerauscheidungen	-340	-259	-206	-141	-246
Anrechnung ausländischer Quellensteuern	-9	-6	-4	-6	-6
Quellensteuern	59	179	259	312	322
Total Ertrag Gemeindesteuern	6'729	6'799	6'897	7'496	7'667
Tatsächliche Forderungsverluste	20	23	21	28	22
Wertberichtigungen Forderungen					
Total Aufwand Gemeindesteuern	20	23	21	28	22

Grafische Darstellungen

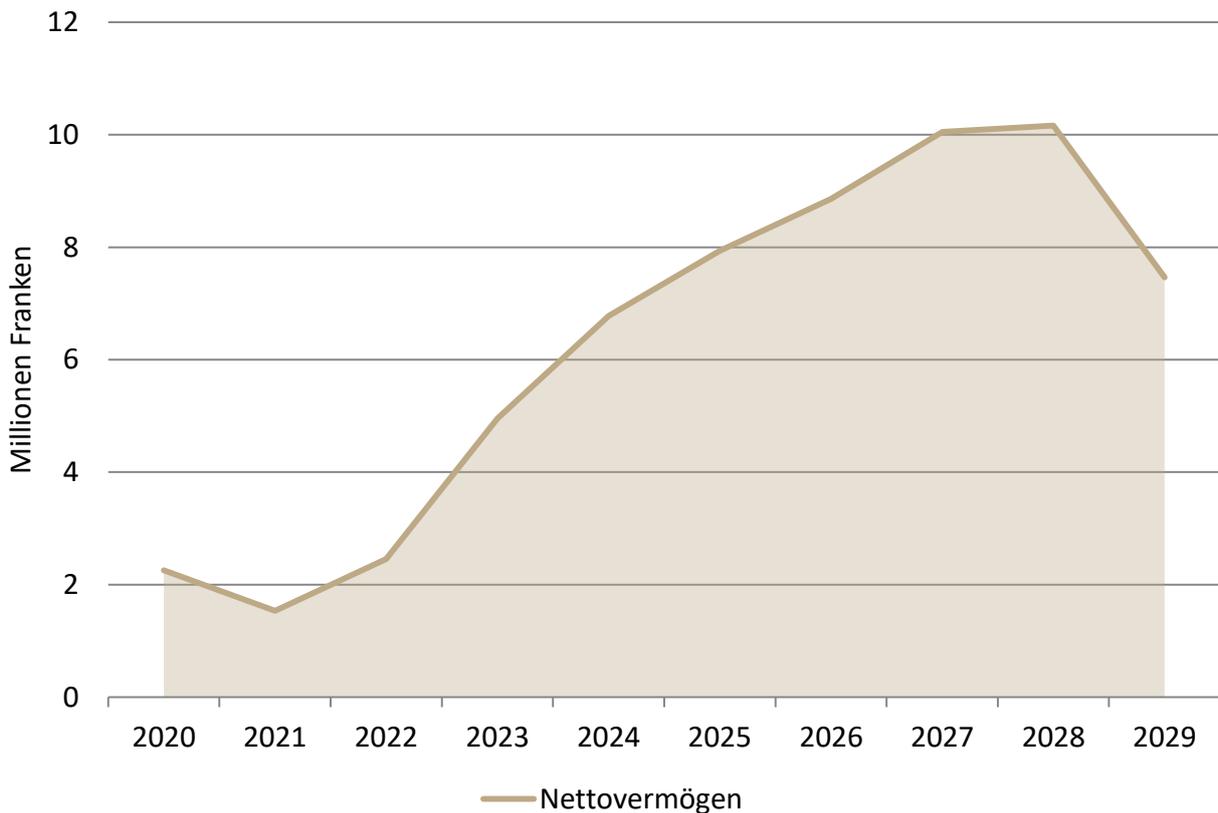
Sekundarschulgemeinde

	Seite
	G
Übersicht Entwicklung Gesamthaushalt (Basis- und Planungsperiode)	
Selbstfinanzierung und Nettoinvestitionen	1
Nettovermögen	1
Rechnungsausgleich Steuerhaushalt	2
Fremdverschuldung und Liquidität	2
Vergleich vergangene Finanzpläne	
Entwicklung Selbstfinanzierung	3
Entwicklung Nettovermögen	3

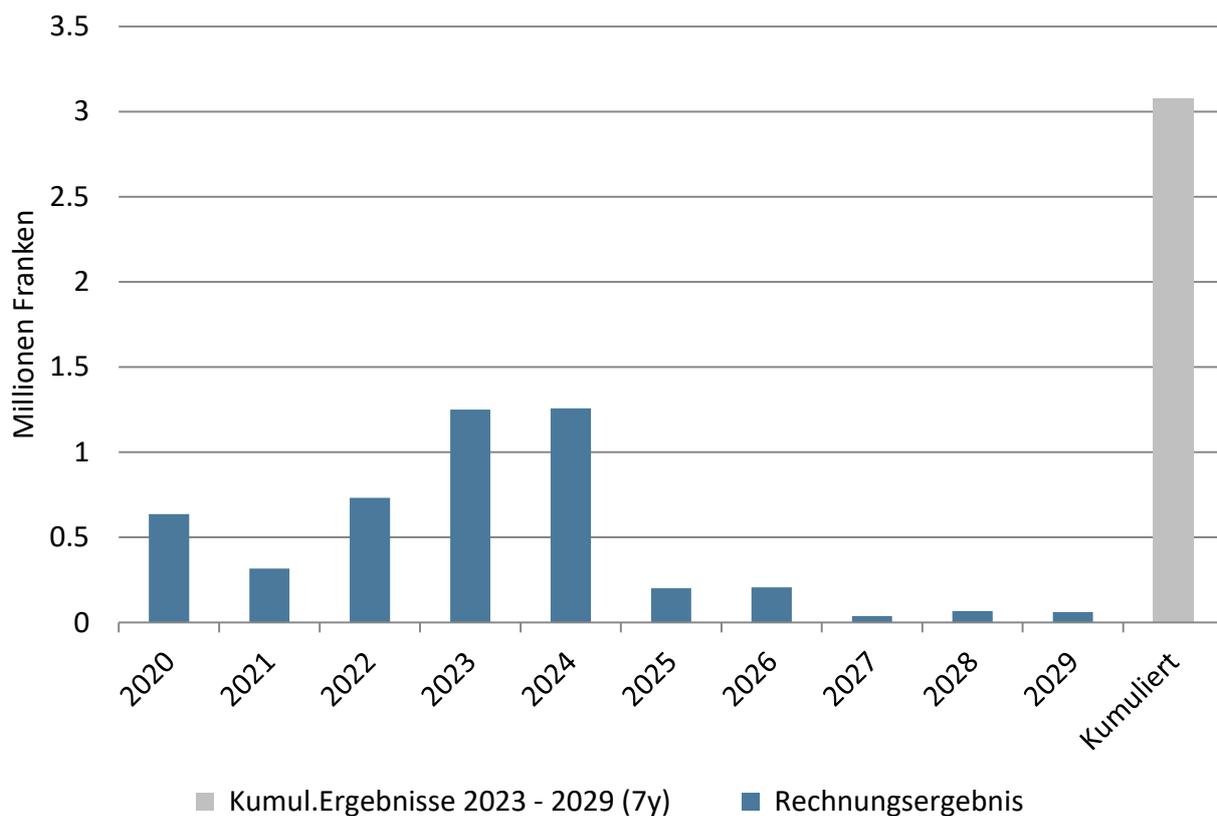
Selbstfinanzierung und Nettoinvestitionen



Nettovermögen

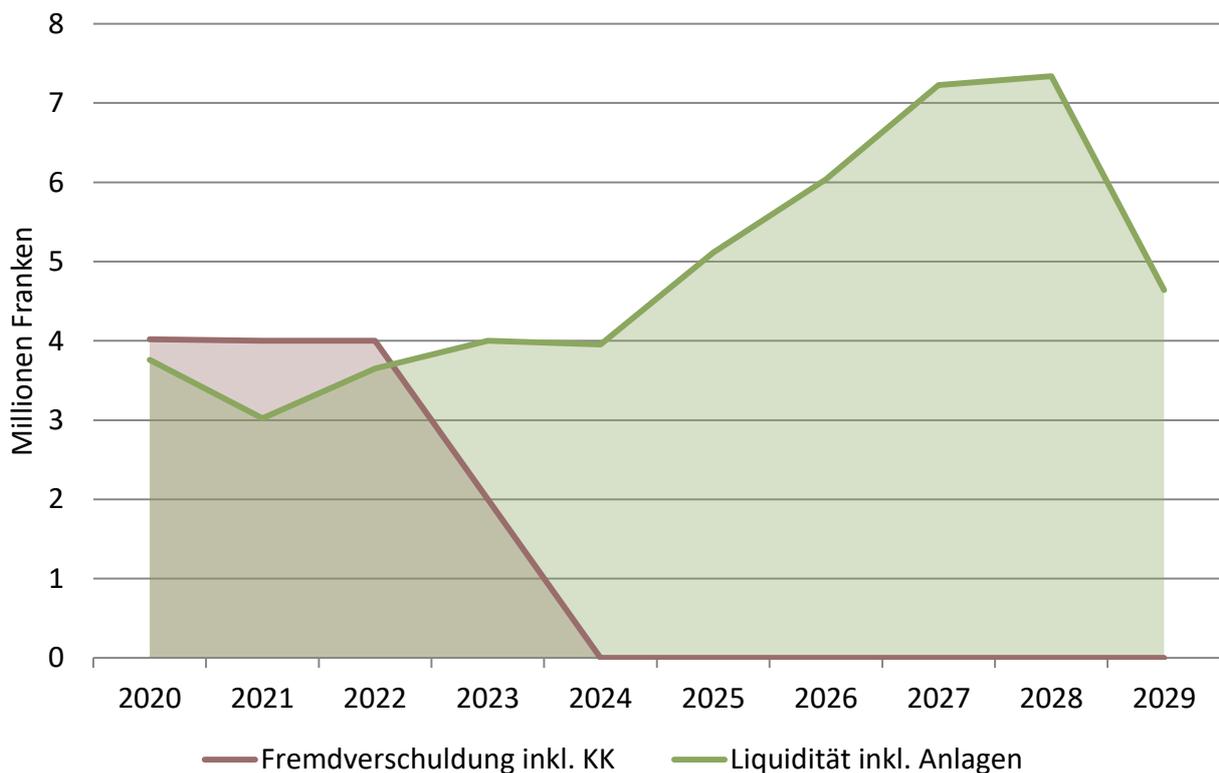


Rechnungsausgleich

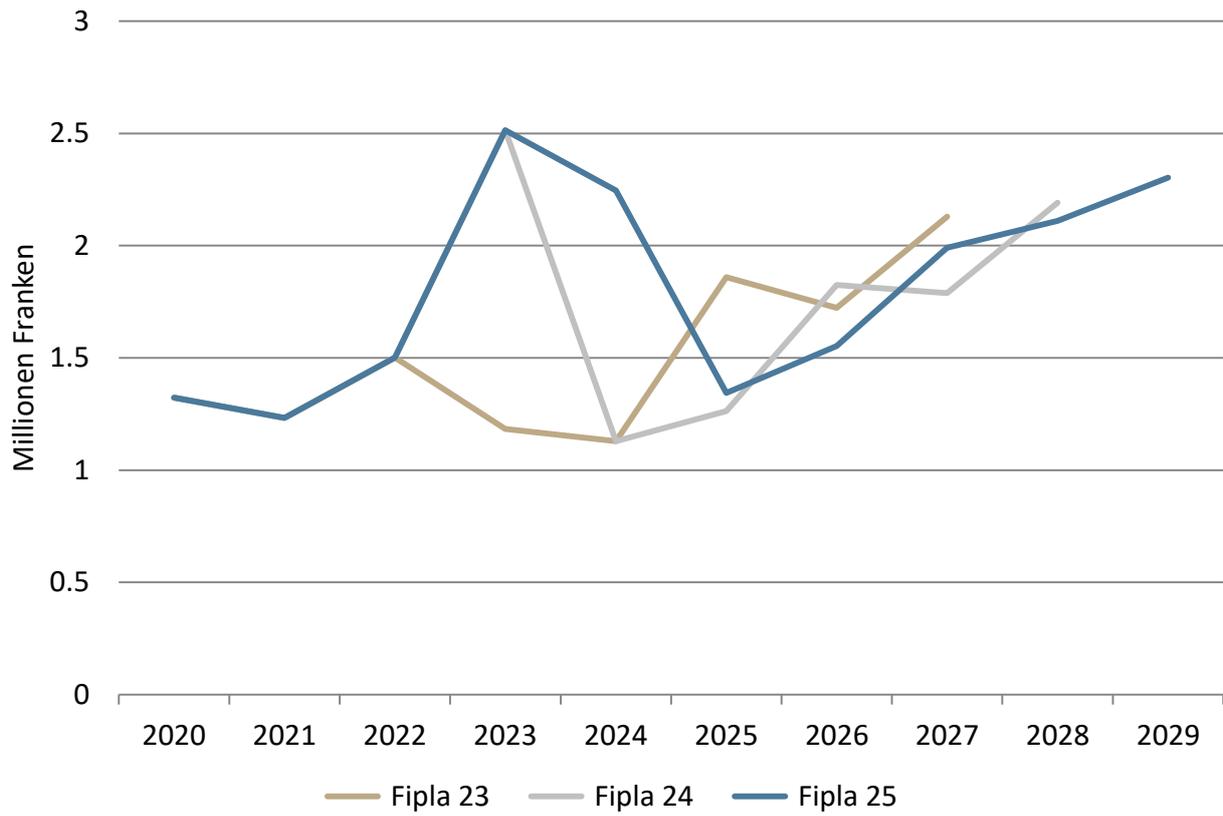


Fremdverschuldung und Liquidität

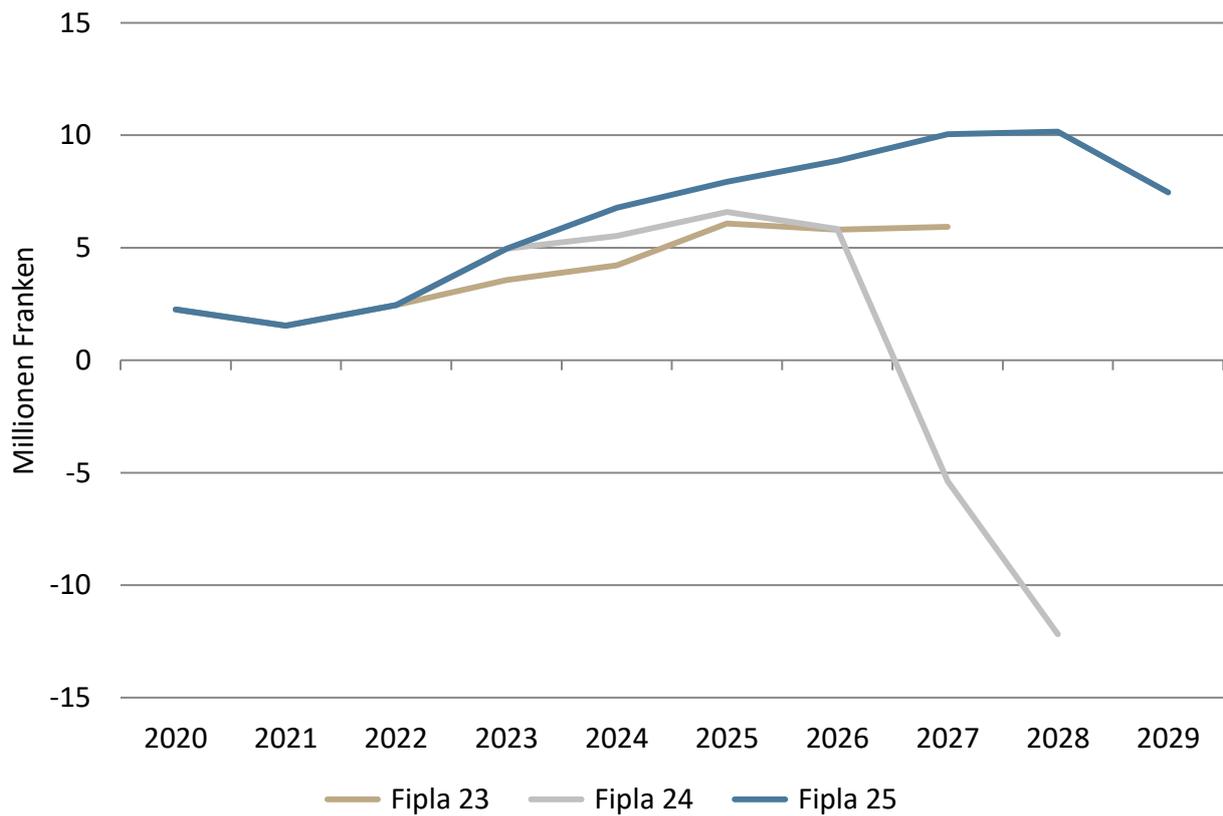
(Werte jeweils per Ende Jahr)



Entwicklung Selbstfinanzierung



Entwicklung Nettovermögen



Weitere Informationen

Sekundarschulgemeinde

	Seite
Erläuterung zu den verwendeten Kennzahlen	W
- Das Wichtigste in Kürze	1
- Einleitung	2
- Eckwerte im Zeitvergleich (inkl. Konjunktur, Finanzausgleich etc.)	3
- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen (Detailerläuterungen und -analysen)	7
- Durchschnittshaushalt	16
- Kritische Kennzahlen	17
Portfolio-Matrix zur Kennzahlenbeurteilung	
- Bilanz/Selbstfinanzierungs-Matrix	18
- Finanzierungs/Zins-Matrix	18
Konzept "0 - 0 - 100"	19
Ergänzungen Finanzplan-Modell im Planungsprozess 2025 - 2029	20
Erklärung wichtiger Fachausdrücke	21

Das Wichtigste in Kürze

Robuste Gemeindefinanzen trotz Herausforderungen

Die Zürcher Gemeinden konnten sich 2024 in einem anspruchsvollen Umfeld behaupten. Steigende Aufwendungen – insbesondere in Bildung, Gesundheit, Verwaltung und im Sozialbereich – wurden durch höhere ordentliche Steuern, Grundstückgewinnsteuern sowie Mittel aus dem Finanzausgleich weitgehend kompensiert. Mit der vorliegenden Analyse der Jahresabschlüsse 2024 können aktuelle Informationen für Finanzverantwortliche rasch verfügbar gemacht werden. Diesen Anspruch hat die vorliegende Publikation, welche alljährlich im August veröffentlicht wird. Beachten Sie auch die weitergehenden Auswertungen auf dem Finanzcockpit unter www.swissplan.ch.

Ertragsentwicklung und Steuerkraft

Der ordentliche Steuerertrag, Grundstückgewinnsteuern und Finanzausgleich stützen die Finanzlage. Die Steuerkraft steigt bei über zwei Dritteln der Gemeinden, kantonal (ohne Stadt Zürich) um 5,0 % auf 4'301 Fr./Einw. Der Trend zu moderaten Steuerfussenkungen hält an: 16 % senkten, 7 % erhöhten den Steuerfuss, das Gros der Gemeinden zeigte stabile Steuerfüsse. Der Mittelwert (steuerkraftgewichtet) sinkt auf 98,57 %.

Aufwandsentwicklung

Die ordentlichen (Netto-)Aufwendungen steigen mit 1,9 % stärker an als die Teuerung von 1,1 %. Haupttreiber sind die Bereiche Bildung (mit erneutem Anstieg auf allen Schulstufen), Verwaltung sowie Gesundheit (insbesondere Pflegefinanzierung ambulant). Auch im Sozialbereich zeigt sich bei den Ergänzungsleistungen IV und AHV sowie für Fürsorge, Übriges eine Zunahme, während die Gesetzliche wirtschaftliche Hilfe leicht rückläufig ist. Entlastungen resultieren aus einmaligen Rückerstattungen von Versorgertaxen oder höheren Gewinnausschüttungen der ZKB.

Entwicklung zentraler Kennzahlen

Der Selbstfinanzierungsanteil sinkt auf 10,9 % (– 0,7 Prozentpunkte) und befindet sich damit leicht unter dem langjährigen Mittel (11,4 %). Der Selbstfinanzierungsgrad liegt bei 114 % (Vorjahr 116 %) und übertrifft weiterhin den Zielwert von 100 %. Der Investitionsanteil steigt leicht auf 10,7 %, liegt damit im historischen Mittel. Das Nettovermögen pro Einwohner geht marginal auf 1'671 Fr. zurück, bleibt jedoch komfortabel; über 80 % der Haushalte weisen einen positiven Wert aus.

Der Bruttoverschuldungsanteil sinkt auf 49 %, der Zinsbelastungsanteil steigt aufgrund der seit 2022 etwas höheren Zinsen leicht auf 0,1 %, bleibt jedoch weit unter kritischen Werten. Die Gesamtnote der kritischen Kennzahlen sinkt leicht um 0,04 Punkte auf 5,00. Rund 70 % der Haushalte erreichen mindestens Note 5, die Bestnote 6 sogar 46 %.

Verschuldung und Substanz

Nur 7 % der Haushalte verzeichnen Nettoschulden über 1'000 Fr./Einw., meist infolge hoher Investitionen oder struktureller Belastungen. Gemeinden mit hohen Bruttoschulden verfügen häufig über entsprechendes Finanzvermögen, was die Nettoschuld relativiert. Der Median der konsolidierten Einheitsgemeinden liegt beim Nettovermögen bei 3'301 Fr./Einw. und unterstreicht die solide Substanzlage.

Bewertung und Ausblick

Die teilweise leicht rückläufigen Kennzahlen zeigen eine gewisse Verknappung des finanziellen Spielraums, ohne dass eine strukturelle Verschlechterung erkennbar ist. Die wichtigsten Herausforderungen bleiben die dynamische Aufwandsentwicklung in Bildung, Gesundheit, Verwaltung und Sozialbereich sowie die geplanten, teilweise sehr hohen Investitionsvolumina. Dank stabiler Erträge, moderater Verschuldung und hoher Substanz sind die Gemeinden jedoch gut positioniert, um auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten handlungsfähig zu bleiben.

Fazit

Die Jahresabschlüsse 2024 bestätigen die robuste Finanzlage der Zürcher Gemeinden. Die Fähigkeit, steigende Aufwendungen aus eigener Kraft und mit den Instrumenten des Finanzausgleichs zu tragen, bleibt bei den meisten Gemeinden erhalten. Entscheidend für die kommenden Jahre wird sein, Aufwandsteigerungen nachhaltig zu begrenzen, Investitionen strategisch zu planen und zu priorisieren und die Steuerbasis zu sichern, um die finanzielle Handlungsfähigkeit langfristig zu gewährleisten.

Einleitung

Mit der Zusammenstellung der wichtigsten Fakten zu den kommunalen Haushalten im Kanton Zürich werden den verantwortlichen Entscheidungsträgern, rechtzeitig zur "heissen Phase" der Budgetierung, die aktuellsten Informationen zur Entwicklung in den vergangenen Jahren bereitgestellt. Jede wirksame Führung basiert auf der fundierten Kenntnis der aktuellen Situation. Zusammen mit einer Analyse der künftigen Herausforderungen und einer individuell erstellten Finanz- und Aufgabenplanung werden so die Voraussetzungen für eine effiziente finanzielle Führung geschaffen.

In dieser Analyse werden nach der Zusammenfassung die wichtigsten Eckwerte und Kennzahlen im Zeitvergleich dargestellt. Danach folgen statistische Angaben zur Entwicklung von Steuerkraft, Steuerfüssen und Finanzausgleich sowie der spezifischen Aufwendungen. Die Beschreibung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, deren Interpretation und die Verteilung in den Abschlüssen 2024 bilden den Hauptteil. Abgeschlossen wird das Kapitel über die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen mit dem Durchschnittshaushalt und der Bewertung der kritischen Kennzahlen. Basierend auf den Kennzahlen und den in der praktischen Anwendung gesammelten Erfahrungen wird schliesslich das bestens bewährte Konzept 0 - 0 - 100 für nachhaltig ausgeglichene öffentliche Finanzhaushalte kurz vorgestellt.

Im Jahr 2019 haben erstmals sämtliche öffentlichen Haushalte im Kanton Zürich die Rechnung nach dem neuen Gemeindegesetz bzw. nach der neuen Rechnungslegung HRM2 abgelegt. swissplan.ch hat bereits ab dem Rechnungsjahr 2016 die Datenerfassung für Kunden konsequent an den Grundsätzen von HRM2 ausgerichtet (z.B. Ausweis Bezugsentschädigungen Steuern bei Allg. Diensten, neue Kennzahlenberechnungen). Neben der Verwendung der neuen Bezeichnungen wurde auch die Gliederung von Erfolgsrechnung und Bilanz nach den neuen Vorschriften umgesetzt. So konnten bereits die Kennzahlenauswertungen seit 2016 nach den neuen Definitionen erfolgen.

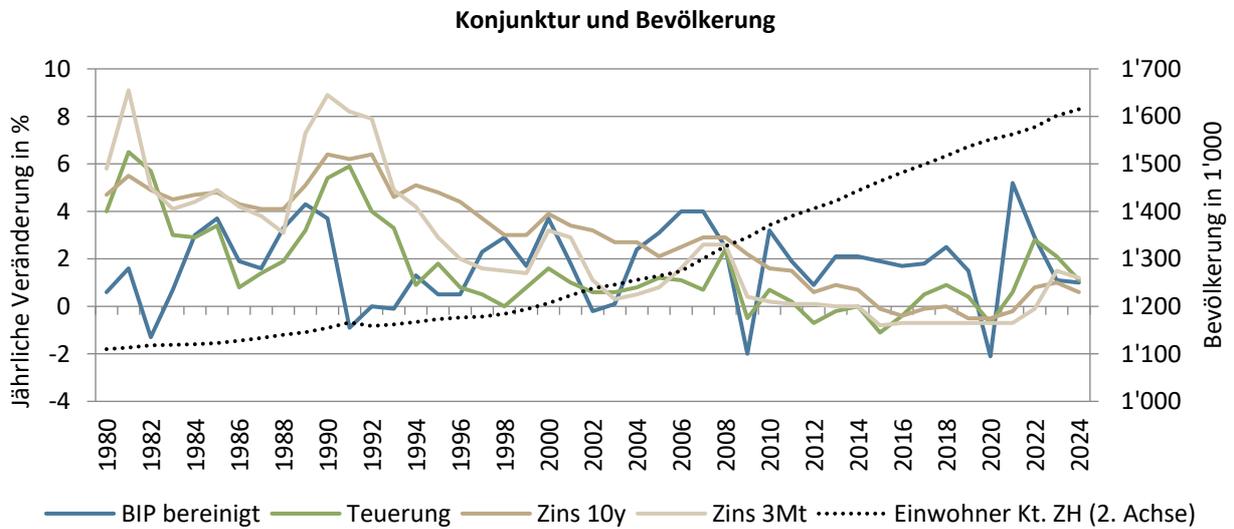
Der vorliegende Bericht beschreibt zum kleineren Teil allgemein zugängliche, für die Entwicklung der Gemeindehaushalte wichtige Informationen in den Bereichen Konjunktur, Steuerkraft und Steuerfüsse sowie Finanzausgleich. Den Hauptteil macht die Analyse der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen der zürcherischen Gemeindehaushalte aus. Sie umfasst 222 Einzelabschlüsse von zürcherischen Gemeinden (Politische Gemeinden, Schulgemeinden, Primar- und Sekundarschulgemeinden) für das Rechnungsjahr 2024. Die Analyse wird seit 1990 alljährlich erstellt. Die Abschlüsse 2024 der "Nicht"-Kundengemeinden sind ebenfalls umfassend analysiert worden und konnten in die Datenerhebung einfließen. Ebenfalls enthalten ist die Konsolidierung nach Einheitsgemeinden.

Seit diesem Jahr sind die Daten als interaktive Auswertung auch elektronisch abrufbar. Jeder teilnehmenden Gemeinde werden die individuellen Zugangsdaten durch swissplan.ch mitgeteilt.

Erfahrungsgemäss reicht die Betrachtung einer einzelnen Kennzahl nicht zur umfassenden Beurteilung eines Gemeinwesens aus. Wir empfehlen das gesamte Kennzahlensystem anzuwenden, um so einen umfassenden Einblick in die finanzielle Situation eines öffentlichen Haushaltes zu erhalten.

Eckwerte im Zeitvergleich

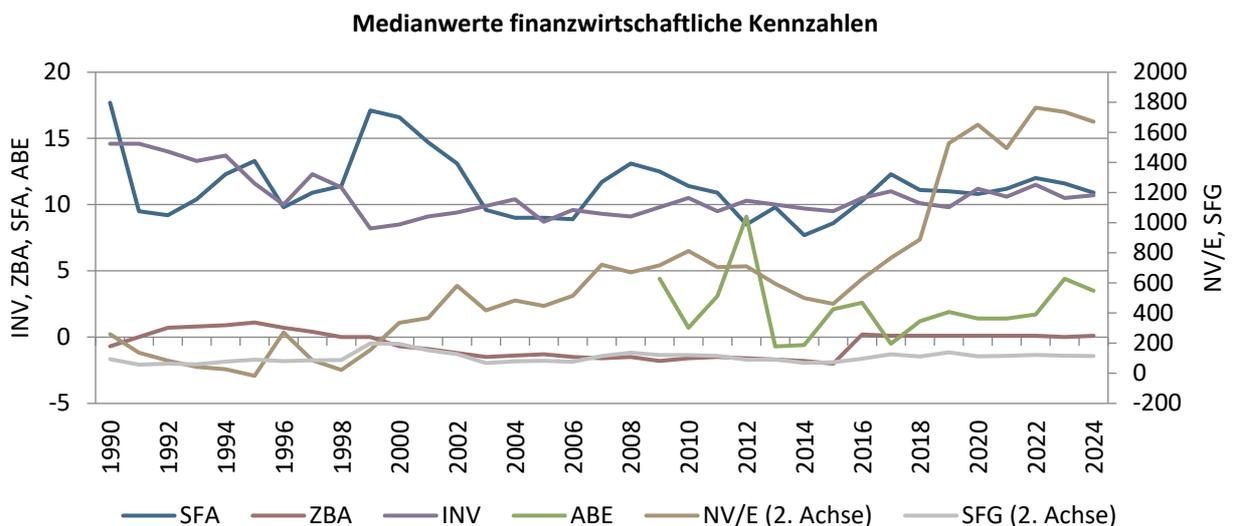
Konjunktur und Bevölkerung



Datenquelle: Konjunkturforschungsstelle KOF ETH und Stat. Amt Kanton Zürich, BIP Sportevent-bereinigt

Jahre mit hohem Wirtschaftswachstum sind 2000, 2004 - 2008, 2010, 2018 sowie 2021; umgekehrt zeigte sich 1991 - 1993, 2002/03, 2009 und 2020 eine Rezession. Seit den neunziger Jahren sind die Teuerung und Zinsen meist rückläufig. 2019 kühlte sich die Konjunktur ab, 2020 steht im Zeichen der Coronakrise. 2021 erfolgte ein Aufholeffekt mit hohem BIP-Wachstum und anziehender Teuerung. 2022 fiel die sprunghafte Zunahme von Teuerung und Zinsen mit dem Ukrainekrieg zusammen, 2024 zeigen sich rückläufige Werte. Seit 2006 findet ein höheres Bevölkerungswachstum statt.

Medianwerte finanzwirtschaftliche Kennzahlen



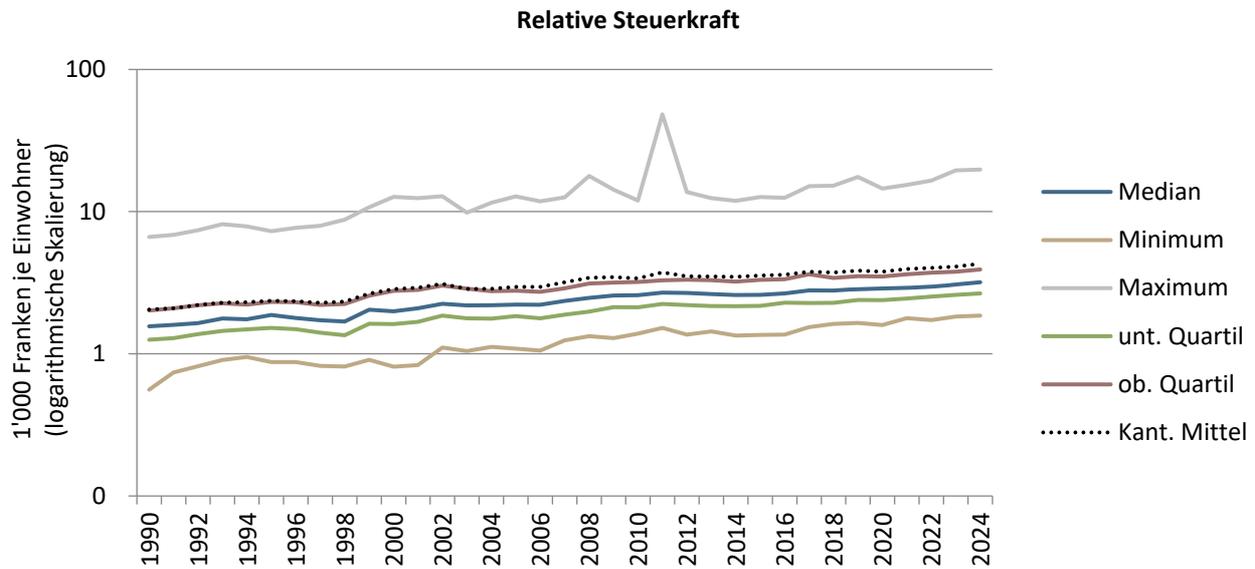
Werte ab 2016 gemäss HRM2-Definition, die Abkürzungen sind im Kapitel Detailanalyse erklärt

Datenquelle: swissplan.ch

Die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen bilden mit zeitlicher Verzögerung oft das konjunkturelle Umfeld ab und zeigen so während der konjunkturellen Flaute der Neunziger Jahre und Mitte der Nuller-Jahre knappe Werte. Von 2012 - 2015 führen stagnierende Erträge (Steuern und Finanzausgleich) und ein steigendes Aufwandniveau zum gleichen Effekt. In den Jahren 1996, 2006, 2016 und 2019 hat das Nettovermögen u.a. aufgrund der Neubewertung des Finanzvermögens zugenommen. Ab 2016 wird die HRM2-Definition verwendet, was beim ZBA zu einem höheren Wert führt. Seit 2023 steigende Aufwendungen führen zu höheren Werten bei der Ausgabenbeherrschung und tieferer Selbstfinanzierung.

Ertrag

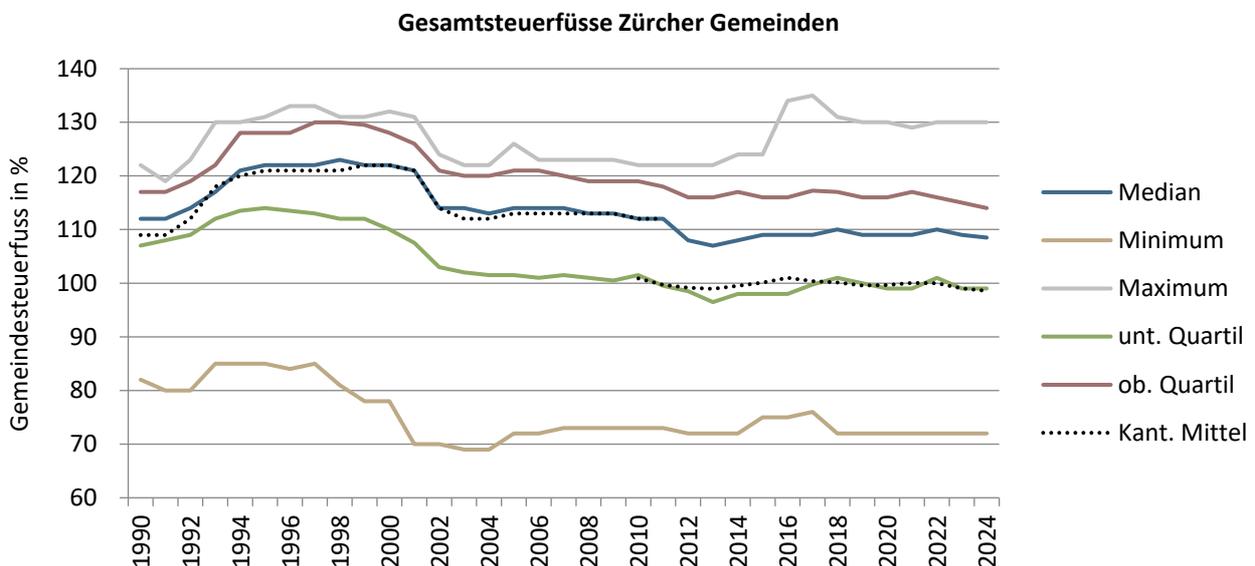
Relative Steuerkraft



Datenquelle: Stat. Amt Kanton Zürich

Höhere Gesamterträge waren bis 2014 vor allem auf steigende Bevölkerungszahlen zurückzuführen, 2015 bis 2019 stieg die Steuerkraft wieder stärker. 2020 hat der Mittelwert (ohne Stadt Zürich) im Zuge der Coronakrise um fast 2,0 % abgenommen. 2021 wurde das Vorpandemieniveau bereits wieder überschritten. 2024 stieg das Kantonsmittel um 5,0 % unerwartet deutlich an. Eine deutlich überproportionale Zunahme der juristischen Personen ist dafür verantwortlich.

Gesamtsteuerfüsse

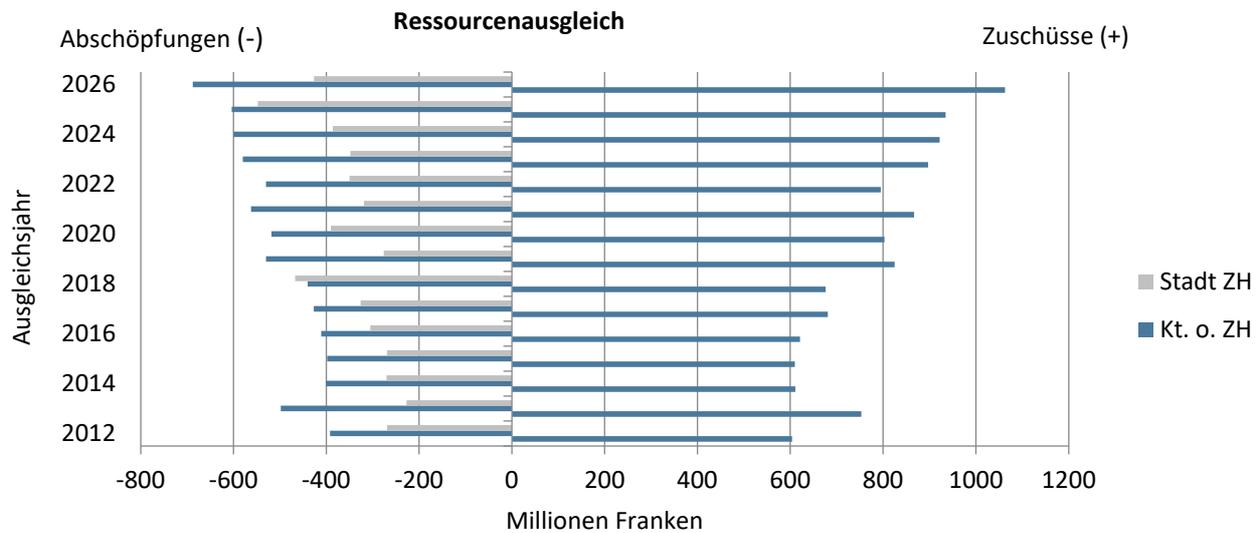


Datenquelle: Stat. Amt Kanton Zürich

In den Neunzigerjahren entwickelten sich die Steuerfüsse mehrheitlich stabil bis steigend. Um das Jahr 2000 setzte ein rascher Rückgang ein. Mit der Einführung des neuen Finanzausgleichs 2012 und der Neuberechnung des kant. Mittelwertes sanken die Steuerfüsse in vielen Gemeinden nochmals. 2014/15 hat eine Trendwende zu wieder eher steigenden Steuerfüssen stattgefunden. 2019 bis 2024 sind geprägt von einer mehrheitlich stabilen bis leicht sinkenden Steuerbelastung. Das Kantonsmittel wie auch der Median haben 2024 etwas abgenommen. Aufgrund des Übergangsausgleichs (neues Finanzausgleichsgesetz) ist der Maximalsteuerfuss 2016 vorübergehend stark angestiegen. Mit dem Entfall des Übergangsausgleichs ab 2018 ist dieser wieder zurückgegangen. Aktuell liegt er bei 130 %, das Minimum beträgt 72 %.

Finanzausgleich

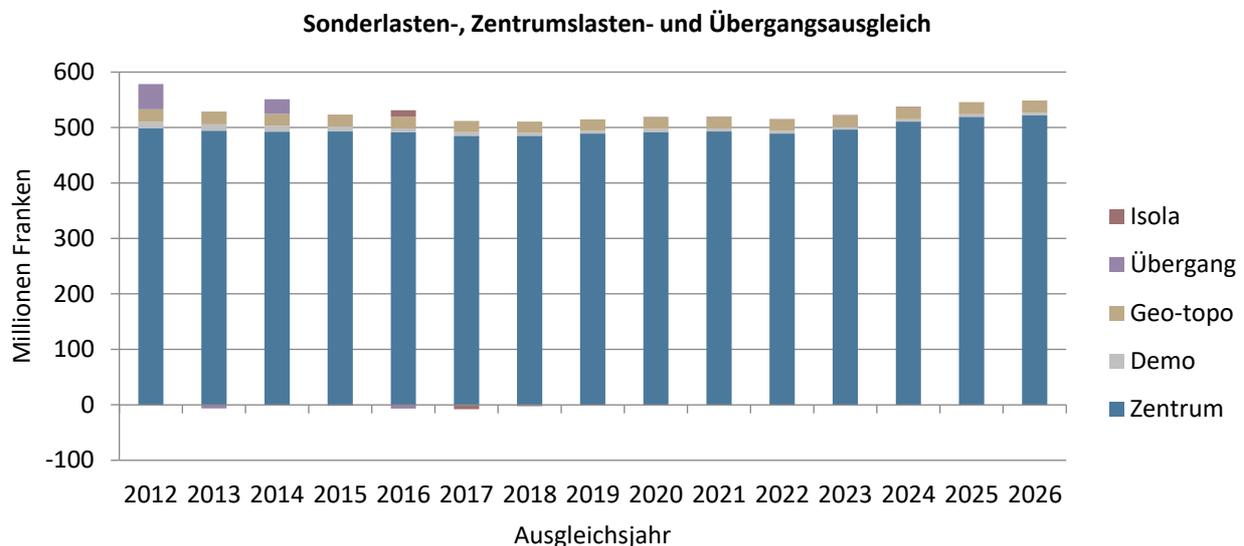
Ressourcenausgleich



Datenquelle: Stat. Amt Kanton Zürich

Die Anwendung der t-2 Regel führt dazu, dass für die Auszahlung die Verhältnisse des Vorvorjahres massgebend sind (z.B. Auszahlung 2026 aufgrund Werte 2024). Für 2024 werden ohne Stadt Zürich 688 Mio. Franken abgeschöpft und erstmals über eine Milliarde Franken (1,1 Mia.) zugeschossen. Gegenüber dem Vorjahr ist das Volumen bei den Zuschüssen um 128 Mio. Franken angestiegen, die Abschöpfungen ohne Stadt Zürich haben um 84 Mio. Franken zugenommen. Die Stadt Zürich verzeichnet eine gegenüber 2025 geringere Abschöpfung von 426 Mio. Franken.

Sonderlasten-, Zentrumslasten- und Übergangsausgleich



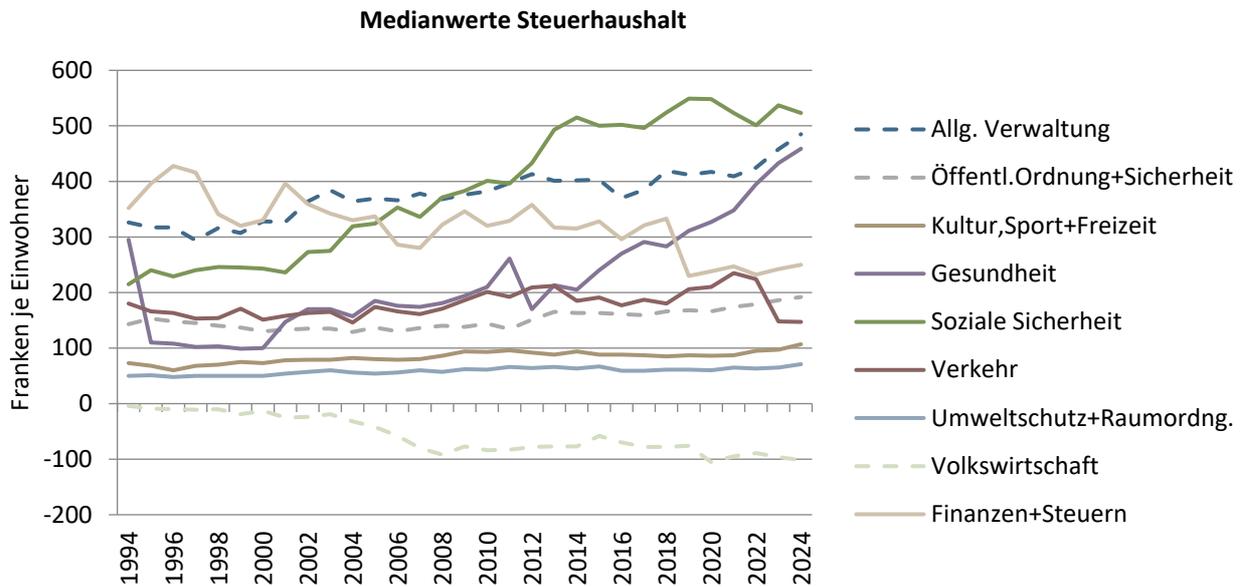
Übergangs- und Individueller Sonderlastenausgleich (Isola) gemäss Staatsrechnung 2012 – 2023

Datenquelle: Stat. Amt Kanton Zürich

Der grösste Anteil macht der Zentrumslastenausgleich an die Städte Zürich und Winterthur aus (ca. 520 Mio. Franken). Die Zahlungen von geografisch-topografischem bzw. demografischem Sonderlastenausgleich sind wesentlich geringer (22 bzw. 4 Mio. Franken) und im Falle des demografischen Ausgleichs rückläufig. Im seit 2016 geltenden Individuellen Sonderlastenausgleich (Isola) wurden 2024 lediglich 1,3 Mio. Franken ausgerichtet. Der Kanton zahlte zusätzlich 0,1 Mio. Franken für Beiträge an Gemeindefusionen (Einheitsgemeinden, Zusammenschlüsse) sowie 20 Mio. Franken für die vorübergehende Zusatzunterstützung STAF (Senkung Gewinnsteuern jur. Personen) aus.

Aufwand (spezifische Werte)

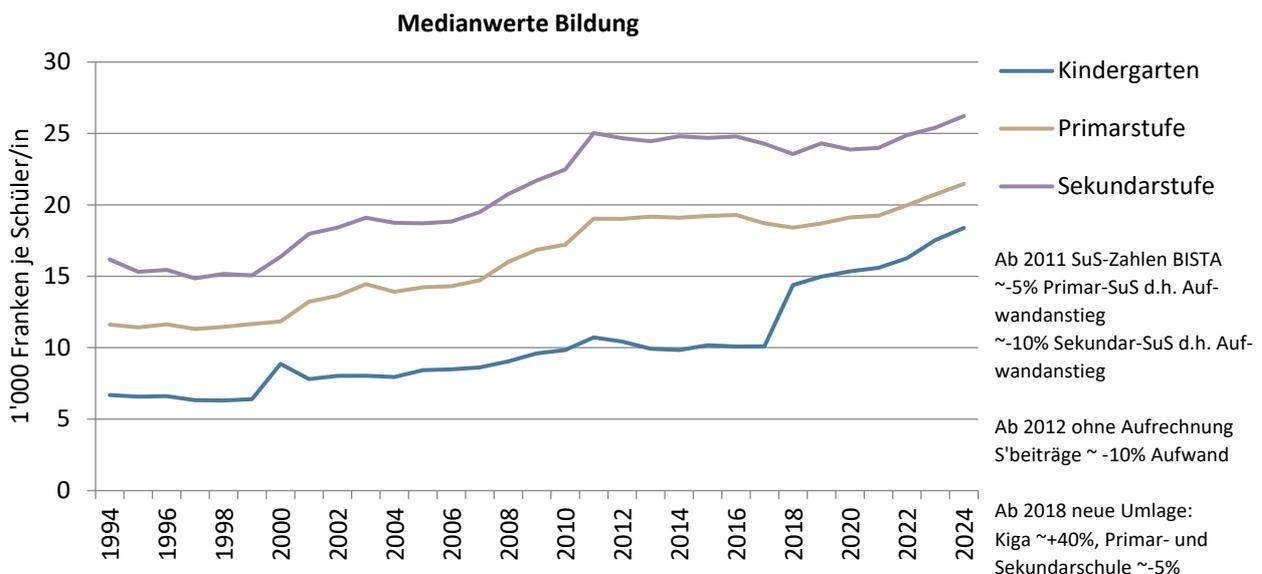
Medianwerte Steuerhaushalt



Datenquelle: swissplan.ch

Bis 2014 und 2018/19 starke Zunahmen für Soziale Sicherheit; 2021/22 Rückgang dank Staatsbeiträgen (ZL) und weniger Gesetzliche wirtschaftliche Hilfe, KJG-Solidarbeitrag neu ab 2022 deutlich steigend, 2024 Rückgang dank (einmaliger) Rückerstattung Versorgertaxen. Gesundheit seit 2014 mit sehr starker Zunahme (Pflegefianzierung). Rückgang bei Volkswirtschaft durch gestiegene Beiträge ZKB. Anstieg Öffentl. Ordnung + Sicherheit auf 2013 durch Neuorganisation (KESB). 2016 Rückgang Allg. Verwaltung durch Berücksichtigung Steuerbezugsentschädigung nach HRM2, seit 2022 starker Kostenanstieg. 2019 Rückgang Finanzen+Steuern (lineare Abschreibungen), seit 2020 Abschreibungen zunehmend. Verkehr ab 2019 steigend (BIF, ZVV), 2023 Rückgang dank Beiträgen aus Strassenfonds.

Medianwerte Bildung



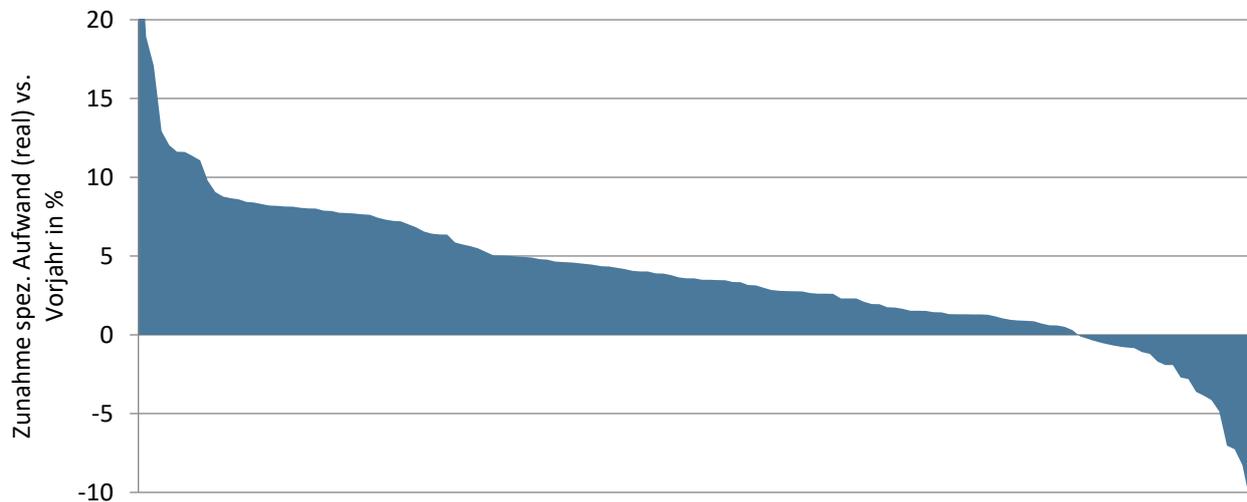
Datenquelle: swissplan.ch

Starke Zunahme der Aufwendungen in den Nuller-Jahren durch die Umsetzung des Volksschulgesetzes. Stabilisierung ab 2012. Durch die neue Umlage können die Kosten ab 2018 für die einzelnen Schultypen nicht mit den Vorjahren verglichen werden. 2019 bis 2024 mit deutlichen Zunahmen auf allen Schulstufen, seit 2023 beschleunigtes Wachstum.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen Detailanalyse

Ausgabenbeherrschung, real (ABE)

Prozentuale Veränderung des Aufwandes der Erfolgsrechnung je Einwohner ohne Finanzausgleich, Zinsen, Abschreibungen, Buchverluste, Einlagen in Spezial- und Vorfinanzierungen und interne Verrechnungen gegenüber dem Vorjahr abzüglich der Teuerung des Rechnungsjahres.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

Datenquelle: swissplan.ch

Diese Kennzahl zeigt die nicht durch die Teuerung und Einwohnerveränderung erklärbare Zunahme der ordentlichen Aufwendungen (Betriebskosten) gegenüber dem Vorjahr. Das Ergebnis kann durch einmalige Ereignisse im Vor- bzw. Rechnungsjahr beeinflusst sein. Um diesen Effekt auszuschliessen kann der Mittelwert mehrerer Jahre verwendet werden. Es handelt sich um eine Bruttobetrachtung. Erträge wie z.B. Staatsbeiträge etc. werden nicht berücksichtigt. Empirische Auswertungen lassen folgende Interpretation zu:

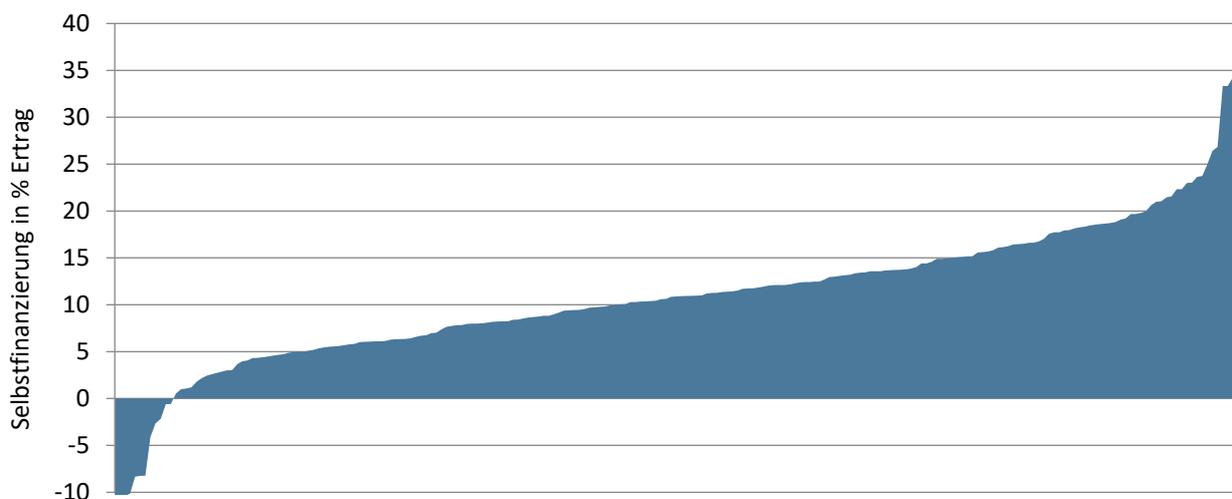
Wert	Interpretation
< 0 %	sehr gut
0 - 2 %	gut
2 - 3 %	durchschnittlich
3 - 5 %	schwach
> 5 %	sehr schwach

Eine Auswertung von Daten vergangener Jahre zeigt, dass Werte von mehr als 5 % über mehrere Jahre in der Regel Sparpakete und/oder Steuerfusserhöhungen notwendig gemacht haben. Weil die Datenhaltung für die Berechnung dieser Kennzahl besonders anspruchsvoll ist, umfasst die Auswertung zur Ausgabenbeherrschung lediglich die Finanzplankunden.

Mit +3,5 % liegt die Ausgabenbeherrschung 0,9 Prozentpunkte tiefer als im Vorjahr (real, d.h. ohne Teuerung) und damit nach wie vor auf höherem Niveau als im langjährigen Durchschnitt (+2,2 %). Hinzu kommt die Inflationsrate von 1,1 %. Damit wurde ein geringerer Wert als im Jahr 2023 erzielt, wo die Aufwendungen noch stärker zunahmen. Weiterhin zeigt sich die Aufwandseite dynamisch. In zahlreichen Gemeinden erhöhten sich die Aufwendungen für Bildung (Schule), Verwaltung und Gesundheit (Pflegefiananzierung) weiter. Mehr als vier Fünftel der Haushalte liegen über 0 %, deren spezifischen Aufwendungen haben real also zugenommen (einwohner- und teuerungsbereinigt). Bei einem Drittel zeigen sich mit einem Wert von mehr als 5 % schwache Werte. Sehr hohe negative oder positive Werte sind oft auf einmalige Ereignisse zurückzuführen.

Selbstfinanzierungsanteil (SFA)

Selbstfinanzierung im Verhältnis zum laufenden Ertrag.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

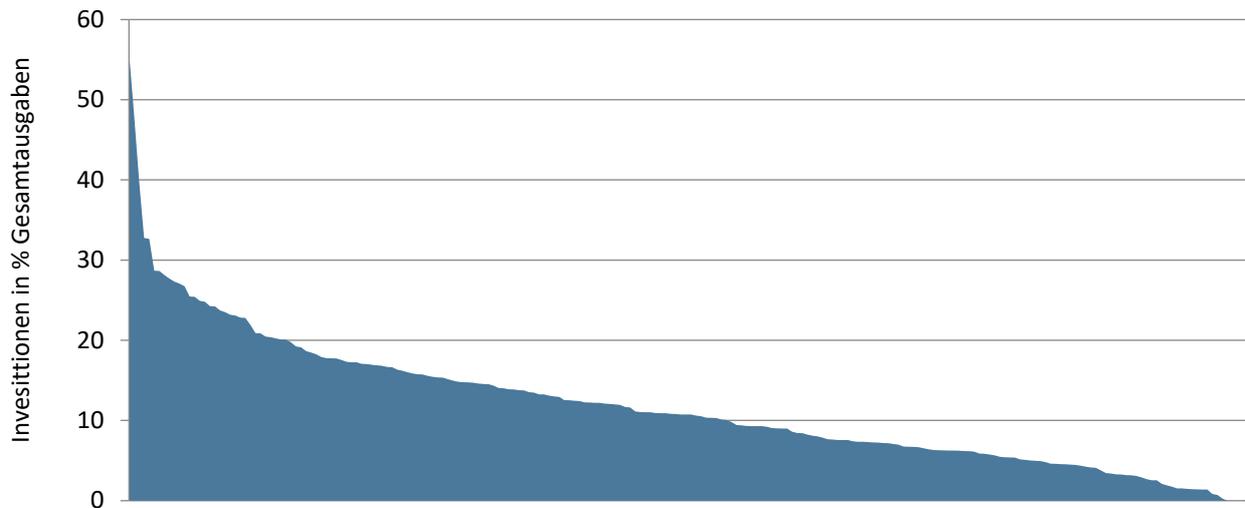
Datenquelle: swissplan.ch

Die Selbstfinanzierung wird im öffentlichen Bereich und in der Privatwirtschaft unterschiedlich definiert. In der Privatwirtschaft zählen bloss die zurückbehaltenen Gewinne zur Selbstfinanzierung. Gemäss öffentlich-rechtlicher Definition umfasst sie die gesamte Innenfinanzierung mit Verflüssigungsfinanzierung (Abschreibungen des Verwaltungsvermögens) und effektiver Selbstfinanzierung (Ertragsüberschuss der Erfolgsrechnung und Einlagen in Reserven, Vor- und Spezialfinanzierungen). Ein Minuszeichen bei dieser Kennzahl deutet auf einen Cash Drain hin, was bedeutet, dass der laufende Aufwand nicht mit laufendem Ertrag finanziert werden konnte und somit Konsumaufwand über Ausenfinanzierung (z.B. Fremdkapitalaufnahme) gedeckt werden musste. Der Selbstfinanzierungsanteil kann der im Privatgebrauch gebräuchlichen Cash Flow-/Umsatzrate gleichgesetzt werden. Der Finanzdirektorenkonferenz scheint ein Anteil über 20 % als gut, 10 - 20 % als mittel und unter 10 % als schlecht. Ein hoher Selbstfinanzierungsanteil darf aber nicht grundsätzlich als Ziel postuliert werden. Für öffentliche Haushalte ist die wünschbare Ziel-Selbstfinanzierung vom Mittelbedarf, d.h. von den notwendigen Investitionen (inkl. Werterhalt), und unter Berücksichtigung vorhandener Schulden/Substanz her individuell zu definieren. Ein hoher Wert drückt aus, dass ein grosser Teil des Ertrages zur Finanzierung von Investitionen oder zur Schuldentilgung verwendet werden konnte. Tiefe Werte können auf hohen (Konsum)-Aufwand hinweisen, der nur noch wenig Spielraum für Investitionen übrig lässt. Genauso gut können Gemeinden mit hoher Substanz (wenig Fremdschulden) und ausgebauter Infrastruktur eine tiefe Selbstfinanzierung haben, weil nicht mehr Mittel zur Erfüllung der Gemeindeaufgaben benötigt werden.

Mit 10,9 % als Medianwert ist der Selbstfinanzierungsanteil gegenüber dem Vorjahr um 0,7 Prozentpunkte spürbar zurückgegangen und liegt damit bei den Werte von 2019/20. Bereits im Vorjahr musste ein Rückgang verzeichnet werden. Trotz vergleichsweise stark gesteigener Steuerkraft konnte die Selbstfinanzierung aufgrund weiter gestiegener Aufwendungen nicht ganz mithalten. Mit 10,9 % wird eine im Zeitvergleich leicht unterdurchschnittliche Selbstfinanzierung erzielt (langjähriger Mittelwert seit 1990 = 11,4 %). Mehr als die Hälfte der Haushalte weist eine Selbstfinanzierung von mindestens 10 % aus. Fünf Prozent der Haushalte - etwas mehr als im Vorjahr - zeigen negative Werte (Cash Drain). Mehr als die Hälfte davon sind (Kreis)Schulgemeinden.

Investitionsanteil (INV)

Bruttoinvestitionen im Verhältnis zu den Gesamtausgaben.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

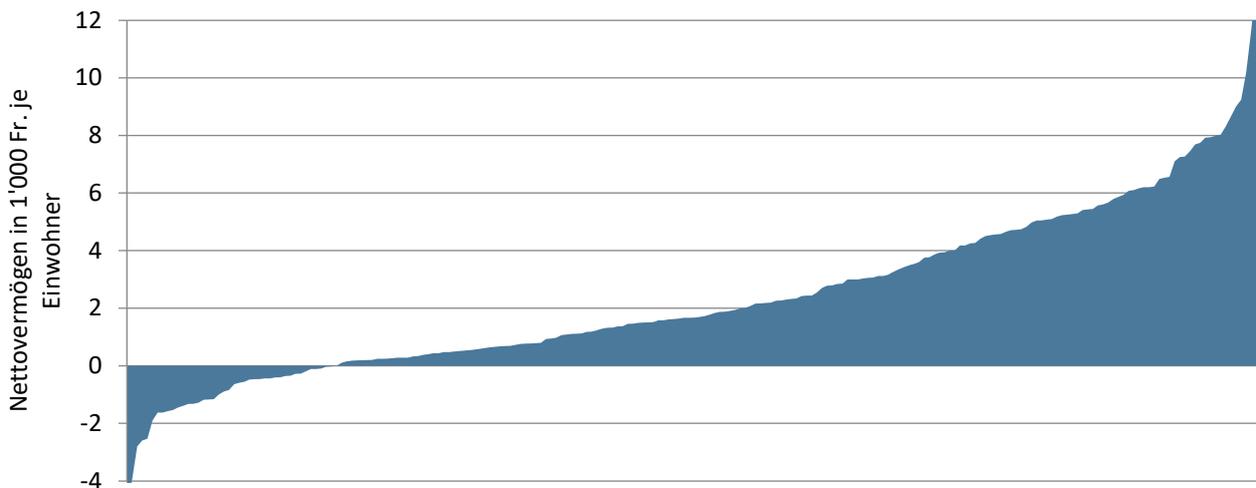
Datenquelle: swissplan.ch

Im Vergleich mit anderen Gemeinden leistet diese Kennzahl gute Dienste. Gemeinwesen mit einem tiefen Investitionsanteil befinden sich in der Regel in einer Phase des Abbaus von Fremdkapital, währenddem höhere Investitionsanteile auf einen Nachhol- oder Entwicklungsbedarf bei den Investitionen hinweisen. Diese Kennzahl gibt nur Auskunft über die Verhältnisse eines bestimmten Jahres. Sie ist verwandt mit der in der (angelsächsischen) Betriebswirtschaft verwendeten CAPEX-Ratio. Die Finanzdirektorenkonferenz beurteilt Werte von unter 10 % als schwache, 10,1 - 20 % als mittlere, 20,1 – 30 % als starke und über 30 % als sehr starke Investitionstätigkeit. Eine konzeptionelle Schwierigkeit dieser Kennzahl liegt darin, dass Haushalte mit hohem Aufwandniveau (z.B. Ressourcenabschöpfung) bei gleich hohen Investitionsausgaben einen tieferen Investitionsanteil aufweisen als Gemeinden mit tiefem Aufwand.

Auch im Jahr 2024 ist mehr als jeder zehnte Franken der ausgegeben wird in der Investitionsrechnung verbucht. Gegenüber dem Vorjahr liegt der Investitionsanteil mit 10,7 % 0,2 Prozentpunkte geringfügig höher als im Vorjahr und entspricht damit dem langjährigen Mittelwert (seit 1990). Ungefähr jedes siebte Gemeinwesen liegt über 20 %. Werte unter 5 % (ein Fünftel der Haushalte) werden meistens von Schulgemeinden erzielt, die nicht in einer grösseren Investitionsphase stecken. Bei den fünf Haushalten ohne Investitionsausgaben (Wert 0 %) handelt es sich ausschliesslich um Schulgemeinden.

Nettovermögen/-schuld, je Einwohner (NV)

Finanzvermögen abzüglich Fremdkapital je Einwohner.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

Datenquelle: swissplan.ch

Das Nettovermögen ist ein guter Indikator, um im ex-ante oder ex-post Zeitvergleich die Entwicklung zu beurteilen. Positive Werte (= Nettovermögen) zeigen, dass sämtliche Investitionen der Vergangenheit durch eigene Mittel finanziert werden konnten. Umgekehrt musste bei negativen Werten (= Nettoschuld) eine Aussenfinanzierung in Anspruch genommen werden. Gegenüber Zins- und Abschreibungsbelastung (und den darauf basierenden Kennzahlen) besteht hier kein Time-lag und keine exogene Beeinflussung durch das Zinsniveau oder veränderte Abschreibungsmodi. Ausgeführte Investitionen bzw. Devestitionen und/oder besonders gute oder schlechte Rechnungsergebnisse finden sofort ihren Niederschlag. Die herausragende Bedeutung dieses Wertes unterstreicht die Unmöglichkeit der Veränderung des Nettovermögens durch "Kunstgriffe" in der Finanzbuchhaltung (Spezial- und Vorfinanzierungen, finanzpolitische Reserve, Neubewertung Verwaltungsvermögen etc.) oder besondere Finanzierungsmassnahmen (z.B. übermässige Aussenfinanzierung durch hohe Fremdkapitalaufnahme...). Seine Grenzen zeigt das Nettovermögen aber in der finanzplanerischen Praxis, wo sich wiederholt gezeigt hat, dass eindimensionale Zielsetzungen mit einer Begrenzung der Nettoschuld auf z.B. 50 Steuerprozent zu unbefriedigenden Resultaten führen. Trotz Einhaltung dieser (an sich als maximale Obergrenze geltenden) Zielsetzung entspricht die Planansage im letzten Jahr der Planperiode oft nicht dem wünschenswerten Zustand. Das Nettovermögensziel muss durch verbindliche Angaben zur Erfolgsrechnung (z.B. Selbstfinanzierungsanteil, Rechnungsausgleich) ergänzt werden.

Um das Nettovermögen dem "wirklichen Wert" annähern zu können, sind vorhandene Bewertungsreserven - sofern eine Realisation dieser Reserven möglich ist - auf Grund- und Liegenschafteneigentum ebenso zu berücksichtigen, wie unrichtige Zuteilungen zu Finanz- bzw. Verwaltungsvermögen. Im Kanton Zürich wird seit 2019 mindestens einmal pro Legislatur (vier Jahre) eine Neubewertung durchgeführt. Bisher wurde dies alle zehn Jahre verlangt (1996, 2006, 2016). Die in dieser Analyse verwendete Berechnung entspricht der im HRM2 vorgeschlagenen Definition "Nettoschuld I".

Das Gemeindegesetz ermöglicht es den Gemeinden seit 2019, den Ressourcenausgleich (Zuschuss oder Abschöpfungen) periodengerecht abzugrenzen. Aufgrund der zwei Jahre zurückliegenden Bemessung (t-2) müssen Gemeinden, welche sich für die Abgrenzung entscheiden, zwei volle Jahresbetreffnisse in der Bilanz abgrenzen. Haushalte, welche Zuschüsse erhalten, bilden eine aktive Rechnungsabgrenzung im Finanzvermögen, abgeschöpfte Gemeinden bilden entsprechende Rückstellungen im Fremdkapital. Somit sind diese Abgrenzungen im Nettovermögen wirksam und erschweren die Vergleichbarkeit mit Gemeinwesen, welche keine Abgrenzungen vornehmen. 45 % der politischen Gemeinden und 44 % der Schulgemeinden grenzen den Ressourcenausgleich gemäss Umfrage des Gemeindeamtes periodengerecht ab.

Zum Vergleich zwischen verschiedenen Haushalten wird das Nettovermögen je Einwohner berechnet. Alle positiven Werte einschliesslich einer Nettoschuld bis 1'000 Fr./E werden von den eidgenössischen Aufsichtsgremien als geringe, 1'001 bis 2'500 Fr./E als mittlere, 2'501 bis 5'000 Fr./E als hohe und über 5'000 Fr./E als sehr hohe Verschuldung bezeichnet. In Übereinstimmung mit dem

0-0-100 Konzept sind Werte um 0 Fr./E als Zielwert anzustreben. Bei der Festlegung der individuellen Zielsetzung und bei der Interpretation der Kennzahl ist der Einfluss durch die Abgrenzung des Ressourcenausgleichs zu berücksichtigen.

Mehr als vier Fünftel der Haushalte zeigt ein Nettovermögen; acht (Vorjahr sieben) Prozent weisen eine Nettoschuld von mehr als 1'000 Fr./E aus. Gegenüber dem Vorjahr ist der Medianwert um 64 auf 1'671 Fr./E gesunken, was aufgrund des über 100 % liegenden Selbstfinanzierungsgrades nicht logisch erscheint. Weil viele Einzelabschlüsse Werte um den (lagebestimmten) Median zeigen, kommt es hin und wieder zu solchen Verschiebungen. Ausserdem haben die Einwohnerzahlen erneut zugenommen, was automatisch zu einem Rückgang des Nettovermögens je Einwohner führt. Bei den Mittelwerten mit und ohne Abgrenzung Ressourcenausgleich oder beim arithmetischen Mittel zeigte sich hingegen ein Zuwachs. 53 % der Haushalte zeigte einen Zuwachs gegenüber dem Vorjahr.

Wie in den vergangenen Jahren weisen die beiden grössten Städte die deutlich höchsten Nettoschulden mit rund 9'000 Fr./E (Winterthur) bzw. 10'000 Fr./E (Zürich) aus. Durch die Abgrenzung des Ressourcenausgleichs zeigt zudem eine steuerkräftige Gemeinde die dritthöchste Nettoschuld im Vergleich. Ohne Abgrenzung der Ressourcenabschöpfung würde bei dieser Gemeinde ein hohes Nettovermögen resultieren. Eine mittelgrosse Stadt folgt mit Nettoschulden von ca. 4'000 Fr./E. Die höchsten Werte beim Nettovermögen auf der anderen Seite entfallen auf kleinere Landgemeinden und steuerkräftige Gemeinden (ohne Abgrenzung Ressourcenabschöpfung).

Ein hohes Nettovermögen weist auf eine (zu) hohe Substanz hin, was eigentlich der Zielsetzung öffentlicher Haushalte widerspricht und den Diskussionen über Steuerenkungen sowie neuen finanziellen Forderungen an die Gemeinden anhaltend Nahrung gibt.

Um den Einfluss der Abgrenzung des Ressourcenausgleichs zu ermitteln, wurden die Daten der Einzelabschlüsse in zwei Gruppen aufgeteilt: Haushalte mit Abgrenzung und solche ohne Abgrenzung des Ressourcenausgleichs (RAG). Ebenfalls liegt ein konsolidierter Wert (Einheitsgemeinde bzw. Addition von politischen

Gemeinden und Schulgemeinden) vor. Die folgende Tabelle zeigt die einzelnen Medianwerte.

Median Nettovermögen	Fr./E
Alle Einzelabschlüsse	1'671
Einzelabschlüsse mit Abgrenzung RAG	2'323
Einzelabschlüsse ohne Abgrenzung RAG	1'457
(Konsolidierte) Einheitsgemeinde	3'301

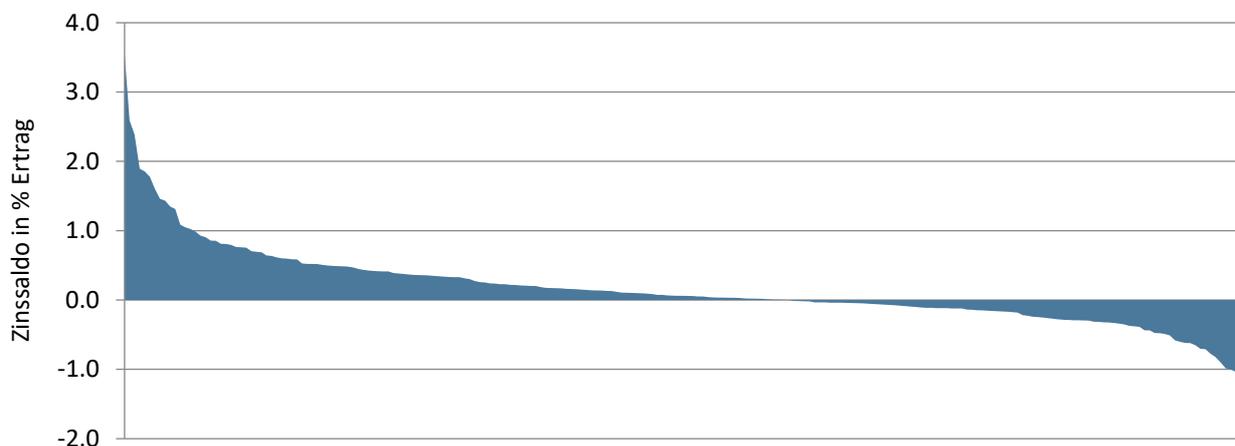
Der Median der (konsolidierten) Einheitsgemeinden beträgt 3'301 Fr./E und bestätigt die grundsätzlich komfortable Substanzsituation der zürcherischen Gemeinden. Bei der Unterscheidung mit/ohne Abgrenzung Ressourcenausgleich auf Ebene der Einzelabschlüsse zeigt sich, dass der Median mit Abgrenzung rund 60 % bzw. ca. 870 Fr./E höher liegt als jener ohne Abgrenzung. Diese Differenz hat sich gegenüber dem Vorjahr etwas vergrössert. Obwohl die meisten Haushalte mit Ressourcenabschöpfung ebenfalls abgrenzen und dadurch ein tieferes Nettovermögen erhalten, dominieren in der Grundgesamtheit die Vielzahl an Haushalten mit Ressourcenzuschüssen. Bei diesen führt die Abgrenzung zu einer deutlichen Erhöhung des Nettovermögens.

Die Kennzahl Nettovermögen (pro Einwohner) hat im Vergleich zwischen den Gemeinden durch die unterschiedliche Handhabung der Abgrenzung des Ressourcenausgleichs etwas an Aussagekraft verloren. Wichtig bleiben jedoch die Vergleiche auf der eigenen Zeitachse eines Haushalts. Im Regelfall haben unsere Kundengemeinden die finanzpolitischen Ziele und die entsprechenden Bandbreiten nach der Bilanzanpassung neu justiert, um nicht über einen grösseren finanziellen Spielraum verfügen zu können. Einzelne Gemeinden haben jedoch keine Anpassungen an den Zielen vorgenommen und weisen so einen höheren finanziellen Spielraum aus, obwohl die Neubewertungen zu keiner liquiditätswirksamen Verbesserung führten.

Zinsbelastungsanteil (ZBA)

Nettozinsaufwand im Verhältnis zum laufenden Ertrag.

Unter HRM2 wird der Zinssaldo (Nettozinsaufwand) wesentlich anders und viel liquiditätsnäher definiert als im früheren Rechnungsmodell. Vom Zinsaufwand wird der Zinsertrag subtrahiert. Ertragsseitig werden die Miet- und Pachtzinserträge nicht berücksichtigt. Aufwandseitig wird nach offizieller Definition auf die Vergütungszinsen für Steuerforderungen verzichtet. Weil diese ertragsseitig aber nach wie vor enthalten sind, werden sie bei swissplan.ch miteinbezogen.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

Datenquelle: swissplan.ch

Die von der Gemeinde geleisteten (Netto)-Zahlungen für das Fremdkapital werden mit dem Ertrag verglichen. Ein stabiler Zinsbelastungsanteil erlaubt einem Haushalt (bei stabilen Zinssätzen) jährlich eine Neuverschuldung im Verhältnis zum Anstieg der jährlichen Erträge. Ein hoher Zinssaldo kann auf viel Fremdkapital, (zu) hohe Zinssätze der Schulden oder auch auf schlecht rentierende Finanzanlagen hinweisen. Negative Werte zeigen einen Überschuss der Zinserträge auf. Die Finanzdirektorenkonferenz bezeichnet Werte bis 4 % als gut, zwischen 4,1 % und 9 % als genügend und über 9 % als schlecht. Das kantonale Statistische Amt betrachtet (HRM1)-Werte von über 5 % als kritisch. Beim im historischen Vergleich nach wie vor tiefen Zinsniveau, sind dies sehr hohe Grenzwerte. Da sich diese Kennzahl nur auf effektiv bezahlte bzw. erhaltene Zinsen bezieht, reagiert sie - anders als zum Beispiel das Nettovermögen - unempfindlich auf Neubewertungen im Finanzvermögen.

Die wegfallenden Mieterträge führten unter HRM2 zu einem deutlichen Anstieg des Zinssaldos. Eine Auswertung mit den Abschlüssen von 2016 zeigte, dass der Medianwert seither gut zwei Prozentpunkte höher liegt. Wegen der Nichtberücksichtigung der Mieterträge ergaben sich an der Rangfolge zwischen den Gemeinden wesentliche Verschiebungen. Gemeinden mit Schulden und hohen Mieterträgen sind wesentlich schlechter rangiert als im alten Rechnungsmodell. Die Zinszahlungen werden im Zinssaldo immer noch berücksichtigt, die Erträge hingegen nicht mehr.

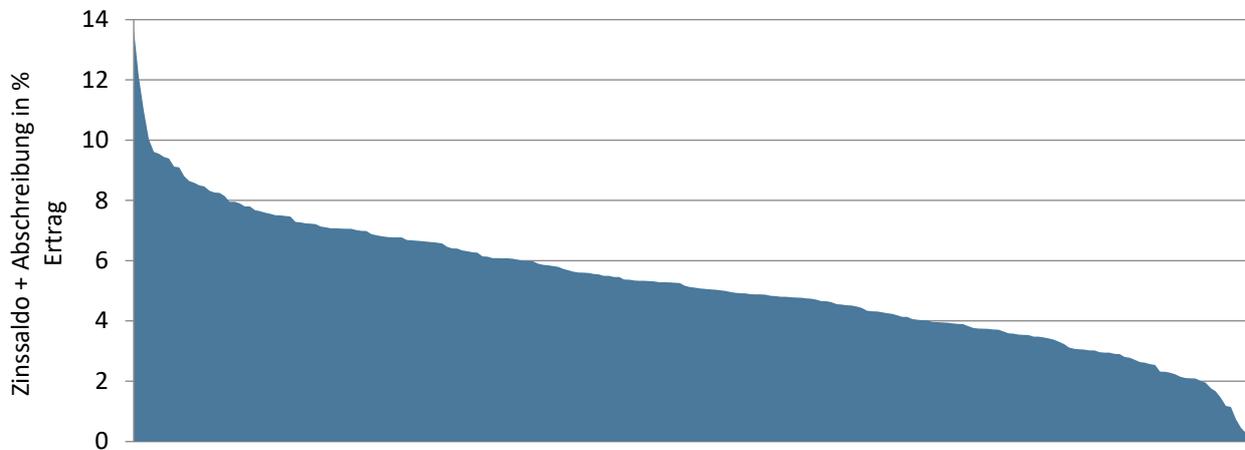
Der Medianwert liegt mit 0,1 % um 0,1 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. Da die Zinsen im Jahr 2022 angezogen haben, schlägt dies nun verzögert auf die Gemeinderechnungen durch. Noch 41 % aller Haushalte zeigen Werte unter 0 %, der Zinsertrag übersteigt somit die Passivzinsen (Vorjahr 45 %). Vierzehn Haushalte (Vorjahr acht Haushalte) befinden sich über 1 %, drei davon liegen zwischen der 2 und 4 %-Marke.

Mit dem im 2022 erfolgten Zinsanstieg hat der Zinsbelastungsanteil in den Abschlüssen 2024 leicht angezogen. Umgekehrt profitierten Gemeinden mit hoher Liquidität durch höhere Erträge. Hohe Werte zeigen grundsätzlich jene Gemeinden mit überdurchschnittlich hohen Schulden. Wenn diese zudem eher kurzfristig finanziert waren, führte dies zu einem rascheren Anstieg des Zinsbelastungsanteils.

Kapitaldienstanteil (KAP)

Nettozinsaufwand und Abschreibungen/Wertberichtigungen auf dem Verwaltungsvermögen im Verhältnis zum laufenden Ertrag.

Die Bemerkungen zum Zinssaldo (Zinsbelastungsanteil, Seite 12) betreffen auch den Kapitaldienstanteil.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

Datenquelle: swissplan.ch

Diese Kennzahl zeigt, wieviel Prozent vom Ertrag der Kapitaldienst für die in der Vergangenheit getätigten Investitionen benötigt. Gemäss Finanzdirektorenkonferenz gelten Werte bis 5 % als geringe, von 5,1 - 15 % als tragbare und über 15 % als hohe Belastung. Ein bedeutender Vorteil dieser Kennzahl ist, dass sämtliche in der Vergangenheit getätigten Investitionen über Zins- und Abschreibungsaufwand berücksichtigt werden und diese Kennzahl somit die ganze Vergangenheit und nicht nur das jeweils ausgewertete Jahr beschreibt.

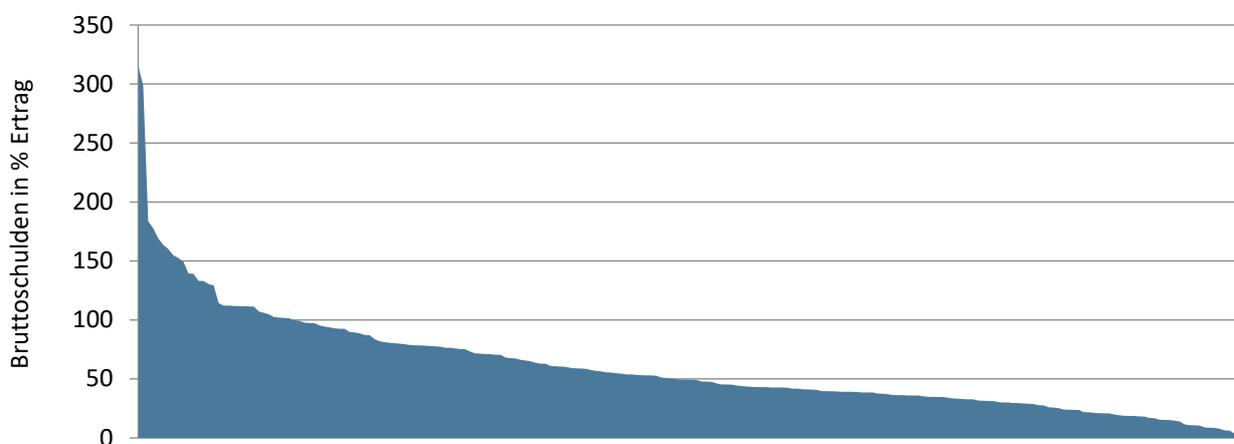
2019 ging der Kapitaldienstanteil deutlich zurück, weil viele Haushalte unter HRM2 tiefere Abschreibungen ausweisen. 65 % der politischen Gemeinden und 71 % der Schulgemeinden haben gemäss Auswertung des Gemeindeamtes auf eine Neubewertung des Verwaltungsvermögens verzichtet. Bei diesen Gemeinden darf angenommen werden, dass die Abschreibungsquoten seit 2019 teilweise wesentlich unter dem damaligen Niveau liegen. Dafür müssen diese Haushalte von grundsätzlich steigenden Abschreibungsquoten ausgehen.

Der Medianwert beträgt 5,1 % (Vorjahr 5,2 %). Damit ist der Median trotz leicht steigendem Zinsbelastungsanteil zurückgegangen, was auf geringere Abschreibungen bzw. auf einen höheren laufenden Ertrag im Nenner zurückzuführen ist. Lediglich zwei (Vorjahr vier) Prozent der Haushalte zeigen Werte über 10 %, ein Siebtel der Haushalte liegen unter 3 %. Seit Einführung von linearen Abschreibungen zeigen sich bei dieser Kennzahl stabilere Werte als im alten Rechnungsmodell. Die Abschreibungen und Zinsen veränderten sich somit in einem ähnlichen Verhältnis wie die Erträge.

Bruttoverschuldungsanteil (BVA)

Bruttoschulden im Verhältnis zum laufenden Ertrag.

Die Bruttoschulden umfassen die laufenden Verbindlichkeiten sowie die kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

Datenquelle: swissplan.ch

Hier soll das Niveau der Verschuldung zum Ausdruck gebracht werden. Die Bewertung wird von der Finanzdirektorenkonferenz wie folgt vorgeschlagen: - 50 % sehr gut, 50 – 100 % gut, 100 – 150 % mittel, 150 – 200 % schlecht und über 200 % kritisch. Vom kantonalen Statistischen Amt werden Werte über 150 % als kritisch beurteilt. Eine Masszahl zur Bewertung der Verschuldung ist sicher begrüssenswert. Die Erfahrungen zeigen aber, dass die Aussagekraft, neben den allgemein bekannten Vorbehalten bezüglich Konsolidierung, zum Teil deutlich zu relativieren ist. Bei dieser Bruttobetachtung wird die Aktivseite vollständig ausgeblendet. Hat eine Gemeinde zwar hohe Schulden, stehen dem aber hohe realisierbare Vermögenswerte im Finanzvermögen (Liegenschaften, Anlagen, Festgelder, [Interne] Kontokorrente, Liquidität etc.) gegenüber, ist die Kennzahl ganz anders zu interpretieren, als wenn auf der Aktivseite das Verwaltungsvermögen dominiert.

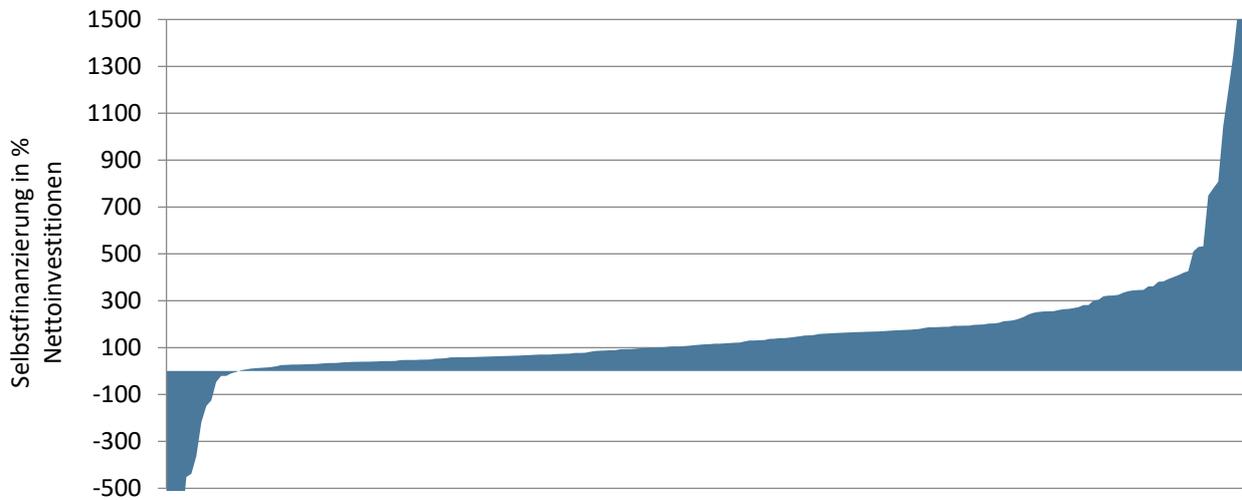
Eine vergleichende Auswertung des Bruttoverschuldungsanteils nach HRM1 bzw. HRM2 zeigt, dass die Werte um durchschnittlich mindestens 25 Prozentpunkte höher liegen als im alten Rechnungsmodell. Weil die meisten Haushalte über Kreditoren, Depots etc. verfügen, die nach früherer Definition nicht zur Bruttoverschuldung zählten, stieg der Bruttoverschuldungsanteil mit der neuen Definition an.

Der Medianwert liegt bei 49 %, zwei Prozentpunkte weniger als im Vorjahr, nachdem dieser auch in den Vorjahren zurückgegangen ist. Ein Fünftel der Haushalte weist einen Wert von weniger als 30 % und lediglich vier (wie im Vorjahr) Prozent einen von über 150 % auf. Die Verschuldungssituation der Zürcher Gemeinden kann damit als stabil bzw. weiterhin leicht sinkend bezeichnet werden, wobei auch bei dieser Kennzahl die Zunahme des laufenden Ertrages im Nenner den Rückgang teilweise erklärt. Bei den Gemeinden mit hohen Werten (über 150 %) haben sich einige der Höchstwerte weiter verschlechtert. Erstmals überschreitet eine Gemeinde den Wert von 300 %. Drei dieser Haushalte zeigen eine Nettoschuld. Bei den meisten Haushalten stehen die Bruttoschulden also im Zusammenhang mit Investitionen im Finanzvermögen (Liegenschaften, Anlagen) oder allenfalls Kontokorrenten mit anderen Gütern.

Nach der Neudefinition der Kennzahlen Bruttoverschuldungsanteil (BVA) und Zinsbelastungsanteil (ZBA) wurden auch mögliche Zusammenhänge untersucht. Es konnte ein direkter positiver Zusammenhang festgestellt werden. Je höher die Bruttoschuld, desto höhere Zinszahlungen sind zu erwarten. Zum Nettovermögen besteht aber kein Zusammenhang. Wie bereits festgestellt, sind hohe Bruttoschulden durchaus auch mit hohem Nettovermögen möglich, wenn Finanzvermögen über Schulden finanziert wird.

Selbstfinanzierungsgrad (SFG)

Selbstfinanzierung in Prozenten der Nettoinvestition.



Die x-Achse zeigt alle Datensätze der analysierten Gemeinden, günstige Werte befinden sich rechts

Datenquelle: swissplan.ch

Diese Kennzahl zeigt auf, wieviel Prozent der Nettoinvestitionen des laufenden Jahres durch die Selbstfinanzierung der Erfolgsrechnung abgedeckt werden konnten. Negative Werte können zwei Ursachen haben. Entweder wies die Investitionsrechnung einen Einnahmenüberschuss aus oder die Erfolgsrechnung zeigte einen Cash Drain. Diese Kennzahl bezieht sich nur auf die Verhältnisse eines Jahres und muss daher vorsichtig interpretiert werden. Vom statistischen Amt des Kantons Zürich werden Werte unter 70 % als kritisch beurteilt. Die Finanzdirektorenkonferenz empfiehlt in Abhängigkeit von der Konjunkturlage folgende Werte: Hochkonjunktur > 100 %, Normalfall 80 - 100 %, Abschwung 50 - 80 %. Auf kommunaler Ebene zweifeln wir an der Richtigkeit der "konjunkturellen Feinsteuerung". Anstelle starrer Grenzwerte verweisen wir auf den Grundsatz der hundertprozentigen Eigenfinanzierung, der verlangt, dass längerfristig alle Investitionen zu 100 % selber finanziert werden müssen. Das heisst, in einer Phase mit ungenügender Eigenfinanzierung wird immer eine solche mit mehr als hundertprozentiger Eigenfinanzierung folgen müssen. Den Gemeinden wird mittel-/langfristig daher ein Selbstfinanzierungsgrad von 100 % empfohlen. Siehe dazu das von uns entwickelte 0-0-100 Konzept am Schluss des Berichtes.

Das langjährige Mittel für den Selbstfinanzierungsgrad (seit 1990) liegt bei 104 %. Seit 2017 resultierten stets höhere Werte. Mit 114 % im Jahr 2024 wird trotz leichtem Rückgang gegenüber dem Vorjahr ein überdurchschnittlicher Selbstfinanzierungsgrad erzielt.

Gegenüber dem Vorjahr hat der mittlere Selbstfinanzierungsgrad von 116 % auf 114 % erneut leicht abgenommen. Die Abschlüsse weisen auch für das Jahr 2024 sehr unterschiedlich hohe Werte (unter -500 % bis weit über 1'000 %) aus, da diese Zahl von der absoluten Höhe der Nettoinvestitionen und der Selbstfinanzierung abhängt. Bei fünf Schulgemeinden lässt sich kein Selbstfinanzierungsgrad berechnen, da keine Investitionen getätigt wurden. Von den verbleibenden Haushalten weist mittlerweile ein Drittel Werte unter 70 % aus (Vorjahr ein Viertel); mehr als die Hälfte der Gemeinden haben aber einen Selbstfinanzierungsgrad über 100 %. Der leichte Rückgang bei der Selbstfinanzierung sowie der höhere Investitionsanteil führten im Mittel zu einem tieferen Selbstfinanzierungsgrad, wobei gegenüber dem langjährigen Mittel immer noch ein überdurchschnittlicher Wert erzielt wird.

Jahr	Wert
1990 – 1998	< 100 %
1999 – 2002	> 100 %
2003 – 2006	< 100 %
2007 – 2011	> 100 %
2012 – 2016	< 100 %
2017 – 2024	> 100 %

Durchschnittshaushalt

Aus der Grundgesamtheit der im ersten Teil analysierten Kennzahlen der Einzelabschlüsse können die Werte für einen Durchschnittshaushalt ermittelt werden. Um eine Einreihung zu ermöglichen, wurden von jeder Kennzahl der Medianwert und die zugehörigen Quartilswerte errechnet. Die Bandbreite einer Kennzahl wird so in vier Teilen dargestellt und die Beurteilung eines Haushaltes wird erleichtert. Zur besseren Lesbarkeit sind in der linken Spalte (unteres Quartil) die jeweils für einen Gemeindehaushalt (aus finanzieller Perspektive) ungünstigen Werte und in der rechten Spalte (oberes Quartil) die günstigen Werte aufgeführt.

Rechnungsjahr 2024	Einzelabschlüsse			Konsolidierung
	unteres Quartil	Median	oberes Quartil	Median
Ausgabenbeherrschung (real)	6,7 %	3,5 %	1,3 %	3,2 %
Bruttoverschuldungsanteil	79 %	49 %	33 %	50 %
Investitionsanteil	16,0 %	10,7 %	6,2 %	11,1 %
Kapitaldienstanteil	6,7 %	5,1 %	3,8 %	4,9 %
Nettovermögen je Einwohner	293 Fr.	1'671 Fr.	4'263 Fr.	3'301 Fr.
Selbstfinanzierungsanteil	6,3 %	10,9 %	15,1 %	11,3 %
Selbstfinanzierungsgrad ¹	53 %	114 %	197 %	116 %
Zinsbelastungsanteil	0,4 %	0,1 %	-0,1 %	0,1 %

¹ nur Haushalte mit Investitionen

Datenquelle: swissplan.ch

Beispiel: Ein Haushalt mit einem 2-prozentigen Investitionsanteil, 10-prozentigem Kapitaldienstanteil und einem Nettovermögen von 150 Franken kann mit Hilfe der vorliegenden Tabelle einfach erkennen, dass eine unterdurchschnittliche Investitionstätigkeit stattgefunden hat, die Belastung durch Zinsen und Abschreibungen bereits heute überdurchschnittlich hoch ist und der Gemeindehaushalt eine unterdurchschnittliche Substanz aufweist.

Einzelabschlüsse vs. konsolidierte Gesamthaushalte

Beim Nettovermögen resultiert in der konsolidierten Betrachtung ein fast doppelt so hoher Medianwert, weil sich positive Werte von Politischer Gemeinde und Schulgemeinde(n) addieren. Dies führt einerseits zu höherem Nettovermögen und andererseits zu einer kleineren Grundgesamtheit. Bei den übrigen Kennzahlen sind keine signifikanten Unterschiede zwischen Einzelabschlüssen und konsolidierter Betrachtung erkennbar. Auch die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr sind in beiden Datenbanken sehr ähnlich.

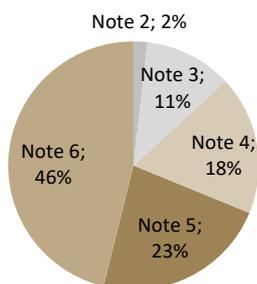
Kritische Kennzahlen

Vom Statistischen Amt des Kantons Zürich wurde im Statistik-Info 2011/09 ein Gesamtkonzept zur Beurteilung öffentlicher Haushalte vorgestellt. Für fünf wichtige Kennzahlen sind Grenzwerte definiert worden. Liegt ein Wert tiefer, befindet er sich im kritischen Bereich.

<u>Kennzahl</u>	<u>kritisch, falls...</u>
Saldo Erfolgsrechnung	< 0
Zinsbelastungsanteil	> 5 %
Selbstfinanzierungsanteil	< 10 %
Selbstfinanzierungsgrad	< 70 %
Bruttoverschuldungsanteil	> 150 %

Zur einfachen Interpretation hat swissplan.ch eine Bewertung, analog den Schulnoten, entwickelt. Erreicht keine Kennzahl einen kritischen Bereich ergibt sich Note 6, sind alle Kennzahlen kritisch resultiert Note 1.

Für die konsolidierten Gesamthaushalte resultiert auf Basis der Abschlüsse 2024 folgende Verteilung:



Datenquelle: swissplan.ch

Gewichtet mit der Anzahl Gemeinden zeigt sich eine Durchschnittsnote von 5,00. Gegenüber dem vergangenen Jahr hat der Wert um 0,04 Punkte erneut leicht abgenommen. Wie in den Vorjahren erreichen ca. 70 % der Haushalte mindestens Note 5. Lediglich 13 % der Haushalte erreichen Note 2 oder 3. Im Vorjahr waren es 14 %. Note 6 erreichen immerhin noch 46 % der Gemeinden (Vorjahr 48 %), d.h. bei diesen Haushalten überschreitet keine der fünf Kennzahlen den kritischen Wert. Seit mehreren Jahren sinkt jedoch der Anteil an Gemeinden mit Bestnote.

Bei Haushalten mit Note 5 fehlt oft eine höhere Selbstfinanzierung (Selbstfinanzierungsanteil oder -grad) oder selten eine tiefere Bruttoverschuldung zum Maximum. Der Gruppe mit Note 4 gelang zudem der Ausgleich der Erfolgsrechnung nicht und die Gruppe mit Note 3 erfüllt in den meisten Fällen nur beim Zinsbelastungs- und Bruttoverschuldungsanteil. Bei den schwächsten drei Haushalten mit Note 2 liegt nur noch der Zinsbelastungsanteil unter dem Grenzwert; beim derzeitigen Zinsniveau – trotz Anstieg im Jahr 2022 - erfüllen alle Haushalte dieses Kriterium. Von den Haushalten mit Note 2 und 3 haben immerhin rund 60 % ein positives, zum Teil hohes Nettovermögen. Bei fünf Haushalten ist die Nettoschuld zum Teil deutlich grösser als 1'000 Fr./Einwohner. Damit zeigen mehr Haushalte als in früheren Erhebungen vergleichsweise schwache Werte im Finanzhaushalt. Gemessen an der Gesamtzahl der Abschlüsse sind aber nur wenige Haushalte betroffen.

Das Konzept der kritischen Kennzahlen ersetzt nicht die detaillierte Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, hingegen ermöglicht die Benotung eine erste, einfache Interpretation wichtiger Kennzahlen. Es gilt zu beachten, dass Einmalereignisse wie z.B. Buchverluste oder -gewinne zu vorübergehenden, deutlichen Veränderungen in den Kennzahlen führen können.

Portfolio-Matrix

S
E
L
B
S
T
F
I
N
A
N
Z
I
E
R
U
N
G
S
A
N
T
E
L

Bilanz/Selbstfinanzierungs-Matrix

Verteilung gem. empirischen Werten Abschlüsse 2024

hoch über 14 %	über 100 % Selbstfinanzierungsgrad angezeigt	grössere Investitionen können verkraftet werden	grosser finanzieller Spielraum
mittel 8 bis 14 %	keine zusätzliche Neuverschuldung	"Normal-Zustand"	massvoller Vermögensabbau ist möglich
tief unter 8 %	enger finanzieller Spielraum, Verbesserungen sind angezeigt	grössere Investitionen bringen die Gemeinde in Bedrängnis bzw. Sachzwänge	ein Grossteil der Investitionen geht zu Lasten des Vermögens
	tief unter 700 Fr/E	mittel 700 bis 3'000 Fr/E	hoch über 3'000 Fr/E

NETTOVERMÖGEN

Finanzierungs/Zins-Matrix

Verteilung gem. empirischen Werten Abschlüsse 2024

S
E
L
B
S
T
F
I
N
A
N
Z
I
E
R
U
N
G
S
G
R
A
D

hoch über 170 %	Finanzierungsüberschuss zum Fremdkapitalabbau verwenden	Investitionen können gut verkraftet werden	grosser finanzieller Spielraum evtl. ins Finanzvermögen investieren
mittel 70 bis 170 %	keine zusätzliche Neuverschuldung (SFG mind. bei 100 %)	"Normal-Zustand"	eventuell zu Lasten des Vermögens investieren
tief unter 70 %	kaum finanzieller Spielraum, Verbesserungen sind notwendig	nur wenige Investitionen sind möglich	der Haushalt ist auf zusätzliche Neuinvestitionen empfindlich
	hoch über 0,2 %	mittel -0,1 bis 0,2 %	tief unter -0,1 %

ZINSBELASTUNGSANTEIL

Konzept "0 – 0 – 100" für nachhaltig ausgeglichene öffentliche Finanzhaushalte

Kurzvorstellung

Oft stellt sich dem Praktiker die Frage, welche finanzpolitische Zielsetzung (gemessen an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen) für einen Haushalt grundsätzlich richtig sei. Von dieser Fragestellung ausgehend wurde von Matthias Lehmann, swissplan.ch, als Denkmodell das Konzept "0 – 0 – 100" entwickelt. Dabei werden folgende Zielwerte für einzelne Kennzahlen postuliert:

0 Fr.	=	Nettovermögen/-schuld
0 %	=	Zinsbelastungsanteil
100 %	=	Selbstfinanzierungsgrad

Für die Selbstfinanzierung wird keine Zielgrösse vorgegeben, da sie im Selbstfinanzierungsgrad enthalten ist und so ermittelt werden kann. Eine hohe Selbstfinanzierung darf in öffentlichen Haushalten nie aus Selbstzweck Zielgrösse sein. Sie macht nur in Phasen hoher (allenfalls unmittelbar bevorstehender) Investitionen oder beim Schuldenabbau Sinn.

Praktische Anwendung

Haushalte, die bei Zinsbelastungsanteil und Nettovermögen bessere Werte (unter 0 % Zinsbelastungsanteil bzw. über 0 Fr. Nettovermögen) aufweisen, können sich vorübergehend einen unter 100 % liegenden Selbstfinanzierungsgrad erlauben. Umgekehrt ist bei schlechteren Werten ein Selbstfinanzierungsgrad von über 100 % angezeigt. Wird trotz gutem Nettovermögen ein hoher Zinsbelastungsanteil festgestellt, dürften entweder schlecht rentierende Finanzanlagen oder hohes fremdfinanziertes Finanzvermögen vorliegen, oder die Fremdverschuldung wurde zu ungünstigen Konditionen arrangiert. Als finanzpolitische Zielsetzung wird idealerweise eine Bandbreite für das Nettovermögen festgelegt und mit einer Aussage zum Selbstfinanzierungsgrad bzw. zur Bewegung der Schulden ergänzt. Der Zielwert für das Nettovermögen ist in Abhängigkeit der Abgrenzung des Ressourcenausgleichs zu justieren. Die finanzpolitischen Ziele werden oft ergänzt durch gemeindeindividuelle Aussagen beispielsweise zum Steuerfuss oder zur Zuwachsrate auf der Aufwandseite.

Empirischer Vergleich

Ein empirischer Test des Konzeptes "0 – 0 – 100" zeigt, dass die Werte für den Zinsbelastungsanteil im Bereich des Medianwertes und somit ungefähr in der Mitte aller Haushalte liegen. Beim Selbstfinanzierungsgrad werden derzeit mit 114 % als Median bessere Werte gezeigt als im langjährigen Mittel. Das Nettovermögen deutet bei der Mehrzahl der Gemeinden aktuell auf eine nach wie vor (zu) hohe Substanz deutlich über null hin, die einen Selbstfinanzierungsgrad (Selbstfinanzierung in Prozent der Nettoinvestitionen) unter 100 % ermöglichen würde. Entweder sind nun notwendige Investitionen auszuführen (= Erhöhung der Nettoinvestitionen) oder der Steuerfuss kann gesenkt bzw. Rückgänge im Steuersubstrat und höhere Aufwendungen (z.B. im Zusammenhang mit einem allfälligen wirtschaftlichen Abschwung) können verkraftet werden (= Senkung der Selbstfinanzierung). Durch die weiterhin sehr tiefen Zinsen für Fremdkapital wurde die Aussagekraft des Zinsbelastungsanteils deutlich abgeschwächt. Einige Haushalte konnten trotz steigender Schulden die Zinslast in den vergangenen Jahren senken.

Ergänzungen Finanzplan-Modell im Planungsprozess 2025- 2029

Die Diskussionen mit Kunden sowie die laufende Entwicklung von Lehre und Praxis im öffentlichen und privaten Rechnungswesen geben viele Inputs für Anpassungen und Ergänzungen am Finanzplan-Modell. Zu Beginn des Planungsprozesses werden die zahlreichen Verbesserungsvorschläge intern evaluiert und bei allgemeinem Interesse im Finanzplan-Modell implementiert.

Bereits 2019 ist der Release 2.0 aller Fipla-Tools umgesetzt worden. Seitdem werden sämtliche Elemente und Vorschriften für die **Umsetzung der neuen Rechnungslegung (HRM2) gemäss neuem Gemeindegesetz integral angewendet**. Die Anforderungen von § 95 GG werden erfüllt.

Neuerungen für aktuellen Fipla-Prozess

Im Jahr 2025 wurden die Kundengemeinden (mit Ausnahme von Kirchengemeinden) auf einen neuen Release 4.0 umgestellt. Die Kirchengemeinden folgen im nächsten Jahr. Die wesentlichsten Anpassungen sind:

- Kommentar mit neuem Layout und Farbkonzept, neuer Aufbau, Hervorhebung finanzpolitische Ziele
- Neues Layout und Farbkonzept in den Detailtabellen
- Farbkonzept und Anpassungen/Vereinfachungen bei Grafiken (Register G)
- Neuer Investitionsplan mit besserer Lesbarkeit, Zwischensummen, Hervorhebungen etc.
- Anpassungen an neue Vorgaben zur Rechnungslegung, beispielsweise Verbuchung von Aufwertungen im Verwaltungsvermögen im ordentlichen Ergebnis (bisher Finanzergebnis)
- Erweiterung Kostenvergleich Politische Gemeinden neu mit Detailvergleich Asylwesen
- Erweiterung Kostenvergleich im Bildungsbereich, detaillierte Auswertung aller Funktionen der Hauptfunktion 2, Ausweis spezifischer Kosten je SuS

Finanzcockpit www.swissplan.ch

Im Jahr 2024 wurde für unsere Kunden ein neues Finanzcockpit entwickelt, welches die finanzielle Entwicklung der abgelaufenen wie auch der künftigen Fünfjahres-Periode gemäss Finanzplan mit interaktiven Grafiken abbildet und so die Interpretation erleichtert. Das passwortgeschützte Finanzcockpit auf Basis der Microsoft PowerBI-Plattform wurde in diesem Jahr für sämtliche Politischen Gemeinden und Schulgemeinden aktualisiert und weiterentwickelt.

Die Funktionalität im Bereich der Gemeindevergleiche (Benchmark) wurde umfassend erweitert. Detaillierte Kennzahlen- und Kostenvergleiche sind elektronisch abrufbar und durch den Kunden selbständig auswertbar.

Kundenportal www.swissplan.ch

Das im Internet unter www.swissplan.ch für jede Gemeinde eingerichtete passwortgeschützte Kundenportal wird laufend aktualisiert. Das Passwort wird alljährlich zu Beginn der Finanzplanperiode (d.h. nächstes Mal im Frühjahr 2026) angepasst.

Erklärung Abweichung Kennzahlenberechnung swissplan.ch vs. Gemeindeamt (GAZ)

Sachverhalt	Begründung/ Anpassung	Korrektur betrifft...	Betroffene Kennzahl						
			SFA	INV	SFG	ZBA	KAP	NV	BVA
Trennung Steuer- und Gebührenhaushalt	Zur richtigen Beurteilung müssen die Haushalts-elemente getrennt betrachtet werden	Alle Grössen	X	X	X	X	X	X	X
Eliminierung Umsatzerhöhung Finanzausgleich durch weitergeleitete Finanzausgleichszahlungen	In Abhängigkeit vom Gemeindetyp werden die Kennzahlen verzerrt dargestellt. Ohne Korrektur ist nur die Einheitsgemeinde richtig...	Aufwand und Ertrag werden kleiner	X	X		X	X		X
Eliminierung int. Kontokorrente in Bilanz Gesamthaushalt	Die gemeindeinterne Darlehensgewährung führt zu einer Bilanzaufblähung	Aktiven und Passiven werden kleiner							X
Berücksichtigung Vergütungszinsen im Zinsaufwand	Verzugs- und Ausgleichszinsen werden im Ertrag ebenfalls berücksichtigt	Aufwandseite im Zinssaldo wird grösser				X	X		
Direkte Fondseinlagen/-entnahmen aus der Investitionsrechnung	Diese Bewegungen müssen betriebswirtschaftlich richtig dargestellt werden	Fondseinlagen: kleinere Investitionsausgaben Fondsentnahmen: kleinere Investitionseinnahmen		X	X				
Definition Selbstfinanzierung	Im Kanton Zürich werden die Bewegungen aus FK-Fonds zur Selbstfinanzierung gerechnet	Kleinere (Einlagen) bzw. grössere (Entnahme) Selbstfinanzierung	X		X				
Definition laufender Ertrag	Entnahmen aus EK-Fonds sind kein "ordentlicher" Ertrag (GAZ passt Definition per 2026 an, so dass künftig keine Differenzen mehr bestehen)	Weniger Ertrag	X			X	X	X	X

Auf Wunsch steht eine Auswertung mit den gemäss offizieller Definition berechneten Kennzahlen zur Verfügung.

Selbstfinanzierung (alt Cash Flow)	Ergebnis der Erfolgsrechnung zuzüglich Abschreibungen und Wertberichtigungen auf dem Verwaltungsvermögen und Bilanzfehlbetrag, zuzüglich der Einlagen in Fonds und Spezialfinanzierungen des Eigenkapitals und Reserven, abzüglich der Entnahmen aus Fonds und Spezialfinanzierungen des Eigenkapitals und Reserven und Aufwertungen des Verwaltungsvermögens.
Finanzaufwand	Zinsaufwand, Realisierte Kursverluste, Kapitalbeschaffungs- und -verwaltungskosten, Liegenschaftenaufwand Finanzvermögen, Wertberichtigung Anlagen Finanzvermögen, Verschiedener Finanzaufwand.
Finanzertrag	Zinsertrag, Realisierte Gewinne Finanzvermögen, Beteiligungsertrag Finanzvermögen, Liegenschaftenertrag Finanzvermögen, Wertberichtigungen Anlagen Finanzvermögen, Finanzertrag aus Darlehen und Beteiligungen des Verwaltungsvermögens, Finanzertrag von öffentlichen Unternehmen, Liegenschaftenertrag Verwaltungsvermögen, Erträge von gemieteten Liegenschaften, Übriger Finanzertrag.
Ao Aufwand/Ertrag	Einlagen bzw. Entnahmen in Rücklagen der Globalbudgetbereich, Vorfinanzierungen des Eigenkapitals und finanzpolitische Reserven.
Kostendeckungsgrad	Ertrag ohne Entnahmen aus Spezialfinanzierungen in Prozenten des Aufwandes ohne Einlagen in Spezialfinanzierungen. Mittel-/langfristig ist für die Gebührenhaushalte ein Kostendeckungsgrad von 100 % anzustreben.
Nettovermögen/ Nettoschuld (-)	Finanzvermögen abzüglich Fremdkapital (Nettovermögen/-schuld I).
Finanzvermögen	Vermögenswerte, die ohne Beeinträchtigung der öffentlichen Aufgabenerfüllung veräußert werden könnten und nach ökonomischen Grundsätzen verwaltet werden.
Fremdkapital	Der aus laufenden Verbindlichkeiten, Finanzverbindlichkeiten, Passiven Rechnungsabgrenzungen, Rückstellungen und Verbindlichkeiten gegenüber Fonds im Fremdkapital bestehender Teil der Passiven.
Nettovermögen je Einwohner	Nettovermögen in Franken je Einwohner. Medianwert: 1'671 Fr. Oberes Quartil: 4'263 Fr. Unteres Quartil: 293 Fr.
Selbstfinanzierungsanteil	Selbstfinanzierung in Prozenten des Ertrages der Laufenden Rechnung ohne interne Verrechnungen, Entnahmen aus Spezialfinanzierungen und durchlaufende Beiträge. Medianwert: 10,9 % Oberes Quartil: 15,1 % Unteres Quartil: 6,3 %
Selbstfinanzierungsgrad	Selbstfinanzierung in Prozenten der Nettoinvestitionen. Medianwert: 114 % Oberes Quartil: 197 % Unteres Quartil: 53 %
Zinsbelastungsanteil	Zinssaldo (Zinsaufwand abzüglich Zinsertrag) in Prozenten des laufenden Ertrages. Medianwert: 0,1 % Oberes Quartil: -0,1 % Unteres Quartil: 0,4 %